



**Programme des
Nations Unies pour
l'environnement**

Distr.
GÉNÉRALE

UNEP/OzL.Pro/ExCom/95/10
7 octobre 2024

FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

COMITÉ EXÉCUTIF
DU FONDS MULTILATÉRAL AUX FINS
D'APPLICATION DU PROTOCOLE DE MONTRÉAL
Quatre-vingt-quinzième réunion
Montréal, 4 - 8 décembre 2024
Point 6(b) de l'ordre du jour provisoire¹

**RAPPORT FINAL SUR L'EXAMEN EXTERNE DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU
FONDS MULTILATÉRAL**

Note de l'administrateur principal, surveillance et évaluation

Introduction

1. La présente note introduit le rapport final sur l'examen externe de la fonction d'évaluation du Fonds multilatéral, préparé par la consultante indépendante, Mme Chandi Kadirgamar et joint à la présente note. Pour assurer une couverture complète du sujet, le rapport final doit être examiné conjointement à la partie I du rapport d'évaluation, présentée à la 94^e réunion, qui présentait des informations factuelles sur les produits d'évaluation et les budgets de la surveillance et de l'évaluation².
2. Le résumé du rapport final présente les constats, les conclusions et les recommandations en vue d'une feuille de route assortie d'échéances afin de renforcer la fonction de l'évaluation. Le rapport fournit également à l'annexe II des éléments pour un plan de projet au sujet de la politique d'évaluation du Fonds multilatéral.
3. Le rapport a été mis au point par la consultante après avoir discuté du projet avec l'administrateur principal, surveillance et évaluation (SMEO), et le chef du Secrétariat. Le SMEO préparera la politique d'évaluation pour le Fonds multilatéral en fonction des recommandations du rapport, si celles-ci sont acceptées par le Comité exécutif, après son examen du rapport. La préparation de la politique d'évaluation aura lieu de concert avec le Secrétariat et d'autres parties prenantes majeures.

¹ UNEP/OzL.Pro/ExCom/95/1

² UNEP/OzL.Pro/ExCom/94/7

Recommandation

4. Le Comité exécutif pourrait envisager :
 - (a) De prendre note du rapport final sur l'examen externe de la fonction d'évaluation du Fonds multilatéral tel que contenu dans le document UNEP/OzL.Pro/ExCom/95/10;
 - (b) De demander à l'administrateur principal, surveillance et évaluation, de préparer une politique d'évaluation pour le Fonds multilatéral, en vue de son examen à la 96^e réunion, en tenant compte des éléments pour le projet de plan de cette politique contenus à l'annexe II du rapport final, mentionné à l'alinéa a), ainsi que les recommandations énumérées aux paragraphes 22 à 31 du rapport final.

RAPPORT FINAL SUR L'EXAMEN DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU FONDS MULTILATÉRAL

**Rapport préparé par Chandi Kadirgamar
Consultante en évaluation**

Octobre 2024

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	3
RÉSUMÉ	4
RAPPORT D'EXAMEN	14
I. Introduction	
Contexte	14
Objectifs de l'examen	14
II. Constats	
Constat 1 : Une fonction d'évaluation distinctive conçue avec une date d'expiration à échéance	16
Constat 2 : L'absence d'une politique d'évaluation et l'amalgame des fonctions de surveillance et d'évaluation	17
Constat 3 : Le manque de clarté du rôle d'administrateur principal, surveillance et évaluation, et la situation indépendante des rapports d'évaluation	19
Constat 4 : L'exposition limitée à l'évaluation parmi les principales parties prenantes	21
Constat 5 : L'impact de l'élimination des recommandations provenant des rapports d'évaluation	23
Constat 6 : Diversifier les types d'évaluation et leurs orientations pour inclure un examen des impacts sociaux et économiques de la programmation du Fonds multilatéral	25
III. Conclusions	
Conclusion 1 : Les limites de la fonction d'évaluation du Fonds multilatéral	27
Conclusion 2 : La pratique d'évaluation autocentrée	27
Conclusion 3 : Les possibilités ratées de préciser l'identité de la fonction d'évaluation	27
Conclusion 4 : Reconnaître la différence entre la surveillance et l'évaluation	27
Conclusion 5 : Les étapes en vue du renouvellement	28
IV. Recommandations pour une feuille de route assortie d'échéances afin de renforcer la fonction d'évaluation	
Recommandation 1 : Mettre au point une politique d'évaluation du Fonds multilatéral à l'aide d'un processus participatif	29
Recommandation 2 : Utiliser les lignes directrices de l'évaluation comme outil de sensibilisation	29
Recommandation 3 : Mettre à niveau et uniformiser les formats des rapports d'évaluation et introduire un système de suivi pour suivre les recommandations des évaluations	30
Recommandation 4 : Mobiliser les parties prenantes principales dans le processus des travaux d'évaluation	30
Recommandation 5 : Réévaluer le cadre d'évaluation utilisé par le Fonds multilatéral	31
Recommandation 6 : Introduire des mécanismes améliorés d'assurance de la qualité pour les rapports d'évaluation	31
Recommandation 7 : Enrichir l'expertise de l'évaluation à court et à moyen termes	32
ANNEXES	
Annexe I : Résumé du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) – Normes et règles d'évaluation	
Annexe II : Élément pour un projet de plan d'une politique d'évaluation pour le Fonds multilatéral du Protocole de Montréal	
Annexe III : Matrice d'examen	
Annexe IV : Entretiens avec les parties prenantes et questionnaires	
Annexe V : Sources d'information et références	

ACRONYMES

PAC	Programme d'aide à la conformité
CFC	Chlorofluorocarbones
FVC	Fonds vert pour le climat
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
HCFC	Hydrochlorofluorocarbone
HFC	Hydrofluorocarbone
IACM	Réunion de coordination interinstitutions
ICR	Rapport d'achèvement de projet
ICRR	Examens de l'achèvement et des résultats de la mise en œuvre
BID	Banque interaméricaine de développement
IEG	Groupe indépendant d'évaluation (Banque mondiale)
FIDA	Fonds international de développement agricole
CCI	Corps commun d'inspection du système des Nations Unies
M&E	Surveillance et évaluation
MLF	Fonds multilatéral
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
UNO	Service national de l'ozone
SMEO	Administrateur principal, surveillance et évaluation
SAO	Substances appauvrissant la couche d'ozone
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
RAP	Rapport d'achèvement de projet
ODD	Objectif de développement durable
TOR	Mandat
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
GNUE	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
WB	Banque mondiale

RÉSUMÉ

Contexte et objectifs de l'examen

1. En juin 2023, le Comité exécutif a approuvé le mandat³ en vue d'un examen externe de la fonction d'évaluation du Fonds multilatéral⁴. Ce mandat répondait à des points à améliorer identifiés dans un examen entrepris par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) qui présentait la fonction d'évaluation comme étant « insuffisamment stimulante, formative et analytique. Les évaluations ont tendance à présenter des constats plutôt que de fournir une analyse et des explications pour ces constats. Les enseignements sont tacites plutôt qu'explicites et systématiques »⁵ [traduction]. Les micro-indicateurs du MOPAN pour la qualité de l'évaluation et la conception fondée sur des données probantes ont été notés comme étant insatisfaisants et les systèmes de suivi des évaluations, très insatisfaisants.

2. Le mandat définissait les objectifs de l'examen ainsi :

- (a) Produire un rapport sur les progrès faits concernant les points à améliorer qui ont été identifiés par l'examen du MOPAN et identifier les points qui doivent toujours être traités pour une amélioration supplémentaire;
- (b) Évaluer la pertinence et l'efficacité de la fonction d'évaluation et déterminer dans quelle mesure l'organisation actuelle de la fonction d'évaluation – y compris son mandat, sa structure, sa responsabilisation, ses responsabilités et ses processus de travail – est appropriée et efficace pour répondre aux besoins évolutifs du Fonds;
- (c) Préparer une feuille de route assortie d'échéances pour fonctionnalité et une pertinence accrues de la fonction d'évaluation, y compris un plan d'action proposé et des recommandations ciblées (p. ex., concernant la préparation du programme de travail, la sélection des sujets d'évaluation, la diffusion des enseignements, l'émission de recommandations et le mécanisme de suivi afin de suivre leur mise en œuvre);
- (d) Proposer les éléments clés à examiner pour la mise à jour de la politique d'évaluation du Fonds en vue d'une élaboration supplémentaire par l'administrateur principal, surveillance et évaluation (SMEO), après l'achèvement de l'évaluation, pour un examen et l'appui futurs par le Comité exécutif.

3. Le premier objectif concernant l'état d'avancement après l'examen du MOPAN a été couvert dans les rapports annuels du SMEO aux 91^e et 93^e réunions⁶. Les recommandations de cet examen visent l'amélioration continue et le renforcement de la fonction d'évaluation, au-delà des efforts déjà déployés par le groupe de l'évaluation. La référence pour ces améliorations est fournie dans les conclusions de l'examen, sous les étapes de renouvellement. L'analyse présentée est axée sur les trois autres objectifs susmentionnés.

Méthodologie

4. L'examen a été mené par une consultante externe entre février et juillet 2024. La phase de lancement impliquait de passer en revue la vaste documentation du Fonds multilatéral ainsi qu'un bref rapport initial. Elle a été suivie d'une phase d'entretiens tenus en ligne. Ce processus comportait un total de 31 entretiens avec 43 personnes interrogées représentant des parties prenantes majeures (membres du personnel du Secrétariat du Fonds multilatéral, y compris le personnel du groupe de l'évaluation, des membres du Comité exécutif, des représentants des agences bilatérales et d'exécution, ainsi que des consultants en évaluation). Un certain nombre d'entretiens comparatifs ont eu lieu avec les dirigeants des bureaux de l'évaluation au sein des

³ UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/8

⁴ Décision 92/7, document UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/56

⁵ MOPAN 2019 Assessments, Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol [Examens 2019 du MOPAN, Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal], p. 8, publié en décembre 2022

⁶ UNEP/OzL.Pro/ExCom/91/11/Rev.1 et UNEP/OzL.Pro/ExCom/93/13/Rev.1

institutions des Nations Unies et celles autres que les Nations Unies⁷. Un bref sondage a ensuite été entrepris auprès des personnes interrogées sélectionnées pour effectuer un suivi sur des enjeux soulevés pendant la phase d'entretien.

5. Cet examen comporte trois limites. D'abord, la consultante avait envisagé d'entreprendre un examen de la qualité sur un échantillon de rapports d'évaluation à l'aide des normes et règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) en matière d'évaluation (voir l'annexe I), en particulier la liste de vérification sur la qualité⁸. Cela n'a pas pu être réalisé parce que les formats et le contenu des rapports d'évaluation variaient et, plus précisément, il n'y avait pas de recommandations propres à l'évaluation dans la plupart des rapports de 2013 à 2019. Deuxièmement, il y avait peu d'interaction avec le personnel du service national de l'ozone, puisqu'un sondage a été considéré comme peu pratique compte tenu de la portée de l'exercice. Troisièmement, les réponses au courriel de bref sondage ont été limitées, mais les personnes ayant répondu ont offert une profondeur supplémentaire aux enjeux soulevés lors des entretiens menés avant la mise en circulation du sondage.

6. Six constats principaux découlent de cet examen concernant la pertinence et l'efficacité de la fonction d'évaluation du Fonds multilatéral, ainsi que cinq conclusions et sept recommandations qui sont résumées plus bas.

Constats

Constat 1 : Une fonction d'évaluation distinctive conçue avec une date d'expiration à échéance

7. La fonction d'évaluation du Fonds multilatéral a évolué dans les années 1990 comme étant un système de surveillance et d'évaluation (M&E) unique et « non traditionnel » conçu pour répondre aux objectifs de 2010 du Protocole de Montréal⁹. Même s'il y avait un système de surveillance et des pratiques d'évaluation qui avaient été élaborés au sein du système des Nations Unies au milieu des années 1980, ce système et ces pratiques étaient perçus comme étant inadaptés à la vision du Fonds multilatéral pour promouvoir « une nouvelle forme de coopération internationale », alors que le système de surveillance et d'évaluation avait besoin d'être axé sur des cibles et assorti d'échéances¹⁰. C'était le « postulat déterminant qui distinguera le système de surveillance et d'évaluation du Fonds des modèles traditionnels de surveillance et d'évaluation pour l'élaboration des programmes d'assistance »¹¹ [traduction].

8. L'un des principaux inconvénients de cette approche novatrice était qu'elle ne se traduisait pas en une politique d'évaluation. Le mandat pour l'évaluation a plutôt été conféré dans la description de tâche d'un seul membre du personnel, afin d'agir à titre de dirigeant de la fonction d'évaluation. Cet arrangement respectait le besoin à court terme de fonctions assorties d'échéances qui « n'entraînent pas de coûts excessifs et n'[ont] pas pour effet de gonfler un Secrétariat actuellement minimal et efficace »¹². Toutefois, à plus long terme, l'absence d'une politique d'évaluation était une occasion ratée de lancer et d'encourager une culture de l'évaluation au sein du Fonds multilatéral. L'évaluation a été identifiée avec la personne choisie pour le poste d'un SMEO plutôt que comme fonction organisationnelle distincte.

⁷ Voir l'annexe IV du présent rapport

⁸ Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, Liste de vérification sur la qualité du GNUE pour les rapports d'évaluation, UNEP/G/2010/2

⁹ « Contrairement aux autres organismes [...], le Fonds a une durée de vie limitée, dans le sens qu'il cessera d'exister lorsque son mandat sera achevé. Par conséquent, les évaluations menées par le Fonds acquièrent des dimensions supplémentaires afin de le guider dans la réalisation de son mandat, sans erreurs dans la mesure du possible » [traduction], dans le document UNEP/OzL.Pro/ExCom/SCMEF/19/2, Procédures institutionnelles visant la surveillance et l'évaluation des institutions financières internationales pertinentes, Rapport du consultant, p. 20, 7 mars 2003.

¹⁰ UNEP/OzL.Pro/ExCom/19/63

¹¹ UNEP/OzL.Pro/ExCom/19/63 et UNEP/OzL.Pro/ExCom/4/13/Rev.2, paragraphe 13, p. 4 – « le Fonds représentait un cas unique de partenariat mondial étant donné que pour la première fois, des pays industrialisés et des pays en développement participaient sur un pied d'égalité à des décisions portant sur des questions de financement ».

¹² Décision 20/38, document UNEP/OzL.Pro/ExCom/20/72

Constat 2 : L'absence d'une politique d'évaluation et l'amalgame des fonctions de surveillance et d'évaluation

9. L'absence d'une politique d'évaluation qui définissait les types d'évaluations du Fonds multilatéral et précisait les distinctions entre la surveillance et l'évaluation a eu des effets persistants. En pratique, ces deux fonctions sont amalgamées dans les résultats produits par le SMEO et les autres gestionnaires du programme. La surveillance est une tâche de direction effectuée par des personnes étroitement impliquées dans la conception et l'application des programmes. Elle ne présuppose pas l'indépendance de l'agent de surveillance. Par contraste, l'évaluation est axée sur un examen impartial d'experts externes indépendants sans association préalable avec les projets ou les programmes, qui analysent et triangulent les données sur l'efficacité, la pertinence, l'efficience et la durabilité de la programmation et qui présentent des recommandations en vue des prises de décision des gestionnaires et des parties prenantes.

10. Bien que le Comité exécutif ait approuvé un projet de guide d'évaluation¹³ qui énonçait la distinction entre l'évaluation et la surveillance, celui-ci n'a pas été finalisé ni diffusé pour assurer une introduction à l'échelle de l'organisation de la nouvelle fonction. Cet examen a constaté que l'amalgame et la confusion des deux fonctions sont répandus. En bref, il n'existe pas d'interprétation institutionnelle et commune de la portée, du rôle et de l'utilisation de l'évaluation ainsi que de la manière dont elle se distingue de la surveillance ainsi que des autres activités de supervision que sont l'audit et l'inspection. Des exemples de cet aspect de la pratique du Fonds multilatéral sont évidents dans trois produits, soit les évaluations du rendement des agences d'exécution par rapport à leurs plans d'activités annuels, le rapport global d'achèvement de projet (RAP) et l'examen par le Secrétariat du Fonds multilatéral des nouvelles soumissions de tranches pour les projets pluriannuels qui incluent parfois des rapports de vérification indépendants provenant de consultants externes.

Constat 3 : Le manque de clarté du rôle d'administrateur principal, surveillance et évaluation, et la situation indépendante des rapports d'évaluation

11. Le poste de SMEO est unique, puisque le superviseur de ce poste est le chef du Secrétariat, mais en matière de produits d'évaluation « le titulaire relève directement du Comité exécutif du Fonds multilatéral »¹⁴ [traduction]. Ces deux lignes de responsabilité ont entraîné une ambiguïté au sujet de l'identité et des responsabilités institutionnelles du SMEO. Du point de vue organisationnel, le chef du groupe d'évaluation (SMEO) est appuyé par un adjoint de programme G-5 et fonctionne de façon indépendante et cloisonnée au sein du Secrétariat. Il n'existe pas de protocoles établis en place si le chef du Secrétariat est en désaccord avec le contenu du rapport d'évaluation.

12. Cette ambiguïté concernant le rôle du SMEO a fait l'objet d'une étude en 2003, alors qu'il y avait un désaccord entre le consultant, le SMEO et le chef du Secrétariat au sujet des recommandations d'un rapport. Le Comité exécutif a sollicité l'expertise d'un consultant indépendant qui a déterminé que le chef de l'organisation se réserve le droit d'exprimer une opinion et d'être en accord ou en désaccord avec un rapport. Dans ce rapport, le consultant a indiqué que les rapports d'évaluation sont consultatifs, que ce sont des « produits institutionnels » et qu'ils font par conséquent partie intégrante de la responsabilité et des fonctions du chef du Secrétariat de superviser le fonctionnement de l'organisation et d'accomplir son mandat. Le rapport concluait : « La responsabilité finale appartient au Conseil (ou au Comité exécutif du Fonds multilatéral) d'accepter ou de rejeter et de mettre en œuvre les recommandations contenues dans ces rapports »¹⁵ [traduction]. Cette précision a été réitérée en 2009, dans un deuxième rapport du même consultant indépendant qui a indiqué que le chef du Secrétariat « a le droit de soumettre un rapport minoritaire au Comité exécutif en cas de désaccord avec l'administrateur principal, surveillance et évaluation »¹⁶. Ces importantes précisions sur

¹³ UNEP/OzL.Pro/ExCom/20/58, Système proposé de surveillance et d'évaluation, (Projet) destiné au Fonds multilatéral soumis par Universalia, 24 septembre 1996.

¹⁴ Demande de l'Organisation des Nations Unies pour une mesure de classification, description de poste du Secrétariat, p. 2, document interne, 11 mars 1998.

¹⁵ UNEP/OzL.Pro/ExCom/SCMEF/19/2, « Procédures institutionnelles visant la surveillance et l'évaluation des institutions financières internationales pertinentes, Rapport du consultant », pages 21, 24 et 25, 7 mars 2003.

¹⁶ UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/13, paragraphe 80 c), p. 24.

la nature de l'indépendance des rapports d'évaluation n'ont pas été saisies dans les protocoles officiels ou dans la description de poste du SMEO¹⁷.

