

# Note d'orientation concernant l'évaluation des projets

---

Pour les projets du CIR

Projet, novembre 2020

## TABLE DES MATIÈRES

<b>ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>2</b>
<b>1 INTRODUCTION ET CONTEXTE.....</b>	<b>4</b>
<b>2 PRINCIPES D'ÉVALUATION ET ORGANISATION.....</b>	<b>5</b>
2.1 Principes d'évaluation.....	5
2.2 Responsabilité en matière d'évaluation.....	5
<b>3 PROCESSUS D'ÉVALUATION.....</b>	<b>6</b>
3.1 Planification de l'évaluation, examen des projets et détermination de la nécessité de mener une évaluation.....	8
3.2 Détermination des paramètres d'évaluation et élaboration du mandat d'évaluation.....	12
3.3 Recrutement des évaluateurs.....	16
3.4 Phase de lancement de l'évaluation.....	18
3.5 Mise en œuvre et suivi de l'évaluation et communication autour de l'évaluation.....	22
3.6 Élaboration du rapport d'évaluation.....	23
3.7 Informations en retour sur l'évaluation et suivi.....	27
Annexe 1: Liste récapitulative des questions à poser dans le cadre de l'évaluation.....	30
Annexe 2: Modèle de mandat d'évaluation.....	34
Annexe 3: Modèle de déclaration relative aux normes d'évaluation et aux conflits d'intérêts.....	39
Annexe 4: Critères permettant d'apprécier les propositions pour l'évaluation des projets, et grille de notation proposée.....	42
Annexe 5: Modèle de rapport de lancement de l'évaluation.....	44
Annexe 6: Modèle de rapport pour une évaluation finale.....	52
Annexe 7: Liste récapitulative pour l'évaluation de la qualité des rapports d'évaluation.....	62
Annexe 8: Modèle de rapport d'achèvement de projet.....	65
Annexe 9 : Réponse de la direction.....	81
Annexe 10: Modèle d'examen à mi-parcours du projet et d'examen de projets de soutien à la durabilité.....	83

## ABRÉVIATIONS

CDN	Comité directeur national du CIR
CIR	Cadre intégré renforcé
GFAS	Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR
OCDE-CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
ODD	Objectif de développement durable
PEMO	Principale entité de mise en œuvre
PF	Point focal du CIR

PMA	Pays les moins avancés
RAP	Rapport d'achèvement de projet
SE	Secrétariat exécutif du CIR
S&E	Suivi et Évaluation
SIG	Système d'information de gestion
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre du CIR
USD	Dollar des États-Unis

## 1 INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le Cadre intégré renforcé (CIR) vise essentiellement à produire des résultats au niveau des projets et du programme. Comme il mène l'essentiel de ses activités au travers de projets réalisés par les pays partenaires, il lui faut impérativement un système d'information en retour sur la conception, la mise en œuvre et les résultats des projets en cours ou achevés au moyen de l'évaluation des projets. Ce système contribue à apprécier l'ampleur des résultats obtenus, à identifier les obstacles à la mise en œuvre des projets et les solutions appliquées, à livrer des enseignements et à fournir des recommandations pour la programmation future, le cas échéant.

La présente note d'orientation énonce les procédures qu'il est recommandé de suivre pour évaluer les projets du CIR aux niveaux national et régional. Elle n'a pas pour objectif de fixer un cadre obligatoire en matière d'évaluation, mais plutôt de contribuer à améliorer la qualité et à accroître l'utilité des évaluations de projets du CIR.

La section 1 de la note d'orientation fournit une introduction et le contexte dans lequel la présente mise à jour a été effectuée. La section 2 présente les principes sur lesquels reposent les évaluations de projets du CIR et les rôles que doivent jouer les différentes parties prenantes dans ces projets. La section 3 donne un aperçu du cycle d'évaluation et une description détaillée des sept étapes à suivre dans ce cadre, qui vont de la planification et de la mise en œuvre jusqu'à l'information en retour et au suivi (figure 1). Elle fournit également des indications sur la structure et le contenu des documents devant être élaborés et utilisés dans le processus, ainsi que des propositions concernant les méthodes d'évaluation.

On trouvera tout au long du document des listes récapitulatives, des modèles et des diagrammes qui apportent aux gestionnaires d'évaluation un appui supplémentaire pour mener les différentes activités, ainsi que des annexes présentant des exemples, des modèles et des documents plus détaillés.

Figure 1: Aperçu du cycle et des étapes de l'évaluation de projets du CIR



## 2 PRINCIPES D'ÉVALUATION ET ORGANISATION

### 2.1 Principes d'évaluation

Pour que les évaluations puissent jouer leur rôle d'outil d'apprentissage et d'amélioration continue, elles doivent répondre à des normes strictes en matière de conduite et de qualité. Par conséquent, les évaluations de projets du CIR doivent être menées conformément aux normes et règles d'évaluation de l'UNEG.<sup>1</sup> En particulier, il est demandé à tous les acteurs participant à la gestion et à la conduite d'une évaluation de respecter les principes suivants:

- **Indépendance:** Les entités chargées de la mise en œuvre des projets ne devraient pas chercher à influencer les évaluateurs externes.
- **Impartialité:** Les évaluations doivent être objectives et fondées sur une analyse impartiale.
- **Professionnalisme:** Les évaluations doivent être réalisées selon des approches méthodologiques rigoureuses, y compris en ce qui concerne la validation des données, et dans le respect des délais fixés.
- **Éthique:** Les parties prenantes participant activement à une évaluation doivent être guidées par des principes déontologiques, notamment le respect des croyances, des us et coutumes, de l'environnement social et culturel, des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ainsi que la protection de la vie privée et la prévention des conflits d'intérêts.
- **Transparence:** Les entités chargées de la mise en œuvre des projets évalués doivent fournir aux évaluateurs toutes les données et informations pertinentes, et les évaluateurs doivent faire preuve de transparence quant à la conduite de leurs activités, d'où l'importance de la communication (voir encadré 7 de la section 3.5).

On trouvera à [l'annexe 3](#) un modèle de déclaration relative aux normes d'évaluation et aux conflits d'intérêts qu'il est proposé de faire signer aux évaluateurs à l'étape de l'embauche.

### 2.2 Responsabilité en matière d'évaluation

Il incombe à la principale entité de mise en œuvre (PEMO) d'organiser et de gérer l'évaluation ainsi que de veiller à ce qu'elle soit exécutée dans les temps et de manière efficace et efficiente. Avec le soutien du Point focal du CIR (PF), le personnel de la PEMO joue un rôle important, qui consiste à superviser et à suivre le déroulement de l'évaluation. Ce processus peut être dirigé par le Coordonnateur de projet et/ou le point de contact pour le S&E dans le pays ou au sein de la PEMO.

**Pour tous les projets où la PEMO n'est pas l'Unité nationale de mise en œuvre du CIR (UNMO), il est primordial que la PEMO fasse participer l'UNMO à toutes les étapes du cycle d'évaluation.** Il pourrait autrement être plus difficile d'assurer l'appropriation nationale de l'évaluation et de faire appliquer les recommandations qui en sont issues.

Si la gestion de l'évaluation incombe à la PEMO et que sa conduite est du ressort des évaluateurs, le suivi et la supervision de l'évaluation jouent aussi un rôle important. Au niveau national, ce rôle est dévolu, dans la mesure du possible (compte tenu des modalités de fonctionnement), au Comité directeur national du CIR (CDN) ou au Comité directeur du projet, le cas échéant. Lorsque le CDN n'est pas en mesure de remplir efficacement ce rôle tout au long de l'évaluation, par exemple parce qu'il se réunit trop rarement, il est proposé de créer, au début du processus d'évaluation, un organisme distinct chargé d'assurer la qualité de l'évaluation. Cet organisme pourrait par exemple être un

---

<sup>1</sup> Disponible à l'adresse suivante: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

sous-comité du CDN et devrait se composer de représentants des responsables de l'exécution du projet, des bénéficiaires et de la communauté des donateurs.

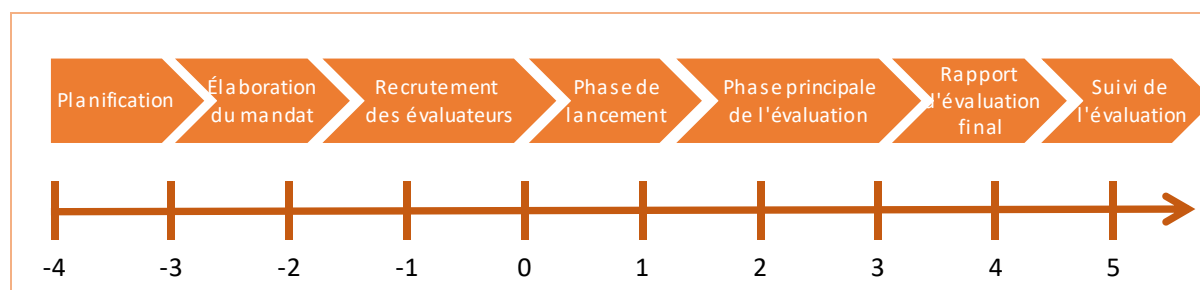
Au niveau du programme du CIR, la supervision des évaluations de projets est assurée par le Secrétariat exécutif du CIR (SE), avec l'appui du Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR (GFAS).

### 3 PROCESSUS D'ÉVALUATION

La figure 2 présente un cycle d'évaluation complet, avec indication des délais généralement nécessaires pour passer d'une étape à l'autre. Du point de vue d'un gestionnaire d'évaluation, le travail commence bien avant le début de l'évaluation à proprement parler par la planification de l'évaluation, l'élaboration du mandat d'évaluation et l'embauche du ou des évaluateurs. Pendant la conduite de l'évaluation elle-même et l'élaboration du rapport d'évaluation, le gestionnaire a pour rôle de superviser et de surveiller l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation, ainsi qu'à leur apporter un soutien. Là encore, le suivi de l'évaluation est une tâche essentielle de la PEMO et du personnel affecté au projet.

Au total, l'évaluation d'un projet dure en général entre 9 et 12 mois. Les activités de planification devraient commencer six mois (mais au moins quatre mois) avant la date prévue pour le début de l'évaluation, et la conduite de l'évaluation à proprement parler se poursuivra ensuite pendant encore quatre à six mois (figure 2).

Figure 2: Échéancier indicatif pour une évaluation (en mois, début de l'évaluation = 0)



La liste récapitulative suivante sert de fil directeur à la PEMO tout au long du processus d'évaluation. Les sections ci-après décrivent plus en détail les responsabilités et les tâches afférentes à chacune des phases.

#### Liste récapitulative: Tâches à accomplir pour gérer une évaluation

Phase	n°	Tâche	Oui	Non	Sans objet
Planification de l'évaluation	1	Le CDN/l'UNMO et le SE/GFAS examinent et approuvent le besoin de réaliser une évaluation ponctuelle.			
	2	Le sous-comité d'évaluation du CDN (ou un organisme similaire chargé d'assurer la qualité de l'évaluation) est créé.			

Élaboration du mandat d'évaluation	3	Une réunion des parties prenantes a lieu pour déterminer le but, la portée et le calendrier de l'évaluation ainsi que le public visé.			
	4	De concert avec les parties prenantes, les principales questions à poser dans le cadre de l'évaluation sont discutées et déterminées.			
	5	Le projet de mandat pour l'évaluation est établi, et une copie est envoyée au SE/GFAS.			
	6	L'organe chargé d'assurer la qualité de l'évaluation/la PEMO approuve le mandat.			
	7	Le SE et le GFAS approuvent le mandat.			
Embauche d'évaluateurs	8	Le mandat est diffusé à l'intention des consultants.			
	9	Des évaluateurs indépendants sont sélectionnés au moyen du système de passation des marchés dans le pays ou du système de passation des marchés de la PEMO respectant celui du pays.			
	10	Le SE et le GFAS sont informés du processus de sélection pour approbation.			
	11	L'organisme chargé d'assurer la qualité de l'évaluation approuve l'évaluateur/les évaluateurs sélectionnés.			
	12	Le contrat avec les évaluateurs est signé.			
Phase de lancement	13	Une réunion de lancement est tenue avec les évaluateurs.			
	14	Les évaluateurs élaborent le rapport de lancement.			
	15	La PEMO et l'organisme chargé d'assurer la qualité de l'évaluation approuvent le rapport de lancement.			
Phase principale de l'évaluation	16	L'UNMO/la PEMO aide les évaluateurs pour ce qui est de la collecte des données et de la logistique (si besoin est).			
	17	Les parties prenantes participent à tout le processus d'évaluation.			
Élaboration du rapport d'évaluation	18	Les évaluateurs présentent le projet de rapport d'évaluation.			
	19	Le projet de rapport d'évaluation est communiqué aux parties prenantes, dont le SE et le GFAS.			
	20	Un atelier d'évaluation est organisé.			
	21	La PEMO apprécie la qualité du rapport d'évaluation.			
	22	Les observations sur le projet de rapport d'évaluation sont envoyées aux évaluateurs.			
	23	Les évaluateurs soumettent à la PEMO le rapport d'évaluation final, accompagné de la liste récapitulative d'intégration des observations formulées dans le cadre de l'examen.			
	24	La PEMO effectue une dernière vérification du rapport d'évaluation final pour s'assurer du degré d'intégration des observations formulées dans le cadre de l'examen.			
	24	La PEMO élabore la réponse de la direction.			

	25	Le CDN approuve le rapport d'évaluation final et la réponse de la direction.			
	26	Le rapport d'évaluation final et la réponse de la direction sont soumis au SE et au GFAS, qui les approuvent.			
	27	Des copies du rapport d'évaluation final sont envoyées aux parties prenantes nationales. Au niveau du programme, le SE du CIR sert de dépositaire central de toutes les évaluations de projets.			
Suivi de l'évaluation	28	Un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations acceptées ainsi que pour la diffusion des conclusions et des enseignements tirés de l'évaluation est élaboré.			
	29	Les recommandations acceptées sont mises en œuvre.			
	30	Les conclusions et les enseignements tirés de l'évaluation sont diffusés en interne et en externe.			

### 3.1 Planification de l'évaluation, examen des projets et détermination de la nécessité de mener une évaluation

Conformément aux règles du CIR, une évaluation externe indépendante de fin de projet (finale) doit généralement être effectuée pour chaque projet du CIR dont la valeur dépasse le seuil des 500 000 USD. Auparavant, il était courant que la grande majorité de ces projets fassent aussi l'objet d'une évaluation à mi-parcours. L'encadré 1 donne un aperçu des pratiques actuelles.

