

***Politique d'évaluation et de capitalisation :
une dynamique partenariale au service de l'innovation
environnementale et sociale***

La politique d'évaluation et de capitalisation du FFEM a été validée en séance lors du Comité de Pilotage n°96 du 31 mars 2023

Table des matières

Glossaire	3
Introduction.....	5
I – L'évaluation et la capitalisation au FFEM : une approche stratégique au cœur de l'innovation environnementale et sociale.....	6
I.1 - L'évaluation au FFEM : un pilier fondamental	6
Des évaluations au service de la redevabilité, de la décision et de l'action	6
Trois indicateurs	6
Une variété de modes d'évaluations.....	7
Au-delà des critères d'évaluation standards.....	8
Pour un « droit à l'essai »	8
I.2 - La capitalisation au FFEM : un processus renforcé	9
Une démarche à vocation multiple : redevabilité, valorisation des savoirs et aide à la décision.....	9
Un lien fort entre évaluation et capitalisation	9
Pour un plaidoyer à l'échelle internationale.....	10
II – L'évaluation-capitalisation : une démarche partenariale en faveur du renforcement des capacités et du passage à l'échelle des solutions	11
II.1 - Une approche partenariale au cœur des processus évaluatifs et de capitalisation	11
Impliquer les partenaires pour garantir qualité et impact.....	11
Impliquer les partenaires pour renforcer leurs capacités.....	11
II.2 - L'évaluation-capitalisation, levier du passage à l'échelle des innovations	12
Lier évaluation, capitalisation et passage à l'échelle	13
Evaluer, capitaliser et faire émerger de nouveaux projets : une logique circulaire.....	13
III – Une valorisation des savoirs à 360 degrés pour mieux partager et diffuser les connaissances	13
Centraliser et partager les savoirs.....	14
Agir pour une communication multiforme au plus près des besoins	14
Faire vivre son réseau de partenaires	15

Glossaire

Evaluation :

L'évaluation vise à répondre à des questions a priori simples, mais essentielles : à quoi sert notre action ? A qui bénéficie-t-elle ? Avons-nous atteint nos objectifs et quels sont les résultats ? Les moyens mis en place ont-ils été efficaces ? Et d'autres plus complexes : celle de la cohérence et la pérennité de l'action ou de son impact à court, moyen et long terme. L'apprentissage est aussi au cœur de la démarche évaluative. Elle permet d'améliorer les stratégies, programmes et projets d'aide futurs grâce aux enseignements tirés de l'expérience. L'analyse rétrospective permet de dresser un tableau exhaustif de la qualité de réalisation du projet et d'émettre de premières recommandations pour guider les actions à venir.

Evaluation mi-parcours : elle est mise en œuvre pour effectuer un bilan global du projet au cours de la première phase d'exécution pour réévaluer les besoins, objectiver si le programme se déroule conformément aux engagements initiaux et s'il nécessite une amélioration voire une restructuration.

Evaluation in itinere : évaluation réalisée en cours d'exécution des projets « au fil de l'eau ». Elle permet un suivi plus fin des activités en réajustant les besoins, et un accompagnement des acteurs progressif et plus poussé. Ses conclusions et recommandations viennent utilement nourrir et réajuster, si nécessaire, les dispositifs de suivi-évaluation à l'œuvre dans les projets. Sa mise en place peut s'avérer particulièrement bénéfique pour les projets les plus expérimentaux, ou ayant lieu dans les zones les plus instables.

Evaluation finale (ou ex-post ou rétrospective) : elle prend place à la fin du projet, en examine les résultats et impacts – pertinence, efficacité, efficience, cohérence, pérennité, apprentissage collectif, valeur ajoutée et additionnalité du FFEM, visibilité - et en observe les conséquences à court, moyen et long terme.

Evaluation en grappe : évaluation groupée de projets répondant à des thématiques et/ou approches similaires. Elle va plus loin que la simple démarche évaluative et vise à produire une analyse globale recoupant les caractéristiques pour en étudier les convergences, les spécificités. L'évaluation en grappe favorise l'identification de problématiques transversales et vient de manière privilégiée nourrir les travaux de capitalisation.