Constat 4 : *L'exposition limitée à l'évaluation parmi les principales parties prenantes*

13. Afin de préserver l'indépendance de l'évaluation, le SMEO présente les programmes de travail et les rapports d'évaluation au Comité exécutif, en accord avec les normes du GNUE¹⁸ à cet égard. Toutefois, l'inconvénient est que les évaluations sont perçues par les parties prenantes comme relevant essentiellement des demandes du Comité exécutif, à distance de ses travaux et d'une pertinence limitée. Étant donné qu'il n'y a actuellement pas d'efforts de rayonnement pour diffuser les constats des rapports d'évaluation au-delà du Comité exécutif, les constats des entretiens suggèrent que certaines parties prenantes ne sont pas au courant des évaluations, en particulier à l'échelle des pays dans certains pays visés à l'article 5 et des agences d'exécution.

Constat 5 : *L'impact de l'élimination des recommandations provenant des rapports d'évaluation*

14. L'élimination des recommandations propres aux évaluations en faveur d'un texte uniformisé transmettant les recommandations du Comité exécutif qui invite les parties prenantes à prendre note des constats et des recommandations ainsi qu'à les appliquer, selon ce qui convient, était un net écart par rapport aux normes établies¹⁹. L'impact général a été d'affaiblir grandement l'utilité et l'efficacité de l'évaluation, en particulier en matière d'utilisation et de suivi de rapport. Des suggestions ont été faites à la 89^e réunion du Comité exécutif afin de revenir aux pratiques d'avant 2011, soit de prendre des décisions au sujet de recommandations pertinentes et d'introduire des réponses de la direction. Ce sont des initiatives qui pourraient contribuer à rectifier les lacunes des rapports afin de promouvoir l'utilisation des résultats d'évaluation et de restaurer la crédibilité de la fonction d'évaluation dans son ensemble.²⁰

Constat 6 : *Diversifier les types d'évaluation et leurs orientations pour inclure un examen des impacts sociaux et économiques de la programmation du Fonds multilatéral*

15. Bien que le Fonds multilatéral ait été reconnu comme étant très efficace dans la mise sur pied d'un système de surveillance et de vérification pour mesurer la conformité aux cibles d'élimination des SAO et du Protocole de Montréal, il a été moins efficace pour élaborer un cadre d'évaluation solide et complet afin d'évaluer les aspects « plus humains » des activités, comme la formation, l'accroissement de la capacité, le renforcement institutionnel, l'implication du secteur privé, la sensibilisation du public et la durabilité globale des résultats du Fonds multilatéral après l'achèvement d'un projet. Cela a mené à la perception, parmi les personnes interrogées, en particulier parmi les agences d'exécution, que le Fonds multilatéral est stimulé par une orientation « fondée sur la conformité » qui exclut une attention explicite à l'impact social et économique de ses programmes.

16. Toutefois, dès 2004, une étude de cas d'évaluation du Fonds par la Banque mondiale a relevé que même si le Fonds multilatéral n'est pas conçu pour avoir un impact social direct, des retombées qualitatives imprévues de développement durable du Fonds ont commencé à être reconnues, comme l'amélioration des compétences, la réduction des risques pour la santé, la réduction d'autres polluants environnementaux, la compétitivité accrue ou le potentiel d'exportation amélioré à l'échelle nationale et les activités de réseautage à l'échelle régionale²¹. La possibilité de se concentrer sur ces aspects doit encore être explorée plus en profondeur dans les évaluations du Fonds multilatéral.

¹⁷ Annexe I du document UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/13 et annexe IV du document UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/53.

¹⁸ Voir l'annexe I – Résumé des normes et règles du GNUE.

¹⁹ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, GNUE, Normes et règles d'évaluation, 2016, New York, Norme 14 : Utilisation et suivi de l'évaluation, voir l'annexe I du présent document.

²⁰ UNEP/OzL.Pro/ExCom/89/15, paragraphe 16, p. 4.

²¹ Case study on the Multilateral Fund for the Implementation of Montreal Protocol [Étude de cas sur le Fonds multilatéral pour la mise en œuvre du Protocole de Montréal], Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale, (32914), p. xi, 2004.

Conclusions

Conclusion 1 : *Les limites de la fonction d'évaluation du Fonds multilatéral*

17. La fonction de surveillance et d'évaluation unique du Fonds multilatéral a été conçue pour répondre à la vision à court terme de réaliser des objectifs de réduction des SAO avant 2010. Pour faciliter cela, des normes conventionnelles qui distinguaient la surveillance de l'évaluation dans le système des Nations Unies ont été adaptées aux besoins du Fonds et se sont avérées fructueuses pour mettre sur pied un régime qui suivait la conformité à des objectifs précis. Le dossier de l'évaluation est moins réussi, avec certains rapports dont la qualité analytique est incohérente et qui ne sont pas largement mentionnés ou utilisés. L'utilité générale des rapports d'évaluation, en accomplissant leurs objectifs de responsabilisation et d'apprentissage, n'est également pas reconnaissable puisqu'aucun mécanisme de suivi n'a encore été élaboré pour suivre la réponse aux recommandations et que la base de données sur les enseignements n'est pas conviviale. Plus important, le Fonds multilatéral possède désormais des objectifs établis dans le Protocole de Montréal et l'Amendement de Kigali qui se prolongent jusqu'en 2040 et au-delà²². La fonction d'évaluation a besoin d'une nouvelle vision pour répondre à ces objectifs à plus long terme qui englobent l'impact plus large de ses programmes et les priorités du système des Nations Unies sur les objectifs de développement durable (ODD), les genres et les droits de la personne.

Conclusion 2 : *La pratique d'évaluation autocentrée*

18. L'implication du Comité exécutif dans la supervision et l'orientation pour mener la surveillance et l'évaluation est une importante caractéristique. Cette supervision était essentielle, puisque le Fonds multilatéral avait opté pour sous-traiter la conception et la mise en œuvre de projet aux agences bilatérales et d'exécution des Nations Unies plutôt que d'établir sa propre structure de mise en œuvre de projet. À titre de mécanisme financier, le Fonds est par conséquent différent du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Toutefois, la principale différence en matière d'évaluation et de surveillance est que le FEM a forgé une association étroite avec les bureaux indépendants de l'évaluation de ses agences d'exécution et a élaboré un régime de surveillance et d'évaluation de projet qui répond aux besoins du FEM. En rétrospective, on peut conclure que le Fonds multilatéral a raté une possibilité d'exploiter l'infrastructure de surveillance et d'évaluation qui a été élaborée au sein des agences d'exécution, ce qui aurait pu générer un portefeuille de produits d'évaluation plus solide et une compréhension institutionnelle plus répandue de la valeur et du potentiel de l'évaluation en général.

Conclusion 3 : *Les possibilités ratées de préciser l'identité de la fonction d'évaluation*

19. Il y a eu plusieurs points d'inflexion dans les trente dernières années, alors que le Comité exécutif a examiné et revisité les options sur la manière de répondre aux besoins du Fonds multilatéral en matière de surveillance et d'évaluation. Le premier a été en 1997, lorsqu'il a été décidé d'établir une capacité d'évaluation interne limitée, par opposition à la sous-traitance des experts externes²³. Le deuxième était en 2008, lorsque le Comité exécutif a revisité la possibilité de « modes de prestation économiques et indépendants à l'extérieur du Secrétariat » dans la décision 56/8²⁴. Bien qu'il n'y ait pas eu de suite à cette option, la fonction d'évaluation a continué d'être représentée par un seul membre professionnel du personnel, plutôt que par un groupe organisationnel établi. Plus éloquent, le choix de déclasser en 2011 les recommandations propres aux évaluations à des suggestions optionnelles a fondamentalement affecté le statut de la fonction d'évaluation ainsi que l'utilité de ses rapports²⁵. Cela a renforcé le message selon lequel les évaluations ajoutent peu à la responsabilisation et à l'apprentissage, qui sont les pierres angulaires de toute pratique d'évaluation sérieuse.

²² MOPAN 2019 Assessments, Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol [Examens 2019 du MOPAN, Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal], p. 23, publié en décembre 2022.

²³ UNEP/OzL.Pro/ExCom/21/30. « Système proposé de surveillance et d'évaluation, Projet révisé », Universalialia, p. 10, janvier 1997, et annexe VII dans le document UNEP/OzL.Pro/ExCom/21/36, décision 21/36.

²⁴ UNEP/OzL.Pro/56/64

²⁵ Décision 89/1, Paragraphe 26 b) du document UNEP/OzL.Pro/ExCom/89/15.

Conclusion 4 : Reconnaître la différence entre la surveillance et l'évaluation

20. Le brouillage entre les fonctions de surveillance et d'évaluation était pratique au départ, mais il a contribué au fil du temps à l'affaiblissement de l'identité et de la pertinence de l'évaluation. Cet examen met en évidence la nécessité de promouvoir une compréhension institutionnelle beaucoup plus claire de la distinction entre les deux fonctions qui concorde avec les normes et les règles du système des Nations Unies à cet égard. Si l'évaluation doit être reconnue comme étant une fonction à part entière, une identité claire et distincte devrait être établie par l'adoption d'une politique d'évaluation et d'un nouveau cadre de responsabilités pour le poste d'administrateur principal, surveillance et évaluation (SMEO), en tant qu'administrateur principal de l'évaluation (SEO), en plus de l'intégration des fonctions de surveillance au Secrétariat du Fonds multilatéral dans le cadre du cycle de vie de la gestion de projet, y compris la préparation du rapport global d'achèvement de projet.

Conclusion 5 : Les étapes en vue du renouvellement

21. La conclusion de l'examen de 2019 du MOPAN sur l'évaluation a relancé les mesures pour assurer une fonction d'évaluation plus efficace. Au cours des trois dernières années, le SMEO actuel a entrepris des efforts afin de moderniser la fonction d'évaluation et a adapté les pratiques d'évaluation du GNUE aux besoins du Fonds multilatéral. Le programme de travail de la surveillance et de l'évaluation a été élargi d'un format annuel à un format biennal en vue d'une planification plus efficace²⁶; une réévaluation plus complète et participative a entraîné l'adoption d'un nouveau format universel pour les rapports d'achèvement de projet²⁷. Il s'agit de premiers pas rassurants afin de donner à l'évaluation un profil plus fondamental et d'élever sa pertinence pour toutes les parties prenantes de la programmation du Fonds multilatéral ainsi que pour être un intermédiaire afin de partager les évaluations avec un public plus large.

Recommandations pour une feuille de route assortie d'échéances afin de renforcer la fonction d'évaluation

22. Les recommandations suivantes constituent des éléments pour une feuille de route assortie d'échéances proposée afin de renforcer la fonction d'évaluation et de remédier aux lacunes cernées par l'examen du MOPAN. L'échéancier de cette feuille de route peut varier, mais le but devrait être de la mettre en œuvre au cours des trois prochaines années, de 2025 à 2027. Comme l'exige le mandat, un projet de plan pour la politique d'évaluation est présenté à l'annexe II et s'harmonise aux normes et aux règles du GNUE²⁸ ainsi qu'à l'instruction sur l'évaluation du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, comme établi dans l'instruction ST/AI/2021/3²⁹.

Recommandation 1 : Mettre au point une politique d'évaluation du Fonds multilatéral à l'aide d'un processus participatif – Le projet de plan de politique d'évaluation en annexe propose une identité claire et distincte pour l'évaluation et la surveillance, avec les responsabilités du poste d'administrateur principal, surveillance et évaluation, recadrées à titre d'*administrateur principal de l'évaluation, comme chef du groupe de l'évaluation*. De concert avec le chef du Secrétariat, le SMEO devrait organiser un processus consultatif pour passer en revue le plan de politique d'évaluation proposé avec l'intention de présenter un projet final qui a été bien étudié aux fins de l'examen du Comité exécutif.

23. Le processus devrait impliquer le personnel du Secrétariat du Fonds multilatéral et d'autres parties prenantes, y compris le Bureau indépendant de l'évaluation du PNUE, étant donné que le Fond est co-implanté avec le PNUE. L'objectif est de tirer parti d'un échantillon de voix qui connaissent bien a) la programmation

²⁶ À titre d'essai pour 2024 et 2025. Décision 91/9, document UNEP/OzL.Pro/ExCom/91/72.

²⁷ UNEP/OzL.Pro/ExCom/94/8 et décision 94/5 du document UNEP/OzL.Pro/ExCom/94/67.

²⁸ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, GNUE, Normes et règles d'évaluation, 2016, New York, Norme 12 : Politique d'évaluation, voir l'annexe I du présent document.

²⁹ Instruction administrative, Évaluation au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, ST/AI/2021/3, 6 août 2021, [ST/AI/2021/3 \(undocs.org\)](https://undocs.org/ST/AI/2021/3).

du Fonds multilatéral et b) l'expertise dans l'évaluation du système des Nations Unies. Cela devrait être une activité de remue-ménage brève et bien organisée qui mène à un projet final peaufiné de la politique d'évaluation. De plus, le projet avancé devrait être partagé avec les chefs des bureaux de l'évaluation au sein des agences d'exécution de l'Organisation des Nations Unies afin de solliciter leurs points de vue aussi. Ces agences ont été approchées dans le cadre du présent examen et ont montré un intérêt à appuyer l'évaluation du Fonds multilatéral.

Échéancier et participants suggérés : Premier processus de consultation pendant la première moitié de 2025 et projet de politique d'évaluation à mettre au point et à proposer au Comité exécutif en 2025 (réunion à choisir selon la complexité des consultations et relativement aux réponses des parties prenantes).

- *Chef du Secrétariat, SMEO, personnel de la haute direction du Secrétariat du Fonds multilatéral, chefs des bureaux de l'évaluation des agences d'exécution.*

Recommandation 2 : Utiliser les lignes directrices de l'évaluation comme outil de sensibilisation – Lorsque la politique d'évaluation aura été endossée, le SMEO devrait traduire les éléments principaux de la politique en une orientation sommaire pour cibler les parties prenantes majeures qui joueront des rôles dans la concrétisation de cette politique.

24. Des réunions d'information devraient être organisées aux réunions de coordination interinstitutions (IACM) ainsi qu'aux réunions de réseaux régionaux où le SMEO et le chef du Secrétariat présenteront les grandes lignes de la nouvelle politique et encourageront les participants à poser des questions et à soulever des préoccupations. Même s'il est préférable de tenir ces sessions en personne, elles peuvent avoir lieu en ligne. L'objectif de ces brèves sessions de prise de connaissance serait de démystifier ce que signifie l'évaluation dans le contexte du Fonds et d'insister sur le fait que ce n'est pas un fardeau supplémentaire, mais bien une occasion de communiquer des enjeux d'importance qui seront illustrés dans les rapports d'évaluation soumis au Comité exécutif. Lorsque ces réunions d'information auront eu lieu, des lignes directrices concises devraient être diffusées et disponibles en ligne dans la section de l'évaluation du site Web du Fonds multilatéral.

Échéancier et participants suggérés : Rapport périodique à jour à la 97^e réunion du Comité exécutif (décembre 2025) et mise au point à la 98^e réunion (mi-2026).

- *SMEO, avec l'appui des équipes du PAC et des réseaux régionaux ainsi que les participants aux IACM, soutenu par le chef du Secrétariat.*

Recommandation 3 : Mettre à niveau et uniformiser les formats des rapports d'évaluation et introduire un système de suivi pour suivre les recommandations des évaluations – Jusqu'à maintenant, les rapports d'évaluation n'ont été disponibles que comme documents « parlementaires » présentés au Comité exécutif. De plus, il est recommandé que les rapports d'évaluation soient faciles à lire et accessibles publiquement, pour faire preuve de transparence, dans le cadre de la section de l'évaluation du site Web du Fonds multilatéral.

25. Avec cet objectif en tête, il est recommandé **que le SMEO compile un guide annoté simple pour les consultants en évaluation qui uniformise le format et fournit des exemples de la manière dont les principales sections, comme le résumé, les constats, les conclusions et les recommandations, devraient être présentées.** Les recommandations devraient être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définies (SMART). Ce guide devrait élaborer des critères sur ce que constitue un enseignement en fournissant des exemples précis de ce qu'est ou n'est pas un « enseignement ».

Échéancier et participants suggérés : Les consultations devraient avoir lieu en 2025 et engendrer une proposition pour un système de suivi des recommandations qui sera prévu au budget dans le programme de travail de 2026.

- *SMEO avec un appui pertinent, en particulier d'une « communauté de pratique » informelle des bureaux de l'évaluation des agences d'exécution (ex., le PNUE) et de l'expertise externe (au besoin). L'appui du personnel du Fonds multilatéral impliqué dans la communication et la gestion des connaissances est également suggéré.*

Recommandation 4 : Mobiliser les parties prenantes principales dans le processus des travaux d'évaluation – Certaines parties prenantes perçoivent l'aspect « indépendant » du mandat d'évaluation comme un facteur qui inhibe l'échange franc dans les projets de rapports et qui se confine à commenter l'exactitude factuelle des constats plutôt que la faisabilité des suggestions des conclusions et le « moyen d'aller de l'avant ».

26. En outre, pour s'assurer que les réalités sur le terrain éclairent les constats des évaluations, les parties prenantes ont demandé qu'il y ait plus de visites dans les pays. Compte tenu de ces points de vue, les suggestions suivantes sont proposées en vue d'un examen afin de rendre l'évaluation plus animée, active et immédiate et d'en faire moins une fonction cloisonnée au sein du Secrétariat du Fonds multilatéral. **Le SMEO devrait se concerter avec le chef du Secrétariat pour examiner la viabilité et un échéancier possible pour les sous-recommandations a) à e) :**

- (a) *Revisiter l'objectif des études théoriques et envisager d'introduire des rapports initiaux* : même si les études théoriques ont d'abord été conçues comme activités préparatoires pour les visites dans les pays par les équipes d'évaluation, elles deviennent souvent des études autonomes qui examinent les documents internes du Fonds multilatéral et en tirent des conclusions et des enseignements. Tandis que les études théoriques ne devraient pas être abandonnées en tant que modalité, des critères devraient être élaborés pour indiquer quels projets se prêtent mieux à cette évaluation limitée. Les rapports initiaux devraient être introduits pour les évaluations qui comportent des questions d'évaluation, des instruments de collecte de données et qui impliquent que l'équipe d'évaluation se déplace dans les régions et les pays comme norme, plutôt que comme exception.
- (b) *Entreprendre des évaluations stratégiques moins nombreuses, mais plus approfondies* : pour veiller à ce que les sujets d'évaluation respectent les besoins stratégiques du Fonds multilatéral, il est recommandé que le chef du Secrétariat dirige le personnel de la haute direction du Fonds multilatéral dans une séance de remue-ménages une fois tous les 18 mois afin d'explorer les enjeux qui nécessitent une évaluation dans le cadre du programme de travail biennal. Il est également recommandé, compte tenu de la capacité limitée du groupe de l'évaluation, que celui-ci entreprenne des évaluations moins nombreuses, mais plus approfondies qui impliqueraient normalement plus d'un consultant externe. En outre, la possibilité d'évaluations conjointes avec les bureaux d'évaluation des agences d'exécution devrait être explorée. Il est aussi fortement recommandé de reprendre la pratique d'avoir des membres du personnel du Secrétariat du Fonds multilatéral parmi les équipes d'évaluation, à titre de personnes-ressources³⁰. Le personnel des agences d'exécution pourrait également être encouragé à joindre des équipes d'une capacité similaire, comme cela s'est fait dans les premières évaluations du Fonds multilatéral.
- (c) *Rationaliser l'interaction avec le Comité exécutif* : actuellement, la planification de l'évaluation implique quatre interactions avec le Comité exécutif : (i) la soumission du programme de travail; (ii) la soumission du mandat; (iii) un rapport sur l'état d'avancement de l'évaluation, suivi de (iv) la soumission du rapport final. Il est recommandé que ce processus soit rationalisé à deux étapes, soit (i) la soumission d'un programme de travail biennal qui fournit assez d'informations pour que le Comité exécutif approuve le contenu et le nombre des évaluations, et (ii) la soumission du rapport d'évaluation final.
- (d) *Introduire des séances d'information avec des consultants en évaluation* : dans le cadre de la mise au point des projets de rapport, le SMEO devrait organiser de brèves séances officielles en personne avec les consultants en évaluation, le SMEO et le personnel du Secrétariat du Fonds

³⁰ Ce point de vue a été appuyé par certains répondants pendant les entretiens menés en mars-avril 2024.

multilatéral afin de discuter des projets de rapport. Il serait optimal que le calendrier d'évaluation soit programmé pour s'assurer que les projets de rapports sont disponibles au début de l'année civile, lorsque le personnel de la programmation n'est pas aussi occupé par la préparation qu'il l'est habituellement pour la deuxième réunion de l'année du Comité exécutif. De plus, une fois que les rapports d'évaluation sont mis au point, les consultants devraient préparer des présentations PowerPoint qu'ils présenteront lors de courtes réunions en ligne présidées par le SMEO, à l'adresse du personnel intéressé des agences d'exécution et des membres du Comité exécutif avant les réunions du Comité exécutif.