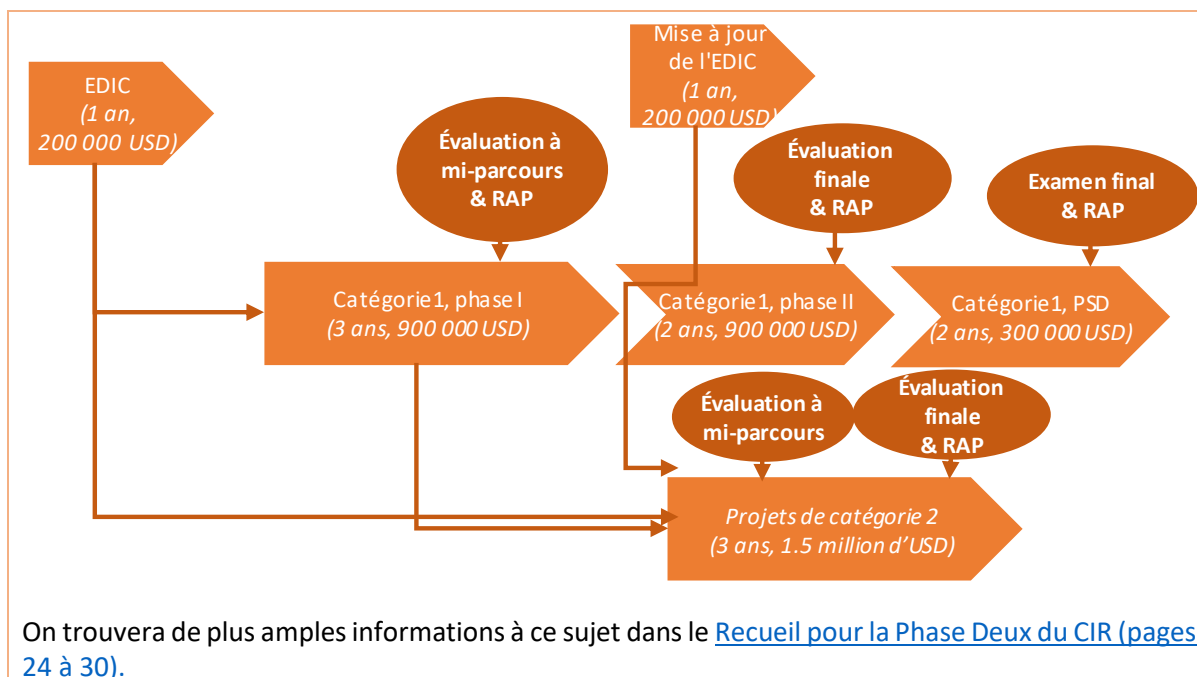
#### Encadré 1: Types de projets du CIR et pratiques d'évaluation actuelles

D'une manière générale, le CIR distingue trois types de projets:

- 1) Les études diagnostiques sur l'intégration du commerce (EDIC) et leurs mises à jour, qui sont des outils d'analyse aux fins de l'intégration du commerce et qui servent de socle commun pour l'établissement des priorités et, par conséquent, la mobilisation des ressources.
- 2) Le soutien institutionnel à l'intégration du commerce dans l'ensemble des actions et des politiques publiques (les projets "de catégorie 1"). Ces projets devaient initialement durer cinq ans, mais ils ont été divisés en deux phases, qui peuvent elles-mêmes être suivies d'une phase de soutien à la durabilité.
- 3) Les projets visant à remédier aux contraintes du côté de l'offre (projets de "catégorie 2"), qui sont généralement élaborés dans le cadre du soutien au titre de la catégorie 1 ou qui découlent des matrices d'action élaborées dans le cadre des EDIC/des mises à jour de l'EDIC.

La figure ci-après donne un aperçu simplifié, sous forme de graphique, de ces types de projets et montre les étapes les plus courantes d'une évaluation. Ainsi, les évaluations à mi-parcours sont menées à la fin de la phase une des projets de catégorie 1, ainsi que (bien que ce ne soit pas obligatoire) à mi-parcours de la plupart des projets de catégorie 2. Les évaluations de fin de projet (finales) sont menées à l'achèvement de la phase deux des projets de catégorie 1 et des projets de catégorie 2. À l'heure actuelle, il n'est pas prévu de réaliser des évaluations pour les EDIC/mises à jour de l'EDIC ou d'autres projets dont la valeur est inférieure à 500 000 USD, à l'exception des projets de soutien à la durabilité, qui doivent faire l'objet d'une évaluation ou d'un examen.





À l'avenir, il est recommandé d'adopter une approche plus flexible, et ce pour deux raisons. Premièrement, étant donné que les activités menées dans le cadre du projet et les progrès accomplis dans la réalisation des résultats sont mesurés par des mécanismes de suivi continu, y compris au moyen de l'établissement de rapports, il n'est pas toujours rentable de réaliser une évaluation à mi-parcours à part entière. Deuxièmement, il peut arriver qu'une évaluation s'impose alors qu'elle n'était pas prévue à l'origine. Il convient donc de faire la distinction entre les évaluations planifiées et les évaluations ponctuelles.

### Rapport d'achèvement de projet (RAP)

Un RAP est une auto-évaluation normalisée menée par le responsable de projet de l'UNMO/la PEMO pour un projet du CIR achevé. Tous les projets de catégorie 1 (y compris les projets de soutien à la durabilité) et de catégorie 2 du CIR doivent faire l'objet d'un RAP, dont l'objectif est de fournir une évaluation interne quantitative et qualitative rapide, qui contribue à déterminer les résultats globaux du projet et qui sera utilisé pour formuler des observations en retour. Le SE fournit un modèle de RAP normalisé qui doit être utilisé par le responsable de projet.

### Évaluations planifiées

Les évaluations planifiées sont celles qui sont prévues dans le document de projet. La note conceptuelle du projet doit définir le calendrier, le but et la portée générale des évaluations planifiées, auxquelles un budget correspondant doit être affecté.

Chaque projet pour lequel le financement du CIR dépasse les 500 000 USD doit faire l'objet d'une **évaluation de fin de projet (finale)**.

Une **évaluation à mi-parcours** planifiée doit être réalisée dans les situations suivantes:

1. L'intention de mener une évaluation à mi-parcours est prévue dans l'accord de projet pertinent, à moins que le SE n'accorde une dérogation.

2. La valeur totale du projet est supérieure à 1,5 million d'USD<sup>2</sup>, ou la durée projetée du projet dépasse les 36 mois. Si le projet fait l'objet d'une demande de prolongation qui en porterait la durée au-delà de cette limite, une évaluation à mi-parcours pourrait être exigée; celle-ci serait menée selon les procédures prévues pour les évaluations ponctuelles (voir ci-dessous).
3. Les cofondateurs du projet demandent qu'une évaluation à mi-parcours soit réalisée.
4. Le projet est fondé sur des approches particulièrement innovantes ou à haut risque telles que définies lors de la phase d'approbation du projet.

### Évaluations ponctuelles

Pour tous les projets pour lesquels aucune évaluation externe à mi-parcours ou finale n'est obligatoire, il convient de réaliser un examen à mi-parcours interne moins approfondi à l'un des stades suivants:

- à mi-parcours d'un projet (au plus tôt un an après le début de la mise en œuvre);
- à la fin de la phase de soutien à la durabilité des projets de catégorie 1, pour lesquels aucune évaluation finale au sens strict n'est généralement requise.

Cet examen a pour objectif, premièrement, de faire le point sur la mise en œuvre du projet (en dehors des rapports habituels) et de servir de base à une réflexion pouvant mener à corriger la trajectoire du projet, et deuxièmement, de garantir la participation des parties prenantes dans le processus (y compris le facilitateur des donateurs du CIR).

Ces examens à mi-parcours/"moins approfondis" pourraient prendre la forme suivante:

1. La PEMO (responsable du S&E) élabore un bref rapport d'examen sur l'état d'avancement et les résultats du projet en se fondant sur un nombre limité de "questions à poser dans le cadre de l'examen", qui seraient similaires aux questions d'évaluation et structurées selon les critères du Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD); l'encadré 2 propose des exemples de questions et [l'annexe 10](#) propose un modèle.
2. Une réunion du CDN, du Comité directeur de projet ou du Comité d'évaluation technique (président/représentant du CDN, PF et facilitateur des donateurs du CIR, ainsi que d'autres personnes si besoin est) est organisée, idéalement avec la participation, réelle ou virtuelle, du coordonnateur du SE et/ou du gestionnaire de portefeuilles régionaux du GFAS. La réunion devrait se fonder sur une discussion portant sur les mêmes questions que celles abordées dans le rapport d'examen. Elle devrait être axée sur l'action. Par exemple, à l'occasion de l'examen à mi-parcours, il faudrait déterminer s'il convient d'apporter des changements à la mise en œuvre du projet, et également décider si une évaluation indépendante externe sera nécessaire. Dans le cadre de l'examen final, comme dans le cas des projets de soutien à la durabilité, les recommandations devraient être ciblées sur les mesures de suivi à prendre pour assurer la durabilité, ainsi que sur les mesures visant à garantir que les enseignements tirés du projet sont appliqués aux initiatives et aux projets futurs (voir section 3.7).
3. Le procès-verbal de cette réunion devrait être partagé avec le SE/GFAS.

---

<sup>2</sup> À l'exclusion des contributions de contrepartie lorsque celles-ci représentent 20% ou moins de la valeur totale du projet, c'est-à-dire lorsque la contribution du CIR est d'un maximum de 1,5 million d'USD et que les contributions de contrepartie en nature ou en espèces sont égales ou inférieures à 300 000 d'USD.

## Encadré 2: Exemples de questions clés à poser dans le cadre de l'examen interne des projets

### Examens à mi-parcours

- **Pertinence:** Dans quelle mesure le projet correspond-il encore aux priorités du pays en matière de commerce et de développement ainsi qu'aux besoins des bénéficiaires? Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les priorités du pays en matière d'ODD?
- **Cohérence:** Le projet est-il coordonné efficacement avec d'autres initiatives connexes (tant les initiatives financées par des donateurs que celles financées par l'État) et dans quelle mesure les actions prévues dans le cadre du projet contribuent-elles, dans la pratique, à la réalisation des objectifs du projet (qualité de la conception)?
- **Efficacité:** Le projet est-il sur la bonne voie pour obtenir les produits/résultats escomptés?
- **Efficience:** Les activités prévues dans le cadre du projet sont-elles conformes au plan et ont-elles été rentables (c'est-à-dire conformes aux résultats obtenus)?
- **Impact potentiel:** Apparaît-il que le projet pourrait contribuer à la réalisation des objectifs nationaux dans laquelle il s'inscrit?
- **Durabilité:** Des activités ont-elles été menées pour garantir la durabilité du projet une fois celui-ci achevé? Une stratégie de sortie est-elle prévue?
- **Questions transversales:** Les questions transversales, en particulier celles relatives au genre, à la pauvreté et aux groupes vulnérables, à l'emploi des jeunes et à l'environnement sont-elles bien prises en compte dans les activités prévues dans le cadre du projet et le suivi du projet?
- **Dans l'ensemble:** Le projet est-il rentable?

### Examens finaux (à l'achèvement des projets de soutien à la durabilité de catégorie 1)

- **Pertinence:** Dans quelle mesure le projet correspond-il aux priorités du pays en matière de commerce et de développement? Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les priorités du pays en matière d'ODD?
- **Cohérence:** La consultation des autorités publiques et des donateurs sur les questions liées au commerce a-t-elle été efficace, et dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les discussions liées au commerce entre les secteurs privés et publics?
- **Efficacité:** Dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il contribué à l'intégration des aspects commerciaux dans les stratégies des ministères d'exécution liés au commerce, et dans quelle mesure une assistance supplémentaire liée au commerce a-t-elle été obtenue?
- **Efficience:** Les activités prévues dans le cadre du projet sont-elles conformes au plan, et le budget a-t-il été respecté?
- **Impact:** Les changements observés dans les capacités (humaines, institutionnelles, etc.) du ministère responsable du commerce ou d'autres ministères d'exécution peuvent-ils être liés à la contribution du CIR?
- **Durabilité:** Dans quelle mesure les fonctions et les activités de l'UNMO ont-elles été intégrées dans la structure et le programme du ministère responsable du commerce? Dans quelle mesure les activités menées dans le cadre du projet de soutien à la durabilité/du projet de catégorie 1 sont-elles durables, et que peut-on faire dans la période à venir pour assurer leur durabilité?
- **Questions transversales:** Les questions relatives au genre, à la pauvreté et aux groupes vulnérables, et à l'environnement ont-elles bien été prises en compte dans les activités prévues dans le cadre du projet et le suivi du projet?
- **Dans l'ensemble:** Le projet a-t-il été rentable?

Un examen à mi-parcours pourrait conduire à une évaluation à mi-parcours plus complète dans les situations suivantes:

1. Au cours de la réunion, il a été estimé que des changements majeurs devaient être apportés à la mise en œuvre du projet; ou, dans le cadre de l'examen, les résultats du projet ont été jugés très insatisfaisants (sur la base de l'échelle utilisée dans la boîte à outils pour le S&E) – soit globalement, soit par rapport à l'un des critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficacité, durabilité, impact), – à moins que les mauvais résultats ne puissent être expliqués par des faits externes évidents (tels que l'évolution générale de la situation économique, des conflits ou d'autres crises). Dans ces cas, lorsqu'il est décidé de réaliser une évaluation indépendante à mi-parcours, la PEMO informe le CDN/Comité directeur de projet de cette décision, et le SE et le GFAS donnent le feu vert à la réalisation d'une évaluation ponctuelle.
2. De l'avis du SE et du GFAS, une évaluation à mi-parcours du projet serait nécessaire ou apporterait une valeur ajoutée particulière.

Une fois qu'il sera déterminé qu'une évaluation ponctuelle s'impose, on suivra la procédure normale pour déterminer le calendrier, le but et la portée du projet, tels que définis dans la section 3.2. La portée et les objectifs précis d'une évaluation ponctuelle dépendront des éléments et des motifs qui ont déclenché cette évaluation.

### 3.2 Détermination des paramètres d'évaluation et élaboration du mandat d'évaluation

Avant que l'évaluation puisse débuter, il faut en définir les principaux paramètres, c'est-à-dire le but, la portée, les questions à poser et le calendrier à respecter. Ces paramètres doivent être définis par la PEMO, en consultation avec les principales parties prenantes du projet.

Le document de projet, en particulier le cadre logique, qui précise la hiérarchie des résultats et les indicateurs correspondants, sert toujours de référence pour l'évaluation. Il doit être soigneusement réexaminé lors de la détermination du but et de la portée de l'évaluation.

Les paramètres d'évaluation sont établis dans le mandat d'évaluation, qui est un document contraignant pour les évaluateurs. Le mandat est le principal produit à cette étape. Il expose les raisons de l'évaluation, fait ressortir les questions qui sont apparues, indique le niveau de profondeur, la portée et la méthodologie nécessaires à l'évaluation et précise la composition de l'équipe d'évaluation, et les qualifications et les responsabilités des consultants qui la composent.

Certaines questions importantes à prendre en compte dans le cadre de l'élaboration du mandat d'évaluation sont décrites dans l'encadré 3. **On trouvera à [l'annexe 2](#) un modèle de mandat d'évaluation.**<sup>3</sup>

#### Encadré 2: Éléments à prendre en compte lors de l'élaboration du projet de mandat d'évaluation

##### ▪ *Bref historique du projet et contexte*

Il s'agit d'un résumé du contexte du projet, de sa gestion et de son évolution au cours du temps. Il comporte une description claire des buts, des objectifs et des résultats escomptés du projet et indique comment et quand il a commencé. Il faudrait en outre faire référence au contexte socioéconomique et politique national du projet, ainsi qu'au contexte du CIR. Il faudrait également expliquer ce qui a déclenché l'évaluation.

<sup>3</sup> On trouvera de plus amples informations sur l'élaboration du mandat d'évaluation à l'adresse suivante: [https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/terms\\_of\\_reference](https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/terms_of_reference).

#### ▪ *But, portée et utilisateurs de l'évaluation*

Le **but** décrit la raison de l'évaluation. Pour les évaluations de fin de projet, l'accent sera davantage mis sur la vérification des résultats (c'est-à-dire la question de savoir dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints), de l'impact et de la durabilité. Pour les évaluations à mi-parcours, l'objectif est généralement d'assurer l'acquisition de connaissances et la prise de décision éclairée quant à une éventuelle correction de la trajectoire du projet, d'examiner les résultats du projet afin de mieux comprendre les opérations et de permettre une exécution et une gestion efficaces et rentables du projet. Parfois, une évaluation vise aussi à déterminer s'il est souhaitable de prolonger la durée du projet. Pour les évaluations ponctuelles, le but aura été défini dans le cadre de la décision de mener une évaluation.