Capitalisation : la démarche de capitalisation et valorisation des savoirs répond également à un objectif d'apprentissage. Elle vise à sauvegarder et préserver les connaissances acquises, notamment les savoir-faire et les retours d'expériences de terrain, détenus par l'ensemble des partenaires du FFEM. Elle s'appuie le plus souvent sur un processus évaluatif préalable et vise à approfondir et améliorer les pratiques en identifiant les problématiques et les enseignements-clés. La capitalisation permet d'apprendre collectivement grâce aux succès et écueils des expérimentations et d'identifier les approches et solutions à valoriser largement pour en favoriser le passage à l'échelle. Une capitalisation peut s'amorcer en cours de vie des projets et s'inscrire dans le court, moyen et long terme. Le long cours permet de jauger sur la durée la tangibilité des conclusions et recommandations initiales et d'obtenir une profondeur de champ spatio-temporelle riche de connaissances.

Innovation : Avancée technologique, sociale, organisationnelle ou économique, impliquant aussi sa mise en œuvre. Il peut y avoir innovation de produit, de procédé, d'organisation ou de déploiement, notamment en matière de politique publique et de financement. L'innovation doit être reconnue comme telle, au-delà d'une simple invention ; elle peut être radicale ou progressive. Elle s'inscrit ainsi dans la dynamique de changement qu'elle déclenche. Pour le FFEM, le caractère innovant d'un projet

ne peut s'évaluer qu'au regard d'un diagnostic spécifique du projet et/ou du territoire, en fonction du contexte géographique, socio-économique, politique, institutionnel et écologique donné, et de la manière selon laquelle le projet envisage d'enclencher le changement en faveur du développement durable.

Passage à l'échelle : le « passage à l'échelle » des projets pilotes signifie un processus d'amélioration des innovations, de leurs approches et moyens, lors d'une phase ultérieure de développement, à divers niveaux :

- (i) renforcement de l'appropriation et de l'émancipation locale,
- (ii) consolidation de la gouvernance et du cadre institutionnel de portage des projets, capacité à influencer sur les politiques publiques,
- (iii) diffusion à plus large échelle territoriale ou sectorielle de solutions en plus grand nombre ou de plus ample portée.

Introduction

Le FFEM a pour objectif de financer des projets proposant des solutions environnementales *innovantes* à fort impact économique et social. L'innovation y est conçue comme une transformation technologique, sociale, organisationnelle, économique, ou financière pouvant engendrer des changements profonds. Elle a pour vocation la dynamique de changement qu'elle déclenche.

Le rôle du FFEM est d'identifier l'innovation et de la soutenir, mais aussi de favoriser son *passage à l'échelle*, c'est-à-dire de favoriser son portage et ancrage local, sa diffusion à plus large échelle territoriale ou sectorielle, ou sa capacité d'influencer des pratiques et politiques publiques. Les processus d'évaluation et de capitalisation jouent un rôle décisif dans l'accomplissement de ces missions.

L'évaluation-capitalisation est ancrée depuis plus de vingt ans au FFEM : les premières évaluations ex post recensées datent de 1998, la systématisation des évaluations s'opère depuis 2002 et un guide de l'évaluation, produit en 2007 pour orienter ces activités, est encore pertinent aujourd'hui.

L'évaluation-capitalisation permet de tirer les enseignements des projets, comprendre quelles les solutions fonctionnent et les pistes à suivre pour contribuer à leur développement et leur répliquabilité. Ils produisent des connaissances inestimables, de nature opérationnelle, scientifique, ou à visée stratégique, qui peuvent être utiles au FFEM et à ses partenaires comme à tous les acteurs locaux et praticiens du développement. Ces savoirs doivent être valorisés et partagés vers les publics les plus concernés afin d'amplifier la force des réponses apportées à la crise environnementale et sociale. L'évaluation répond enfin aux enjeux de redevabilité, non seulement du bon usage de la dépense publique, mais aussi de l'efficacité de l'aide.

I – L'évaluation et la capitalisation au FFEM : une approche stratégique au cœur de l'innovation environnementale et sociale

I.1 - L'évaluation au FFEM : un pilier fondamental

Des évaluations au service de la redevabilité, de la décision et de l'action

L'un des rôles fondamentaux de l'outil évaluatif est de rendre compte du bon usage des fonds publics et de l'efficacité de l'aide. Il est en cela un outil de redevabilité, qui s'exerce autant auprès des contribuables que des bénéficiaires. Des évaluations de qualité permettent de s'assurer que la dépense publique contribue réellement à produire des impacts positifs là où elle est dirigée.