- (e) ***Demander l'évaluation comme point permanent à l'ordre du jour lors des principales réunions du Fonds multilatéral avec les parties prenantes (ex., IACM et réunions de réseaux régionaux) :*** pour assurer la visibilité de l'évaluation comme priorité institutionnelle, il est recommandé qu'une session d'une demi-journée sur l'évaluation soit incluse dans l'ordre du jour des IACM, à la première réunion de l'année. Ces sessions devraient être interactives et solliciter des idées sur les enjeux qui mériteraient un examen indépendant, partager les faits saillants des résultats d'évaluation et les méthodes utilisées pour la collecte des données (« changement le plus important », « cartographie des résultats », par exemple) et inclure les services nationaux de l'ozone (UNO) comme ressources pour la rétroaction sur des sujets comme les plans d'évaluation, les questions d'actualité et les stratégies de collecte de données ainsi que les suggestions. L'objectif est de rendre l'évaluation plus reconnue, familière et participative. Il s'appuie sur la recommandation 4 a) ci-dessus,

Recommandation 5 : Réévaluer le cadre d'évaluation utilisé par le Fonds multilatéral : Des approches d'évaluation plus novatrices devraient aussi être élaborées pour évaluer les activités plus « humaines » de la programmation impliquant l'industrie et les entités du secteur privé, les associations de fabricants, etc.

27. Depuis le début, les sujets d'évaluation ont été axés sur des examens de la programmation du Fonds multilatéral par type ou par secteur, comme l'élimination des chlorofluorocarbones (CFC), des hydrochlorofluorocarbones (HCFC) et plus récemment des hydrofluorocarbones (HFC), l'élimination et la destruction des SAO, les projets de réfrigération, le bromure de méthyle, et les banques de halons, pour n'en nommer que quelques-uns. Les personnes interrogées ont suggéré qu'il pourrait y avoir d'autres options pour le cadre des évaluations, comme se concentrer sur les pays qui possèdent de vastes programmes, comme une unité d'analyse, puisqu'ils concernent souvent plusieurs agences d'exécution.

28. Des approches d'évaluation plus novatrices devraient aussi être élaborées pour évaluer les activités plus « humaines » de la programmation impliquant l'industrie et les entités du secteur privé, les associations de fabricants, etc. Cela appuierait l'évaluation sur les genres, les droits de la personne et les ODD, qui sont des priorités plus récentes pour le Fonds multilatéral et centrales pour les Normes et règles du GNUE³¹.

29. Le SMEO pourrait inviter un groupe d'examen composé de quelques-uns des anciens consultants en évaluation du Fonds multilatéral qui sont des experts techniques et qui ont de l'expérience en matière d'évaluation afin d'examiner les options pour un nouveau cadre de la pratique d'évaluation. L'inclusion de consultants qui ont évalué les programmes similaires pour d'autres agences (p. ex., le FEM) et de représentants des agences d'exécution pourrait ajouter de la valeur. Cet exercice pourrait également être utilisé pour mettre à jour et diversifier le répertoire d'évaluation des consultants qualifiés à entreprendre des évaluations pour le Fonds multilatéral.

Échéancier et participants suggérés : 2026-2028

- *Le SMEO et le groupe d'examen des experts en évaluation ainsi que les représentants des parties prenantes principales qui sont des utilisateurs des rapports d'évaluation du Fonds multilatéral.*

³¹ Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, GNUE, Normes et règles d'évaluation, 2016, New York – en particulier la norme 4.7 Approche fondée sur les droits de l'homme et l'intégration des problématiques relatives au genre, voir l'annexe I du présent document.

Recommandation 6 : Introduire des mécanismes améliorés d’assurance de la qualité pour les rapports d’évaluation : Pour s’assurer que les rapports d’évaluation sont fiables, crédibles et faciles à lire sur le plan technique, il est recommandé que le SMEO envisage de recruter une personne ressource ou de mettre sur pied un groupe de référence au besoin pour appuyer l’encadrement du mandat et l’assurance de la qualité des projets de rapports finaux. Il est aussi suggéré qu’un membre de l’équipe de gestion du programme puisse agir à titre d’examineur pair interne et d’organe de réflexion afin de fournir un soutien à l’assurance de la qualité, tandis qu’un rapport est mis au point.

30. Dans les bureaux plus grands, les rapports d’évaluation sont couramment révisés par les pairs provenant d’autres bureaux de l’évaluation qui n’ont pas été impliqués dans l’évaluation. Des consultants externes qui fournissent un avis technique et un examen de la clarté de la présentation de rapport ont également été utilisés, en particulier lorsque des évaluations controversées sont soumises aux conseils d’administration. Étant donné que le groupe d’évaluation du Fonds multilatéral est petit, ce soutien de révision par les pairs et les experts contribuera à assurer la qualité technique et d’évaluation de ses rapports sans occasionner de coûts pour du personnel supplémentaire.

Échéancier et participants suggérés : 2025 et au-delà.

- *Le SMEO utilise la « communauté de pratique » identifiée dans la Recommandation 3 et explore le potentiel de ce soutien.*

Recommandation 7 : Enrichir l’expertise de l’évaluation à court et à moyen termes – Il est suggéré que les mesures temporaires soient explorées au cours des trois prochaines années, comme le recrutement d’un administrateur professionnel débutant ou d’un professionnel à court terme/l’expertise d’un consultant avec une expérience en évaluation afin d’appuyer la réforme actuelle du RAP.

31. En tenant compte de la réforme du RAP en cours, des travaux connexes sur les enseignements ainsi que de la préparation de la politique d’évaluation suggérée dans le présent examen, l’unité d’évaluation pourrait avoir besoin d’un coup de pouce pour appuyer le SMEO afin de traiter le travail supplémentaire au-delà de la livraison des évaluations.

Échéancier suggéré : 2025 et au-delà.

ASSESSMENT REPORT

I. Introduction

Context

32. In 2019, the Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN) assessed the Multilateral Fund and identified five areas for improvement among which high priority was placed on the need to upgrade the evaluation function. In May 2022, the Executive Committee considered areas for improvement presented by the Secretariat in document UNEP/OzL/Pro/ExCom/89/2/Add.1. In decision 89/1(b) it requested the SMEO to include a review of the Fund's evaluation function in the 2023 monitoring and evaluation work programme. Subsequently, the Executive Committee approved the draft terms of reference for an external assessment of the evaluation function aligned to the recommendations from the assessment by the MOPAN. This was approved by decision 92/7 in June 2023.³²

Objectives of the assessment

33. The terms of reference³³ define the objectives of the assessment as follows:

- (a) **Report on progress** made regarding the areas for improvement which were identified by the MOPAN assessment and identify what areas are still to be addressed for further improvement.
- (b) **Assess the adequacy and effectiveness of the evaluation function** and determine to what extent the current set-up of the evaluation function – including its mandate, structure, accountability; responsibilities, and work processes – is appropriate and effective in responding to the evolving needs of the Fund.
- (c) **Prepare a time-bound roadmap for enhanced utility and relevance of the evaluation function**, including a proposed action plan and targeted recommendations (e.g. regarding the preparation of the work programme, the selection of evaluation topics, the dissemination of lessons learned, issuance of recommendations and follow-up mechanism to track their implementation).
- (d) Propose the **key elements to be considered for updating the Fund's evaluation policy** for further elaboration by the SMEO after completion of the assessment, for future consideration and endorsement by the Executive Committee.

34. The first objective, regarding progress after the MOPAN assessment, has already been covered by the annual reports of the SMEO in documents 91/11/Rev.1 and 93/13/Rev.1.³⁴ The analysis in this final assessment report focuses on the other three objectives; the ways and means for further improvement of the evaluation function are covered in the recommendations of this assessment.

Scope, methodology and limitations of the assessment

35. The scope of this assessment is best understood in the context of discussion and decisions of the Executive Committee since 1991. Committee directives have had a formative and lasting impact on the evaluation function and shaped the type of evaluation reports produced at Multilateral Fund over the past thirty-two years. An appreciation of this context is a prerequisite for an assessment of adequacy and effectiveness of evaluations and to identify suggestions for improving the current practice.

³² UNEP/OzLPro/ExCom/92/56

³³ UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/8

³⁴ UNEP/OzL.Pro/ExCom/91/11/Rev.1 and UNEP/OzL.Pro/ExCom/93/13/Rev.1

36. This assessment was conducted between February and July 2024. It involved review of extensive Multilateral Fund documentation provided by the evaluation unit.³⁵ An inception report, including the evaluation matrix (see annex III) was prepared and submitted to the SMEO for feedback at the end of February.

37. Between March and mid-May, the consultant conducted a total of 31 on-line interviews with 43 interviewees in the following categories of stakeholders: (a) Members of the Executive Committee, both Article 5 and non-Article 5 representatives; (b) Multilateral Fund Secretariat (Chief Officer and staff members), (c) the evaluation unit staff; (d) bilateral and implementing agencies; (e) Heads of evaluation offices of the implementing agencies; (f) a consultant who had prepared an evaluation desk study for the 92nd meeting; and (g) other relevant stakeholders for the purpose of benchmarking (e.g. the GEF evaluation function, the World Bank Independent Evaluation Group (IEG), the United Nations Office of Internal Oversight (OIOS) and the United Nations Department of Management Strategy, Policy and Compliance). In addition, a brief survey to follow-up on issues raised during the interview phase was circulated to members of the Executive Committee, Multilateral Fund Secretariat and implementing agencies.³⁶

38. There were three main limitations of this assessment. The inception report had envisaged undertaking a quality assessment of sample of evaluation reports using the UNEG quality checklist.³⁷ This could not be accomplished because the formats and content of evaluation reports varied and particularly as there were no evaluation-specific recommendations in most of the reports from 2013-2019. Secondly, there was little interaction with NOU personnel as a survey of NOUs was considered impractical given the scope of the exercise. Thirdly, there was a limited response to the brief email survey sent to the interviewees, but those who responded provided added depth to the issues raised in interviews conducted prior to the circulation of the survey.

³⁵ The SMEO had undertaken an exploratory mission in October 2023 to visit the offices of evaluation functions of several United Nations system organizations. She prepared preliminary material that could be used by the consultant as part of the in-depth desk review on which to build the extensive historical analysis of the parliamentary documentation and internal documents of the Multilateral Fund evaluation function.

³⁶ See annex IV to the present report.

³⁷ United Nations Evaluation Group, UNEG, Quality Checklist for Evaluation Reports, UNEG/G/2010/2.

II. Findings

39. The following findings assess the adequacy and effectiveness of the evaluation function from the period 1995-2023.

Finding 1: A distinctive evaluation function designed with a time-bound expiry date. The Multilateral Fund evaluation function evolved as a unique, 'non-traditional' M&E system designed to meet the 2010 goals of the Montreal Protocol.³⁸ This vision was not translated into an evaluation policy. Instead, the mandate for evaluation was vested in the job description of a single staff member, to perform as the head of the evaluation function. This arrangement met the short-term need for a time-bound arrangement that did "not engender excessive costs, nor inflate a presently lean and efficient Secretariat".³⁹ In the longer term, however, the lack of an evaluation policy was a missed opportunity to launch and foster an evaluation culture in Multilateral Fund. Evaluation became identified with the individual chosen for the job of SMEO rather than as a separate and distinct organizational function.

40. This assessment is expected to provide for an outline of key elements for 'updating the Fund's evaluation policy'. However, there has been no evaluation policy at the Multilateral Fund since its inception. In 1991, the Multilateral Fund mandated that "The Executive Committee shall draw up reporting criteria. [and] develop and monitor the implementation of specific operational policies, guidelines and administrative arrangements".⁴⁰ During 1995-1998, the Executive Committee considered two sets of draft guidelines⁴¹ proposed by the Multilateral Fund Secretariat, and two external consultant reports and draft evaluation guidelines as it explored options that would meet the monitoring and evaluation needs of the Multilateral Fund. While the 1996 consultancy report specified that the Executive Committee should set an evaluation policy, no evidence could be found that this requirement was given due attention.⁴²

41. In terms of historical context, a system of monitoring and evaluation principles and practices based on the recommendations of the Joint Inspection Unit of the United Nations system (JIU)⁴³ had been developed by a United Nations Inter-Agency Working Group on Evaluation (the predecessor to the current UNEG) in the mid-1980s.⁴⁴ The draft guidelines prepared by the Multilateral Fund Secretariat drew on these principles and proposed that the Multilateral Fund evaluation system should build on the well-designed monitoring and evaluation infrastructures of the implementing agencies covering both field and headquarters operations, and that the costs of monitoring and evaluation should be integral to overall project costs.⁴⁵ These guidelines were seen as unsuited for Multilateral Fund's vision of promoting "a new form of international cooperation"⁴⁶ and the Executive Committee directed that a balance must be struck between the cost and level of oversight.⁴⁷ The M&E system would need to be "Finite and target driven: the global ODS phase-out date is set at the year 2010 which also determines the mandate of the Fund. This will be a defining assumption which will distinguish the

³⁸ The fund was born with an expiry date in mind, once the goal would have been achieved: "In contrast to other organizations... the Fund has a finite life. in the sense that it will cease to exist after it completes its mandate. Hence the evaluations the Fund conducts acquire additional dimension (sic) in guiding it to accomplish its mandate as free from errors as possible." In document UNEP/OzL.Pro/ExCom/SCMEF/19/2, Institutional Procedures of Monitoring and Evaluation in Relevant International Financing Institutions, Report from the Consultant, p.20. March 7, 2003. With the adoption of the Kigali Amendment in 2016, the mandate got prolonged with new goals and horizons.

³⁹ Decision 20/38 in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/20/72.

⁴⁰ UNEP/OzL.Pro/ExCom/18/64, paragraph 1, p. 1.

⁴¹ UNEP/OzL.Pro/ExCom/17/53 and UNEP/OzL.Pro/ExCom/18/64.

⁴² UNEP/OzL.Pro/ExCom/20/58, Proposed Monitoring and Evaluation System, Draft, Universalia, September 24, 1996; UNEP/OzL.Pro/ExCom/21/30, Monitoring and Evaluation System for the Multilateral Fund (revised draft from the Consultant) January 17, 1997; and UNEP/OzL.Pro/ExCom/23/68, annex II, Evaluation guide, December 10, 1997.

⁴³ Joint Inspection Unit of the United Nations system ([JIU](#))

⁴⁴ See [JIU/REP/85/11 1985](#).

⁴⁵ UNEP/OzL.Pro/ExCom/18/64, paragraph 14, p.4, "According to international practice, an in-depth evaluation which requires two man-months of consultancy service is typically costed at 2 percent of a project costing over US \$1,000,000."

⁴⁶ UNEP/OzL.Pro/ExCom/19/63, p.1, and UNEP/OzL.Pro/ExCom/4/13/Rev.2 paragraph 13, p.5 - "the Fund was a unique exercise in global partnership because, for the first time, industrial and developing countries were participating as equal partners in financial decision-making".

⁴⁷ Decision 18/20, paragraph 47 (a) in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/18/75.

monitoring and evaluation system of the Fund from the traditional models of monitoring and evaluation of development assistance programmes."⁴⁸

42. An external consulting firm was recruited to further develop proposals for the Multilateral Fund evaluation function. In 1997, two options were presented by the consultants: option (a) evaluation delivered by an evaluation office placed within the Secretariat, reporting through the Chief Officer to the Executive Committee and option (b) designating an evaluation contractor to implement evaluations.⁴⁹ Option (a) was chosen with the Executive Committee deciding that "there should be a modest strengthening of the Secretariat in order to provide a measure of monitoring and evaluation capacity."⁵⁰ By December 1997, a job description for an M&E post was completed. A short-term consultant was recruited for a limited period during the establishment and recruitment of a P-5 post. The first SMEO began work in January 1999 on two-year renewable contract basis.⁵¹

Finding 2: Absence of an Evaluation Policy and the commingling of Monitoring and Evaluation functions. The absence of an evaluation policy that defined the types of evaluation to be used in the Multilateral Fund and clarified the distinctions between monitoring and evaluation has had a long-lasting effect. In practice, these two functions are commingled in outputs produced by the SMEO and programme management staff. The Executive Committee had approved a draft evaluation guide which distinguished the difference between evaluation and monitoring. But this was not finalized or disseminated. Consequently, there is no shared corporate understanding of the purpose, role and use of evaluation, and how it differs from monitoring.

43. Monitoring is a management task conducted by those closely involved in the design and implementation of programmes and does not presuppose independence of the monitoring agent. In contrast, evaluation focuses on impartial assessment by independent external experts with no previous association with the projects or programmes, who analyse and triangulate data on the effectiveness, relevance, efficiency and sustainability of programming and present recommendations for consideration by stakeholders and managers. Of the 13 tasks approved in the job description of the SMEO only one task was devoted to evaluation, namely 'Manage special evaluation studies'.⁵²

44. The remaining tasks involved both monitoring and evaluation. While this combination of monitoring and evaluation was likely required at the time given the SMEO's involvement in developing templates for project completion reports, the initial commingling of monitoring and evaluation blurred the distinction between the two functions, particularly given that many of the responsibilities of the Senior Programme Management Officers were and continue to be framed as undertaking evaluation.⁵³

45. This conflation could have been addressed by the finalization and dissemination of a draft evaluation guide that had been prepared by the external consultants and vetted by the Executive committee in December 1997. In its adoption of this draft, the Executive Committee recognized that the Guide was a first version of what was intended to be "a dynamic document that would be revised by the Monitoring and Evaluation Officer in the light of experience with its use by countries and implementing agencies".⁵⁴ However, the draft guide was never formalized and circulated. Many interviewees were either unaware or unfamiliar that a draft evaluation guide had been prepared and approved by the Executive Committee. It remains as a draft document,

⁴⁸ UNEP/OzL.Pro/ExCom/19/63, paragraph 5, p 1 and decision 19/40 in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/19/64.