La **portée** indique quel est le champ de l'évaluation, à savoir la période à couvrir (généralement la durée du projet au moment de l'évaluation) ainsi que les questions et les aspects clés sur lesquels celle-ci devrait être centrée. La portée devrait être réaliste et tenir compte du budget et du temps disponibles. Si une évaluation à mi-parcours a été effectuée, il faut mentionner sa portée, ses constatations, les recommandations formulées et la mesure dans laquelle les recommandations ont été adoptées et mises en œuvre.

Les principaux **utilisateurs** d'une évaluation seront généralement les organismes chargés de la mise en œuvre du projet (c'est-à-dire l'UNMO/la PEMO), le SE/GFAS, le CDN, ainsi que les principaux partenaires et bénéficiaires du projet. Ils doivent être clairement identifiés, et le rôle qu'ils jouent dans l'évaluation doit être précisé.

#### ▪ *Critères d'évaluation et questions à poser dans le cadre de l'évaluation*

Les questions à poser dans le cadre de l'évaluation devraient se rapporter au but et à la portée de l'évaluation, avec comme point de référence le cadre logique au niveau du projet. Elles devraient être énoncées de façon précise dans le mandat afin d'aider les évaluateurs à rédiger des questions d'évaluation ciblées et à concevoir les méthodes d'évaluation et de collecte de données. Elles devraient être référencées/conçues selon les critères du CAD de l'OCDE en matière de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité du projet.

Pour suivre les indicateurs de l'impact global qui ont été choisis, comme l'emploi, les questions posées dans le cadre de l'évaluation devraient spécifiquement faire référence à des indicateurs tels que:

- Le nombre d'emplois directs/indirects créés ou maintenus (chacun étant compté séparément). On entend par emplois maintenus les emplois qui ont été préservés grâce aux mesures de soutien mises en œuvre dans le cadre du programme, par exemple au moyen de la formation continue, de l'application des normes internationales ou de l'amélioration de la production.
- De même, pour les projets de renforcement des capacités de production, il faudra évaluer les effets directs du projet sur les niveaux – en volume et en valeur – de production et d'exportation, ainsi que la contribution probable du projet au développement d'ensemble du secteur visé par le projet (par exemple, la production nationale ou les volumes/valeurs d'exportation).
- Les investissements facilités par le projet (secteur privé, donateur ou gouvernement).
- Les avantages sociaux découlant du projet (augmentation des revenus, amélioration de l'accès à l'éducation, à la santé, etc.).
- Les changements systémiques résultant des interventions faites au titre du projet.

Les questions posées dans le cadre de l'évaluation devraient aussi porter sur des questions transversales telles que le genre ou les conséquences des changements environnementaux/climatiques (voir [l'annexe 1](#) pour des exemples de questions à poser dans le cadre d'une évaluation).

#### ▪ *Methodologie*

La méthodologie désigne les méthodes de collecte et d'analyse des données à appliquer pour répondre aux questions, les groupes de parties prenantes à consulter, leurs principaux intérêts et préoccupations au sujet du projet et la méthode de notation à utiliser (pour de plus amples informations, voir l'encadré 5 de la section 3.4). Il faudrait encourager l'utilisation de méthodes quantitatives, dans la mesure du possible et s'il y a lieu.

Le mandat devrait fournir des indications générales sur la méthodologie à adopter, mais laisser aux évaluateurs le soin d'en établir les détails dans l'offre et/ou le rapport de lancement.

#### ▪ *Principaux produits/réalisations, calendrier et ressources*

Cette section énumère et décrit les produits de l'évaluation et indique quand, sous quelle forme (électronique/papier) et de quelle manière (mode d'envoi, format de fichier, nombre de copies, etc.) ceux-ci doivent être diffusés. En règle générale, les produits ci-après seront livrés (pour plus de détails, voir les sections 3.4 et 3.6): rapport de lancement, projet de rapport d'évaluation et rapport d'évaluation final. Des présentations et des aide-mémoires peuvent également être exigés.

Le **calendrier de l'évaluation** devrait être établi en tenant compte des délais externes et internes (comme pour la soumission des demandes de prolongation) et des contraintes (comme les délais minimums à respecter pour la présentation des offres, la fréquence des réunions du CDN, etc.). Les **ressources** devraient être présentées sous la forme d'une estimation du nombre de jours-personnes nécessaires à la réalisation de l'évaluation.

#### ▪ *Compétences des évaluateurs*

Le mandat devrait indiquer les compétences, l'expérience et les qualifications requises pour exécuter efficacement l'évaluation. Plus précisément:

1. Il devrait préciser la dimension de l'équipe requise et donner une estimation du nombre de jours-personnes nécessaires.
2. S'il y a plusieurs consultants, il devrait indiquer la composition de l'équipe et les compétences requises.
3. L'équipe devrait toujours posséder:
  - a) des compétences techniques au sujet des questions de commerce, notamment l'Aide pour le commerce, et/ou du secteur concerné pour les projets de catégorie 2;
  - b) des connaissances et de solides antécédents dans la conception et la direction d'évaluations (méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives);
  - c) des compétences en analyse de données; et
  - d) des compétences en facilitation.

Il est préférable que les évaluateurs suivent (ou aient déjà suivi) le module d'apprentissage en ligne du CIR sur les principes d'évaluation au sein du CIR. De même, la participation d'évaluateurs locaux

est encouragée, tout comme celle d'équipes d'évaluateurs au sein desquelles les deux sexes sont également représentés (**voir section 3.3 pour plus de détails**).

#### ▪ **Dispositions en matière de gestion**

Cette section du mandat décrit le rôle que jouent la PÉMO et les autres parties prenantes (l'UNMO, si elle est différente de la PÉMO; le SE et le GFAS; le CDN ou un sous-comité d'évaluation du CDN; et les représentants des bénéficiaires) dans la gestion de l'évaluation. Un gestionnaire des tâches pourrait s'occuper de coordonner l'évaluation. Le niveau de soutien que la PÉMO apportera à l'évaluateur (en termes de logistique, de transport, d'organisation de réunions, etc.) devrait être précisé.

Cette section devrait également indiquer le plafond du budget de l'évaluation (si autorisé au titre du processus de passation du marché/de sélection).

#### ▪ **Code de conduite déontologique**

Cette section indique le code de conduite que les évaluateurs doivent respecter dans l'exécution de l'évaluation. Elle devrait aussi faire référence au modèle de code de conduite déontologique que les évaluateurs soumissionnaires devraient signer (**voir annexe 3**).

#### ▪ **Modalités contractuelles et calendrier des paiements**

Cette section du mandat décrit en détail les modalités du contrat telles qu'elles sont appliquées au sein de l'organisation, du ministère ou du pays, selon le cas. Cette section précise aussi le calendrier des paiements en fonction de la réalisation des objectifs d'étape.

#### ▪ **Annexes**

Il s'agit de matériel d'appui qui donne des renseignements complémentaires à l'évaluateur/soumissionnaire potentiel sur sa participation à l'appel d'offres et qui pourra servir à la conduite générale de l'évaluation. Les documents ci-après pourraient être annexés au mandat:

1. Des liens vers des documents importants (ou les documents eux-mêmes) tels que le document de projet/cadre de résultats, le Recueil pour la Phase Deux du CIR, les lignes directrices en matière d'évaluation, etc.
2. Le modèle de déclaration relative à la conduite déontologique (**voir annexe 3**).
3. Les critères de sélection des propositions (**voir annexe 4 pour de plus amples informations**).

Les **rôles** dans l'établissement du mandat se répartissent comme suit:

1. La PÉMO est chargée d'élaborer le mandat et de veiller à ce qu'un mandat clair et ciblé serve de fil conducteur à l'évaluation. Dans les cas où la PÉMO est différente de l'UNMO, la PÉMO associera étroitement l'UNMO au processus.
2. Dans la mesure du possible, le CDN doit avoir la possibilité de contribuer à l'élaboration du mandat, soit préalablement en formulant des principes généraux ou applicables à des domaines particuliers, soit en émettant des observations sur le projet de mandat. Un comité d'évaluation du CDN pourrait aussi être créé pour assurer un suivi plus étroit des évaluations et éviter que le

processus ne prenne du retard. Ce comité devrait être composé du PF, du facilitateurs des donateurs du CIR et du ou des représentants des bénéficiaires du projet.

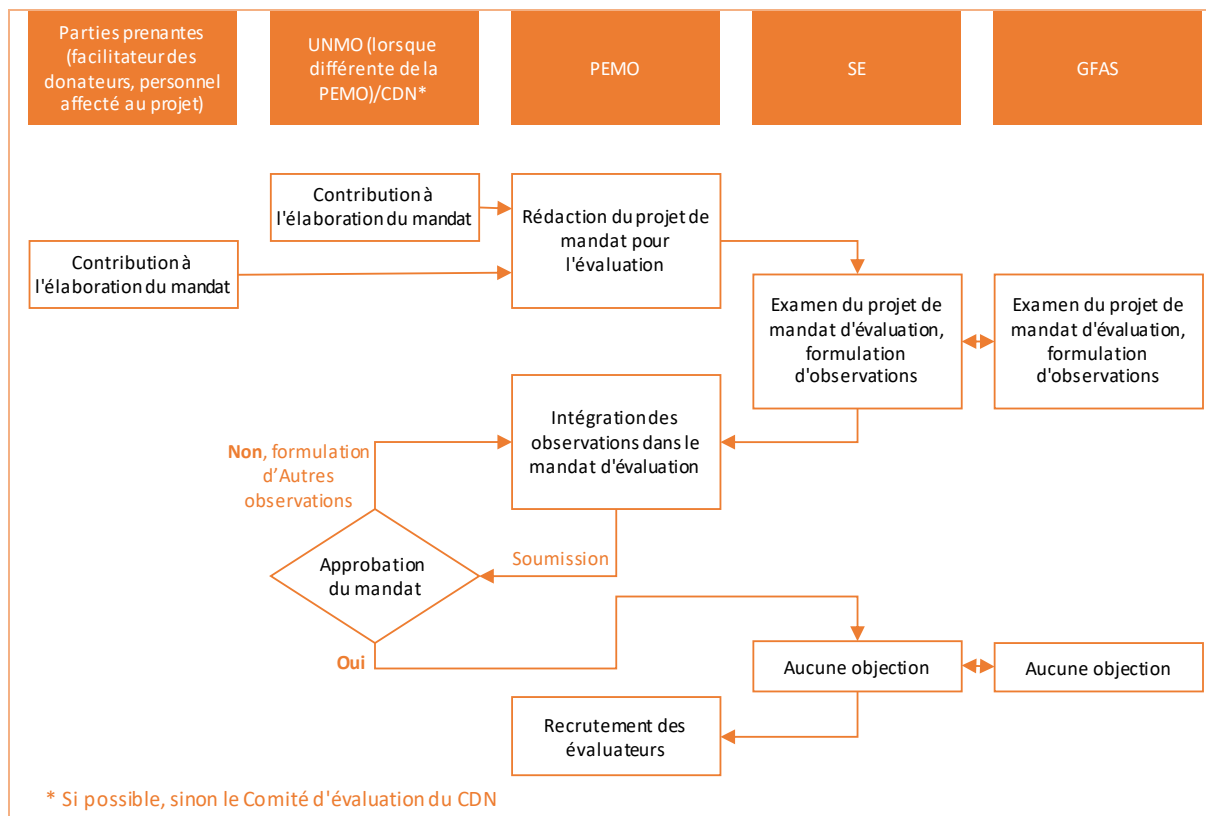
3. Le SE/GFAS apporte son aide s'il y a lieu, y compris pour l'examen du mandat et la sélection des consultants, par exemple en examinant la liste des candidats présélectionnés.

Dans le cadre de l'élaboration du mandat, les consultations avec les parties prenantes sont un bon moyen d'identifier certaines questions importantes pour l'évaluation. Elles aident aussi la PEMO à prendre en compte les priorités essentielles des parties prenantes dans le cadre de l'évaluation.

La **procédure détaillée** pour la rédaction, la diffusion et l'approbation du mandat comprend les étapes suivantes:

1. La PEMO établit le premier projet de mandat pour l'évaluation.
2. Durant ce processus, la PEMO consulte le personnel affecté au projet, le facilitateur des donateurs du CIR et les autres parties prenantes et recueille leurs observations.
3. Le projet de mandat est ensuite distribué au SE et au GFAS pour qu'ils présentent leurs observations dans un délai déterminé.
4. La PEMO intègre les observations dans le projet de mandat, selon qu'il est approprié, et soumet le mandat au SE/GFAS pour approbation.
5. La PEMO se charge ensuite d'embaucher des évaluateurs (voir section 3.3).

Figure 3: Diagramme de l'élaboration du mandat d'évaluation



### 3.3 Recrutement des évaluateurs

L'évaluation devrait être réalisée par des experts qualifiés et expérimentés. Ceux-ci devraient avoir des connaissances et de l'expérience dans le domaine du commerce et du développement (et, dans le



cas d'une évaluation d'un projet de catégorie II, dans le secteur concerné) et avoir de l'expérience en matière d'évaluation. Cela signifie que, normalement, les projets du CIR devraient être évalués par des équipes d'experts plutôt que par un seul expert.<sup>4</sup> Il est en outre fortement recommandé d'inclure des experts locaux dans l'équipe d'évaluateurs. De même, il est préférable que les deux sexes soient également représentés au sein des équipes d'évaluateurs.

L'encadré 4 présente les compétences types que doit posséder une équipe d'évaluateurs (c'est-à-dire l'équipe d'évaluation prise dans son ensemble).

### Encadré 3: Compétences types dont doivent disposer les évaluateurs des projets du CIR

- Savoir mettre en œuvre les évaluations, en particulier les programmes et projets liés au commerce.
- Bien connaître les questions de commerce, notamment celles liées à l'Aide pour le commerce, et les questions de développement.
- Dans le cas des projets de catégorie 2, connaître le secteur visé par le projet.
- Connaître les méthodes d'évaluation qualitative et quantitative et avoir une expérience de leur application.
- Posséder des compétences en analyse et interprétation de données.
- Connaître le contexte national, les politiques pertinentes et les parties prenantes.
- Connaître la ou les langues locales.
- Avoir de bonnes compétences en matière de communication, de présentation et de gestion des conflits.
- Posséder de solides compétences rédactionnelles.
- Adhérer aux bonnes pratiques d'évaluation et respecter les principes déontologiques.

La **procédure de recrutement des évaluateurs** dépendra des règles de passation des marchés du pays/de la PEMO, mais un certain nombre de principes devraient être appliqués:

1. Les évaluateurs devraient être sélectionnés sur la base d'une **procédure concurrentielle** qui permet de tenir compte à la fois de la qualité technique des propositions (en ce qui concerne tant l'approche et la méthode d'évaluation que les qualifications, les compétences et l'expérience des membres de l'équipe d'évaluation proposés) et des considérations financières. Afin de diffuser les demandes de propositions plus largement, la PEMO pourrait demander au SE d'afficher le mandat de l'évaluation sur le site Web du CIR et de le faire circuler auprès d'un vivier d'experts. En général, l'évaluation technique devrait avoir plus de poids que l'évaluation financière. [L'annexe 4](#) présente un outil permettant d'apprécier la qualité technique des propositions d'évaluation.
2. Il faudrait que tous les évaluateurs sélectionnés, voire tous les candidats, signent une déclaration relative à **l'absence de conflit d'intérêts et aux normes déontologiques** à respecter dans le cadre des évaluations. On trouvera à [l'annexe 3](#) un modèle qui pourrait être utilisé.

Dans le cadre du recrutement des évaluateurs pour les projets du CIR, certaines formalités doivent être accomplies (voir figure 4).