Mais il ne s'agit pas de restreindre le rôle de l'évaluation à celui d'un instrument de mesure et de contrôle, puisque son utilité se révèle bien plus vaste. Les évaluations et les capitalisations au FFEM sont en effet des outils stratégiques : il n'y a pas d'innovation sans évaluation et capitalisation. Elles forment un lien très fort avec l'innovation puisque ces exercices permettent d'identifier les pratiques et les procédés qui fonctionnent, de tirer les enseignements des projets, ainsi que les perspectives de passage à l'échelle. Elles fournissent également des informations capitales sur les effets réels des solutions et offre un regard réflexif sur les projets et la propre action du FFEM (stratégie, niches d'innovation, modalités d'accompagnement, etc). Ces données deviennent, en ce sens, des supports indispensables à l'amélioration des pratiques internes du fonds. Elles favorisent aussi une meilleure appréhension de chaque projet, et servent l'action. Renforcer l'outil évaluatif, c'est engendrer un cercle vertueux améliorant la capacité de décision et d'accompagnement du FFEM, et donc la qualité finale des projets et des informations qu'ils délivrent.

Trois indicateurs

Avec le renforcement des activités d'évaluation et de capitalisation, de nouvelles méthodes et outils ont été développées afin de consolider le pilotage de l'activité du FFEM, centraliser et mieux interpréter les données produites et enseignements tirés. Ces informations ont vocation à être partagées auprès des publics concernés et à aiguiller au mieux les prises de décision et la programmation des activités.

Trois indicateurs viennent sous-tendre la démarche d'évaluation-capitalisation du FFEM :

- *Pourcentage du nombre de projets évalués par rapport au nombre de projets achevés*
- *Pourcentage du nombre d'innovations jugées pertinentes par les évaluations par rapport au nombre de projets soutenus par le FFEM au stade NEP*
- *Pourcentage du nombre de projets ayant validé les étapes et conditions de leur passage à l'échelle par rapport au nombre de projets achevés.*

Le FFEM évalue les projets en ex-post depuis 2002. En pratique, plus de 80% des projets achevés ont été évalués. Certains ne l'ont pas été pour diverses raisons : contexte de crise, impossibilité de réaliser les missions d'évaluation, intégration du projet dans une grappe plus large pour une réflexion transversale, etc. Cette démarche sert autant sa capacité de réflexion et d'action que ses impératifs de redevabilité. Pour les porteurs de projet, cet exercice est un moyen de monter en capacité en apprenant de leurs écueils et de leurs succès. Dans certains cas, elles leur permettent de bénéficier du financement d'une seconde phase nécessaire pour amorcer une réelle transformation localement en intégrant les analyses et recommandations apportées par l'évaluation.

Une variété de modes d'évaluations

Les évaluations ne se limitent pas à leur variante *ex-post*, réalisées en bout de course d'un projet unique. Il existe une palette d'évaluations servant chacune une finalité spécifique. En jouant sur la temporalité des évaluations, leur étendue, leurs modalités, il devient possible de s'en servir pour mieux accompagner et piloter les projets et innovations soutenus, ou pour améliorer la qualité des enseignements que l'on en tire. En cela, il s'agit de sortir de la linéarité guidant habituellement la vie d'un projet, allant de la phase d'instruction à l'évaluation finale, en liant mieux évaluation, exécution et instruction de nouveaux projets.

Les évaluations et les capitalisations par grappe de projets - thématiques, géographiques, appels à projets - par exemple permettent, autour de thématiques données, de partager et de croiser savoirs et expériences au sein d'une communauté d'acteurs, et ainsi de comprendre avec plus d'acuité la pertinence des solutions testées.

Les évaluations mi-parcours viennent appuyer les projets lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés, et objectivent ces dernières à travers le regard extérieur de l'évaluateur. Elles créent pour chacune des parties prenantes des instants de réflexion propices à l'apprentissage d'où il devient possible de réorienter les activités du projet en vue de lui faire atteindre ses objectifs initiaux ou des objectifs révisés le cas échéant. Le FFEM souhaite y avoir recours aussi souvent que nécessaire.

Lorsque la piste du financement d'une seconde phase est à explorer, des modèles de processus évaluatifs circulaires peuvent être adoptés, liant par exemple les évaluations finales à l'instruction

de nouveaux projets en les couplant à des évaluations *ex-ante* et l'identification de nouveaux projets porteurs d'innovation.