⁴⁹ "Proposed Monitoring and Evaluation System, Revised Draft", Universalia, January 1997, p. 10 in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/21/30.

⁵⁰ Decision 21/36 (a). in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/21/36.

⁵¹ UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/7

⁵² Annex II in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/23/4

⁵³ Job Description of Senior Programme Management Office, posted on United Nations website on June 2024.

⁵⁴ Decision 23/5 (b) in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/23/68

which was never revised, and included in annex XI.2 to Chapter XI; Monitoring and Evaluation of the Policies, Procedures, Guidelines and Criteria of the Multilateral Fund.⁵⁵

46. The lack of identity of evaluation as a discrete function is also reflected in the agendas of the Executive Committee which placed desk studies and evaluation reports under the 'Programme Implementation' item for over a decade. In 2017, a separate agenda item on 'Evaluation' was introduced for desk studies and evaluation reports. However, it also included the document 'Evaluation of the performance of implementing agencies against their annual business plans' which is prepared by the Multilateral Fund Secretariat and not by the SMEO.

47. This document is a comprehensive performance assessment that monitors implementation versus targets. While it includes results of an annual survey from NOU personnel, there is no external validation or triangulation of the information, and it cannot be classified as an independent evaluation. The SMEO is not involved in the evaluation of the performance of implementing agencies. The evaluation item in the Executive Committee meetings is often shared between the Secretariat and the SMEO.

48. Similarly, the 'Consolidated Project Completion Report' (PCR) prepared by the SMEO monitors the timeliness of PCR submission by implementing agencies at the closure of projects. The design of formats for PCRs⁵⁶ that was shared at the IACM workshop in early 2000, included sections on lessons learned to be used as a resource for project formulation by implementing agencies and the Multilateral Fund Secretariat. The 'lessons learned' section in PCRs currently produced by the SMEO represents a synthesis of self-reporting from PCRs that has not been verified or validated through an evaluative process. A database of lessons learned was established, accessible on the Multilateral Fund website. However, this site is difficult to navigate and not used. Interviewees and survey respondents indicated that the lessons learned site is not considered useful or user-friendly.

49. The recently concluded "Review of Project Completion reports" also found that "the way the lessons learned are presented in the current PCR format is neither useful to bilateral and implementing agencies for future project design or other reporting, nor useful to the evaluation unit for evaluation purposes".⁵⁷ This review on PCRs, mandated by the Executive Committee, was presented to the 94th meeting, and led to the approval of new universal PCR format, resulting from a consultative process with stakeholders.

50. The new format also presents improvements for data collection on lessons learned to be used for project design and implementation in the future. The ongoing reform will include the integration of the PCR submission as part of the overall project reporting process in the Knowledge Management System (KMS) which will be a management system on all the project-related information of Multilateral Fund projects. It is currently underway and expected to be completed by the end of 2025.

51. As to recommendations in evaluation reports, a mechanism has yet to be set up to track follow-up actions. This is unfortunate as the practice from 2009 until 2010 was for reports to contain explicit recommendations that targeted key stakeholders including the Executive Committee, the Secretariat, implementing agencies, NOUs (and even in some instances, beneficiary companies) and specified actions to be taken to improve policies and implementation. There has been no systematic follow-up except for a repeat evaluation many years apart, such as the regional networks evaluation, which was first evaluated in 1994, then in 2001 and most recently in 2022. Similarly, the ongoing desk study of the compliance assistance programme (CAP) evaluation is the second iteration of an evaluation that was last undertaken in 2006/2007.⁵⁸

⁵⁵Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol, policies, procedures, guidelines and criteria (as of December 2023) Chapter XI: monitoring and evaluation.

⁵⁶ Report on the outcome of the workshop on Project Completion reports, IACM meeting in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/30/7, 7-10 February 2000.

⁵⁷ UNEP/OzL.Pro/ExCom/94/8, p.8.

⁵⁸ UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/6 and UNEP/OzL.Pro/ExCom/93/12/Rev.1

52. The lack of a systematic tracking system has compromised key tenets of evaluation use and intentionality that ensure optimum utility and cost-effectiveness of the investment in evaluation.⁵⁹ It is also notable that the practise of a 'Management Response' to every evaluation has not been considered a requirement in Multilateral Fund until very recently. The first such exercise was undertaken in connection with the MOPAN report of 2019.⁶⁰

53. The review by the Multilateral Fund Secretariat of new tranche submissions for multi-year projects is seen by Multilateral Fund Staff and Executive Committee members as a form of rigorous assessment which is another example of the intermingling of monitoring and evaluation. This report is performance-based, covers implementation, financial disbursement, compliance with targets and in some instances includes reporting from an independent 'verificator' recruited by the implementing agency. The verification exercise triangulates data from the NOU, the Customs Officers and country data reported to the Ozone Secretariat and the Multilateral Fund. implementing agency staff confirmed that the focus is on cross-checking actual consumption data and that verification exercises are not designed as evaluations of programming in terms of results, effectiveness, efficiency and the possible socio-economic impact of the project. One interlocutor indicated that these periodic tranche reports for multi-year agreements together with other reports "are reviewed by the Secretariat and provide confidence about the information provided. The Secretariat is well trusted to ensure that the information reports provided is accurate and useful." While these reports are seen as thorough assessments of project progress and results that help to assess the readiness to be awarded a new tranche, they cannot be classified as comprehensive evaluations of overall project progress done by independent evaluation experts.

54. The Multilateral Fund Secretariat and the implementing agencies' staff confirm there are no independent evaluations at the conclusion of a Multilateral Fund project or portfolio of projects that assess effectiveness, relevance, efficiency, sustainability and impact. This is an atypical practice as other United Nations and non-United Nations agencies see final project evaluations as an important building block for independent evaluation at a more programmatic and strategic level.

Finding 3: Lack of clarity of the Senior Monitoring and Evaluation officer role and the independent status of evaluation reports. The position of the SMEO is unique as the supervisor for this post is the Chief Officer but in terms of the evaluation products "the incumbent reports directly to the Executive Committee of the Multilateral Fund."⁶¹ These two lines of responsibility have resulted in ambiguity as to the corporate identity and the responsibilities of the SMEO. Organizationally, the SMEO is supported by a G-5 Programme Assistant, and functions independently in a siloed manner in the Secretariat. There are no established protocols as to the Executive Committee's role in the selection of the SMEO and no procedures are in place should the Chief Officer disagree with the content of an evaluation report.

55. In June 1997, the Executive Committee adopted decision 22/19 (h), which established "a monitoring and evaluation post within the Secretariat whose incumbent would report directly to the Sub-Committee and/or the Executive Committee and be responsible for the coordination of all monitoring and evaluation activities."⁶² However, the job description that was subsequently approved by the Executive Committee specified that the Monitoring and Evaluation Officer should function "under the general supervision of the Chief Officer".⁶³ The job classification document established that the functional title would be "Senior Evaluation Officer"⁶⁴ at the

⁵⁹ United Nations Evaluation Group (UNEG) Norms and Standards (2016), New York, specifically Norm 14: Evaluation use and follow-up and Standard 4.1: Timeliness and intentionality, see annex I in the present document.

⁶⁰ United Nations Evaluation Group (UNEG), Norms and Standards (2016), New York, Standard 1.4 Management response and follow-up, see annex I of the present document.

⁶¹ United Nations Request for Classification Action, Secretariat job description, p.2, 19 March 1998, internal document.

⁶² UNEP/OzL.Pro/ExCom/22/79/Rev.1, p.13.

⁶³ Annex II in document UNEP/OzL.Pro/23/4.

⁶⁴ United Nations Request for Classification, p. 1, 19 March 1998, internal document.

P-5 level⁶⁵ and that the incumbent was to be both supervised by the Chief Officer and report "directly to the Executive Committee"⁶⁶ which contributed to imprecision and vagueness in the reporting line of the SMEO.

56. This ambiguity in the SMEO's role came under scrutiny in 2003 when there was a disagreement between the consultant, the SMEO and the Chief Officer on recommendations of a report. To deal with this issue the Sub-Committee on Monitoring, Evaluation and Finance, sought the advice of a consultant who was recruited to review the "Institutional Procedures of Monitoring and Evaluation in relevant International Financing Institutions".⁶⁷ The report determined that the head of an organization reserves the right to express an opinion and agreement/disagreement as reports are 'corporate products' and part of the Chief Officer's "duty of overseeing an organization's functioning and carrying out its mandate as incorporated into its Statutes". This situation applied even in cases where reports were submitted directly to the executive board. The consultant concluded that "The final responsibility rests with the Board (or with the Executive Committee in MLF) accepting/rejecting and implementing any of the recommendations. It cannot be overemphasized that in the final analysis these reports' functions are only advisory".⁶⁸

57. There are variations in evaluation policies with respect to reporting lines and status of evaluation reports in comparator United Nations agencies. For example, in UNEP "the Evaluation Office is an independent office performing executive functions while the Director reports to the Executive Director".⁶⁹ In UNDP, the Director is appointed by the UNDP Administrator, in consultation with the Executive Board which takes into consideration the advice of the Audit and Evaluation Advisory Committee. As established in its evaluation policy, UNDP's evaluation reports are "issued under the imprimatur of the evaluation office". In the GEF, the Council sets up a Selection and Review Committee to appoint the Director, conducts his/her performance review and the GEF Director of the Independent Evaluation Office is directly accountable to the GEF Council.⁷⁰

58. In anticipation of the departure of the first SMEO in 2009, the Executive Committee re-assessed the priorities and arrangements that might be necessary over the next five years for the monitoring and evaluation programme, and bearing in mind the 2010 compliance period, the size and complexity of the future work, including the possibility of cost-effective and independent delivery options external to the Fund Secretariat.⁷¹ At the request of the Committee, the external consultant (who had undertaken the 2003 review of the Multilateral Fund evaluation), undertook an assessment of five comparator evaluation offices in the Global Environment Facility (GEF), Inter-American Development Bank (IDB), United Nations Development Programme (UNDP), International Fund for Agricultural Development (IFAD) and the World Bank (WB). This report, finalized in February 2009, confirmed the similarity between *modus operandi* of these organizations and Multilateral Fund. It noted that M&E should continue as an independent function within the Secretariat and stressed that evaluation in Multilateral Fund should not be outsourced as this was not in keeping with UNEG standards.

59. The consultant also reiterated that the "heads of the organization reserve, even if the reports are submitted directly to the Boards without his/her interference, the right to express disagreement with the reports". This document was described as a 'minority report'.⁷² The consultant further noted, in comments to the Executive Committee meeting, that since the SMEO reported directly to the Committee it would be worth considering the creation of a Monitoring and Evaluation Office headed by a high-ranking officer.⁷³

⁶⁵ The United Nations job classification definition did not include the word "monitoring".

⁶⁶ UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/7, p.3.

⁶⁷ UNEP/OzL.Pro/ExCom/38/4 paragraph 21 and 22 (b), p.6.

⁶⁸ UNEP/OzL.Pro/ExCom/SCMEF/19/2, Institutional procedures of monitoring and evaluation in relevant international financing institutions, report from the consultant, paragraph 9, p.5, March 7, 2003.

⁶⁹ UNEP Evaluation Policy, revised, October 2022, page 17, paragraph 38.

⁷⁰ UNEP Evaluation Policy, 2022, UNDP Evaluation Policy 2019 and GEF Evaluation Policy, 2019.

⁷¹ Decision 56/8, paragraph 57 in document UNEP/OzL.Pro/56/64.

⁷² UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/13, paragraph 88, p 25.

⁷³ UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/69, p.23.

Furthermore, neither the budget nor the resources of the office had changed since its inception and the report questioned "the rationale for keeping the budget on nominal zero growth".⁷⁴

60. The Executive Committee reaffirmed the position of SMEO with additional responsibilities in the workload. A revised TOR was presented by the interim SMEO in July 2009 together with immediate and long-term activities and a suggestion of the need to prepare "a specific charter of the independent monitoring and evaluation needs."⁷⁵ In decision 58/5 the Executive Committee agreed that the maximum period of SMEO engagement should be up to ten years, consistent with appointment practices in other agencies. However, there was no consideration of renaming the function as an office, increasing the budget allocation for evaluation, or of a charter. This would have been an important opportunity to codify the practice and institutionalize the evaluation function which had now been recognized as a need for at least the forthcoming decade.

Finding 4: Limited exposure to evaluation among key stakeholders. To preserve the independence of evaluation, the SMEO presents the work programmes and evaluation reports to the Executive Committee. These practices accord with UNEG Norms.⁷⁶ However, the disadvantage is that evaluations are seen by stakeholders as responding chiefly to demands from the Executive Committee and remote from and of limited relevance to their work. Given that there is currently no outreach effort to disseminate the findings of evaluation reports beyond the Executive Committee, interviews suggest that some stakeholders are unaware of evaluation, particularly at the country level in some Article 5 countries and implementing agencies.

61. When asked about the utility of the Multilateral Fund evaluation reports for implementing agencies, the response was that there is a mismatch between the interests of the Executive Committee which is focused on technical, sectoral and thematic issues, and which does not necessarily include the assessment of implementing partner performance. The common perception is that the overall interest of the Executive Committee is to track compliance with goals to reduce ODS consumption, and more recently to ratify and implement the Kigali amendment, and not on independent assessment of the relevance, effectiveness, efficiency and sustainability of Multilateral Fund projects.

62. Implementing agencies indicated that the report that they find most useful and relevant was the annual 'Evaluation of the performance of implementing agencies against their annual business plans'. Trying to distill the assessments and lessons learned from Multilateral Fund evaluation reports was hard to do when for example, the sample chosen for evaluation was of 10 projects from different agencies and the assessments did not differentiate the findings in terms of individual agency performance. The same problem was experienced in regional assessments which group together findings which are hard to disaggregate by agency or country. It was noted that if some evaluation exercises could focus on countries with larger Multilateral Fund projects this would be more relevant as these larger countries tend to have multiple agencies working on Multilateral Fund projects.

63. Implementing agencies also contrasted Multilateral Fund practices with other agencies they supported where project level evaluation was obligatory. Specific mention was made of the evaluation policies of the GEF and the Green Climate Fund (GCF)⁷⁷ which require independent project evaluations to be budgeted for at the approval stage. The evaluation policy of UNDP⁷⁸ covers central and decentralized evaluation, the latter reports being quality assured by the Independent Evaluation Office (IEO). UNIDO's evaluation policy⁷⁹ envisages independent and self-evaluation, undertaken at the mid-term and final stages of projects and programmes. The UNIDO evaluation office is organizationally placed within the Office of the Director-General and reserves the right to independently assess any projects that may be experiencing issues.

⁷⁴ UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/13, paragraph 11, p.6.

⁷⁵ UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/7, paragraph 38, p.9.

⁷⁶ United Nations Evaluation Group (UNEG) Norms and Standards (2016), New York, Norm 4: Independence, seen annex I of the present document.

⁷⁷ UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/7, paragraph.18 and annex II.

⁷⁸ United Nations Development Programme, DP/ 2019/29, "The revised UNDP evaluation policy".

⁷⁹ United Nations Industrial Development Organization, UNIDO Secretariat, (DGB/2021/11, 21 September 2021), "Evaluation Policy".

Independent evaluations are established in projects or programmes or in cooperation agreements with donors and other stakeholders. Both UNDP and UNIDO indicated that since the agreements made with Multilateral Fund do not require project level evaluation, there is no standard practice of sharing these evaluation reports with the SMEO or with the Secretariat.

64. Some interviewees found the Multilateral Fund stance of not requiring project level independent evaluation sensible since it was unwieldy and perceived as being of little value-for-money, particularly given other monitoring reports such as the evaluation of the performance of implementing agencies against their business plan⁸⁰ or the multi-year tranche assessments (see paragraph 53 in the present document) that were considered adequate proxies for external evaluation. Implementing agencies, however, felt that it would be useful to have project level final evaluations but noted they would need funding earmarked upfront for evaluation in the project budgets. Another interlocutor indicated that selective portfolio level evaluations, as distinct from project level evaluations, may be of value. This is the practice in the World Bank which as a part of their Independent Evaluation Group (IEG) policies undertakes implementation completion reports (ICRs) for all Multilateral Fund projects. Some of these are selected for a follow-up implementation completion and results reviews (ICRRs) and involve "independent, desk based, critical validation of evidence, content evaluation of an implementation completion reports (ICRs). Based on the evidence provided in the ICR and an interview with the last task team leader, the IEG arrives at their own ratings of the project using the evaluation criteria used by World Bank project teams". These reports related to the implementation of the Montreal Protocol, some of them pertaining to Multilateral Fund projects, are publicly available on-line through the search engine of the IEG website.⁸¹

65. Interviewees associated with Multilateral Fund projects contacted in-country indicated that this assessment exercise was the first time they had been consulted about the evaluation function and their only experience was with the annual questionnaire from the Multilateral Fund Secretariat to NOUs. They noted that to them the distinction between monitoring and evaluation activities was not clear. Some also indicated that they had very little exposure to Multilateral Fund evaluation and had not been part of any evaluation of a programmatic or thematic nature and were therefore not able to comment on the effectiveness and relevance of Multilateral Fund evaluation reports. As the interface with the Multilateral Fund Secretariat is through the implementing agency, they depend on the agency to provide guidance and the priority is accorded to monitoring, not evaluation. They surmised that this was because the personnel implementing the projects did not have stand-alone evaluation capacity at hand. The only experience with independent assessments were the verification missions undertaken by experts hired by the implementing agency. It was acknowledged that these missions were not the same as comprehensive evaluation, but they raised cross-cutting issues that could be of interest for Multilateral Fund evaluations to assess more deeply.

66. Another interviewee contacted at the national level noted that implementing agencies themselves have different approaches to using evaluation and cited an example of 'formative evaluation' where the implementing agency had the draft proposal for a large-scale proposal reviewed by its regional evaluation team. The response from the team had been helpful and the proposal had a quick and positive passage through the Executive Committee.

67. All interviewees contacted at the national level asserted that evaluation reports need to pay more attention to assessing situations and challenges being faced at the local level and urged that there be more country visits included in evaluations plans. While desk studies had their uses, these reports typically involved a consultant's review of progress and completion reports, as well as other reporting submitted to the Multilateral Fund, but did not take account of the ground-level situation.

68. Regional networks meetings were seen by several interviewees as an ideal platform for briefing and discussion on those aspects of evaluation reports of specific relevance to implementing agencies and NOUs. This would be particularly helpful since all countries do not participate in Executive Committee meetings and

⁸⁰ UNEP/OzL.Pro/ExCom/91/9 and UNEP/OzL.Pro/ExCom/93/9

⁸¹ [Independent Evaluation Group \(worldbankgroup.org\)](https://www.worldbank.org/ieg). The consultant was provided with an excel sheet which included the universe of 62 ICRs and ICRRs reports for Multilateral Fund projects undertaken between 1998 and 2020.

therefore do not have the advantage of being exposed to and involved in discussions during the evaluation agenda item.

Finding 5: Impact of eliminating evaluation reports' recommendations. The elimination of evaluation-specific recommendations in favour of a standardized text conveying recommendations from the Committee which invited stakeholders to note and apply, as appropriate, the findings and recommendations⁸², was a marked departure from established standards.⁸³ The overall impact was to seriously weaken the utility and effectiveness of evaluation, particularly in terms of report use and follow-up. As a response to the MOPAN report, suggestions were made at the 89th Executive Committee meeting⁸⁴ to revert to pre-2011 practices of taking decisions on relevant recommendations and to introduce management responses. These initiatives should help rectify shortcomings in current evaluation reports, enhance the use of evaluation results and restore the credibility of the evaluation function, overall.