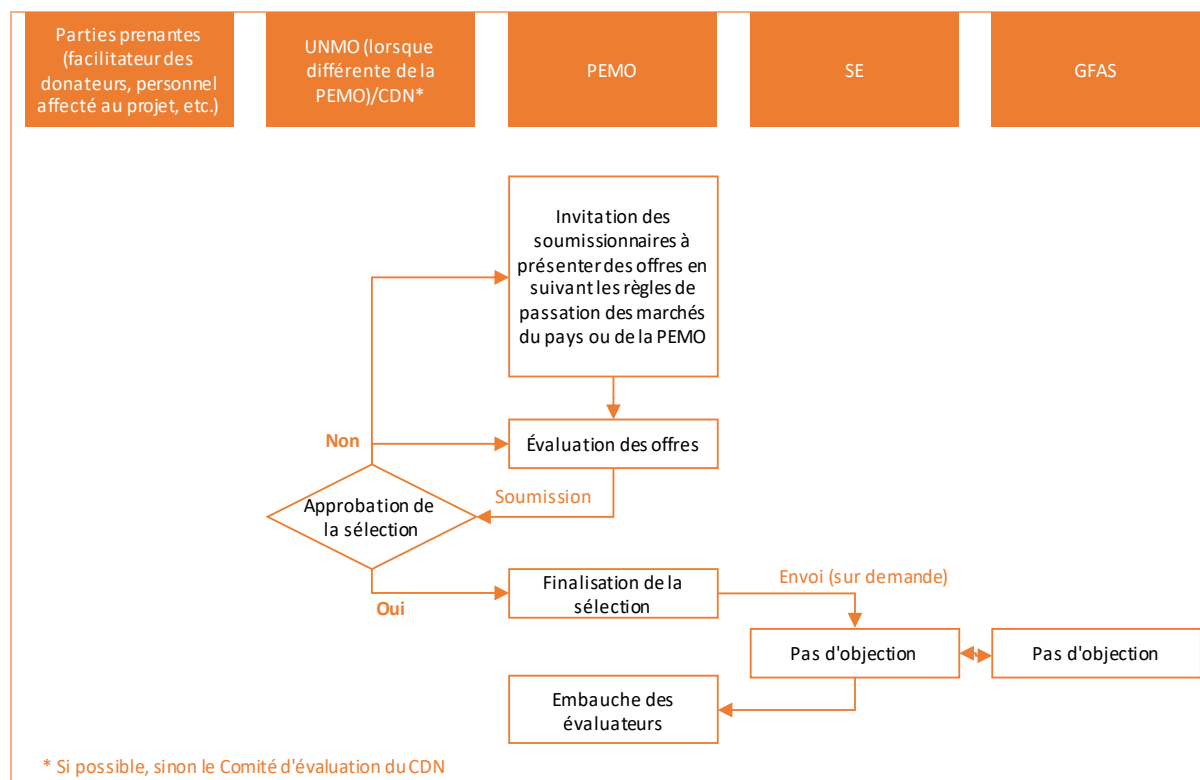
En particulier:

---

<sup>4</sup> Néanmoins, la PEMO peut décider de faire appel à plusieurs experts pour une évaluation ou à une société mettant à disposition une équipe d'experts.

1. Avant que l'évaluateur potentiel ne soit engagé, le CDN/un Comité d'examen des projets (selon le cas, un sous-comité d'évaluation du CDN) ou l'UNMO doit en approuver le choix en suivant le processus de passation des marchés approprié dans le pays.
2. Sur demande, la PEMO enverra au SE/GFAS le curriculum vitae du ou des évaluateurs proposés, ainsi qu'une brève explication des raisons pour lesquelles ils ont été choisis au moyen du processus de passation des marchés/de sélection, pour s'assurer de l'absence d'objection.

Figure 4: Diagramme du processus de recrutement des évaluateurs (étapes détaillées requises uniquement par le CIR)



### 3.4 Phase de lancement de l'évaluation

L'évaluation débute par une phase de lancement au cours de laquelle les évaluateurs élaborent la méthodologie qu'ils vont utiliser et fixent le calendrier des activités à mener. Il est conseillé d'organiser une réunion d'information avec les évaluateurs pour que la PEMO (et, si différente de la PEMO, avec l'UNMO/le PF) puisse discuter du projet, de ce qui est attendu de l'évaluation, de la disponibilité des renseignements et des questions pratiques relatives à l'évaluation.

Le produit qui résume le travail entrepris par les évaluateurs au cours de la phase initiale de l'évaluation est le rapport de lancement. Il définit la portée finale de l'évaluation et la méthodologie à adopter, y compris le système de notation à appliquer (voir encadré 5 ci-dessous), sur la base des recherches préliminaires menées et des réunions tenues pendant la phase de lancement. Il devrait aussi traiter expressément de l'évaluabilité du projet.

#### Encadré 4: Éléments à prendre en considération pour l'attribution des notes dans une évaluation

Aux fins de l'harmonisation de la notation entre les différentes évaluations de projets du CIR et les RAP, sauf dans les cas où l'UNMO ou de la PEMO utilise leur propre échelle, il convient d'appliquer

l'échelle utilisée dans le système de suivi du CIR, qui distingue les quatre appréciations suivantes: "très satisfaisant", "satisfaisant", "insatisfaisant" et "très insatisfaisant". Ces appréciations doivent être attribuées à chacun des critères d'évaluation (pertinence, cohérence, efficience, efficacité, impact et durabilité).

Pour attribuer les notes, l'évaluateur devra toujours émettre un jugement, en particulier lorsque les indicateurs ne sont pas quantitatifs; mais en règle générale, les éléments suivants devraient être pris en compte:

- **Très satisfaisant:** les progrès ou les réalisations atteignent ou dépassent les objectifs fixés (pour les indicateurs quantitatifs: taux de réalisation égal ou supérieur à 100%).
- **Satisfaisant:** les progrès ou les réalisations sont largement conformes aux objectifs fixés (pour les indicateurs quantitatifs: taux de réalisation situé entre 75% et 100%).
- **Insatisfaisant:** les progrès ou les réalisations sont largement inférieurs aux objectifs fixés (pour les indicateurs quantitatifs: taux de réalisation situé entre 50% et 75%).
- **Très insatisfaisant:** les progrès ou les réalisations sont très insuffisants (pour les indicateurs quantitatifs: taux de réalisation inférieur à 50%).

Le contexte doit toujours être pris en compte dans la notation.

Le calcul des notes (la prise en compte tant de différents indicateurs pour chaque critère d'évaluation que de tous les critères dans le calcul de la "note" globale) ne peut pas non plus être fait mécaniquement, mais bien en fonction des indicateurs, du contexte du projet et du type d'évaluation. Par exemple, dans une évaluation finale, l'impact devrait avoir une pondération plus élevée que l'efficacité, alors que dans une évaluation à mi-parcours, ce sera peut-être l'inverse. Dans tous les cas, une explication du système de notation utilisé dans l'évaluation doit figurer dans le rapport de lancement.

Le rapport de lancement ne devrait normalement pas dépasser dix pages (plus annexes). L'encadré 6 propose une structure de rapport de lancement. [L'annexe 5](#) fournit un modèle qu'il est proposé d'utiliser.

#### Encadré 5: Structure type d'un rapport d'évaluation de lancement: principaux éléments

##### **Résumé analytique** (deux pages maximum)

- Brève description du contexte du projet et de l'évaluation, des méthodes d'évaluation utilisées et des délais fixés.
- Le résumé analytique devrait pouvoir être lu comme un document autonome.

##### **Bref historique du projet** (fondé sur les documents de projet et le cadre de résultats)

- Brève description du contexte, du but et de la raison d'être du projet ainsi que des principales parties prenantes.
- Résumé des structures et processus de gouvernance et de gestion du projet (y compris la gestion des risques), avec indication des changements intervenus pendant la durée du

projet. Analyse de la manière dont le projet s'aligne sur les priorités du pays en matière d'ODD.

- Description claire des buts du projet ainsi que des résultats et produits escomptés, avec indication des changements intervenus pendant la durée du projet.
- Bref examen des principales étapes du projet et des activités menées dans le cadre de la mise en œuvre du projet, avec mise en évidence des principaux jalons et des principales difficultés.
- Si le projet a déjà fait l'objet d'une évaluation, résumé des constatations et des recommandations, avec indication du niveau de mise en œuvre des recommandations.

#### ***But, portée et parties prenantes de l'évaluation***

- Raison de l'évaluation.
- Brève description de la portée de l'évaluation.
- Indication des principales parties prenantes pour lesquelles l'évaluation est réalisée et autres parties prenantes auxquelles elle peut être utile.

#### ***Analyse de l'évaluabilité***

- Le cadre logique du projet (ou le cadre de résultats), qui précise la hiérarchie des résultats et les indicateurs correspondants, sert de point de référence pour l'évaluation. Les plans de suivi et d'évaluation (S&E), les rapports de situation et d'autres documents de projet pertinents constituent également des sources d'information essentielles dans le cadre du processus d'évaluation.
- Les évaluateurs doivent examiner la qualité de ces documents afin de déterminer si les indicateurs, les niveaux de référence, les buts et les informations relatives aux résultats obtenus sont arrêtés et peuvent être utilisés dans le cadre de l'évaluation. Lorsque des problèmes ou des lacunes sont repérés, les évaluateurs doivent proposer d'autres méthodes et outils permettant de mener à bien l'évaluation (voir section 5).

#### ***Examen et ajustement des questions à poser dans le cadre de l'évaluation***

- Les questions à poser dans le cadre de l'évaluation sont élaborées à partir des questions figurant dans le mandat, que les évaluateurs doivent examiner à la lumière des documents de projet (en particulier le cadre de résultats), des priorités des parties prenantes et de leur propre évaluation.
- Le nombre de questions à poser dans le cadre de l'évaluation doit être limité (en principe, pas plus de 10) et celles-ci doivent couvrir tous les critères d'évaluation et les questions transversales relevant de cette évaluation.

#### ***Méthodologie d'évaluation et outils***

- Pour chaque question à poser dans le cadre de l'évaluation, il faut définir et décrire les critères de jugement, les indicateurs, ainsi que la méthodologie et les outils de mesure. Cette section devrait également faire référence à la matrice d'évaluation à présenter dans l'annexe.
- Cette section devrait décrire les types et sources des données, les techniques de collecte, y compris les limitations relatives aux données. L'utilisation de méthodes quantitatives est

encouragée lorsque cela est approprié et possible, en fonction de la disponibilité des données. De même, il convient de discuter du recoupement des résultats.

- Cette section devrait décrire le cadre/ l'approche analytique de l'évaluation proposé qui servira de fil conducteur à l'évaluation et à l'interprétation des résultats (il peut s'agir d'une approche par l'analyse comparative, d'une analyse des contributions, d'une approche reposant sur des études de cas, d'une approche reposant sur l'analyse des réussites, d'une approche fondée sur la collecte d'informations relatives aux résultats, etc.)
- Elle devrait décrire le système d'évaluation à appliquer (par exemple, indication du barème de points à utiliser). L'évaluateur doit se référer au guide/à la liste de notation à utiliser pour attribuer les notes. Cette liste ou ce guide, s'il en existe, devraient être inclus dans l'annexe.
- Elle devrait mentionner expressément la stratégie de consultation et indiquer les parties prenantes à consulter et la forme que prendra la communication avec celles-ci.
- Elle devrait préciser les limites des méthodologies et des outils proposés.

### Plan de travail de l'évaluation

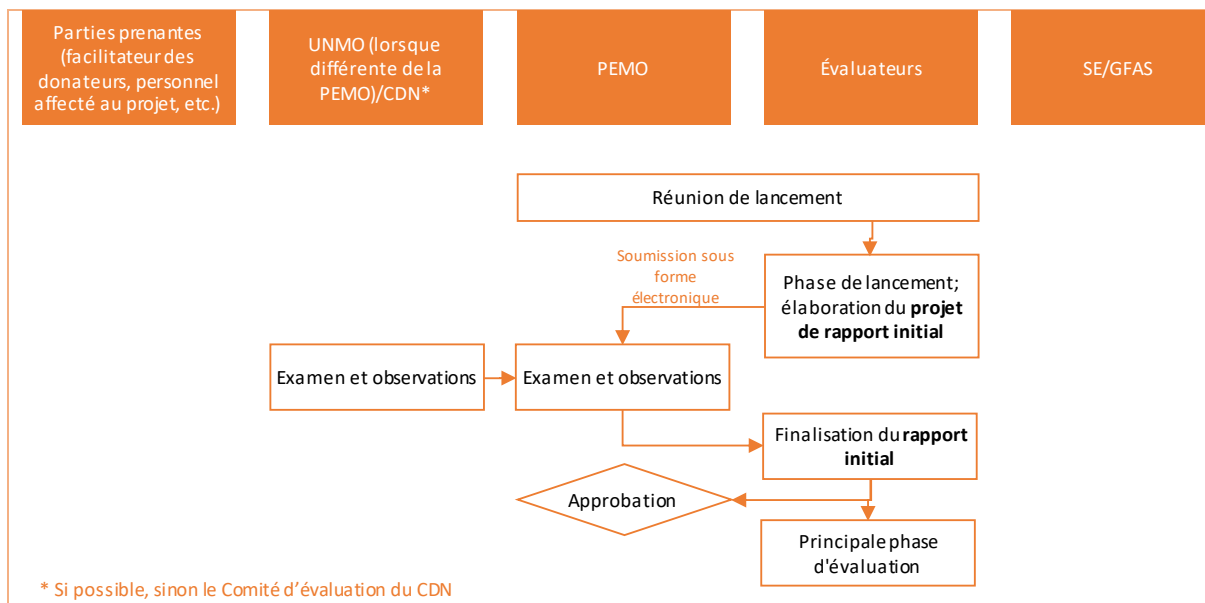
- Indication du calendrier prévu pour la réalisation des résultats et des étapes à franchir.
- Description des tâches à accomplir par chaque membre de l'équipe d'évaluation.
- Description des tâches/contributions attendues de l'UNMO/de la PEMO.

### Annexes

- Matériel additionnel expliquant les méthodes d'évaluation, les instruments de collecte des données, les questionnaires d'enquête, etc.
- Les annexes devraient comprendre la matrice d'évaluation.
- Elles devraient inclure le rapport d'évaluation final.
- Elles devraient comprendre le mandat et la liste des personnes contactées et interrogées.
- Elles peuvent inclure d'autres renseignements pertinents tels que des tableaux statistiques avec des données supplémentaires, les documents examinés, etc.

La figure 5 donne un aperçu des activités menées pendant la phase de lancement.

Figure 5: Diagramme illustrant la phase de lancement de l'évaluation



### 3.5 Mise en œuvre et suivi de l'évaluation et communication autour de l'évaluation

La mise en œuvre de l'évaluation incombe en premier lieu aux évaluateurs indépendants sous contrat, et le rôle du responsable de l'évaluation (PEMO) se limite à apporter son soutien aux évaluateurs si besoin est, ainsi qu'à suivre l'état d'avancement de l'évaluation et à assurer une communication efficace.

Pour garantir l'indépendance de l'évaluation, il convient d'adopter les pratiques et comportements suivants:

1. Les membres du personnel affecté au projet ne devraient en principe pas faire de proposition aux évaluateurs concernant les parties prenantes à consulter dans le cadre de l'évaluation. Les évaluateurs devraient plutôt établir une liste des parties prenantes qu'ils souhaitent consulter, et le personnel affecté au projet devrait ensuite formuler des observations étayées au sujet de la liste s'ils considèrent que des changements s'imposent. Il en va de même pour la sélection de tout échantillon, le cas échéant, de sous-projets ou d'activités à évaluer.
2. Le personnel affecté au projet ne devrait normalement pas participer aux réunions tenues par les évaluateurs avec les parties prenantes du projet, mais devrait aider les évaluateurs à organiser ces réunions et peut fournir un appui logistique.