Pour les projets les plus expérimentaux, ou pour les projets en zones de crise ayant besoin d'un suivi plus fin et de réajustements fréquents et rapides, il est possible d'avoir recours à des évaluations *in itinere*, se déroulant tout au long de la durée d'exécution d'un projet.

Au-delà des critères d'évaluation standards

De nouveaux critères d'évaluation ont été développés avec l'appui de partenaires :

. Un critère d'exemplarité environnementale du projet FFEM questionnant l'additionnalité et la valeur ajoutée du financement du FFEM dans un contexte donné

. Un critère de visibilité, évaluant si le projet a pu mettre en place des activités efficaces visant à sa promotion ou à la diffusion de ses activités et enseignements clés

. Un critère relatif à l'apprentissage collectif, évaluant les mesures mises en place pour favoriser des démarches à visée capitalisante

. Un critère relatif à la réactivité et à la flexibilité des partenaires et du FFEM, à la souplesse de la gestion du projet

Au même titre que nombre de bailleurs de fonds internationaux, le FFEM évalue son action au regard des critères d'évaluation des politiques publiques et de ceux développés par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE. Toutefois, ces critères - pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité - ne suffisent pas toujours à rendre compte des réalités souvent complexes que le FFEM cherche à observer. Son engagement pour l'innovation au service de la protection de l'environnement et du développement économique et social suggère que des critères plus fins et plus proches des principes qui l'animent soient appliqués. Il a ainsi développé en interne et avec des partenaires spécialisés de nouveaux critères qui seront incorporés dans ses évaluations futures. Le FFEM cherche ici à se placer au plus près des besoins des bénéficiaires, tout en s'assurant de produire les connaissances pertinentes dont il a besoin pour évaluer son action et mesurer l'impact des projets qu'il finance.

Pour un « droit à l'essai »

Si l'évaluation et la capitalisation sont des démarches qui se doivent de souligner les succès des actions menées pour accompagner le passage à l'échelle, elles ne doivent pas s'empêcher d'identifier et d'assumer erreurs et échecs afin d'en tirer des leçons pour l'avenir, corollaires de l'expérimentation. Les écueils s'avèrent souvent particulièrement riche d'apprentissage. Le FFEM appuie des projets innovants qui n'auraient pas toujours été soutenus par d'autres bailleurs ; c'est son rôle de prendre des risques en pariant sur des modèles encore peu mis à l'épreuve. Les projets du FFEM sont en prise directe avec des sociétés humaines et des écosystèmes, et l'analyse préalable des risques reste un impératif de la procédure d'instruction. Mais plus qu'ailleurs, parce

qu'ils sont par nature innovants, les projets du FFEM comportent en eux une part d'incertitude liée à l'expérimentation qu'il se doit d'intégrer dans son processus d'évaluation. L'essai n'est donc pas pensé comme un échec, mais comme un détour potentiel qu'il s'agit parfois d'emprunter pour apprendre et améliorer l'action. Comme pour l'analyse des succès, celle des essais doit permettre de tirer des enseignements généraux, et transférables à d'autres échelles, à d'autres contextes.

I.2 - La capitalisation au FFEM : un processus renforcé

Une démarche à vocation multiple : redevabilité, valorisation des savoirs et aide à la décision

La capitalisation est un exercice central dans l'ADN du FFEM et occupe une place clé dans la programmation de ses activités. Menée avec les partenaires des projets, elle permet à ceux qui y participent d'analyser en profondeur leurs actions et leurs outils, de mettre en commun leurs expériences et de formuler ensemble des « connaissances partageables » utiles à tous. Elle pousse à la transformation des pratiques et valorise les innovations, identifie les succès comme les écueils. Elle contribue ainsi au passage à l'échelle des solutions qui fonctionnent.

Le FFEM soutient des projets dont les implications scientifiques, techniques, et opérationnelles sont souvent majeures. Il souhaite donc faire de ses capitalisations des clés de compréhension et de dialogue aidant à appréhender les grands enjeux socio-environnementaux de notre temps, mais aussi des outils de décision et d'action à destination de l'ensemble des partenaires : praticiens du développement, décideurs politiques, acteurs publics et privés, sociétés civiles et citoyens.