69. Prior to 2011, recommendations were a dynamic instrument with which evaluations engaged with key stakeholders in addressing issues raised in reports. The recommendations were precise and targeted the Executive Committee, implementing agencies, national governments and National Ozone Units, for action. All evaluation reports during the period 1999-2003 were considered by the Subcommittee for Evaluation Monitoring and Finance, which generally met over two days prior to Executive Committee meetings. There were detailed discussions on the evaluation reports in this venue. This situation is not currently the case given the packed agenda of the current Executive Committee meetings.

70. Many interviewees described the early evaluations as analytical, surfacing issues that needed solutions and contributing to shaping the policy. The SMEO at that time participated in at least one country visit to ensure that the interview protocols and stakeholder visits were effective. In some cases, implementing agency personnel as well as the Multilateral Fund programme manager responsible for the sector were included in these evaluation teams as resource persons well-versed in technical matters and operations of the Multilateral Fund. Feedback from several interviewees was that this practice, particularly of including Multilateral Fund programme managers as resource persons on teams, was valuable and this suggests that the practice should be revived.

71. The stature of evaluation reached achieved a high-water mark during this period according to many interviewees. A multi-step evaluation methodology covered: (i) an in-depth desk review by technical experts in preparation of field visits; (ii) guidelines for structured interviews to be conducted with national government and enterprise personnel; (iii) widespread country visits by evaluation teams with case studies prepared by the experts, (iv) a synthesis report prepared by the SMEO which summarized case studies and presented recommendations for consideration by the Executive Committee. According to the document which presented the workload of the SMEO for Executive Committee consideration, during the first period 2000-2009, the total funding approved for monitoring and evaluation work programme was US \$ 2,815,000 and the SMEO had delivered 26 synthesis evaluations, 165 country case studies, and 23 regional case studies. A total of 2,593 project completion reports were received for the same period.⁸⁵ Figure 1 below displays the evolution of approved budgets between 2000 and 2025:⁸⁶

⁸² UNEP/OzL.Pro/ExCom/89/15, paragraph 16, p.4.

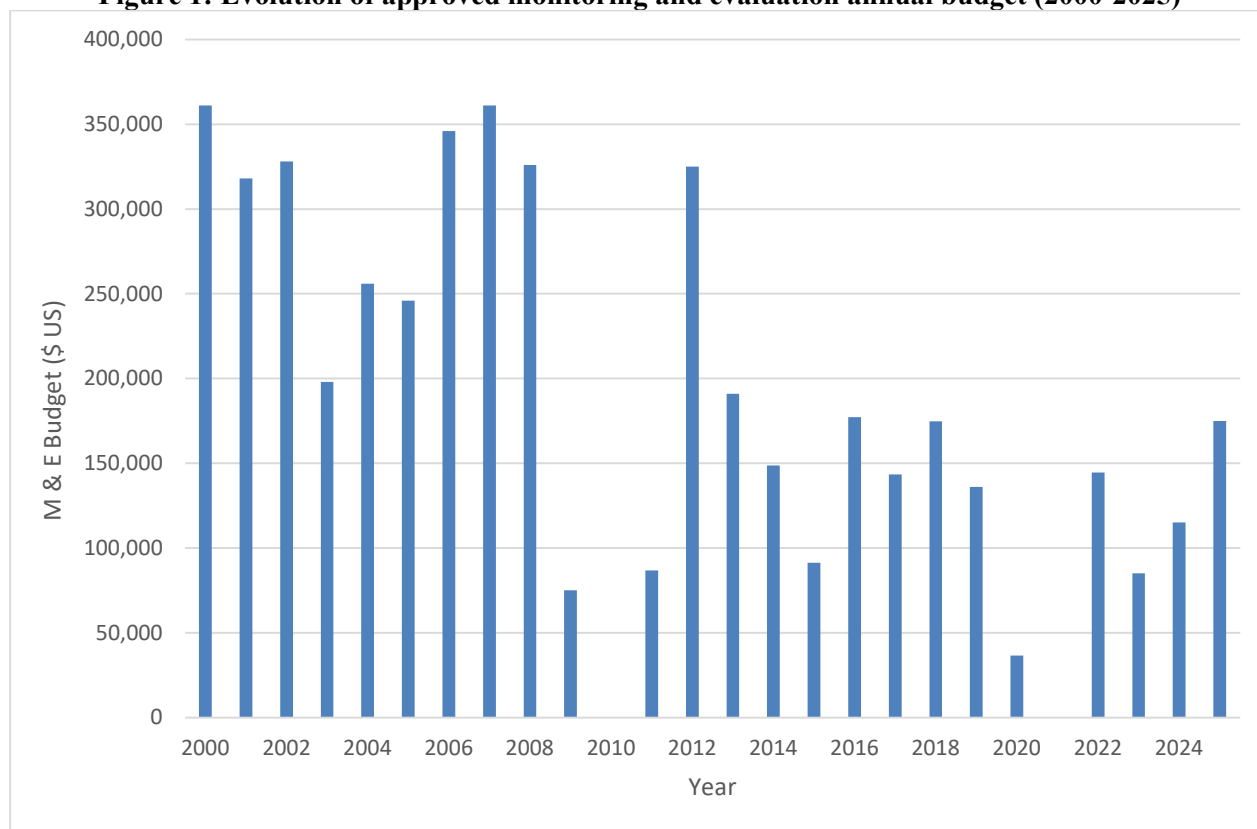
⁸³ United Nations Evaluation Group, UNEG, Norms and Standards (2016), Norm 14: "Evaluation use and follow-up", seen annex I of the present document.

⁸⁴ Decision 89/1 in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/89/15.

⁸⁵ UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/7, paragraph. 18 and annex II.

⁸⁶ The information is based on the approved budgets in the monitoring and evaluation work programme documents, including for the years 2024 and 2025.

Figure 1: Evolution of approved monitoring and evaluation annual budget (2000-2025)



Source: Based on the data presented in UNEP/OzL.Pro/ExCom/94/7, annex I, table 1.

72. There is an empty year between the transition of the SMEO's post under recruitment, with no budget allocated. The graphic reveals that during the period 2011-2020, there was a smaller evaluation portfolio with a budgeted total of US \$1,530,930 for 16 desk studies and nine evaluation reports.⁸⁷ In previous years desk studies were used as integral to the preparation for the evaluation exercise whereas during the succeeding years they were often used to enable an Executive Committee decision as to whether a full-fledged evaluation should proceed or not. In terms of quality, those reports that annexed the terms of reference indicate detailed areas for inquiry,⁸⁸ but the reports themselves do not have clear evaluation questions and contain limited information on the methods used for data collection and analysis. They also provide scant information on who was interviewed, or the facilities visited. Conclusions and lessons learned are mostly descriptive rather than analytical.

73. The formats of the reports also vary. Some have executive summaries, others do not. However, the major issue faced in any assessment of these reports is the lack of recommendations. As the MOPAN report observes "Although there is a recommendations section in the reports, these are usually not clearly linked to findings. Recommendations are worded more as requests to the Executive Committee to 'take note' of the findings or to "invite the bilateral and implementing agencies to apply, when appropriate, the findings and recommendations of the evaluation".⁸⁹

74. Implementing agencies who were asked whether/how they currently follow-up on Executive Committee decisions on individual evaluation reports, indicated they did not have any mechanism to do this. This was doubly difficult given that recent reports present 'Learning and Conclusions' or as 'the way forward' which are not pitched for actionable follow-up. Another interviewee commented that the Executive Committee invitation for implementing agencies to decide to follow-up on findings when appropriate was "not the real

⁸⁷ Annex II in document UNEP/OzL.Pro/ExCom/94/7

⁸⁸ UNEP/OzL.Pro/ExCom/80/9, annex I and UNEP/OzL.Pro/ExCom/82/11, annex I

⁸⁹ MOPAN 2019 Assessments, Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol, p.9 published in December 2022.

spirit of evaluation" as there was a need for recommendations that linked to a follow-up mechanism to track the extent to which recommendations had been implemented. Many interviewees concurred that the upshot of this development was that evaluation reports were simply 'shelved'.

75. At the 89th meeting of the Executive Committee, discussions focused on the MOPAN reports recommendations to enhance the relevance of the evaluation function. Suggestions were made to revert to past practices that were discontinued in 2011 where the Executive Committee took decisions on relevant recommendations "so that there could be follow-up with regard to how the evaluation recommendations and related decisions fed into the work of the Fund and its bilateral and implementing agencies". It was stressed that the number of recommendations should be limited and concentrate on the most essential findings. Preparation of management responses was also seen as helping to "enhance the use of evaluation results and strengthen the function's ties with the work of the Fund".⁹⁰

76. To address the limited time available to discuss evaluation reports during Executive Committee meetings, it was suggested that the SMEO should have discussions on the reports at the IACM. These exchanges would then be captured in the reports of the IACM meeting submitted to the Executive Committee and could summarise key points which would help the Executive Committee to engage in more focused discussions on the recommendations. The IACM interactions could have the added benefit of ensuring clarity in the recommendations, solicit suggestions for evaluation topics and consider issues that seemed pertinent for inclusion in a management response.

Finding 6: Diversifying the type and focus of evaluation to include assessment of the social and economic impacts of Multilateral Fund programming. While Multilateral Fund has been recognized as being successful in establishing a monitoring and verification system for measuring compliance with ODS phase-out target, and other Montreal Protocol related targets, it has been less successful in developing a comprehensive and robust evaluation framework to assess 'softer' kinds of activities like training, capacity building, institutional strengthening, private sector involvement capturing experiences of public awareness and the overall sustainability of Multilateral Fund results after project completion. This aspect is becoming increasingly relevant as the Multilateral Fund embarks on designing and implementing projects that respond to the needs to comply with the targets set by the Kigali Amendment.

77. The MOPAN report observes that "The Multilateral Fund has had a narrow and effective focus on the phase-out/phase-down of controlled substances".⁹¹ This has led to a perception among many interviewees, particularly among implementing agencies, that the Multilateral Fund is driven by a "compliance-based" focus that precludes explicit attention to the social and economic impact of its programmes. Implementing agencies comment that this laser-focus on compliance does not encompass their own agency priorities which have broader mandates that focus on stakeholders, gender, jobs and small and medium industries, for example. One agency representative recounted that when the Multilateral Fund gender policy was adopted, a gender specialist had been recruited to help identify ways and means to make sure the portfolio was gender sensitive. After having reviewed the Multilateral Fund programmes, the response of this consultant was "Where are the people?"

78. Current practice in Multilateral Fund evaluation is to draw mainly from reports submitted to meet the requirements of the Multilateral Fund Secretariat. As noted earlier in the report, some implementing agencies undertake evaluation of Multilateral Fund because their own agencies have evaluation policies that require such coverage. To date there is no formal arrangement between the SMEO and the heads of implementing agencies' evaluation offices which could have potential in terms of formulating an evaluation framework that takes more innovative approach particularly to assess experiences in the social and economic impacts of Multilateral Fund programming and could also experiment with joint evaluations.

⁹⁰ UNEP/OzL.Pro/ExCom/89/15

⁹¹ MOPAN 2019 report, p.23.

79. With this aim in mind, evaluation offices of the implementing agencies should share any evaluations on Multilateral Fund projects on a regular basis with the evaluation unit of the Multilateral Fund. This could be a useful source for the Multilateral Fund evaluation unit to build meta-analyses based on the inputs provided by the independent evaluation offices of the implementing agencies. In this connection it is noteworthy that one Evaluation Head suggested that there was an opportunity to establish an informal 'community of practice' among the implementing agency evaluation units and the Multilateral Fund evaluation unit.

80. As a final point in connection with this finding, a case study entitled "The Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol, Addressing Challenges of Globalization" prepared by the Operations Evaluation Department of the World Bank 20 years ago, provides a perspective on the "unintended qualitative sustainable benefits" of the Multilateral Fund. The following paragraph is worth quoting in full as it speaks both succinctly and presciently to the untapped potential for exploring the 'softer sectors' of Multilateral Fund projects:

The Multilateral Fund was established as an environmental rather than a development fund. Its goal of retrofitting industrial processes to eliminate or displace ODS was not designed to have any direct social impact (even the incremental cost methodology has a built-in assumption that the ODS phase-out intervention is cost/price-neutral to the private enterprise). However, unintended qualitative sustainable development benefits of the Fund have begun to be recognized. In addition to the skills enhancement brought about by capacity building and training at the local level, other potential benefits which offer lessons to the Bank's work across other Multilateral Environment Agreements include reduced health risks, reductions of other environmental pollutants, increased competitiveness and/or enhanced export potential at the national level as well as enhanced interconnectedness through networking activities at the regional level.

Extract from a "Case study on the Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol" by Lauren Kelly, World Bank Operations Evaluation Department, (32914) 2004, page xi.

III. Conclusions

Conclusion 1: Limitations of the Multilateral Fund evaluation function:

81. A unique Multilateral Fund monitoring and evaluation function was deliberately designed to meet a shorter-term vision of reaching specific ODS reduction goals by 2010. To facilitate this, conventional norms that distinguished monitoring from evaluation in the United Nations system were adapted to the needs of the Fund and proved successful in setting up a regime that tracked compliance with specific goals. The record of evaluation is less successful with some reports of inconsistent analytic quality and not widely referenced or used. The overall utility of evaluation reports in discharging their accountability and learning objectives is also not discernible since a follow-up mechanism to track the response to recommendations has yet to be developed and the lessons learned database is not user friendly. Most importantly, Multilateral Fund now has objectives established in the Montreal Protocol and the Kigali Amendment that extend into the 2040s. The evaluation function now needs a fresh vision to meet these broader, longer-term objectives that encompass United Nations system priorities of SDGs, gender and human rights.

Conclusion 2: Inward-looking evaluation practice:

82. The involvement of the Executive Committee in overseeing and guiding the conduct of monitoring and evaluation is an important feature. This oversight was crucial given that the Multilateral Fund Secretariat opted to contract out project design, and implementation to United Nations and bilateral implementing agencies rather than set up its own project implementation structure. As a financial mechanism, the Fund is therefore not dissimilar to GEF. However, the key difference in terms of evaluation and monitoring is that the GEF forged a close association with the independent evaluation offices of their implementing agencies and developed a regime for project monitoring and evaluation which met GEF needs. In hindsight one may conclude that Multilateral Fund missed an opportunity to exploit the M&E infrastructure that had developed within the implementing agencies which may have yielded a stronger portfolio of evaluation products and a more widespread corporate understanding of the value and potential of evaluation overall.

Conclusion 3: Missed opportunities to clarify the identity of the evaluation function:

83. There were several inflection points in the past 30 years when the Executive Committee revisited options for how to meet Multilateral Fund's monitoring and evaluation needs. The first was in 1997 when it was decided to set up an in-house evaluation capacity as opposed to sub-contracting external experts. The second was in 2009 when the Executive Committee contemplated the possibility of a "cost effective and independent delivery options external to the Fund Secretariat"⁹² once more. While this option was not pursued, the evaluation function continued to be represented by an SMEO rather than an established organizational unit. Even though the possible tenure of the post was confirmed as being up to 10 years of service (from a two-year renewable approach that had characterized the tenure of the first SMEO), this did not allay concerns that the mode of delivering evaluations could be altered and the function was secure. The decision to downgrade evaluation-specific recommendations to optional suggestions fundamentally affected the standing of the evaluation function and the utility of its reports. It reinforced the message that evaluations had little to add to accountability and learning which are keystones of any serious evaluation practice.

Conclusion 4: Recognizing the difference between monitoring and evaluation:

84. The blurring of monitoring and evaluation functions was practical to start with but over time contributed to the weakening of the identity and relevance of evaluation. This assessment has underscored the need to promote a much clearer corporate understanding of the distinction between the two functions that accord with United Nations system norms and standards. If evaluation is to be recognized as a distinct function, a clear and separate identity should be established through the adoption of an evaluation policy and the reframing of the responsibilities of the post of Senior Monitoring and Evaluation Officer (SMEO), as a Senior

⁹² Decision 56/8, paragraph 57, p. 16, in document UNEP/OzL.Pro/56/64.

Evaluation Officer (SEO) together with the integration of monitoring functions in the Multilateral Fund Secretariat as part of the project management life-cycle, including the collection of PCRs and preparation of the consolidated PCR report.

Conclusion 5: Steps for renewal:

85. The 2019 MOPAN assessment conclusion on evaluation has reinvigorated action to ensure a more effective evaluation function. During the past three and a half years, the current SMEO has begun efforts to modernize the evaluation function and adapted UNEG evaluation practices to Multilateral Fund needs. The duration of the evaluation work programme has been extended from an annual to a biennial format (on an experimental basis) which will facilitate more efficient planning and delivery. She has also piloted a comprehensive and participatory reassessment to introduce a format for a universal project completion report to help more efficient online processing as well as consider United Nations system priorities such as gender and the SDGs. There is also Executive Committee interest that only one consolidated project completion report should be submitted per year instead of two which would cover a larger sample of projects. In addition, working documents⁹³ are being formulated that would make evaluation reports more accessible on the web and help with establishing a more transparent evaluation dissemination strategy. These are reassuring first steps to give evaluation a more substantive profile and elevate its relevance to all stakeholders of Multilateral Fund programming, and to be a conduit to sharing evaluations with a wider audience.

⁹³ Internal working documents prepared by the current SMEO to improve outreach of evaluation products.

IV. Recommendations for a time-bound roadmap to strengthen the evaluation function

86. The following recommendations propose a time-bound roadmap to strengthen the evaluation function and address weaknesses identified by the MOPAN assessment. The timeline for this roadmap may vary but should aim to be implemented during the next three years from 2025 to 2027. As required in the TOR, a draft outline of the evaluation policy is presented in annex II of the present document and aligns with UNEG Norms and Standards⁹⁴ and the United Nations Secretariat instructions in ST/AI/2021/3.⁹⁵

Recommendation 1: Finalise a Multilateral Fund evaluation policy using a participatory process – The annexed evaluation policy draft outline proposes a clear and separate identity for evaluation and monitoring, with the responsibilities of the post of Senior Monitoring and Evaluation Officer reframed as *Senior Evaluation Officer*. In consultation with the Chief Officer, the SMEO should arrange for a consultative process to review the proposed evaluation policy (see annex II) outline with the intention of presenting a final draft that has been well vetted to the Executive Committee for consideration.

87. The process should involve Multilateral Fund Secretariat staff and other stakeholders including the Independent Evaluation Office of UNEP given that the Fund is co-located with UNEP. The objective is to benefit from a cross-section of voices familiar with (a) Multilateral Fund programming and (b) expertise in United Nations system evaluation. This should be a brief, well organized brainstorming activity that leads to a polished final draft of the Evaluation Policy. In addition, the advanced draft should be shared with the heads of evaluation offices in the United Nations implementing agencies to solicit their views as well. These agencies have been approached as part of this assessment and have shown an interest to support Multilateral Fund evaluation.

Suggested timeline and participants: 1st consultation process during first half of 2025 and draft evaluation policy to be finalized and proposed to the Executive Committee in 2025 (meeting to be decided depending on the complexity of consultations and related responses by stakeholders).