Le suivi de l'évaluation mené par le responsable de l'évaluation prendra principalement la forme d'un examen des différents rapports que doivent élaborer les évaluateurs, c'est-à-dire les rapports de lancement et final, ainsi que les rapports et présentations ponctuels des évaluateurs (comme un compte rendu de mission à l'issue du travail sur le terrain), afin de faire en sorte que l'évaluation se déroule conformément au calendrier établi.

Dans toute évaluation, il est important de veiller à ce qu'une communication efficace s'établisse tout au long du processus (encadré 7). La communication est un processus à double sens: dans le cadre d'une évaluation, l'objectif est à la fois de veiller à ce que les parties prenantes soient informées de l'évaluation, de ses objectifs, de son déroulement, de ses conclusions et recommandations et de leur application, et de faire en sorte que les évaluateurs (et ceux qui participent à la gestion de l'évaluation) tiennent compte du point de vue des parties prenantes quant au projet et aux modalités de son évaluation. Les activités de communication doivent être soigneusement planifiées et entreprises dès la planification de l'évaluation. Lors de la mise en œuvre d'une évaluation, il convient de mettre l'accent sur la communication avec les parties prenantes du projet afin de faire en sorte que leurs opinions et leurs perceptions alimentent l'évaluation.

#### Encadré 6: Communication dans le cadre d'une évaluation – éléments essentiels

1. Les activités de communication doivent être conçues pendant la phase de planification de l'évaluation afin de soutenir le processus d'évaluation à tous les stades.
2. Il est important que la PEMO évalue, en collaboration avec les évaluateurs, les besoins en communication dès le début du processus. Cela permettra d'éviter les situations dans lesquelles la PEMO et les évaluateurs n'ont pas les mêmes attentes ou dans lesquelles aucune ressource en temps/argent n'est consacrée à la communication.
3. Les activités de communication doivent être menées avant, pendant et après l'évaluation, car il ne s'agit pas que de communiquer les conclusions finales:
  - avant une évaluation, pendant la phase de planification, la communication peut susciter une prise de conscience et créer un sentiment d'appropriation et peut être utilisée pour gérer les attentes des parties prenantes;

- au cours d'une évaluation, elle peut être utilisée pour faire part des progrès accomplis, partager les premières constatations, valider les conclusions ou rassembler des informations en retour.
4. Pour communiquer avec les parties prenantes au cours d'une évaluation, les évaluateurs doivent utiliser différents canaux et formats. Étant donné que le choix des canaux influe sur la manière dont le public perçoit l'évaluation, il convient d'utiliser différents formats pour répondre aux divers besoins en information des parties prenantes.
  5. Il convient d'encourager le dialogue avec les parties prenantes. Cela permettra de veiller à ce que leurs besoins en information soient bien compris.
  6. **Il faut tenir compte du fait que la plupart des gens apprennent en participant à un processus (y compris les donateurs). La participation à l'évaluation est donc un facteur important et un bon indicateur de l'utilisation et de la prise en compte ultérieures des résultats de l'évaluation.**

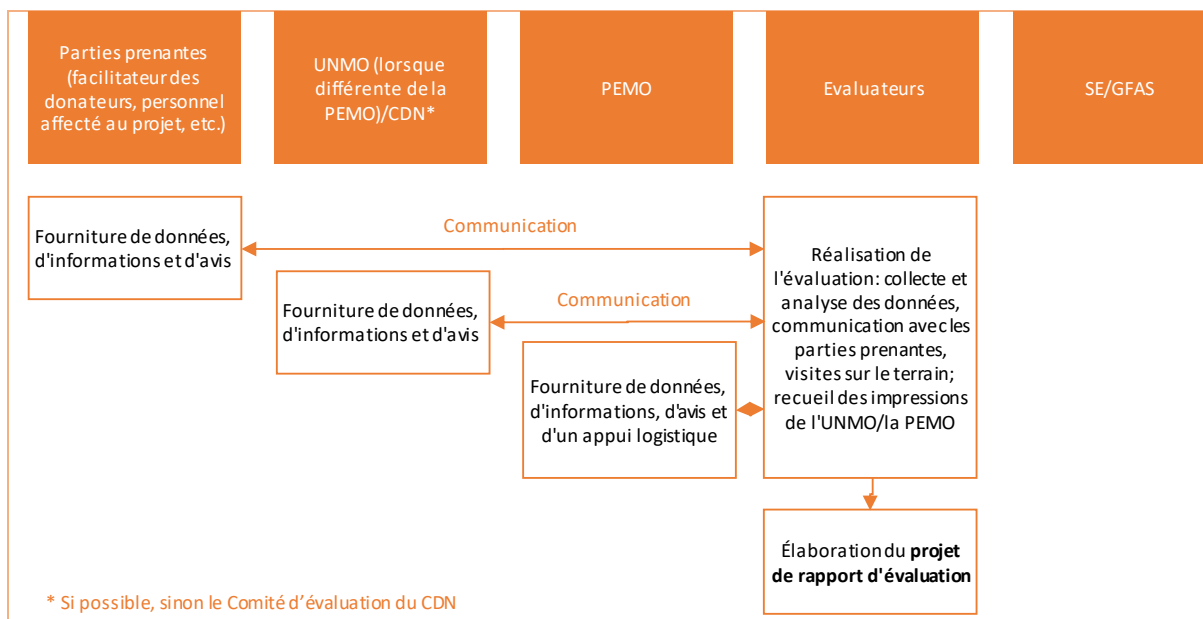
En résumé, pour intégrer la communication dans les évaluations, il faut que:

- La PEMO utilise une approche proactive de la communication.
- L'équipe d'évaluation soit au fait des objectifs de communication.

Source: Adapté de O'Neil, Glenn 2017: A Guide: Integrating Communication in Evaluation.

La figure 6 présente les activités menées à partir de la mise en œuvre d'une évaluation jusqu'à la présentation du projet de rapport d'évaluation final; les étapes de l'achèvement du rapport d'évaluation sont abordées dans la section suivante.

Figure 6: Diagramme de la mise en œuvre de l'évaluation



### 3.6 Élaboration du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est le principal produit de l'évaluation; il apportera des réponses aux questions relatives au projet posées dans le cadre de l'évaluation et présentera des recommandations sur les mesures à prendre afin d'améliorer les résultats du projet évalué (dans le cas d'une évaluation à mi-parcours) ou d'autres projets et programmes. Il ne devrait normalement pas dépasser 35 pages, à l'exclusion des annexes. Il devrait être présenté selon la structure proposée dans l'encadré 8. **On trouvera à l'annexe 6 un modèle plus détaillé** qu'il est proposé d'utiliser.

## Encadré 7: Structure type d'un rapport d'évaluation: principaux éléments

### **Résumé analytique** (trois pages maximum)

- Indique de façon concise les constatations les plus importantes, les conclusions et les recommandations de l'évaluation.
- Devrait pouvoir être lu comme un document autonome.

### **Bref historique du projet**

- Couvre les mêmes questions que la section correspondante du rapport de lancement (voir ci-dessus), mais est mis à jour et révisé sur la base d'informations supplémentaires et des analyses réalisées dans le cadre de l'évaluation.

### **But, portée et parties prenantes de l'évaluation**

- Couvre les mêmes questions que la section correspondante dans le rapport de lancement (voir ci-dessus), est mis à jour selon que de besoin.

### **Méthodologie d'évaluation**

Résumé de la méthodologie décrite en détail dans le rapport de lancement, couvrant:

- Un bref exposé des méthodes d'évaluation employées et de leurs limites.
- Les types et sources des données, la technique de collecte, y compris les limitations relatives aux données. Référence à la matrice d'évaluation figurant à l'annexe.
- Une brève description de l'approche analytique appliquée qui servira généralement de fil conducteur à l'évaluation et à l'interprétation des résultats.
- Le type de système utilisé pour noter les critères d'évaluation.
- Des remarques au sujet des problèmes rencontrés, le cas échéant, lors de la collecte et de l'analyse des données.

### **Constatations de l'évaluation**

- Les constatations devraient être fondées sur les questions posées dans le cadre de l'évaluation.
- Elles devraient comprendre une analyse et une discussion des renseignements quantitatifs et qualitatifs.
- Elles devraient répondre aux critères de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficacité, impact et durabilité), tout en étant concentrées sur les sujets essentiels et les préoccupations spécifiques.
- Les constatations relatives aux questions transversales doivent être traitées dans une section à part entière.
- De même, une évaluation sommaire de la rentabilité du projet doit être présentée.

a. *Pertinence*

b. *Cohérence*

c. *Efficacité*

d. *Efficacité*

e. *Impact*

f. *Durabilité*



*g. Questions transversales<sup>5</sup>*

- i. Questions de genre*
- ii. Pauvreté et groupes vulnérables* (par exemple, jeunes, réfugiés, migrants, personnes handicapées et personnes habitant dans des zones rurales)
- iii. Questions environnementales* (changements climatiques; impact local sur la biodiversité et la qualité de l'eau, de l'air et des sols, déchets)
- h. Rentabilité* (économie, efficacité, efficience, équité)

**Conclusions et enseignements tirés**

- Appréciation et interprétation des constatations par les évaluateurs.
- Message(s) principal(aux) de l'évaluation avec mise en évidence de ce qui a bien fonctionné et de ce qui a moins bien fonctionné et explication des raisons sous-jacentes.
- Bonnes pratiques en matière de mise en œuvre du projet qui pourraient être généralisées et/ou reproduites.
- Observations, éclairages et pratiques issus de l'évaluation qui présentent un intérêt général au-delà du domaine du projet et qui contribuent à un apprentissage organisationnel plus large.

**Recommandations**

- Les recommandations devraient être fondées sur les constatations et les conclusions issues de l'évaluation, y compris d'éventuelles propositions de réexamen des processus du projet.
- Elles devraient être formulées dans un langage simple, en vue d'améliorer le projet en cours, les projets futurs et les opérations générales du CIR.
- Elles devraient être présentées de manière claire, concise et pragmatique et comporter des propositions d'améliorations concrètes. Au minimum, chaque recommandation doit préciser: 1) ce qui doit être fait pour améliorer tel ou tel point, 2) par qui et 3) dans quels délais.
- Elles doivent être structurées différemment selon le destinataire, par exemple en faisant une distinction entre les recommandations adressées à l'UNMO/la PEMO, au CDN, au gouvernement, au SE/GFAS ou à d'autres parties prenantes.

**Annexes**

- Matériel additionnel expliquant les méthodes d'évaluation, les instruments de collecte des données, les échéanciers et les documents examinés.
- Les annexes devraient comprendre la matrice d'évaluation.
- Elles devraient comprendre le mandat et la liste des personnes contactées et interrogées.
- Elles peuvent inclure d'autres renseignements pertinents tels que des tableaux statistiques avec des données supplémentaires, des questionnaires d'enquête, etc.

La **procédure à suivre pour élaborer le rapport d'évaluation final** est la suivante (figure 7):

1. Les évaluateurs établissent un rapport complet conformément au mandat et soumettent ce projet de rapport sous forme électronique à la PEMO.

---

<sup>5</sup> Selon le projet, il faudra peut-être prendre en compte d'autres questions transversales telles que les droits des travailleurs, les droits de l'homme ou les questions relatives à la santé.

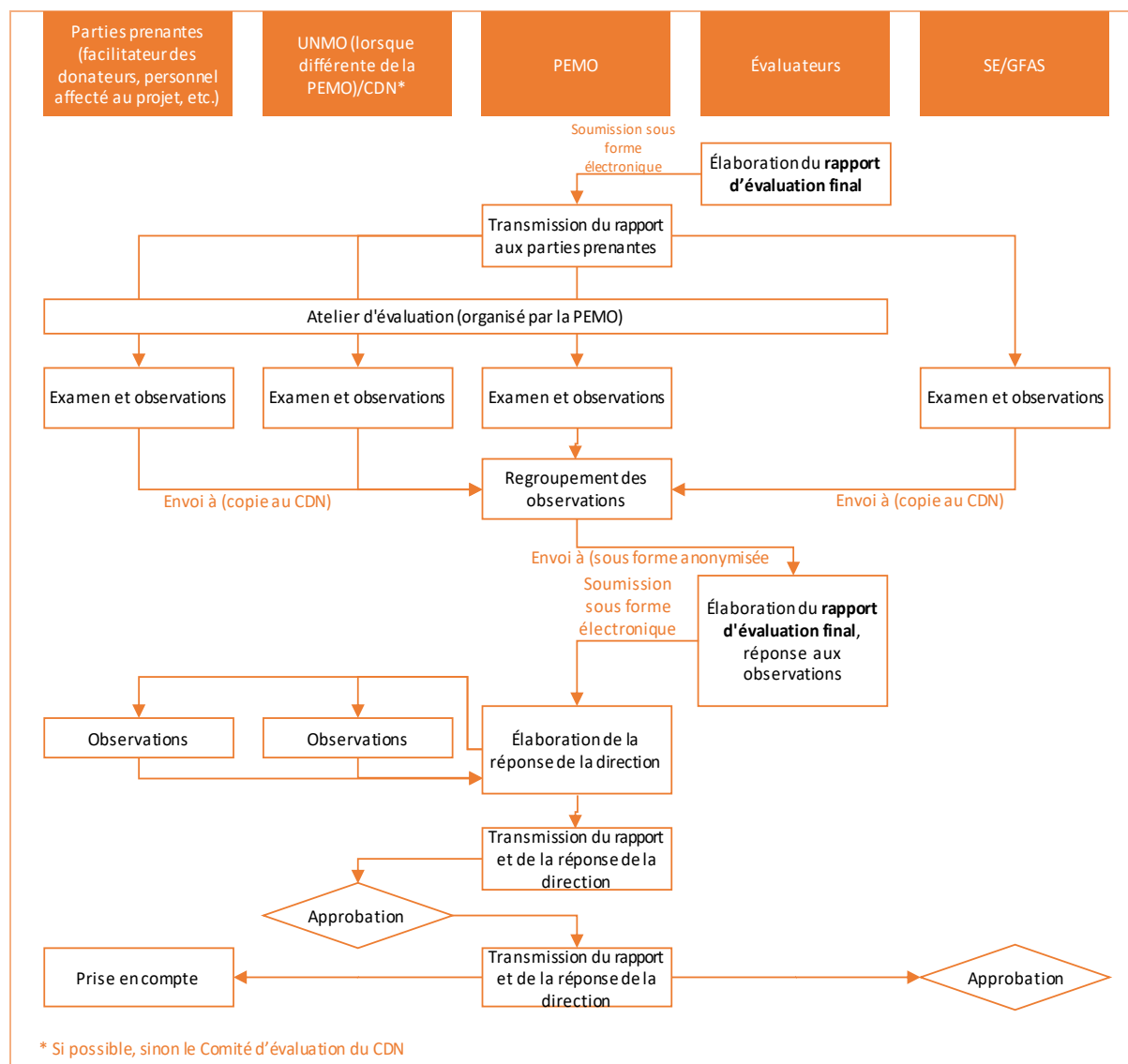
2. La PEMO soumet le projet de rapport, sans changements, aux principales parties prenantes de l'évaluation, dont le SE et le GFAS<sup>6</sup>.
3. Après la diffusion du projet de rapport d'évaluation, la PEMO devrait organiser un atelier au cours duquel les évaluateurs devraient présenter les constatations et les recommandations et en discuter avec les parties prenantes.
4. Les parties prenantes et la PEMO examinent le rapport et soumettent des observations sur son contenu à la PEMO, avec copie au CDN, dans les délais fixés par la PEMO. **On trouvera à l'annexe 7 une liste récapitulative** qui devrait servir à apprécier la qualité des rapports d'évaluation.
5. La PEMO transmet les observations groupées aux évaluateurs pour l'établissement du rapport final. Les observations devraient autant que possible être anonymes.
6. Les évaluateurs incorporent les observations dans le rapport selon ce qui est approprié. Lorsqu'ils n'acceptent pas des observations, ils doivent fournir une réponse dans laquelle ils expliquent les raisons de ce refus (l'évaluateur doit élaborer un document distinct dans lequel il indique les ajustements effectués pour prendre en compte les observations formulées dans le cadre de l'examen). Ils ont le dernier mot en ce qui concerne le contenu du rapport, et la PEMO devrait veiller à ce qu'aucune personne ou aucun groupe ne fasse pression sur les évaluateurs indépendants pour modifier le rapport dans un sens particulier.
7. Les évaluateurs achèvent le rapport final conformément au mandat et le soumettent sous forme électronique à la PEMO.
8. La PEMO procède à une dernière vérification du rapport d'évaluation final afin de déterminer dans quelle mesure les observations des parties prenantes ont été prises en compte et, si tel n'est pas le cas, pour quelles raisons (ces observations doivent figurer dans le document distinct mentionné au point 6 ci-dessus). À ce stade, si la PEMO a des doutes sur le degré d'intégration des observations dans le rapport d'évaluation final, elle peut encore contacter les évaluateurs pour s'assurer que toutes les observations en suspens<sup>7</sup> formulées dans le cadre de l'examen ont été prises en compte.
9. En fonction du résultat de la vérification finale, les évaluateurs, s'ils sont recontactés, peuvent décider d'accepter l'intégration des observations finales ou de maintenir leur décision précédente, auquel cas il peut être demandé à l'unité de S&E du SE de donner son avis sur le point de savoir s'il faut poursuivre l'élaboration du rapport d'évaluation sous sa forme actuelle ou recourir aux services d'un pair évaluateur.
10. Une fois ces étapes franchies, la PEMO élabore la réponse de la direction (voir modèle dans l'annexe 9 ci-dessous) dans laquelle la direction donne son avis sur les conclusions et les recommandations et indique le degré dans lequel chaque recommandation est acceptée, partiellement acceptée ou rejetée. L'acceptation partielle ou le rejet partiel d'une recommandation issue de l'évaluation doit être justifié. Lors de l'élaboration de la réponse de la direction, la PEMO doit communiquer avec le CDN/le comité d'évaluation/l'UNMO (si elle est différente de la PEMO);
11. La PEMO transmet le rapport d'évaluation final (sans autre modification que la mise en forme) et la réponse de la direction aux principales parties prenantes qui ont participé à l'évaluation et au CDN pour approbation; et
12. La PEMO classe le rapport d'évaluation final avec la réponse de la direction et le soumet au SE/GFAS pour approbation.