Un lien fort entre évaluation et capitalisation

La qualité des capitalisations est souvent corrélée à leur degré d'anticipation au cours de la vie du projet. L'évaluation a ici un rôle de premier plan à jouer, et le lien entre ces deux exercices gagne à être renforcé. Cela peut s'opérer dès l'amont du processus d'évaluation, en attribuant une visée capitalisante à une partie des questionnements évaluatifs. Cela prépare le travail et la réflexion de moyen-long terme. Ce lien peut aussi être poussé à travers les typologies même des évaluations, en ayant recours à des évaluations par grappe de projets par exemple, approche privilégiée par le FFEM. Ce procédé permet d'obtenir un regard traversant et approfondi sur une thématique donnée et peut constituer à ce titre une étape préliminaire à la capitalisation.

La capitalisation : une profondeur d'enseignements pour partager les connaissances

La capitalisation vise à produire des savoirs guidant l'action opérationnelle, scientifique et politique, le FFEM cherchant constamment en ce sens à renforcer la qualité des connaissances produites au cours de ces exercices.

Le FFEM tient donc non seulement à réaliser des capitalisations de façon plus systématique, dès qu'un portefeuille thématique arrive à maturité par exemple, ou qu'un fort enjeu technique sur un sujet donné est constaté, mais aussi à les programmer plus stratégiquement. Au-delà des exercices menés au sein des projets, le FFEM cible et conduit ainsi en direct des processus de capitalisation sur des sujets à fort impact ou d'actualité.

En réalisant des capitalisations croisées autour d'une thématique donnée, non uniquement fondées sur un projet unique, mais sur les expériences combinées de plusieurs projets à la fois, il devient possible de confronter les points de vue, de créer des liens entre des acteurs et des contextes différents, d'avoir un retour plus fin sur sa propre action, et ainsi d'aboutir à des synergies fortes produisant des savoirs construits et approfondis. La capitalisation permet d'identifier de façon plus précise les logiques agissant derrière les succès et les essais, et donc les solutions pouvant fonctionner au-delà du contexte d'origine. Elle fournit à ce titre des clés déterminantes pour penser le passage à l'échelle. Cet exercice permet également de tisser des liens entre des acteurs provenant de géographies différentes mais affrontant des problématiques similaires, et de créer par-là de véritables communautés de pratiques et de savoirs.

Pour un plaidoyer à l'échelle internationale

En 2021, le FFEM a publié une capitalisation « retour d'expériences sur 25 ans et près de 40 projets » sur les aires marines protégées en lien avec les débats du Congrès de l'IUCN de septembre 2021 à Marseille ou d'IMPAC V de Vancouver en février 2023; il a également accompagné une publication sur la gestion partagée de zones protégées en haute-mer afin d'alimenter les négociations autour du traité sur la conservation dans les eaux allant au-delà des juridictions nationales.

En 2022, le Fonds a également lancé une nouvelle capitalisation sur 30 ans de recherche scientifique sur la gestion des forêts du bassin du Congo et plus largement d'Afrique centrale en lien avec le One Forest Summit de Libreville en mars 2023.

Les capitalisations, au-delà de leur vocation opérationnelle et scientifique, peuvent et doivent servir de véritable démarche de plaidoyer auprès des décideurs politiques et des partenaires techniques et financiers. Elles peuvent engendrer d'importants effets de levier et transformer durablement les politiques nationales et les pratiques internationales, l'alignement avec les temps forts de l'Agenda international en renforçant d'autant la portée. Elles participent en cela au soutien à l'innovation, au débat international et favorisent le passage à l'échelle des solutions.

II – L'évaluation-capitalisation : une démarche partenariale en faveur du renforcement des capacités et du passage à l'échelle des solutions

II.1 - Une approche partenariale au cœur des processus évaluatifs et de capitalisation

Impliquer les partenaires pour garantir qualité et impact

Le FFEM met un point d'honneur à ne pas agir en vase clos, déconnecté du terrain, de ses partenaires et bénéficiaires. Le risque courant lorsqu'une évaluation est réalisée par des bureaux d'études, en insistant trop sur son caractère indépendant et objectif, est perçue comme un processus exogène au projet, « un exercice de bailleur » peu participatif et donc mal ajusté aux contraintes et aux besoins des bénéficiaires, qui se l'approprient d'autant moins. L'enjeu est donc de parvenir à concilier un haut degré d'objectivité et de recul sur un projet, avec une forte participation et appropriation des parties prenantes. C'est bien cette démarche partenariale et participative que promeut le FFEM en son cœur – des terrains jusqu'aux bureaux, de l'information jusqu'à la codécision – et mettant en valeur la voix du plus grand nombre de partenaires et bénéficiaires.