- *Chief Officer, SMEO, Senior Multilateral Fund Staff, Heads of Implementing Agencies Evaluation Offices.*

Recommendation 2: Use evaluation guidelines as a tool for raising awareness - Once the evaluation policy has been endorsed, the SMEO should translate key elements of the policy into summary guidance targeting key stakeholders who will have roles to play in operationalizing this policy.

88. Briefings should be organized at IACM meetings and at Regional Network Meetings where the SMEO and the Chief Officer present the headlines of the new policy and encourage questions to be raised and address concerns. While these sessions would be preferable in person, they could be done on-line. The objective of these brief familiarization sessions would be to demystify what evaluation means in the context of the Fund and to emphasise that it is not an additional burden but an opportunity to communicate issues of importance that will be reflected in the evaluation reports that go to the Executive Committee. Once these briefings are completed, succinct guidelines should be circulated and made available on-line in the evaluation section of the Multilateral Fund website.

Suggested timeline and participants: Progress update report at 97th Executive Committee meeting (December 2025) and finalization at 98th meeting (Mid-2026).

- *SMEO, with support from CAP/Regional Networks teams and participants to IACM, championed by the Chief Officer*

⁹⁴ United Nations Evaluation Group, UNEG, Norms and Standards for Evaluation, (2016), Norm 12: Evaluation policy, New York, see annex I of the present document.

⁹⁵ Administrative Instruction, Evaluation in the United Nations Secretariat, ST/AI/2021/3, August 6, 2021, [ST/AI/2021/3 \(undocs.org\)](https://undocs.org/ST/AI/2021/3)

Recommendation 3: Upgrade and standardize the formats of evaluation reports and introduce a system of follow-up to track evaluation recommendations - Thus far evaluation reports have been available only as 'parliamentary' documentation presented to the Executive Committee. In addition, it is recommended that to demonstrate transparency, evaluation reports should be easily readable and publicly accessible as part of the evaluation section of the Multilateral Fund website.

89. With this objective in mind, it is recommended **that the SMEO should compile a simple annotated guide for evaluation consultants which standardizes the format and provides illustrative examples of how key sections such as the Executive Summary, Findings, Conclusions and Recommendations, should be presented. Recommendations should be Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound (SMART) and this guide should develop criteria for what constitutes a lesson learned by providing specific examples of what does and does not constitute a 'lesson learned'.**

Suggested timeline and participants: Consultations to be performed during 2025 resulting in a proposal for a tracking system on recommendations to be budgeted for in the work programme of 2026.

- *SMEO with relevant support particularly from an informal 'community of practice' of implementing agency evaluation offices (e.g. UNEP) and external expertise (if required). Support from the Multilateral Fund staff involved in Communication and Knowledge-Management is also suggested.*

Recommendation 4: Engaging key stakeholders in the work process of evaluation - Some stakeholders see the 'independence' of the evaluation mandate as a factor that inhibits candid exchange on draft reports and confine themselves to commenting on the factual accuracy of findings and not on the feasibility of suggestions for conclusions and the 'way forward'. To ensure that ground-level realities inform the findings of evaluations, stakeholders also requested more visits to the countries. Considering these views, the following suggestions are made for consideration to make evaluation more animated, active and immediate and less a function that operates in a silo within the Multilateral Fund Secretariat.

90. **The SMEO should consult with the Chief Officer to consider their viability and a possible timeline for sub-recommendations (a) through (e).**

- (a) ***Revisit the purpose of desk studies and consider introducing inception reports:*** While desk studies were originally conceived of as preparatory activities for country visits by evaluation teams, they often became self-contained studies which reviewed internal Multilateral Fund documentation and extracted conclusions and lessons learned. While desk studies should not be abandoned as a modality, criteria should be developed as to which projects lend themselves to this more limited appraisal. Inception reports should be introduced for all evaluations that contain evaluation questions, data collection instruments, and involve evaluation team travel to regions and countries as the norm rather than the exception.
- (b) ***Undertake fewer, deeper more strategic evaluations:*** To ensure that evaluation topics meet the strategic needs of the Multilateral Fund, it is recommended that the Chief Officer lead senior Multilateral Fund staff in a brainstorming session once every 18 months to explore what issues require evaluation attention for the biennial work programme. It is also recommended that given the limited capacity of the evaluation unit, it should undertake fewer, deeper evaluations that should typically involve more than one external consultant. Furthermore, the possibility of joint evaluations with evaluation offices of the implementing agencies, should be explored. It is also strongly recommended to revive the practice of having Multilateral Fund Secretariat Staff as part of the evaluation teams as resource persons. Implementing agency staff should also be encouraged to join teams in a similar capacity as was done in earlier Multilateral Fund evaluations.
- (c) ***Streamline interaction with Executive Committee:*** At present, evaluation planning involves four interactions with the Executive Committee: (i) work programme submission; (ii) terms of reference submission; (iii) a report on evaluation progress; followed by (iv) submission of

the final report. It is recommended that this process be streamlined to two steps with (i) submission of a biennial work programme that provides sufficient information for Executive Committee approval of the content and number of evaluations, and (ii) the submission of the final evaluation report.

- (d) ***Introduce briefing sessions with evaluation consultants:*** As part of the finalization of draft reports, the SMEO should organize brief, informal face-to-face sessions with the evaluation consultants, the SMEO and with Multilateral Fund Secretariat staff to discuss draft reports. It would be optimal if the evaluation calendar is timed to ensure draft reports are available during the start of the calendar year, when programme staff are not as busy preparing for Executive Committee meetings. In addition, once the reports are finalized, the consultants should prepare PowerPoint presentations that they will present in brief on-line meetings, chaired by the SMEO, for interested implementing agency staff and Executive Committee members prior to the Executive Committee meetings.
- (e) ***Request evaluation as standing agenda item at key Multilateral Fund meetings with stakeholders (e.g. IACM and Network Meetings):*** To ensure visibility of evaluation as a corporate priority, it is recommended that a half-day session on evaluation is included in the IACM agenda, at the first meeting of the year. These sessions should be interactive and solicit ideas on issues that would merit independent assessment, share key highlights of evaluation results and methods used for data collection ('most-significant-change', 'outcome mapping', for example) and include NOUs as resources for feedback on topics such as evaluation plans, topical concerns and data collection strategies and suggestions. The objective is to make evaluation more recognized, familiar and participatory. It builds on recommendation (a) above.

Recommendation 5: Reappraise the evaluation framework used at Multilateral Fund: More innovative evaluation approaches should also be developed to assess the 'softer' activities in programming involving industry and private sector entities, manufacturers associations etc.

91. Since the start, evaluation topics have focused on assessments of the Multilateral Fund programming by type/sector such as CFCs, HCFCs and more recently HFCs phase-out, ODS disposal and destruction, refrigeration projects, methyl bromide, halon banking to name a few. Interviewees suggested there may be other options for framing evaluations such as a focus on countries that had large programmes as a unit of analysis, as they often involve several implementing agencies. This would support assessment of gender, human rights and the SDGs which are newer priorities for the Multilateral Fund and central to the Norms and Standards of the UNEG.⁹⁶ The SMEO could invite a review group composed of a few of the former Multilateral Fund evaluation consultants who are technical experts as well as experienced in evaluation, to consider the options for reframing the evaluation practice. Including consultants who have evaluated similar programmes for other agencies (e.g. GEF), and representatives from implementing agencies could add value. This exercise could also be used to update and diversify the evaluation roster of consultants qualified to undertake Multilateral Fund evaluations.

Suggested timeline and participants: 2026-2028

- *SMEO and evaluation expert review group and representatives of key stakeholders who are users of Multilateral Fund evaluation reports.*

Recommendation 6: Introduce enhanced quality assurance mechanisms for evaluation reports: To ensure that evaluation reports are technically sound, credible and easily readable it is recommended that the SMEO consider recruiting a resource person(s) or set up a reference group as required to support framing of the Terms of Reference and quality assuring the final draft reports. It is also

⁹⁶ United Nations Evaluation Group, UNEG, Norms and Standards for Evaluation (2016), New York - specifically Standard 4.7 Human right-based approach and gender mainstreaming strategy, see annex I of the present document.

suggested that a member of the Programme Management team could act as internal peer reviewer and sounding board to provide quality assurance support as a report is being finalized.

92. In larger offices, evaluation reports are customarily peer reviewed by other evaluation officers who have not been involved in the evaluation. External consultants to provide both technical and assessments of the clarity of report presentation have also been used, particularly when controversial evaluations are to be submitted to executive boards. Given that the Multilateral Fund evaluation unit is small, such expert and peer review support will help assure both the technical and evaluation quality of its reports without entailing costs for additional staff. This type of quality assurance should not represent an onerous workload and could take place at a few key points during the evaluation process, namely the preparation of the draft Terms of Reference and Inception Report stage, and when the final draft is presented by the consultant.

Suggested timeline and participants: 2025 onwards

- *SMEO to use 'community of practice' identified in Recommendation 3 and explore potential for such support.*

Recommendation 7: Supplementing evaluation expertise in the short to medium term - It is suggested that temporary measures should be explored for the next three years, such as recruiting a Junior Professional Officer or short-term professional/ consultant expertise with experience in evaluation, to support current PCR reform.

93. Considering the ongoing PCR reform, the related work on lessons learned, and the preparation of the evaluation policy suggested in this assessment, the evaluation unit may require a boost in support for the SMEO, to address the additional work beyond the delivery of evaluations.

Suggested timeline: 2025 onwards

Annex I

UNITED NATIONS EVALUATION GROUP (UNEG) SUMMARY OF NORMS AND STANDARDS FOR EVALUATION

Table 1: Norms and Standards for Evaluation

General norms for evaluation
Norm 1: Internationally agreed principles, goals and targets
Norm 2: Utility
Norm 3: Credibility
Norm 4: Independence
Norm 5: Impartiality.
Norm 6: Ethics
Norm 7: Transparency
Norm 8: Human rights and gender equality.
Norm 9: National evaluation capacities
Norm 10: Professionalism
Institutional norms for evaluation at the United Nations System
Norm 11: Enabling environment
Norm 12: Evaluation policy
Norm 13: Responsibility for the evaluation function
Norm 14: Evaluation use and follow-up
Standards for evaluation
Standard 1: Institutional Framework
Standard 1.1: Institutional framework for evaluation
Standard 1.2: Evaluation policy
Standard 1.3: Evaluation plan and reporting.
Standard 1.4: Management response and follow up
Standard 1.5: Disclosure policy.
Standard 2: Management of the Evaluation Function
Standard 2.1: Head of evaluation
Standard 2.2: Evaluation guidelines
Standard 2.3: Responsiveness of the evaluation function
Standard 3: Evaluation competencies
Standard 3.1: Competencies
Standard 3.2: Ethics
Standard 4: Conduct of Evaluations
Standard 4.1: Timeliness and intentionality
Standard 4.2: Evaluability assessment
Standard 4.3: Terms of reference
Standard 4.4: Evaluation scope and objectives
Standard 4.5: Methodology
Standard 4.6: Stakeholder engagement and reference groups
Standard 4.7: Human rights-based approach and gender mainstreaming strategy
Standard 4.8: Selection and composition of evaluation teams
Standard 4.9: Evaluation report and products
Standard 4.10: Recommendations
Standard 4.11: Communication and dissemination
Standard 5: Quality
Standard 5.1: Quality assurance system
Standard 5.2: Quality control of the evaluation design
Standard 5.3: Quality control at the final stage of evaluation

Source: United Nations Evaluation Group (2016), [Norms and Standards for Evaluation](#). New York: UNEG.

UNEG Norms and Standards specifically cited in the assessment report

Norm 4: Independence

- Independence of evaluation is necessary for credibility, influences the ways in which an evaluation is used and allows evaluators to be impartial and free from undue pressure throughout the evaluation process. The independence of the evaluation function comprises two key aspects — behavioural independence and organizational independence. Behavioural independence entails the ability to evaluate without undue influence by any party. Evaluators must have the full freedom to conduct their evaluative work impartially, without the risk of negative effects on their career development and must be able to freely express their assessment. The independence of the evaluation function underpins the free access to information that evaluators should have on the evaluation subject.
- Organizational independence requires that the central evaluation function is positioned independently from management functions, carries the responsibility of setting the evaluation agenda and is provided with adequate resources to conduct its work. Organizational independence also necessitates that evaluation managers have full discretion to directly submit evaluation reports to the appropriate level of decision-making and that they should report directly to an organization's governing body and/or the executive head. Independence is vested in the Evaluation Head to directly commission, produce, publish and disseminate duly quality-assured evaluation reports in the public domain without undue influence by any party.

Norm 12: Evaluation policy

Every organization should establish an explicit evaluation policy. Taking into account the specificities of the organization's requirements, the evaluation policy should include a clear explanation of the purpose, concepts, rules and use of evaluation within the organization; the institutional framework and roles and responsibilities; measures to safeguard evaluation independence and public accountability; benchmarks for financing the evaluation function that are commensurate with the size and function of the organization; measures to ensure the quality and the use of evaluations and post-evaluation follow-up; a framework for decentralized evaluations, where applicable; and provision for periodic peer review or external assessment. The evaluation policy should be approved by the governing body and/or the executive head to ensure it has a formally recognized status at the highest levels of the organization. References to evaluators in the policy should encompass staff of the evaluation function as well as evaluation consultants.

Norm 14: Evaluation use and follow-up

- Organizations should promote evaluation use and follow-up, using an interactive process that involves all stakeholders. Evaluation requires an explicit response by the governing authorities and/or management addressed by its recommendations that clearly states responsibilities and accountabilities. Management should integrate evaluation results and recommendations into its policies and programmes.
- The implementation of evaluation recommendations should be systematically followed up. A periodic report on the status of the implementation of the evaluation recommendations should be presented to the governing bodies and/or the head of the organization.

Standard 1: Institutional Framework

Standard 1.4 Management response and follow-up

The organization should ensure that appropriate mechanisms are in place to ensure that management responds to evaluation recommendations. The mechanisms should outline concrete actions to be undertaken in the management response and in the follow-up to recommendation implementation.

- The organization's management is responsible for providing a formal management response to each evaluation. The management response provides management's views of the evaluation recommendations, including whether and why management agrees or disagrees with each recommendation. The management response should detail specific actions to implement those recommendations that were agreed to by management. These actions should be concrete, objectively verifiable, time-bound and clear on the responsibilities for implementation.
- The organization should have an oversight mechanism to ensure that there are management responses to evaluations, that the actions contained in management responses are adequate to substantially address agreed recommendations and that the recommendations are appropriately implemented.
- The organization should have a mechanism to oversee the implementation of the actions provided in management responses, such as follow-up reports or tracking systems. Ensuring follow-up is the responsibility of the management. Follow-up should be overseen by the governing body or, for those actions to be undertaken by units within the organization, by management itself.

Standard 4: Conduct of Evaluations

Standard: 4.1: Timeliness and intentionality

Evaluations should be designed to ensure that they provide timely, valid and reliable information that will be relevant to the subject being assessed and should clearly identify the underlying intentionality.

- The rationale for conducting an evaluation should be clear from the outset. The evaluation plan, scope and design should be determined with a view to generating the most relevant, useful and timely information that will meet the needs of intended users and will be relevant to decision-making processes.
- Timeliness is thus an important factor in ensuring evaluation utility.
- In the context of limited resources, it is important to carefully plan evaluations in order to ensure optimum utility and cost-effectiveness.
- Having a clear intention implies knowing whose decisions (and the type of those decisions) the evaluation intends to influence. This should lead to the identification of relevant evaluation questions, the appropriate scope of evaluation, the design of stakeholder engagement to promote ownership, the appropriate formulation of recommendations, an effective dissemination plan and a successful learning strategy.

Standard 4.7 Human right-based approach and gender mainstreaming strategy

The evaluation design should include considerations of the extent to which the United Nations system's commitment to the human-rights based approach and gender mainstreaming strategy was incorporated in the design of the evaluation subject.

- United Nations organizations, guided by the United Nations Charter, have a responsibility and mission to assist Member States to meet their obligations towards the realization of the human rights of those who live within their jurisdiction. Human rights treaties, mechanisms and instruments provide United Nations organizations with a guiding frame of reference and a legal foundation for ethical and moral principles; these vehicles should guide evaluation work. Consideration should also be given to gender equality issues and hard-to-reach and vulnerable groups.
- The evaluation design might also include some process of ethical review of the initial design of the evaluation subject. More specifically, the evaluation terms of reference should:
 - Indicate both duty bearers and rights holders (particularly women and other groups subject to discrimination) as primary users of the evaluation and specify how they will be involved in the evaluation process.
 - Spell out the relevant human rights and gender equality instruments or policies that will guide evaluation processes.

- Incorporate an assessment of relevant human rights and gender equality aspects through the selection of the evaluation criteria and questions.
- Specify an evaluation approach and methods of data collection and analysis that are human rights-based and gender-responsive.
- Specify that evaluation data should be disaggregated by social criteria (e.g. sex, ethnicity, age, disability, geographic location, income or education).
- Define the level of expertise needed among the evaluation team on human rights and gender equality, define responsibilities in this regard and call for a gender-balanced and culturally diverse team that makes use of national/regional evaluation expertise.

Annexe II

ÉLÉMENTS POUR UN PROJET DE PLAN D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION POUR LE FONDS MULTILATÉRAL DU PROTOCOLE DE MONTRÉAL (*)

DÉFINITION DE L'ÉVALUATION

1. Le Fonds multilatéral adhère à la définition de l'évaluation découlant des Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation¹ et des Instructions administratives du Secrétariat des Nations Unies².
2. Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes.
3. L'évaluation fait partie d'une architecture de supervision organisationnelle plus large tout en étant distincte de celle-ci dans le but d'apprécier le rendement de programme qui comprend également la surveillance, l'audit et l'inspection³.
4. Au sein du Fonds multilatéral, la responsabilité de l'évaluation se trouve dans le groupe de l'évaluation, dirigé par un administrateur principal, [surveillance] et évaluation. Actuellement, la fonction est également responsable d'un élément de surveillance de projet, de la collecte des rapports finaux à leur achèvement, des rapports d'achèvement de projet. Les aspects de surveillance restants liés aux projets relèvent d'autres gestionnaires du Secrétariat du Fonds.

[Remarque : Si la Recommandation 1 de l'évaluation de renommer l'administrateur principal, surveillance et évaluation (SMEO) à titre d'administrateur principal de l'évaluation (SEO) est acceptée, alors une description de tâche révisée pour ce poste, qui élimine la collecte des RAP et la préparation du rapport global connexe du groupe de l'évaluation, devrait accompagner le projet de politique d'évaluation aux fins de l'examen du Comité exécutif.]

I. OBJECTIFS DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU FONDS MULTILATÉRAL

5. L'évaluation au sein du Fonds multilatéral sert trois objectifs principaux :
 - (a) **La responsabilisation** : L'évaluation fait partie intégrante du cadre de responsabilisation et constitue une source importante de données probantes pour comprendre le rendement organisationnel. Une reddition de comptes transparente des résultats d'évaluation rehausse la confiance du Comité exécutif envers la capacité du Fonds multilatéral à livrer les mandats qui lui sont confiés.
 - (b) **La prise de décision fondée sur des preuves** : L'évaluation appuie une meilleure prise de

¹ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2016. Normes et règles d'évaluation, New York, GNUM, [UNEG Norms & Standards for Evaluation French 2017](#).