---

<sup>6</sup> Tout en assurant la confidentialité, le SE peut demander que des observations sur le rapport d'évaluation soient formulées par le biais d'un mécanisme international d'examen par les pairs.

<sup>7</sup> On entend par observations en suspens les observations formulées dans le cadre de l'examen qui n'ont pas été prises en compte, sans raison valable, ou pour lesquelles les raisons fournies ne sont pas suffisamment solides pour justifier leur non-intégration dans le rapport d'évaluation final.

Figure 7: Diagramme de l'élaboration du rapport d'évaluation final



### 3.7 Informations en retour sur l'évaluation et suivi

L'évaluation ne s'achève pas avec la production du rapport final. Elle a pour objectif ultime d'améliorer en permanence les projets, les opérations de l'UNMO/la PEMO et le programme du CIR. Pour que cela fonctionne, l'évaluation doit faire l'objet d'un suivi approprié, couvrant les points suivants (figure 8):

1. **Mise en œuvre des recommandations acceptées de l'évaluation:** Le résultat du processus d'évaluation devrait permettre à la PEMO et aux partenaires visés par les recommandations de prendre des décisions éclairées. Après l'évaluation, il est conseillé à la PEMO de préparer un plan d'action assorti d'un calendrier et d'un budget pour la mise en œuvre des recommandations acceptées. Selon les mesures à prendre, des discussions avec le SE/GFAS et/ou l'approbation du CDN peuvent être nécessaires.<sup>8</sup> Dans la mesure où les recommandations

<sup>8</sup> En règle générale, la mise en œuvre des recommandations d'une évaluation à mi-parcours incombera à la PEMO et portera sur les questions à traiter pendant la durée restante du projet. Les recommandations des

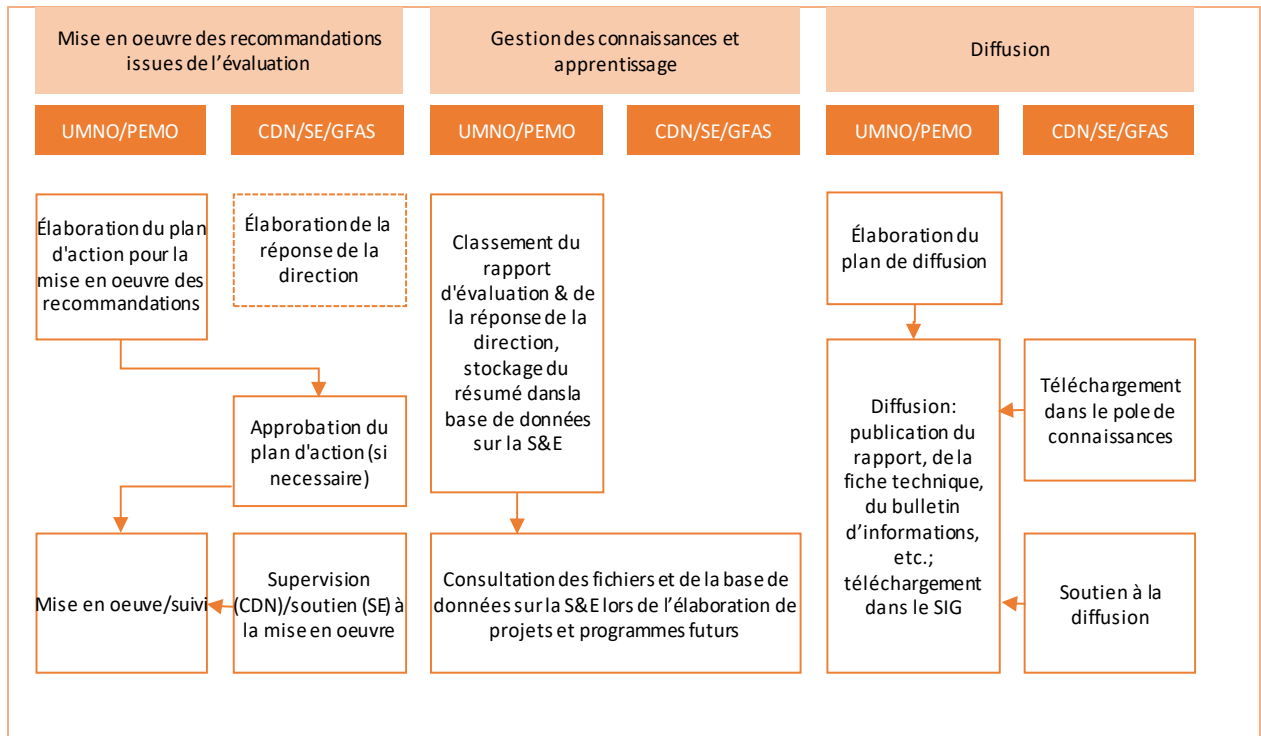
de l'évaluation s'adressent au SE, au GFAS ou au CDN, ces entités élaboreront également une réponse de la direction et un plan d'action de mise en œuvre.

2. **Gestion des connaissances et apprentissage (internes):** La PEMO, l'UNMO et le SE/GFAS devraient avoir accès à l'évaluation en vue d'une utilisation future. Pour cela, il faut que les rapports d'évaluation soient correctement classés. L'UNMO et la PEMO devraient donc stocker les rapports d'évaluation dans un endroit sûr (à la fois physiquement et électroniquement et en y incluant les réponses de la direction) afin que les connaissances générées par les évaluations soient non seulement systématiquement prises en compte lors de la conception de nouveaux projets ou dans une autre phase du projet, mais fassent également partie de la pratique de suivi appliquée par la PEMO. En outre, le résumé analytique de chaque rapport d'évaluation est enregistré dans la base de données sur le S&E. En règle générale, l'UNMO et la PEMO devraient consulter les rapports d'évaluation précédents lorsqu'elles mettent au point des outils techniques et conçoivent de nouveaux projets et de nouvelles approches, et ce non seulement dans le contexte des initiatives commerciales financées par des donateurs, mais aussi dans le cadre de la conception des mesures publiques de politique commerciale. De même, les constatations issues des évaluations de projets alimenteront l'apprentissage au niveau du programme du CIR. Le SE procédera à un examen annuel des évaluations menées dans l'année afin de tirer des enseignements transversaux et de suivre la mise en œuvre des recommandations formulées dans ces évaluations.
3. **Diffusion des constatations et recommandations issues de l'évaluation:** L'UNMO/la PEMO est aussi encouragée à diffuser le rapport complet d'évaluation, le résumé analytique ou un rapport de synthèse établi à partir du rapport d'évaluation final, qui souligne les principaux enseignements tirés de l'évaluation. En outre, le résumé analytique de chaque rapport d'évaluation peut être inclus dans la section publique du SIG pour consultation. La diffusion des résultats est plus facile si un plan de diffusion est établi. Les modes de diffusion les plus courants sont les rapports écrits, les exposés oraux, les communiqués de presse, les fiches, les courriers électroniques, les bulletins, les présentations de diapositives et l'affichage sur les sites Web. Ils diffèrent quant à leur longueur, à leur niveau de détail et à la quantité de renseignements techniques.  
Le SE/GFAS aidera l'UNMO/la PEMO à diffuser les enseignements acquis auprès des partenaires intéressés du CIR. Le SE sert de dépositaire central de toutes les évaluations de projets au niveau des pays.

---

évaluations de fin de projet sont souvent moins précises, tant en termes de contenu que de destinataire. Pour pallier cette lacune courante, il est important que la PEMO, au moment de vérifier la qualité du projet de rapport d'évaluation (voir section précédente), veille à ce que les recommandations soient réalisables.

Figure 8: Diagramme du suivi de l'évaluation



### Annexe 1: Liste récapitulative des questions à poser dans le cadre de l'évaluation

Les questions ci-après sont destinées à aider l'UNMO/la PEMO à rédiger les questions à poser dans le cadre de l'évaluation au regard du mandat qui la régit. Elles devront être sélectionnées et adaptées en fonction du type, de la portée et de l'objectif de l'évaluation, ainsi que du projet et de la situation dans le pays.

#### a) Pertinence

- Dans quelle mesure le projet correspondait-il aux priorités du pays en matière de commerce et de développement comme énoncé dans le Plan national de développement, la stratégie/priorité nationale en matière d'ODD, l'EDIC, la politique commerciale, etc.?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux besoins des bénéficiaires?
- Quelle est la pertinence du CIR dans le contexte actuel de l'Initiative Aide pour le commerce dans le pays?
- Y a-t-il de nouvelles initiatives commerciales multilatérales, régionales et bilatérales qui ont eu un impact sur la pertinence du projet pour les besoins commerciaux du pays?

#### b) Cohérence

- Le projet est-il bien conforme aux projets prioritaires de la Matrice d'action de l'EDIC?
- Dans quelle mesure les résultats et les indicateurs sont-ils importants et adéquats pour répondre aux priorités stratégiques du pays en matière de développement du secteur/commerce?
- Le projet est-il conforme à la fois aux objectifs en matière d'ODD du CIR et aux priorités en matière d'ODD des pays?
- Le projet est-il coordonné efficacement avec d'autres initiatives connexes (tant les initiatives financées par des donateurs que celles financées par l'État) au moment de la conception du projet et pendant sa mise en œuvre? Y'a-t-il eu des synergies ou des doubles emplois?
- Pour les projets de catégorie 1: Dans quelle mesure les consultations menées entre le gouvernement et les donateurs sur les questions liées au commerce sont-elles efficaces? Quel est le niveau d'engagement des donateurs dans le processus de l'EDIC et le soutien aux priorités identifiées dans le domaine du commerce et les domaines connexes? De quelle manière le projet de catégorie 1 a-t-il contribué à ce processus?
- Pour les projets de catégorie 1: Dans quelle mesure le mécanisme de consultation entre le secteur public et le secteur privé qui fonctionne dans le pays est-il efficace? De quelle manière le secteur privé contribue-t-il à influencer le programme national en matière de commerce? De quelle manière le projet a-t-il contribué à ce processus?
- Pour les projets de catégorie 2: Le projet d'amélioration de la productivité dans le secteur X peut-il contribuer à la réalisation de certains résultats fixés dans la stratégie publique d'exportation à moyen terme?

### **c) Efficacité**

- Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints? Quels sont les facteurs (internes ou externes) qui expliquent les niveaux de réussite (en particulier le dépassement des attentes ou les résultats médiocres)?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à d'autres domaines de résultats du programme du CIR qui ne figurent pas dans le cadre logique du projet?
- Pour les projets de catégorie 1: Dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il contribué à l'intégration des aspects commerciaux dans les stratégies des ministères d'exécution liés au commerce, par exemple le ministère de l'agriculture, du tourisme, etc. De quelle manière la coordination interministérielle sur les questions commerciales a-t-elle été organisée pour soutenir l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de ces stratégies?
- Pour les projets de catégorie 1: Dans quelle mesure le projet a-t-il permis de mettre au point une nouvelle assistance liée au commerce et d'obtenir un financement?
- Dans quelle mesure le système de S&E du CIR est-il efficace lorsqu'il s'agit de mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs fixés?
- Pour les projets de catégorie 2: Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à augmenter la capacité de production et les exportations du produit X?

### **d) Efficience**

- Le temps et les ressources ont-ils été utilisés efficacement dans la mise en œuvre du projet de catégorie 2 pour parvenir aux résultats?
- Dans quelle mesure les structures de gouvernance/le CDN ont-ils réussi à assurer un suivi du projet et à formuler des orientations stratégiques?
- Les apports ont-ils été fournis et les produits ont-ils été atteints dans le respect des délais et du budget?
- Quels sont les facteurs qui ont influé sur l'exécution et la mise en œuvre du projet?
- Comment la gestion du projet s'est-elle adaptée à l'évolution des besoins du secteur et/ou des bénéficiaires directs du projet?
- Dans quelle mesure la gestion des risques du projet a-t-elle été solide?

### **e) Impact/Impact potentiel**

- Les résultats du projet peuvent-ils contribuer à l'objectif global national d'une croissance économique inclusive, d'un développement durable et d'une réduction de la pauvreté dans le pays? Quel a été l'impact du projet sur la création d'emplois et l'emploi, tant globalement que sur les différents groupes (femmes/hommes et jeunes)?
- Pour les projets de catégorie 1: Les changements observés dans les capacités (humaines, institutionnelles, etc.) du ministère responsable du commerce ou des autres ministères d'exécution peuvent-ils être liés à la contribution du CIR?
- Quels sont les impacts du projet sur le développement institutionnel et le renforcement des capacités aux niveaux local et national?
- Pour les projets de renforcement des capacités de production: Le projet a-t-il apporté des technologies nouvelles/améliorées ou des innovations aux bénéficiaires? Les innovations ont-elles été adoptées par les bénéficiaires du projet ou peuvent-elles l'être? Est-il prévu de transposer à une plus grande échelle ou de reproduire les innovations dans les mêmes communautés ou dans des communautés similaires?