La force du FFEM réside dans sa souplesse et dans sa capacité à contextualiser ses approches. Il s'applique ainsi à bien adapter les évaluations ou les capitalisations qu'il lance en fonction des besoins de ses partenaires, mais aussi en les faisant participer à l'ensemble du processus.

En les sollicitant systématiquement pour cadrer le périmètre des évaluations et des capitalisations, et pour la rédaction des termes de références et des questionnements évaluatifs, le FFEM s'assure que les réalités du terrain soient prises en compte, et qu'elles guideront efficacement le travail de l'évaluateur qui se trouvera mieux équipé pour y répondre. En associant les partenaires aux formulations des recommandations, celles-ci gagnent en pertinence en proposant des solutions issues d'une réflexion collaborative et non d'une autorité exogène, répondant au mieux aux objectifs initiaux du projet.

Impliquer les partenaires pour renforcer leurs capacités

Les démarches d'évaluation-capitalisation ne sont pas des audits ; elles doivent permettre à tous les acteurs impliqués d'acquérir un regard réflexif sur leurs propres actions, leur donner des pistes d'amélioration pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs et intégrer les retours d'expériences ou avancées scientifiques. Ces processus sont des moments d'apprentissages dont chacun bénéficiera au-delà de la durée du projet. Le FFEM a lui-même beaucoup à apprendre des résultats issus de ces exercices, et plus que d'offrir un regard sur les performances du projet, il attend qu'ils fassent remonter jusqu'à lui ce que les bénéficiaires ont vécu et ont à dire sur son exécution. Cette démarche sous-tend aussi la capacité d'auto-analyse itérative du FFEM dans ses missions pour une amélioration continue.

Des modes de participation renouvelés peuvent venir renforcer la circulation des informations et l'appropriation des résultats et enseignements par les bénéficiaires. Encore plus que les évaluations, les capitalisations doivent être pensées comme des exercices participatifs laissant la place aux porteurs de projets et aux bénéficiaires de s'exprimer et d'entamer par eux-mêmes une

- Lancée en 2018, l'Initiative Mangroves vise à développer les échanges d'expériences entre projets de protection et de régénération de littoraux à mangroves, alimenter la connaissance scientifique et technologique, capitaliser et valoriser leurs acquis. Sa plateforme collaborative est un outil clé qui permet de créer des ponts entre experts et chercheurs de différents continents latino-américain, africain et asiatique, de favoriser les échanges et diffuser les avancées des travaux tout au long de l'exécution des projets.

- La publication sur les aires marines protégées réalisée par le FFEM est notamment citée dans la formation MOOC sur la biodiversité et la gestion des aires protégées de l'UICN PACO.

analyse critique et constructive des savoirs et des pratiques qu'ils ont pu développer à travers la mise en œuvre du projet. Cette dynamique peut être approfondie à travers des capitalisations en cours d'exécution de projet, qui renforcent les liens et la participation entre les parties prenantes et induit un recul plus marqué sur les actions menées. Des exercices de regards croisés ont déjà permis la montée en puissance des acteurs impliqués et ont débouché sur la production de connaissances jusque-là inédites, grâce à la mise en réseau des intelligences.

Par ailleurs, les évaluations et les capitalisations peuvent directement étayer des actions de renforcement de capacités centrées autour des conclusions, recommandations et enseignements-clés.

Les connaissances consignées dans les publications majeures du FFEM peuvent venir, par exemple, constituer la matière première de modules de formation dédiés aux praticiens du domaine. Ces processus d'appropriation ouvrent enfin la voie au passage à l'échelle, favorisant l'ancrage des solutions qui fonctionnent dans les pratiques quotidiennes des bénéficiaires et des porteurs de projets actuels et futurs.

II.2 - L'évaluation-capitalisation, levier du passage à l'échelle des innovations

Au vu de l'urgence environnementale, il importe de diffuser sans délai les solutions qui fonctionnent. Le rôle de l'évaluation et de la capitalisation s'avère ici primordial.

Lier évaluation, capitalisation et passage à l'échelle

Les projets que le FFEM soutient doivent s'inscrire dans une théorie du changement afin de déterminer que l'approche retenue contribuera aux évolutions souhaitées à l'échelle du projet et dans la perspective d'une extension ultérieure à d'autres procédés, organisations ou territoires.