² ST/AI/2021/3. 6 août 2021 et les [Guidelines - Administrative Instruction on Evaluation in the United Nations Secretariat](#) [Lignes directrices – Instruction administrative sur l'évaluation au Secrétariat des Nations Unies] connexes.

³ Voir la section VII.

(*) Ce plan fait référence aux politiques d'évaluation d'organisations similaires – PNUE, PNUD, ONUDI, FEM, le Fonds d'adaptation, et l'Instruction ST/AI/2021/3 des Nations Unies.

décision à tous les niveaux du Fonds multilatéral. Elle devrait éclairer la planification, la programmation, le budget, la mise en œuvre et la reddition de comptes, en plus de contribuer à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et à l'efficacité organisationnelle. L'évaluation et la rétroaction sur la mise en œuvre des recommandations en matière d'évaluation sont des contributions pertinentes pour une gestion efficace fondée sur les résultats.

- (c) **L'apprentissage :** Une solide culture de l'évaluation est un prérequis pour une organisation d'apprentissage. L'évaluation aidera l'organisation à apprendre par l'expérience et à mieux comprendre pourquoi – et dans quelle mesure – les résultats escomptés et inattendus ont été atteints et pour analyser les implications des résultats. La compilation, l'analyse et la diffusion des enseignements peuvent être un moteur de l'innovation et de l'amélioration continue.

II. RESPONSABILITÉ DE L'ÉVALUATION

Le Comité exécutif

- (a) Le Comité exécutif est le gardien de la politique d'évaluation.
- (b) Il approuve la politique d'évaluation ainsi que le programme de travail biennal et le budget dédié à l'évaluation.
- (c) Il endosse la nomination du S[M]EO en fonction de ses discussions avec le chef du Secrétariat.
- (d) Il examine tous les rapports d'évaluation qui lui sont directement présentés par le S[M]EO.
- (e) Il endosse et approuve les recommandations dans les rapports d'évaluation, ainsi que les réponses connexes de la direction.
- (f) Il examine les mises à jour régulières sur les mesures entreprises dans les réponses de la direction.
- (g) Il devrait régulièrement commander des examens indépendants de la politique et de la pratique d'évaluation.

Le chef du Secrétariat

- (a) Protège l'intégrité de la fonction d'évaluation, en veillant à son indépendance par rapport à la gestion opérationnelle et aux activités de surveillance.
- (b) À l'achèvement d'un processus de recrutement, recommande la nomination du S[M]EO au directeur général du PNUE.
- (c) Travaille avec le S[M]EO sur le programme de travail de l'évaluation qui est présenté au Comité exécutif par l'administrateur principal de l'évaluation en vue de son approbation.
- (d) Supervise et facilite le travail de l'administrateur principal de l'évaluation.
- (e) S'assure que l'évaluation est un point à l'ordre du jour discret dans les réunions, internes ou externes, relatives au Fonds multilatéral, au besoin.
- (f) S'assure qu'une réponse de la direction est préparée pour chaque rapport d'évaluation. A de plus la possibilité d'inclure un « rapport minoritaire » dans les cas où il ou elle est en désaccord avec le contenu d'un rapport d'évaluation qui est présenté au Comité exécutif.
- (g) Fait la promotion de la visibilité et de la diffusion des produits d'évaluation, y compris l'utilisation des plateformes institutionnelles, des infolettres et du système de gestion des connaissances.
- (h) Encourage la collaboration et la coordination avec les bureaux de l'évaluation des agences d'exécution du Fonds multilatéral.
- (i) S'assure de l'utilisation des rapports d'évaluation et des enseignements dans les travaux d'examen des projets du Secrétariat et encourage les agences d'exécution à en faire autant dans la préparation des propositions et la mise en œuvre des projets.

Administrateur principal, *[surveillance et] évaluation*

Remarque : Si la Recommandation 1 est acceptée, la part de surveillance ne sera pas comprise dans les fonctions, et cela devrait se refléter dans une nouvelle description de tâche pour le poste d'administrateur principal de l'évaluation (SEO).

- (a) Fonctionne comme personne dirigeante du groupe d'évaluation et gère tous les aspects du portefeuille de l'évaluation.
- (b) Après des discussions avec le chef du Secrétariat et les parties prenantes concernées, présente le programme de travail *[biennal]* en vue de l'approbation du Comité exécutif.
- (c) S'assure que tous les rapports d'évaluation sont de grande qualité et conformes aux normes et règles d'évaluation du GNUE et à l'instruction UN/STAI/2021/3 sur l'évaluation au Secrétariat des Nations Unies.
- (d) Présente les rapports d'évaluation au Comité exécutif.
- (e) Se coordonne avec les bureaux de l'évaluation des agences d'exécution afin d'explorer des options d'évaluation conjointe et d'autres exercices similaires.
- (f) S'assure qu'un mécanisme de réponse de la direction est mis sur pied pour faire le suivi des recommandations des évaluations et produit régulièrement des rapports sur les progrès de l'adoption des recommandations des évaluations au Comité exécutif.
- (g) Supervise le personnel et les consultants du groupe de l'évaluation.
- (h) Représente la fonction de l'évaluation du Fonds multilatéral au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et des autres communautés pertinentes de l'Organisation des Nations Unies, comme les communautés de pratique de l'évaluation au Secrétariat des Nations Unies.
- (i) Rend compte au Comité exécutif des mesures qui assurent que la fonction d'évaluation du Fonds multilatéral est harmonisée aux exigences évolutives de la fonction d'évaluation au sein des Nations Unies et du PNUE, et prépare des mises à jour pour la politique et les lignes directrices d'évaluation, comme l'exige le Comité exécutif.

III. PRINCIPES, NORMES ET RÈGLES D'ÉVALUATION PERTINENTS POUR LE FONDS MULTILATÉRAL

L'indépendance

6. L'indépendance de l'évaluation est nécessaire pour la crédibilité; elle influence de quelles manières une évaluation est utilisée et permet aux évaluateurs de se montrer impartiaux et libres de toute pression injustifiée tout au long du processus d'évaluation. Les évaluateurs doivent avoir la capacité d'évaluer sans influence injustifiée de toute partie et de réaliser leurs travaux d'évaluation de façon impartiale, sans risque d'impacts négatifs pour leur perfectionnement professionnel, et ils doivent être en mesure d'exprimer librement leur appréciation. L'indépendance exige également que le groupe de l'évaluation du Fonds multilatéral soit indépendant par rapport aux fonctions de la direction, assume la responsabilité d'établir l'ordre du jour de l'évaluation et reçoit les ressources adéquates pour effectuer ses travaux.

7. Le groupe de l'évaluation devrait avoir l'entière discrétion de soumettre directement les rapports d'évaluation au Comité exécutif. Dans le cas où le chef du Secrétariat est en désaccord avec les rapports ou les produits d'évaluation, à titre de personne dirigeante de l'organisation, il ou elle a le droit de délivrer un « rapport minoritaire » détaillant les objections à la décision du Comité exécutif.

L'utilité

8. Les évaluations devraient être commandées et réalisées avec l'intention claire d'utiliser l'analyse, les conclusions ou les recommandations qui en découlent afin d'éclairer des décisions et des actions. Les évaluations utiles sont des contributions utiles et opportunes à une prise de décision éclairée, à des processus organisationnels d'apprentissage et à la responsabilisation à l'égard des résultats. Les évaluations peuvent contribuer à la génération de connaissances et responsabiliser les parties prenantes.

La crédibilité

9. Les évaluations doivent être crédibles. Les principaux éléments de la crédibilité incluent des processus d'évaluation transparents, l'impartialité, des approches inclusives impliquant les parties prenantes concernées et de solides systèmes d'assurance de la qualité. Les résultats et les recommandations des évaluations découlent de l'utilisation des meilleures données objectives, fiables et valides qui sont disponibles ainsi que d'une analyse quantitative et qualitative exacte des preuves. La crédibilité exige que les évaluations soient réalisées de manière éthique et gérées par des évaluateurs qui font preuve de compétences professionnelles et culturelles.

La transparence

10. La transparence est un élément essentiel de l'évaluation qui établit et renforce la confiance, rehausse la responsabilité des parties prenantes et augmente la responsabilisation du public. Les produits d'évaluation devraient être publiquement accessibles en ligne et devraient être diffusés en tant que composante à part entière des plateformes de communication et de gestion des compétences du Fonds multilatéral.

IV. TYPES D'ÉVALUATION

11. Deux types de produits d'évaluation ont été élaborés dans le cadre de la fonction d'évaluation au sein du Fonds multilatéral au cours des dernières décennies :

- (a) Les **évaluations indépendantes** qui couvrent les typologies suivantes de la programmation du Fonds multilatéral :
 - (i) Évaluations sectorielles;
 - (ii) Projets d'investissement;
 - (iii) Projets ne portant pas sur des investissements qui couvrent la formation et le renforcement institutionnel.

Ces évaluations sont conçues pour se concentrer sur une collecte de projets dans un secteur, à l'échelle régionale ou interrégionale, ou peuvent être axées sur un seul projet d'investissement à grande échelle. Il y a aussi la possibilité d'entreprendre l'évaluation d'un portefeuille de projets dans un seul pays.

- (b) Les **études théoriques** sont des rapports autonomes qui répondent à des questions précises ainsi qu'à des domaines d'intérêt et de préoccupation.

Ces études se fondent principalement sur les documents produits par le Fonds multilatéral et d'autres sources. Elles n'impliquent habituellement pas de visites de pays, mais peuvent se servir de sondages et d'entretiens au besoin.

12. Il est proposé d'ajouter deux nouveaux types d'évaluation :

- (a) **Évaluation semi-indépendante** : menée par une équipe d'évaluation composée d'une combinaison d'évaluateurs indépendants et de membre du personnel au sein du Secrétariat du Fonds multilatéral et/ou des agences d'exécution, le cas échéant, ainsi que d'autres parties prenantes pertinentes. Les membres du personnel du Secrétariat agiraient à titre de personnes ressources pour l'exercice d'évaluation et ne sont pas considérés comme des experts en évaluation, ils respecteront donc les principes et les critères de la politique d'évaluation du Fonds multilatéral.
- (b) **Évaluation conjointe avec les groupes de l'évaluation des agences d'exécution** : Les groupes de l'évaluation des agences d'exécution et le groupe de l'évaluation du Fonds multilatéral pourraient établir un mécanisme d'échange des renseignements et de coopération, de façon régulière, afin d'encourager les synergies et d'éviter la duplication

des efforts pour évaluer les enjeux et les thèmes d'intérêt commun connexes aux projets financés par le Fonds multilatéral.

13. Le groupe de l'évaluation peut également préparer des documents de travail afin de contribuer au renforcement de la pertinence de l'évaluation et de son utilisation par des parties prenantes pertinentes.

V. DIFFUSION, RAYONNEMENT ET COMMUNICATION PUBLIQUE

14. Les rapports d'évaluation devraient être diffusés à toutes les parties prenantes de l'évaluation et accessibles au public, avec une réponse officielle de la direction, sur la page Web du Fonds multilatéral. Les faits saillants concernant les principaux constats, les enseignements et les recommandations devraient être affichés sur la page Web de l'évaluation et mis en évidence dans le système de gestion des connaissances, dans le cadre de la stratégie de communication du Fonds.

VI. DÉPLOIEMENT ET MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DU FONDS MULTILATÉRAL

15. Au sujet de l'approbation de la politique, les activités de déploiement seront appuyées par les produits de communication et d'accroissement de la capacité pour l'intégration d'une compréhension de l'intention et des objectifs de la politique ainsi que des rôles et des responsabilisations dans le cadre des évaluations au sein du Fonds multilatéral. Les lignes directrices de l'évaluation préciseront les détails des règles et des pratiques requises pour des rapports d'évaluation améliorés, les réponses de la direction et la reddition de comptes au Comité exécutif.

VII. AUTRES FONCTIONS ET PROCESSUS DE SUPERVISION RELATIFS À L'ÉVALUATION

16. L'évaluation est distincte de la surveillance, de l'audit et de l'inspection. Toutefois, les évaluations sont informées par une surveillance et un audit soutenus et fonctionnent de manière complémentaire.

LA SURVEILLANCE

17. La surveillance est une tâche de gestion menée par des personnes étroitement impliquées dans la conception et la mise en œuvre des programmes. Elle ne présuppose pas l'indépendance de l'agent de surveillance. Elle implique l'examen continu des progrès réalisés lors de la mise en œuvre d'un projet, afin de vérifier qu'il est conforme avec le programme établi et de prendre les décisions nécessaires pour améliorer les résultats.

18. Au sein du Fonds multilatéral, les responsabilités de surveillance sont distribuées entre les différents gestionnaires principaux, comme le définit la version de 2009 des mandats pour le SMEO⁴ :

- (a) La surveillance des dépenses et des soldes incombe au fonctionnaire d'administration et de gestion du Fonds;
- (b) La surveillance de l'efficacité des agences d'exécution incombe au spécialiste de la gestion des programmes;
- (c) La surveillance des retards dans les projets incombe au spécialiste de la gestion des programmes;
- (d) La surveillance de la conformité des pays incombe au spécialiste de la gestion des programmes;

⁴ UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/7.

- (e) La surveillance des rapports périodiques annuels des agences d'exécution incombe au spécialiste de la gestion des programmes;
- (f) La surveillance des rapports annuels d'application des accords pluriannuels incombe à tous les spécialistes de la gestion des programmes;

[Les responsabilités relatives aux rapports d'achèvement de projet devraient aussi incomber au Secrétariat du Fonds multilatéral si la fonction de l'évaluation est libérée du volet de la surveillance.] Dans ce cas, un élément supplémentaire serait ajouté comme ceci dans le cadre de la surveillance :

- (g) La surveillance des rapports d'achèvement de projet et la préparation du rapport global d'achèvement de projet seront réalisées par les spécialistes d'examen de projet.

L'AUDIT

19. L'audit est un examen de l'adéquation des contrôles de gestion visant à garantir : une utilisation économique et efficace des ressources; la garantie des capitaux; la fiabilité des informations financières et autres; la conformité aux normes, règles et politiques établies; l'efficacité de la gestion des risques; et l'adéquation des structures organisationnelles, des systèmes et des processus.

20. L'audit interne du Fonds multilatéral est entrepris par le Bureau des services de contrôle internes de l'Organisation des Nations Unies. Le point d'audit central du Fonds multilatéral est d'être conçu par le chef du Secrétariat.

L'INSPECTION

21. L'inspection est un examen de l'unité organisationnelle, d'un enjeu ou d'une pratique afin de déterminer dans quelle mesure cette unité, cet enjeu ou cette pratique respecte les règles prescrites, les bonnes pratiques et d'autres critères.

Annex III

ASSESSMENT REVIEW MATRIX (*)

ASSESSMENT QUESTIONS	SUBSTANTIATING EVIDENCE	MEANS OF VERIFICATION & DATA SOURCES
1. STRATEGIC RELEVANCE		
- What has been contribution of the M&E function and its evaluation and PCR reports in terms of informing the overall corporate strategy, operational effectiveness, accountability and learning from Multilateral Fund projects? - To what extent have evaluations undertaken to date been used as a source of information in future programming? - What demand is there for evaluation products and from where/whom?	- Extent to which internal and external stakeholders are knowledgeable about the work of the evaluation function and find it a valuable input to their work - Extent to which project templates, review documents strategic planning documents, results frameworks, communication plans and products see/quote evaluation recommendations and lessons as a source of information	- Semi-structured key informant interviews - o Multilateral Fund staff - o Executive Committee members - o Implementing agency staff - o National partners (NOUs etc) - Survey results - Document review - Evidence from sample of completed projects from Implementing agencies which provide overview of project cycle and identify monitoring and evaluation plans, practices and outcomes.
2. EFFECTIVENESS		
- How familiar are stakeholders involved in the design, implementation and monitoring of Multilateral Fund projects, (eg. the Secretariat, Implementing Agencies and national partners) with the requirements for effective evaluation (use of log frames, Theories of Change, funding of monitoring and evaluation etc)? (a) Do the templates used for design and monitoring contain the necessary results-based structure, information, funding and workplan for the conduct of credible evaluation? (b) What are the interlinkages between monitoring activities undertaken by the Programme Management function and the activities of the M&E function?	- Extent to which relevant project templates and documents highlight evaluation requirements - Extent to which minutes of programme review processes in implementing agencies and Multilateral Fund demonstrate consideration of M&E requirements and protocols. Records of discussions on evaluation findings, recommendations and learnings with implementing agency staff and Multilateral Fund staff, as well as Executive Committee. Are Management Responses prepared for Multilateral Fund Evaluations to ensure uptake of recommendations?	- Interviews with Implementing agencies and Multilateral Fund staff - Document review Interviews with Multilateral Fund staff, Implementing agency Staff. Interviews and document/website reviews Review of Implementing agency evaluations of Multilateral Fund projects where available. Informal brainstorming of preliminary findings within Multilateral Fund, Informal Advisory Group and then with Implementing Agencies. Ultimate goal of this reflection will be to outline an Evaluation Policy that meets Multilateral Fund needs for accountability and learning.

ASSESSMENT QUESTIONS	SUBSTANTIATING EVIDENCE	MEANS OF VERIFICATION & DATA SOURCES
(c) Are there examples of lessons that have been learned through M&E activities being fed into new phases of programming? - To what extent have issues identified in evaluations been discussed internally at the corporate level, with the Executive Committee and with implementing agencies? - Has there been any sharing of lessons learned among implementing agencies and concerned national partners and implementers involved in Multilateral Fund work? - How accessible are monitoring and evaluation reports produced at Multilateral Fund? - In what ways have the products of evaluations been disseminated and shared among relevant stakeholders? - Are evaluations a core component of the Communications Strategy of Multilateral Fund? - In what ways does UNEP, UNIDO, UNDP and the World Bank support the dissemination of key findings and recommendations of Multilateral Fund Evaluations? - What criteria should be adopted to develop an Evaluation Function that is fit-for-purpose in Multilateral Fund? What key principles and organizational arrangements should be set in place to ensure the involvement of the evaluation function during the design, implementation, monitoring and evaluation of Multilateral Fund projects - ie. how best should monitoring evaluation be considered at each point in the project cycle? - Does Multilateral Fund have the capacity to undertake a comprehensive evaluation	- Extent to which evaluation reports and learnings are reflected on Multilateral Fund website, Communication bulletins. - Assessment of evaluation report dissemination practices and briefings provided by the evaluation unit.	