- Pour les projets de renforcement des capacités de production: Quelle production et quelles exportations ont-elles été générées grâce au projet (volume et valeur), et quelle est la contribution probable du projet au changement général du niveau de résultats dans le secteur visé par le projet (par exemple, la production nationale ou les volumes/valeurs des exportations).
- Quels avantages sociaux ont manifestement découlé du projet (tels que l'augmentation des revenus, l'accès à l'éducation, à la santé, etc.)?
- Quels autres investissements (du secteur privé, du secteur public ou de donateurs) ont découlé des interventions menées dans le cadre du projet?
- De quelle manière le projet a-t-il contribué à l'évolution du secteur et à la diffusion des connaissances?
- Peut-on observer des effets positifs ou négatifs inattendus qui seraient dus au projet?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la réalisation des priorités en matière d'ODD au niveau national que le projet visait ?

#### **f) Durabilité**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il instauré concrètement l'appropriation nationale? Les parties prenantes et les bénéficiaires nationaux ont-ils participé à la mise en œuvre du projet et ont-ils la volonté et la détermination de poursuivre les objectifs du projet?
- Un plan de sortie a-t-il été élaboré dans le cadre du projet pour assurer une transmission correcte au gouvernement et aux institutions nationales après la fin du projet? Des actions/stratégies gouvernementales/institutionnelles appropriées ont-elles été définies pour assurer la continuité du projet après son achèvement?
- Les résultats du projet peuvent-ils être durables? Sont-ils ancrés dans les institutions nationales et quelle est la probabilité que les institutions nationales et les partenaires de mise en œuvre les soutiennent financièrement après la fin du financement du CIR? Quelle est l'ampleur des ressources (humaines, financières et institutionnelles) engagées par le gouvernement?
- Pour les projets de catégorie 1: Quel est le lien entre les fonctions de l'UNMO et le ministère responsable du commerce et les ministères d'exécution liés au commerce? Dans quelle mesure les fonctions et les activités de l'UNMO ont-elles été intégrées dans la structure et le programme du ministère responsable du commerce?
- Quels sont les facteurs qui compteront de manière positive ou négative pour la durabilité des objectifs du projet et des résultats connexes?

#### **g) Questions transversales**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il profité (ou nui) aux femmes, et dans quelle mesure a-t-il contribué à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes? Quelles données ou preuves empiriques viennent-elles étayer les conclusions? Des indicateurs, données et objectifs ventilés par sexe ont-ils systématiquement été utilisés?
- De quelle manière la politique commerciale et/ou la stratégie de développement des exportations du pays est-elle mise en œuvre pour promouvoir le commerce, y compris le caractère inclusif du processus, et en particulier pour qu'en bénéficient les groupes défavorisés et vulnérables? Dans quelle mesure le projet y a-t-il contribué?
- Quel impact (prévu ou non) le projet a-t-il eu sur l'environnement, tant au niveau local (par exemple, impact sur la biodiversité, la qualité de l'air, la disponibilité et la qualité de l'eau, la qualité des sols, les déchets) qu'au niveau mondial (émissions de gaz à effet



de serre et changements climatiques)? Dans quelle mesure le projet a-t-il atténué les effets négatifs potentiels?

## Annexe 2: Modèle de mandat d'évaluation

# Mandat pour l'évaluation du [projet]

**Note sur l'utilisation du présent modèle (à supprimer dans le mandat proprement dit):** Le texte non surligné est un texte type et peut rester inchangé. Le texte surligné en gris doit être remplacé par les renseignements spécifiques relatifs au projet faisant l'objet de l'évaluation. Le texte surligné en jaune fournit des explications/suggestions sur ce qui devrait être inclus dans une section spécifique.

## BREF HISTORIQUE DU PROJET ET CONTEXTE

Décrire brièvement l'historique et l'état d'avancement du projet, y compris sa durée, son budget total, les partenaires, les donateurs et la phase de mise en œuvre, y compris les dates de début et de fin.

Résumer la raison d'être, la théorie du changement et l'approche du projet et la façon dont il s'inscrit dans la logique du programme du CIR. Décrire clairement les objectifs du projet et les résultats escomptés. Si la théorie du changement ou le cadre de résultats sont absents ou peu développés, veuillez le préciser dans le mandat.

Décrire brièvement la structure institutionnelle du projet ainsi que son évolution dans le temps, y compris les principaux jalons et la stratégie de sortie.

Décrire brièvement le contexte socioéconomique et politique national du projet.

Faire référence aux évaluations et examens antérieurs, y compris à leurs constatations, aux recommandations formulées et à la mesure dans laquelle ces dernières ont été adoptées et mises en œuvre.

Expliquer ce qui a déclenché l'évaluation.

## BUT, PORTÉE ET UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

### But de l'évaluation

Décrire l'objectif principal de l'évaluation. Pour les évaluations de fin de projet, l'accent sera mis sur la prise en compte des résultats (c'est-à-dire dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints), de l'impact et de la durabilité. Pour les évaluations à mi-parcours, l'objectif est généralement de garantir l'apprentissage et la prise de décision éclairée pour la correction du cours du projet, d'examiner les performances du projet afin de fournir un meilleur aperçu des opérations et de permettre une exécution et une gestion efficaces et rentables du projet.

Indiquez brièvement comment l'évaluation sera utilisée.

### Portée de l'évaluation

Préciser la portée de l'évaluation : le calendrier à couvrir (normalement la période du projet jusqu'au moment de l'évaluation); la couverture géographique et thématique (le cas échéant); et les groupes cibles à prendre en compte. Mettre en évidence les questions prioritaires spécifiques à couvrir. Indiquez également si certains aspects du projet ne doivent pas être couverts dans l'évaluation.

Ne pas oublier que le champ d'application doit être réaliste; il doit être faisable compte tenu du budget et du temps disponibles pour l'évaluation.

L'évaluation accordera l'attention voulue à l'examen des questions transversales dans sa méthodologie et l'ensemble des réalisations attendues, y compris dans le rapport final. Elle portera en particulier sur la façon dont les questions relatives à l'égalité hommes-femmes, à l'inclusion et à la pauvreté, et à la protection de l'environnement et au changement climatique ont été prises en compte par le projet et sur l'impact que celui-ci a eu dans ces domaines.

### Principaux utilisateurs de l'évaluation

Mentionner les utilisateurs de l'évaluation. Il s'agit normalement des organismes chargés de la mise en œuvre du projet (c'est-à-dire l'UNMO/la PEMO), du SE/GFAS, du CDN, des donateurs, ainsi que des principaux partenaires et bénéficiaires du projet.

### QUESTIONS À POSER DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation devrait répondre aux questions indicatives à poser dans le cadre de l'évaluation suivantes:

Énumérer les questions à poser dans le cadre de l'évaluation suggérées – de préférence pas plus de 10 à 12. Elles doivent se rapporter à l'objectif et à la portée de l'évaluation, avec le cadre logique du projet comme point de référence. Les questions devraient être énoncées de façon précise, afin de guider les évaluateurs dans la conception de l'évaluation et la collecte des données et doivent être référencées dans les critères d'évaluation de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité du projet. Elles doivent également aborder des questions transversales, telles que le genre ou l'impact sur l'environnement et le changement climatique. **Voir l'annexe 1 de la Note d'orientation pour des exemples de questions à poser dans le cadre de l'évaluation.**

Il sera demandé aux évaluateurs de procéder à un examen critique des questions au cours de la phase initiale de l'évaluation et de proposer, le cas échéant, des questions révisées. Ceux-ci élaboreront également les sous-questions ou critères de jugement appropriés, ainsi que les indicateurs. La liste finale des questions à poser dans le cadre de l'évaluation sera arrêtée d'un commun accord par le responsable de l'évaluation et les évaluateurs, et figurera dans la version finale du rapport de lancement.

### MÉTHODOLOGIE

L'évaluation reposera sur une méthodologie solide qui devrait:

- Inclure une étude de l'évaluabilité.
- Inclure un examen (ou, si nécessaire, une reconstruction) de la théorie du changement du projet
- Prévoir l'emploi de diverses méthodes complémentaires, comprenant une analyse quantitative et qualitative (triangulation).
- Décrire les outils de collecte et d'analyse des données employés.
- Décrire la méthode d'échantillonnage.
- Assurer une communication et des consultations inclusives avec l'ensemble des parties prenantes, y compris celles qui risquent d'être exclues.

- Fournir une analyse par genre même si la question de l'égalité des genres n'a pas été prise en compte dans la conception du projet.
- Examiner de manière critique les limitations concernant la méthodologie.

Afin de faciliter l'agrégation des constatations de l'évaluation au niveau du projet à l'échelle du CIR, l'évaluation devrait appliquer le système de notation suivant pour chacun des critères d'évaluation: très satisfaisant, satisfaisant, insatisfaisant, très insatisfaisant.

Sur la base de ce qui précède, les évaluateurs devraient proposer une méthodologie pour l'évaluation, y compris une stratégie de consultation indiquant les principales parties prenantes devant être consultées et les outils de communication.

La méthodologie d'évaluation finale sera élaborée au cours de la phase initiale de l'évaluation. Elle sera arrêtée d'un commun accord par le responsable de l'évaluation et les évaluateurs et figurera dans la version finale du rapport de lancement.

## PRINCIPAUX PRODUITS/RÉALISATIONS ATTENDUS, CALENDRIER ET CONTRIBUTIONS

### Réalisations attendues

Les évaluateurs produiront les réalisations attendues suivantes:

Un **rapport de lancement** sera présenté sous forme de projet [xxx] semaines après le début de l'évaluation. Le rapport de lancement définit la portée finale, les questions à poser et la méthodologie à appliquer dans le cadre de l'évaluation, sur la base des recherches préliminaires et des réunions organisées au cours de la phase initiale, et présente le plan de travail de l'évaluation. Le projet de rapport de lancement sera présenté [au responsable de l'évaluation/à la PEMO/au CDN/au comité de S&E] et discuté avec eux avant d'être finalisé et approuvé.

Un **projet de rapport d'évaluation** sera présenté [xxx] semaines après le début de l'évaluation. Il fournira des réponses aux questions à poser dans le cadre de l'évaluation ainsi que des recommandations détaillées et susceptibles d'être traduites en actes. Il ne devrait pas dépasser ordinairement 35 pages, à l'exclusion des annexes. Il devrait suivre le modèle fourni par l'autorité contractante.

Un **atelier d'évaluation** s'adressant aux parties prenantes sera organisé après la présentation du projet de rapport d'évaluation afin de présenter et d'analyser les constatations de l'évaluation. Préciser le nombre de participants attendus et les dispositions logistiques, y compris si les évaluateurs ou la PEMO sont responsables de la logistique.

Le **rapport d'évaluation final** sera présenté par les évaluateurs dans les deux semaines suivant la réception des observations groupées du responsable de l'évaluation. Il incorporera les observations avec lesquelles les observateurs sont d'accord, et ces derniers fourniront des réponses écrites aux observations avec lesquelles ils sont en désaccord, en expliquant les raisons de leur désaccord.

Mentionner d'autres produits, au besoin.

La qualité des rapports présentés sera évaluée en fonction des critères d'assurance qualité établis. En outre, l'autorité contractante ou le CIR peuvent soumettre les rapports à un examen indépendant par les pairs.

Décrire à qui, dans quelle langue, sur quel format (électronique/papier) et de quelle manière (par exemple, par courrier électronique, le type de fichier, le nombre d'exemplaires, etc.) les rapports doivent être présentés.

## Calendrier et contributions

L'évaluation devrait s'effectuer sur une période totale de [xxx] semaines/mois civils. Les évaluateurs devraient proposer un plan d'évaluation détaillé dans le cadre de leur offre, qui sera finalisé au cours de la phase initiale.

Le calendrier devrait être établi en tenant compte des échéances externes et internes (comme pour la présentation des demandes de prolongation) et des contraintes (comme le délai minimal pour la présentation des offres, la fréquence des réunions du CDN, etc.).

La contribution totale prévue des évaluateurs est de [xxxx] mois-personne.

## COMPÉTENCES DES ÉVALUATEURS

L'évaluation devrait être menée par [une équipe de xxx évaluateurs]. La participation d'évaluateurs locaux est vivement encouragée, de même que des équipes d'évaluateurs équilibrées sur le plan de la répartition hommes-femmes.

Dans son ensemble, l'équipe devrait posséder les qualifications, les compétences et l'expérience suivantes:

- Posséder une expérience avérée dans la mise en œuvre d'évaluations de projets, en particulier d'interventions liées au commerce [préciser éventuellement le nombre d'évaluations que le chef de l'équipe d'évaluation devrait avoir effectuées].
- Bien connaître les questions de commerce, notamment celles liées à l'Aide pour le commerce, et de développement.
- Dans le cas des projets de catégorie 2, posséder des connaissances techniques et une expérience dans le secteur spécifique du projet.
- Connaître les méthodes d'évaluation qualitative et quantitative et avoir une expérience de leur application.
- Posséder des compétences en analyse et interprétation de données.
- Connaître le contexte national, les politiques et les parties prenantes concernés.
- Connaître la (les) langue(s) locale(s). Indiquer le niveau de connaissance requis (maîtrise/connaissance pratique; écrit/oral).
- Posséder de solides compétences en matière de communication, de présentation et de gestion des conflits.
- Posséder de solides compétences rédactionnelles.
- Adhérer aux bonnes pratiques d'évaluation et respecter des principes déontologiques.

Les soumissionnaires devraient assigner des rôles et des responsabilités clairs aux différents évaluateurs proposés et les expliquer dans la proposition.

Il est préférable que les évaluateurs valident (ou aient déjà validé) le module d'apprentissage en ligne du CIR sur les principes guidant l'évaluation dans le cadre du CIR.

## DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE GESTION

Décrire le rôle de la PEMO et des autres parties prenantes (l'UNMO, si elle diffère de la PEMO; le SE et le GFAS; le CDN et le sous-comité d'évaluation du CDN, les représentants des bénéficiaires) dans la gestion de l'évaluation. Un gestionnaire des tâches pourrait s'occuper de coordonner l'évaluation.

Expliquer le niveau spécifique de soutien spécifique que la PEMO apportera aux évaluateurs (sur le plan de la logistique et du transport, de la communication de renseignements, de l'organisation de réunions, etc.).

Si les règles de passation des marchés ou le processus de sélection le permettent, indiquer le budget alloué à l'évaluation.

## CODE DE CONDUITE

Les évaluateurs doivent répondre aux normes les plus élevées pour ce qui est de l'exécution et de la qualité de l'évaluation, qu'il s'agisse des normes déontologiques et professionnelles, ou encore des conflits d'intérêts. Tous les évaluateurs proposés sont tenus de signer la déclaration relative aux normes d'évaluation et aux conflits d'intérêts (voir l'annexe B), qui doit figurer dans la proposition.

## ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS

Indiquez l'échéancier des paiements en fonction de la production de réalisations spécifiques.

## ANNEXES

### Annexe A: Documents importants

Fournir la liste des documents importants – tels que le document de projet/cadre de résultats, le Recueil du CIR pour la phase deux, les lignes directrices en matière d'évaluation, etc. – y compris des liens ou des renseignements sur la façon d'obtenir les documents, ou joindre les documents eux-mêmes.

### Annexe B: Modèle pour la déclaration relative aux normes d'évaluation et aux conflits d'intérêts

Voir l'annexe 3 de la Note d'orientation pour plus de détails.

### Annexe C: Critères de sélection des propositions

Voir l'annexe 4 de la Note d'orientation pour plus de détails.

### Annexe 3: Modèle de déclaration relative aux normes d'évaluation et aux conflits d'intérêts

La PEMO doit demander aux évaluateurs de remplir la déclaration ci-après relative aux normes d'évaluation et aux conflits d'intérêts<sup>9</sup> au plus tard lors de la signature du contrat. Le modèle de déclaration devrait de préférence déjà être fourni aux évaluateurs potentiels au stade de la passation des marchés, et les soumissionnaires devraient fournir des déclarations signées par les évaluateurs proposés dans le cadre de l'offre.