Cette question du passage à l'échelle s'anticipe dès la formulation du cadre logique, et l'évaluation vient alors garantir que le projet y réponde en cherchant si les objectifs initiaux et finaux ont été atteints et l'ensemble des étapes des chemins critiques respecté, mais aussi en formulant des questionnements évaluatifs nourris.

Il est aussi possible de jouer sur la temporalité de ces exercices : en réalisant des évaluations en cours de vie du projet (mi-parcours notamment), elles pourront venir identifier au plus tôt de premiers enseignements et angles morts – techniques, sociaux, politiques, etc - et restructurer en conséquence les montages initiaux pour assurer le potentiel de passage à l'échelle tel qu'anticipé lors de la phase d'instruction.

Certains projets peuvent également justifier l'organisation de restitutions d'évaluations centrées autour de leur potentiel de passage à l'échelle, et réunir un panel plus élargi que les seules parties prenantes au projet afin de stimuler les réflexions. De même, la capacité inhérente des capitalisations à attester et créer des débouchés aux solutions les plus innovantes peut être renforcée en capitalisant davantage autour de projets ayant réussi leur passage à l'échelle, mais aussi autour de projets l'ayant manqué.

Evaluer, capitaliser et faire émerger de nouveaux projets : une logique circulaire

Le FFEM s'intègre pleinement dans une logique circulaire entre évaluation, capitalisation et financement de projets, intrinsèquement liés. De nouveaux modèles d'évaluations peuvent ainsi être appliqués afin de faciliter et accélérer le déploiement des innovations, par exemple en couplant certaines évaluations finales à l'élaboration de nouveaux projets, gages du passage à l'échelle. Evaluation et faisabilité opérationnelle sont ainsi directement corrélées, les résultats de la première, favorables ou défavorables, conditionnant la réalisation de la seconde.

III – Une valorisation des savoirs à 360 degrés pour mieux partager et diffuser les connaissances

Depuis plus de 25 années d'existence, le FFEM finance des projets innovants pour la protection de l'environnement. Plus de 80% d'entre eux ont été évalués de manière indépendante : ceci est une véritable mine d'or de pratiques, d'enseignements et de savoirs scientifiques. Le FFEM cherche à mettre en lumière ces ressources et les diffuser auprès des décideurs et acteurs du développement afin que ces solutions soient assimilées et répliquées.

Centraliser et partager les savoirs

Cette somme d'expériences est en mémoire, mais reste encore aujourd'hui atomisée. L'un des enjeux pour le FFEM est de rassembler ces acquis pour les pérenniser autant en interne qu'auprès

de ses partenaires. C'est une démarche entamée après l'anniversaire des 25 ans du FFEM à travers la réalisation d'une capitalisation sur l'ensemble des expériences du FFEM en matière de gestion d'aires marines protégées. Cela a abouti à la production d'un ouvrage grand format et illustré riche, servant à la fois de cadre scientifique et de guide pratique offrant des clés de compréhension et de véritables pistes de réflexion. Cet exercice servira de référence sur laquelle construire la valorisation des savoirs au FFEM à travers l'exercice capitalisant.

Afin d'aller plus loin et d'être à la hauteur de cet enjeu, il s'agit d'entamer un processus ambitieux de recensement et diagnostic approfondi des savoirs à disposition. Celui-ci pourra aboutir à la mise en place d'une plateforme collaborative en ligne centralisant les connaissances acquises à travers l'action du FFEM et de ses partenaires au fil des ans. Cet espace de partage et diffusion sera le plus ouvert et participatif possible, afin de permettre aux acteurs du développement d'échanger et de bénéficier librement d'informations à vocation scientifique ou opérationnelle. Cet espace de ressources, accessible à tous, devra favoriser le dialogue et l'émergence d'idées entre les partenaires du FFEM et, au-delà, avec les praticiens du développement et les publics intéressés.

Agir pour une communication multiforme au plus près des besoins

L'une des forces du FFEM et qui fait sa valeur ajoutée au sein de la communauté des bailleurs de fonds est sa capacité à se questionner, à s'adapter et à contextualiser ses approches.