ASSESSMENT QUESTIONS	SUBSTANTIATING EVIDENCE	MEANS OF VERIFICATION & DATA SOURCES
programme or are there other options to build on work done in the implementing agencies?		
3. EVALUATION RESOURCES AND SUSTAINABILITY		
- Are Multilateral Fund's current investment in M&E sufficient to implement a credible monitoring and evaluation function? - To what extent has Multilateral Fund 's organizational arrangements and commitments been adequate to support the implementation of a credible monitoring and evaluation function? - How efficient has the M&E function been in delivering its annual work programme? What incentives have been/could be adopted to encourage the development of a culture of evaluation and implementation of evaluation recommendations?	- What have been the costs and deliverables of the evaluation unit? - Explore to what extent the guidance contained in section 6 of ST/AI/2021/3 covering resources is of relevance to Multilateral Fund	Documents review of budgets - Assess a sample of evaluation reports and PCR reports produced within the past 5 years using the UNEG quality checklist for Evaluation Reports as a guide (UNEG/G (2010)/2 - Interviews and survey responses
4. MONITORING, REPORTING & ACCOUNTABILITY OF UNEG REQUIREMENTS¹		
- To what extent does Multilateral Fund meet the UNEG gender equality-related norms and standards and applies the UNEG Guidance on Integrating Humans Rights and Gender Equality in all phases of monitoring and evaluation? - How effectively does Multilateral Fund monitor, evaluate and report on the implementation of gender and human rights? Is relevant information systematically collected and analysed to feed into management decisions? - What methods are used to address and evaluate gender equality and women's empowerment in developing the evaluation work programme and resulting evaluations?	Review Multilateral Fund guidance on evaluating gender in projects and other relevant templates	- Interviews with Multilateral Fund staff and implementing agency staff - Review of those Implementing Agency evaluation reports on Multilateral Fund projects.

(*) Extracted from the Inception Report for the preparation of the Assessment of the evaluation function of the Multilateral Fund.

¹ See annex I on UNEG Norms and Standards on Integrating Human Rights and Gender Equality

Annex IV

STAKEHOLDERS INTERVIEWS AND QUESTIONNAIRES

Stakeholder category	# Interviews	# Interviewees	Responses to follow-up questionnaire
Executive Committee members Article 5 countries	3	3	
Executive Committee members Non-Article 5 countries	3	5	2
Multilateral Fund Secretariat staff including the evaluation unit staff	10	12	4
Representatives of bilateral and implementing agencies	5	9	1
Heads of evaluation offices in United Nations and non-United Nations organizations	9	13	
Evaluation consultant	1	1	
Total	31	43	7

Annex V

SOURCES OF INFORMATION AND REFERENCES

	Source of information	Title
Multilateral Fund Secretariat (http://www.multilateralfund.org)		
1.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/4/13/Rev.2	Report of the fourth meeting of the Executive Committee of the interim Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol
2.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/5/info.2	Agreement between Multilateral Fund and World Bank
3.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/5/info.3	Agreement between Multilateral Fund and UNDP
4.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/5/info.4	Agreement between Multilateral Fund and UNEP
5.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/5/16	Report of the fifth meeting of the Executive Committee of the interim Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol
6.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/8/29	Agreement between Multilateral Fund and UNIDO
7.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/17/53	Guidelines on monitoring and evaluation
8.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/18/64	Guidelines on project monitoring and evaluation (old)
9.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/SCMEF/19/2	Institutional procedures of monitoring and evaluation in relevant international financing institutions -report from the consultant
10.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/19/63	Design of a monitoring and evaluation system for the Multilateral Fund (draft terms of reference)
11.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/20/58	Proposed monitoring and evaluation system (draft) for the Multilateral Fund submitted by Universalia, 24 September 1996.
12.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/20/72	Report of the twentieth meeting of the Executive Committee of the Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol
13.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/21/30	Proposed monitoring and evaluation system, revised draft", Universalia, p. 10, January 1997
14.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/21/36	Report of the twenty-first meeting of the Executive Committee of the Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol
15.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/23/4	Reports of the sub-committee on monitoring, evaluation and finance Annex II. Revised job description and qualifications for monitoring and evaluation officer
16.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/23/68	Report of the twenty-third meeting of the Executive Committee of the Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol.
17.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/25/68/Corr.1	Report of the twenty-fifth meeting of the Executive Committee of the Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol
18.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/26/4	Report of the sixth meeting of the sub-committee on monitoring, evaluation and finance
19.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/26/13	Status of implementation of the monitoring and evaluation work programme
20.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/26/70/Corr.1	Report of the twenty-sixth meeting of the Executive Committee of the Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol
21.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/27/12	Draft monitoring and evaluation work programme for 1999
22.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/30/5	Final report on the 1999 evaluation of refrigeration projects and draft follow-up action plan
23.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/30/6	Final report on the 1999 evaluation of institutional strengthening projects and draft follow-up action plan
24.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/30/7	Report on the outcome of the workshop on project completion report formats
25.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/30/8	Desk study on evaluation of regional networks
26.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/30/9	The possibility of a desk study on recovery and recycling projects
27.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/31/17	Desk study on compressor projects
28.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/31/18	Desk study on recovery and recycling projects
29.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/31/20	Report on evaluation of training projects
30.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/33/6	Final report on the evaluation of foam projects
31.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/33/7	Final report on the evaluation of regional networks
32.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/34/17	Evaluation of completed compressor projects in China

	Source of information	Title
33.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/36/5	Report on the extended desk study on clearing house evaluation
34.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/37/6	Report on the desk study on halon projects
35.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/38/5	Final report on the evaluation of aerosol projects
36.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/39/14	Extended desk study on RMP evaluation
37.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/40/8	Final report on the evaluation of the halon sector
38.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/40/9	Desk study on the evaluation of the implementation of the CFC-production sector agreements
39.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/41/7	Final report on the evaluation of the implementation of RMPs
40.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/42/12	Report on the intermediate evaluation of CFC production sector phase-out agreements
41.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/42/13	Report on the intermediate evaluation of solvent sector phase-out plan in China
42.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/43/8	Desk study on methyl bromide projects
43.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/43/9	Follow-up to Decision 42/12 (c) on the intermediate evaluation of CFC production sector phase-out agreements
44.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/44/10	Final evaluation report on halon banking projects for countries with low volumes of installed capacities
45.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/44/12	Desk study on the evaluation of customs officers training and licensing system projects
46.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/45/12	Extended desk study on the evaluation of National Phase-Out Plans
47.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/7	Final report on the evaluation of methyl bromide projects
48.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/8	Desk study on non-compliance with the freeze in consumption of CFCs, halons, methyl bromide and methyl chloroform
49.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/48/12	Final report on the intermediate evaluation of RMPs and NPPs in non-LVC countries focusing on the refrigeration sector
50.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/48/15	Desk study on the evaluation of CTC process agent projects and phase-out agreements
51.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/49/8	Desk study on the evaluation of the Compliance Assistance Programme (CAP)
52.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/49/15/Rev.1	Evaluation of the implementation of the 2005 business plans
53.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/50/9	Final evaluation report on cases of non-compliance (follow-up to decision 46/6)
54.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/51/12	Final report on the evaluation of CTC phase-out projects and agreements
55.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/51/13	Desk study on the evaluation of management and monitoring of National Phase-Out Plans 2007
56.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/52/8	Extended desk study on incentive programmes for retrofits
57.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/52/9	Final report on the evaluation of the CAP programme
58.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/54/13	Desk study on the evaluation of institutional strengthening projects
59.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/55/8	Desk study on the evaluation of terminal phase-out management plans (TPMPs)
60.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/56/8	Final report on the evaluation of institutional strengthening projects
61.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/56/64	Report of the fifty- sixth meeting of the Executive Committee
62.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/13	Report on the existing terms of reference and how the evaluation functions in similar institutions are organized and implemented
63.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/69	Report of the fifty- seventh meeting of the Executive Committee
64.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/7	Terms of reference and workload for the senior monitoring and evaluation officer (decisions 56/8(e) and 57/12)
65.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/8	Final report on the evaluation of terminal phase-out management plans
66.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/9	Desk study on the evaluation of chiller projects
67.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/58/53	Report of the fifty-eighth meeting of the Executive Committee
68.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/66/13	Compilation of comments and responses received on the desk study on the evaluation of multi-year agreement projects (decision 65/7)
69.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/66/15	Desk study on the evaluation of methyl bromide projects
70.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/67/9	Desk study for evaluation of metered-dosed inhalers (MDI) projects
71.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/67/9/Add.1	Desk study for evaluation of metered-dosed inhalers (MDI) projects
72.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/68/10	Desk study on the evaluation of chiller projects
73.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/68/10/Add.1	Desk study on the evaluation of chiller projects
74.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/68/11	Evaluation of methyl bromide projects
75.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/69/12	Final evaluation report of multi-year agreement projects

	Source of information	Title
76.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/71/14	Desk study on the evaluation of the preparatory phase of the phasing out of HCFCs (decisions 68/9 and 69/12)
77.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/71/15	Report on evaluation of projects for the conversion of CFC based metered dose inhalers (MDI) to non-CFC technologies
78.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/72/2	Secretariat activities - internal audit of the fund secretariat
79.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/72/9	Report on evaluation of projects for the conversion of CFC based metered dose inhalers to CFC-free technologies
80.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/73/8	Desk study on the evaluation of HCFC phase-out projects in the foam sector
81.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/74/9	Final report on the evaluation of HCFC phase-out projects in the foam sector
82.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/75/9	Desk study on the evaluation of HCFC phase-out projects in the refrigeration and air-conditioning manufacturing sector
83.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/75/10	Desk study on the evaluation of the pilot demonstration projects on ODS disposal and destruction
84.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/77/9 & Corrs.1 and 2	Final report on the evaluation of HCFC phase-out projects in the refrigeration and air-conditioning manufacturing sector (and Corrs.1 and 2)
85.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/80/9	Final report for the evaluation of the chiller projects with co-funding modalities
86.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/80/10	Desk study for the evaluation of the refrigeration servicing sector
87.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/81/9	Desk study for the evaluation of gender mainstreaming in the Montreal Protocol projects and policies
88.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/82/11	Final report on the evaluation of the refrigeration servicing sector
89.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/82/12	Desk study for the evaluation of HCFC phase-out management plan preparation activities to assist with the implementation of the Kigali Amendment
90.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/82/21	Synthesis report on the pilot ODS disposal projects (decisions 79/18(e))
91.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/83/8	Revised desk study for the evaluation of HCFC phase-out management plan preparation activities to assist with the implementation of the Kigali Amendment
92.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/84/11	Final report on the evaluation of the pilot demonstration projects on ODS disposal and destruction
93.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/84/12	Desk study on the evaluation of the sustainability of the Montreal Protocol achievements
94.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/84/14	Progress report on the desk study for the evaluation of the energy efficiency in the servicing sector
95.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/84/73	Draft operational policy on gender mainstreaming for Multilateral Fund -supported projects (decision 83/68(c))
96.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/84/75	Report of the eighty-fourth meeting of the Executive Committee
97.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/86/10	Revised desk study on the evaluation of the sustainability of the Montreal Protocol achievements
98.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/86/11	Evaluation of regional networks of national ozone officers (desk study and terms of reference for the second phase)
99.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/86/13	Desk study for the evaluation of the energy efficiency in the servicing sector
100.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/87/7	Desk study for the evaluation of the energy efficiency in the servicing sector
101.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/88/2/Add.1	Secretariat activities- Audit of the Multilateral Fund by the office of internal oversight services (OIOS)
102.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/88/2/Add.2	Secretariat activities - Assessment of the Multilateral Fund by the multilateral organisation performance assessment network (MOPAN)
103.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/88/10	Desk study for the evaluation of the energy efficiency in the servicing sector
104.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/88/79	Report of the eighty-eighth meeting of the Executive Committee
105.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/89/2/Add.1	Secretariat activities-Assessment of the Multilateral Fund by the multilateral organisation -performance assessment network
106.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/89/15	Report of the eighty-eighth meeting of the Executive Committee
107.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/90/6	Desk study for the evaluation of demonstration projects for low-global warming potential alternatives to HCFCs
108.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/90/7	Update on the status of the second phase of the evaluation of regional networks of national ozone officers

	Source of information	Title
109.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/90/9	Evaluation of the performance of the implementing agencies against their 2021 business plans
110.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/90/10	2022 consolidated project completion report
111.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/91/11 Rev.1	Draft monitoring and evaluation work programme for the year 2023
112.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/6	Final report on the evaluation of regional networks of national ozone officers
113.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/7	Desk study for the evaluation of enabling activities for HCFC phase-down
114.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/8	Draft terms of reference for an external assessment of the evaluation function of the Multilateral Fund
115.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/51	Operational policy on gender mainstreaming for Multilateral Fund-supported projects: improved project requirements, including specific outputs and outcomes, and related key performance indicators for the systematic application of the policy
116.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/92/56	Report of the ninety-second meeting of the Executive Committee
117.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/93/10	Progress update on the external assessment of the evaluation function of the Multilateral Fund
118.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/93/11/	Progress update on the review of project completion reports
119.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/93/13/Rev.1	Monitoring and evaluation work programme for the years 2024–2025
120.	UNEP/OzL.Pro/ExCom/94/7	Report on the external assessment of the evaluation function of the Multilateral Fund (part I)
Multilateral Fund internal and other documents		
121.	JO MF/2100-98-01-1110	SMEO job description (an old document)- P5
122.	JO 137772	SMEO job description latest one – P5
123.	JO MFS 011	SMEO's Programme Management Assistant - G5 (old)
124.	JO21-PGM-UNEP-170439	SMEO's Programme Management Assistant- G5 (current)
125.	JO 237143 Job Description of Senior Programme Management Office	Senior Programme Management Officer-P5 (Generic Senior Project review Post)
126.	JO 220558	Programme Management Officer- P3
127.	Executive Committee Primer - 2024	An introduction to the Executive Committee of the Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol- Section related to Evaluation is in page 19
128.	Multilateral Fund-Communication Tool - May 2023	Multilateral Fund- communication tool on the achievements of the Montreal Protocol
129.	Chapter XI: Monitoring and Evaluation - December 2023	Policies, procedures, guidelines and criteria (as of December 2023)
Other United Nations documents and links		
130.	OIOS – Office of Internal Oversight Services-Internal Audit Division Report 2014/020 April 2014 Assignment No. AA2013-220-03	Audit of the United Nations Environment Programme Secretariat for the Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol
131.	OIOS – Office of Internal Oversight Services Internal Audit Division Report 2021/049 October 2021 Assignment No. AA2021-220-01	Audit of the United Nations Environment Programme Secretariat for the Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol
132.	OIOS – Office of Internal Oversight Services 18 May 2023 Assignment No: IED-23-006	United Nations Evaluation Dashboard 2020-2021
133.	OIOS – Office of Internal Oversight Services Inspection and Evaluation Division March 2023	OIOS-IED Manual- March 2023
134.	Ozone Secretariat United Nations Environment Programme UNEP/OzL.Pro.WG.1/25/6	Covering Note by the Executive Committee on the Report on the report on the Evaluation of Customs Officers Training and Licensing System Projects to the 25th Meeting of the Open-Ended Working Group

	Source of information	Title
135.	United Nations Development Programme July 2019	The revised UNDP evaluation policy - July 2019
136.	United Nations Environment Programme Evaluation Office October 2022	UNEP Evaluation policy - revised- October 2022
137.	United Nations Environment Programme January 2007	Lessons Learned from Evaluation-A platform of sharing knowledge -January 2007
138.	United Nations Evaluation Group	UNEG-Norms and Standards for Evaluation UNEG_G_2010_2_Quality_Checklist_for_Evaluation_Reports Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations.pdf
139.	United Nations Environment Programme International Civil Aviation Organization	The ICAO evaluation policy - 2021
140.	United Nations Industrial Development Organization UNIDO Secretariat September 2021	UNIDO Evaluation Policy_DGB-2021-11
141.	United Nations General Assembly A/78/70-21 March 2023 Report on the activities of the Office of Internal Oversight Services	Strengthening the role of evaluation and the application of evaluation findings on programme design, delivery and policy directives-OIOS
142.	Joint Inspection Unit of the United Nations System - JIU/REP/85/11 Geneva, October 1985	Third report on evaluation in the United Nations system: Integration and use - 1985 Joint Inspection Unit of the United Nations System (unjui.org)
143.	United Nations Secretariat ST/AI/2021/3 – 6 August 2021	Administrative instruction - Evaluation in the United Nations Secretariat ST/AI/2021/3
Other documents and links		
144.	Adaptation Fund April 2022-Adaptation Fund Board through Decision B.38/47.	Evaluation policy of the adaptation fund
145.	Global Environment Facility May 2009 GEF/ME/C.35/Inf.4	The evaluation function of the global environment facility - Final report May 2009
146.	Global Environment Facility GEF/ME/C.56/02/Rev.01 June 2019	The GEF Evaluation Policy - 2019
147.	Green Climate Fund GCF/B.28/05/Rev.01 March 2021	Evaluation Policy for the GCF Green Climate Fund - 2021
148.	MOPAN 2019 Assessments Published in December 2020	MOPAN 2019 - Multilateral Fund- Report
149.	MOPAN 2019 Assessments-Brief Published in December 2022	MOPAN 2019 - Multilateral Fund- Brief
150.	Multilateral Fund for the implementation of the Montreal Protocol Executive Committee - December 2022	Management response to the Multilateral Organisation Performance Assessment Network in relation to the 2019 assessment of the Multilateral Fund Management
Evaluation studies samples and web page -search engine		
151.	The World Bank Operations Evaluation Department, OED (32914) 2004	The Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol - Addressing challenges of Globalization: An independent evaluation of the World Bank's approach to global programs - Case Study

	Source of information	Title
152.	Populated excel sheet which included the universe of 61 ICRs and ICRRs reports for Multilateral Fund projects undertaken between 1998 and 2020(internal document)	Populated excel sheet which included the universe of 61 ICRs and ICRRs reports for Multilateral Fund projects undertaken between 1998 and 2020. The Word Bank Implementation Completion Reports (ICRs) for all Multilateral Fund projects
153.	The World Bank Group– Independent Evaluation Group IEG Web page and search engine	World Bank Evaluation Studies
154.	UNDP evaluation reports samples:	• Evaluation of Stage I HCFC Phase-Out Management Plans (HPMPs) (undp.org) • Final evaluation: Project on HCFC Phase out (undp.org) • BRA/12/G76 HCFC Phase Out National Programme (undp.org)
155.	UNDP- Independent Evaluation IEO Web page and search engine	UNDP-AIDA
156.	Independent Terminal Evaluation Phase-out of CFC consumption in the manufacture of Aerosol Metered Dose Inhalers (MDIs) in the Russian Federation UNIDO Project ID.: 100352 GEF Project ID.: 4387	Evaluation report on phase out of CFC consumption in the manufacture of aerosol metered dose inhalers (MDIs) in the Russian Federation (2018).pdf
157.	Independent thematic review UNIDO ozone depleting substances projects under the Multilateral Fund with emphasis on countries in the European and in the Latin American and Caribbean regions – UNIDO office for independent evaluation, ODG/EVQ/IEV/16/R.5, October 2016.	Evaluation report on UNIDO ozone depleting substances projects under the Montreal Protocol (2016).pdf
158.	UNIDO PROJECT MID-TERM REVIEW REPORT Fiscal Year (FY) 2013 (1 July 2012 – 30 June 2013) Phase out of HCFCs and Promotion of HFC-free Energy Efficient Refrigeration and Air-Conditioning Systems through Technology Transfer in the Russian Federation GEF ID 3541 - UNIDO GF/RUS/11/001	Evaluation Report on phase out of HCFCs and promotion of HFC-free energy efficient refrigeration and air-conditioning systems through technology transfer in the Russian Federation (2013).pdf
159.	UNIDO EVALUATION GROUP Independent Review MONTREAL PROTOCOL PROJECTS Review to extract lessons learned from UNIDO Montreal Protocol projects OSL/EVA/R.20 July 2010	Evaluation report to extract lessons learned from UNIDO Montreal Protocol projects (2010) .PDF
160.	UNIDO- Evaluation and internal oversight	UNIDO-EIO