Il poursuit à ce titre la diversification de ses activités et continue d'innover dans la manière dont il diffuse ses connaissances. De nouveaux formats d'évaluations et de capitalisation sont à inventer ou à développer. Par exemple, le recours à des évaluations filmées peut avoir un fort impact sur l'appréhension de certaines problématiques, autant auprès du grand public que des experts et des décideurs. En rendant les informations plus accessibles et plus communicantes, le FFEM entend les rendre mieux exploitables, auprès de publics avertis comme de cibles plus larges.

Fait marquant, le Fonds s'est engagé dans la création d'une nouvelle ligne éditoriale dédiée aux évaluations et capitalisations à fort impact pour en étendre la portée.

Autour du triptyque « Innover, expérimenter, partager », la nouvelle collection vise à recentrer et mettre à l'honneur les connaissances majeures issues des projets et travaux d'importance au niveau technique, scientifique, socio-environnementale et politique.

Trois capitalisations constituent actuellement la première pierre de cette démarche et s'organisent autour d'un ouvrage, d'un livret 4-pages de type « note aux décideurs » et d'un film, chaque support de valorisation visant des publics spécifiques : 25 ans de près de 40 projets en faveur des aires marines protégées, 30 ans de recherche scientifique au service de la gestion forestière en Afrique centrale et

regards croisés sur la nature en ville : retours d'expériences entre Santa Fé en Argentine et Guatemala City au Guatemala.

Par ailleurs, depuis 2021, le FFEM publie en ligne les résumés des évaluations et capitalisations conduites. L'objectif est d'étoffer la démarche et de la généraliser. Afin de partager au plus grand nombre les principales conclusions et enseignements, ces résumés seront traduits plus

systematiquement en anglais et en espagnol, langues les plus fréquemment parlées par les partenaires du FFEM au-delà du français.

Faire vivre son réseau de partenaires

L'intelligence collective et la diversité des actions soutenues par le FFEM lui ont permis de collaborer avec une variété d'acteurs publics, privés, ou issus de la société civile engagés et hautement qualifiés qui gagneraient à davantage se rencontrer. C'est un réseau précieux qu'il s'agit de mieux structurer et animer, afin que son potentiel de synergie soit déployé. Le FFEM souhaite pousser encore plus loin les communautés de pratiques qu'il accompagne, via la densification du maillage local et international, pour que les solutions efficaces soient diffusées, les acteurs civils et institutionnels mobilisés, et les bonnes pratiques consolidées.

En novembre 2021, une journée sur la valorisation des savoirs du FFEM, et en juin 2022 une journée autour de la stratégie du FFEM 2023-2026, toutes deux organisées dans les locaux du FFEM, ont mobilisé, en présentiel et à distance, une centaine de partenaires venant d'une pluralité d'horizons. Un événement centré sur la restitution des enseignements majeurs de deux nouvelles capitalisations se tiendra au premier semestre 2023.

Les ateliers de réflexion, séminaires et les journées de rencontres entre partenaires autour des évaluations et des capitalisations constituent le terreau de cette démarche, afin de créer des ponts entre différents pays et partenaires.

Enfin, dans une démarche de réflexion constante autour de ses méthodes et de leur adéquation avec ses objectifs, le FFEM souhaite développer un réseau

de partenaires encore plus divers autour de la pratique de l'évaluation et de la capitalisation. Tout en s'intégrant aux réseaux existants, l'enjeu est de renforcer le dialogue sur l'expertise évaluative et de capitalisation en s'ouvrant à des profils plus spécialistes de ces processus aux côtés d'experts sectoriels à l'occasion de temps forts annuels ou semestriels.

Liste des outils de programmation, de méthodologie et de suivi de l'activité d'évaluation-capitalisation, disponibles à ce jour :

- ✓ Fichier Excel des évaluations conduites depuis 1998
- ✓ Matrice Excel de suivi détaillé des évaluations conduites sur 2019-2022
- ✓ Fichier Excel de programmation d'activité d'évaluation-capitalisation 2022-2023
- ✓ Termes de référence multilingues pour la réalisation d'évaluations à mi-parcours ou finales
- ✓ Guide de l'évaluation de 2007 à mettre à jour

- ✓ Fiches de résumés des évaluations publiées sur le site internet du FFEM à partir de 2021 sans remonter jusqu'à l'origine des évaluations des projets soutenus par le FFEM
- ✓ Ouvrages et exercice de capitalisation publiés ou en ligne sur le site internet
- ✓ Documentation, supports de présentations et compte-rendu des événements de valorisation des savoirs du FFEM (notamment celui tenu en novembre 2021).