## Déclaration relative aux normes d'évaluation et aux conflits d'intérêts

[**Note** (à supprimer dans la déclaration proprement dite): La présente déclaration a été conçue pour être utilisée pendant l'étape de l'appel d'offres. Si elle est utilisée après la sélection des évaluateurs, c'est-à-dire si seuls les évaluateurs qui effectueront l'évaluation sont invités à la signer, la deuxième option concernant les conflits d'intérêts devrait être supprimée. Les évaluateurs ne doivent pas avoir de conflits d'intérêts.]

Si je suis sélectionné comme évaluateur pour [projet], je respecterai les normes suivantes.

#### Normes déontologiques

- **Impartialité:** J'agirai de manière impartiale et non biaisée et je présenterai les forces et les faiblesses du projet évalué de manière objective et équilibrée.
- **Respect des droits de l'homme et des autres droits des parties prenantes:** Je respecterai et je protégerai les droits et le bien-être des personnes et des collectivités humaines, conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et aux autres conventions relatives aux droits de l'homme. Je respecterai les différences liées à la culture, aux coutumes locales, aux croyances et pratiques religieuses, aux échanges interpersonnels, aux rôles attribués à chaque sexe, au handicap, à l'âge et à l'appartenance ethnique, tout en utilisant des instruments d'évaluation adaptés au contexte culturel. Je veillerai à ce que les parties prenantes soient traitées comme des agents autonomes, libres de choisir de participer ou non à l'évaluation, tout en faisant en sorte que les personnes relativement démunies soient représentées. Je m'efforcerai de connaître et de respecter les codes juridiques pertinents (qu'ils soient nationaux ou internationaux).
- **Confidentialité:** Je respecterai le droit des personnes à fournir des renseignements de manière confidentielle et j'informerai les participants de la portée et des limites de cette confidentialité, tout en veillant à ce qu'il ne soit pas possible de remonter à la source des renseignements sensibles.
- **Obligation de ne pas nuire:** J'agirai de manière à minimiser les risques et les préjudices pour les participants à l'évaluation, ainsi que les contraintes qui leur sont imposées, sans compromettre l'intégrité des constatations de l'évaluation.
- **Omissions et actes illicites:** Si je trouve des preuves d'actes illicites ou de conduite contraire à l'éthique, je les communiquerai au responsable du S&E du Secrétariat exécutif du CIR.

---

<sup>9</sup> La déclaration est tirée de UNEG (2008): Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations unies.

## Normes professionnelles

- **Indépendance:** Je veillerai à maintenir mon indépendance de jugement et à présenter les constatations et les recommandations résultant de l'évaluation de manière indépendante.
- **Transparence:** Je communiquerai clairement aux parties prenantes le but de l'évaluation, les critères appliqués et l'utilisation prévue des constatations. Je veillerai à ce que les parties prenantes aient leur mot à dire dans l'élaboration de l'évaluation et à ce qu'elles puissent facilement prendre connaissance de l'ensemble de la documentation et la comprendre.
- **Exactitude, exhaustivité et fiabilité:** Je veillerai à ce que les rapports d'évaluation et les présentations soient exacts, exhaustifs et fiables. Je justifierai explicitement les jugements, constatations et conclusions et je préciserai le raisonnement qui les sous-tend, afin que les parties prenantes soient en mesure de les évaluer. Je présenterai de manière exacte la méthodologie, les outils, les données et les constatations de l'évaluation et je soulignerai toute limitation ou incertitude au sujet de l'interprétation dans le cadre de l'évaluation.
- **Responsabilité:** Je suis responsable de l'achèvement des réalisations attendues de l'évaluation qui ont été convenues dans les délais et les limites du budget convenus, tout en exécutant mon travail de façon économique.

## Conflits d'intérêts

- **Divulgarion:** Je divulguerai par écrit toute expérience passée, propre à moi ou à un proche parent, qui pourrait donner lieu à un conflit d'intérêt potentiel et je m'efforcerai en toute honnêteté de résoudre tout conflit d'intérêt qui pourrait survenir.
- **Confirmation** (cocher la case correspondante):
  - Je n'ai aucun conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu par rapport à l'évaluation du projet concerné.
  - J'ai (je suis susceptible d'avoir) un conflit d'intérêt du type suivant:
    - Réel – conflit d'intérêt existant (exemple: participation antérieure en tant que consultant au projet évalué).
    - Potentiel – conflit d'intérêt sur le point de survenir ou susceptible de survenir (exemple: possibilité d'être engagé par l'entité chargée de la mise en œuvre du projet).
    - Perçu – conflit d'intérêt pouvant être raisonnablement perçu par d'autres comme de nature à compromettre l'objectivité d'une personne (exemple : ami proche ou parent d'un membre du personnel du projet).

Description de la situation donnant lieu au conflit d'intérêts:

---

---

---

---

Je confirme que j'ai bien lu et pris connaissance des principes ci-dessus et que je m'y conformerai, et que les renseignements concernant les conflits d'intérêts sont exacts et de bonne foi.



Nom: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_

Lieu et date: \_\_\_\_\_

## Annexe 4: Critères permettant d'apprécier les propositions pour l'évaluation des projets, et grille de notation proposée

Les critères ci-après seront utilisés pour évaluer les propositions techniques faites par les évaluateurs ou les équipes d'évaluateurs potentiels, tant en termes d'expérience des évaluateurs proposés qu'en termes de niveau de compréhension de la portée des travaux et du contexte du projet. Les points seront attribués en fonction de la capacité du consultant/de l'équipe de consultants à justifier d'une connaissance approfondie des services prévus dans le mandat, le total maximal étant de 100 points. Les propositions techniques qui obtiennent moins de **65 points** seront considérées comme ne remplissant pas les conditions techniques requises.

**Score requis: 65%, soit 65 points sur 100**

Critères	Description	Nombre maximal de points	Nombre de points accordés
<b>Capacité du consultant/des membres de l'équipe à fournir les services stipulés dans le mandat = 35%</b>			
Niveau d'éducation et aptitudes linguistiques pour effectuer le travail	Les CV indiquent-ils clairement le niveau et la nature des diplômes (par exemple maîtrise en économie) et les aptitudes linguistiques des candidats?	5	
Compétences et expérience	Les compétences (par exemple en communication, commerce, gestion, évaluation) et l'expérience mentionnées dans les CV répondent-elles aux exigences du mandat?	5	
Collaboration multipartite et multiculturelle	Le consultant/l'équipe justifie-t-il/elle d'une expérience dans la collaboration avec des fonctionnaires de haut niveau responsables du commerce et du développement sur des projets multipartites?	5	
Formulation, S&E de projets	Le consultant/l'équipe a-t-il/elle des connaissances dans le S&E de projets/programmes de commerce et de développement financés par plusieurs donateurs?	5	
Commerce et développement	Le consultant/l'équipe justifie-t-il/elle d'une compréhension des questions de commerce et de développement dans les pays les moins avancés (PMA) et de l'intégration du commerce?	5	
Connaissances relatives à l'Aide pour le commerce/ compréhension du secteur (projets de catégorie 2)	Le consultant/l'équipe a-t-il/elle une compréhension approfondie de l'Aide pour le commerce et une compréhension du secteur concerné par le projet dans le cas des projets de catégorie 2?	5	
Expérience dans l'évaluation du renforcement des capacités	Le consultant/l'équipe a-t-il/elle une expérience professionnelle dans l'évaluation des initiatives de développement des capacités commerciales?	5	

Critères	Description	Nombre maximal de points	Nombre de points accordés
<b>Aptitude du consultant/de l'équipe à exécuter l'évaluation = 10%</b>			
Programmation multidonateurs et plurinationale	Le consultant/l'équipe justifie-t-il/elle d'une expérience dans les mécanismes de coordination interorganisations des projets/programmes de commerce et de développement multidonateurs et plurinationaux?	5	
Fonctionnement en réseau	Le consultant/l'équipe a-t-il/elle l'expérience du travail avec les gouvernements des PMA, les donateurs et les organismes internationaux sur des questions de commerce et de développement ou des questions spécifiques au secteur visé par le projet?	5	
<b>Proposition du consultant/de l'équipe concernant l'approche et la méthodologie à appliquer pour exécuter l'évaluation = 55%</b>			
Compréhension du projet et portée de l'évaluation	Le consultant/l'équipe justifie-t-il/elle d'une compréhension claire de la portée, des exigences spécifiques, des questions et des attentes générales liées à l'évaluation dans le contexte global du projet?	20	
Méthodologie	Le consultant/l'équipe propose-t-il/elle une méthodologie pour exécuter l'évaluation, indiquant clairement l'approche et les outils, y compris la collecte et l'analyse de données pour traiter les questions identifiées dans le mandat?	20	
Plan de travail et supervision des tâches	Le consultant/l'équipe propose-t-il/elle un plan de travail détaillé indiquant les tâches dans les délais imposés par le mandat?	15	
	<b>Total des points</b>	100	

# Évaluation [finale] du [projet]

---

[Projet de] rapport de lancement

[Date]

Élaboré par:  
[noms des évaluateurs]

### Données essentielles relatives au projet

Titre du projet: [...]

Catégorie du projet: [...]

Entité bénéficiaire du financement: [...]

Entité d'exécution du projet: [...]

Principale entité de mise en œuvre: [...]

Budget du projet (USD):

Objet	Montant initial	Montant actuel
Contribution du CIR	[...]	[...]
Contribution du bénéficiaire	[...]	[...]
[autres contributeurs: nom, une ligne par contributeur]	[...]	[...]
Budget total du projet	[...]	[...]

Calendrier du projet:

Principaux événements	Date
Date d'approbation par le CIR	[...]
Date de signature du mémorandum d'accord	[...]
Début de la mise en œuvre	[...]
Date initiale de fin du projet	[...]
[Première prolongation sans coûts]	[...]
Date de fin du projet en cours	[...]

### Données essentielles relatives à l'évaluation:

Date de début de l'évaluation: [...]

Date de fin prévue de l'évaluation: [...]

Date du rapport de lancement: [...]

Date du projet de rapport final: [...]

Validation du cours du CIR à l'intention des évaluateurs [...]

Date du rapport final: [...]

Achèvement du cours en ligne par les évaluateurs [...]

Évaluateurs: [...]

**Avertissement :**

Les points de vue exprimés dans le présent rapport sont ceux des évaluateurs et ne représentent pas le point de vue officiel de l'organisme exécutif du projet, de la PEMO ou du CIR.

**Note sur l'utilisation du présent modèle:** Le texte non surligné est un texte type et peut rester inchangé. Le *texte surligné en gris* doit être remplacé par les renseignements spécifiques relatifs au projet faisant l'objet de l'évaluation. Le *texte surligné en jaune* fournit des explications/suggestions sur ce qui devrait être inclus dans une section spécifique.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>48</b>
<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>48</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b> .....	<b>49</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>49</b>
<b>CONTEXTE DU PROJET ET DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>49</b>
<b>BUT, PORTÉE ET UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>49</b>
But de l'évaluation .....	49
Portée de l'évaluation.....	49
Principaux utilisateurs de l'évaluation .....	50
<b>ANALYSE D'ÉVALUABILITÉ</b> .....	<b>50</b>
<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION ET QUESTIONS À POSER DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>50</b>
<b>MÉTHODOLOGIE ET OUTILS D'ÉVALUATION</b> .....	<b>50</b>
Approche en matière de collecte et d'analyse des données .....	50
Consultations .....	50
Limitations .....	51
<b>PLAN DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>51</b>
Calendrier.....	51
Répartition des tâches .....	51
<b>ANNEXES</b> .....	<b>51</b>
Annexe A: Mandat de l'évaluation.....	51
Annexe B: Matrice d'évaluation.....	51
Annexe C: Plan provisoire du rapport d'évaluation final .....	51
Annexe D: Liste des parties prenantes contactées et interrogées .....	51
Annexe E: Liste des documents consultés .....	51
[Autres annexes] .....	51

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

## ABRÉVIATIONS

CDN	Comité directeur national du CIR
CIR	Cadre intégré renforcé
GFAS	Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR
PEMO	Principale entité de mise en œuvre
PF	Point focal du CIR
SE	Secrétariat exécutif du CIR
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre du CIR
USD	Dollar des États-Unis



## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Deux pages au maximum. Doit être rédigé de façon à être compréhensible en tant que document autonome. Décrire brièvement:

Contexte du projet et de l'évaluation. [xxx]

Portée de l'évaluation et utilisateurs. [xxx]

Critères d'évaluation et questions à poser dans le cadre de l'évaluation. [xxx]

Méthodologie d'évaluation proposée. [Quantitative et qualitative, sources et outils de collecte des données, outils d'analyse]

Stratégie de consultation. [xxx]

Plan de travail de l'évaluation. [xxx]

## INTRODUCTION

Bref aperçu de l'évaluation et du rapport.

## CONTEXTE DU PROJET ET DE L'ÉVALUATION

Sur la base des documents du projet et du cadre de résultats:

- Brève description du contexte, de l'objectif et de la raison d'être du projet et des principales parties prenantes.
- Résumé des structures et processus de gouvernance et de gestion (y compris la gestion des risques) du projet, y compris des changements intervenus au cours de la période couverte par le projet.
- Description claire des objectifs du projet et des produits et des résultats escomptés, y compris des changements intervenus au cours de la période couverte par le projet.
- Bref examen des principales étapes et activités de mise en œuvre du projet soulignant les principaux jalons et les principales difficultés.
- Si le projet a fait l'objet d'une évaluation antérieure, fournir un résumé de ses constatations et recommandations, et préciser le niveau de mise en œuvre des recommandations.

## BUT, PORTÉE ET UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

### But de l'évaluation

Décrire le but principal de l'évaluation, sur la base du mandat. Indiquer brièvement comment l'évaluation sera utilisée.

### Portée de l'évaluation

Sur la base principalement du mandat: préciser la portée de l'évaluation:

- Période couverte.
- Groupes cibles pris en considération.

- Questions transversales couvertes.
- Mettre en exergue les questions spécifiques prioritaires couvertes.
- Indiquer également les aspects du projet non couverts par l'évaluation.

### Principaux utilisateurs de l'évaluation

Sur la base principalement du mandat: préciser les principales parties prenantes à qui s'adresse l'évaluation et les autres parties auxquelles elle pourrait être utile.

### ANALYSE D'ÉVALUABILITÉ

Examiner la qualité des documents du projet – notamment le cadre de résultats/cadre logique, ainsi que les rapports de situation et de suivi – pour déterminer si les indicateurs, les situations initiales, les objectifs et les renseignements relatifs aux résultats effectivement obtenus sont établis et peuvent être utilisés pour réaliser l'évaluation.

Évaluer l'accessibilité des sites du projet et des bénéficiaires.

Lorsque des problèmes ou des lacunes sont identifiés, fournir d'autres méthodes et outils d'évaluation.

### CRITÈRES D'ÉVALUATION ET QUESTIONS À POSER DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION

Sur la base des questions à poser dans le cadre de l'évaluation incluses dans le mandat: examiner les documents du projet (en particulier le cadre de résultats), les priorités des parties prenantes et leur propre évaluation, et proposer une dernière série de questions d'évaluation, ainsi que des sous-questions et des critères/indicateurs de jugement.

Les principales questions à poser dans le cadre de l'évaluation devraient être en nombre limité (normalement, pas plus de 10 questions principales) et couvrir tous les critères d'évaluation et questions transversales dans le cadre de l'évaluation.

### MÉTHODOLOGIE ET OUTILS D'ÉVALUATION

#### Approche en matière de collecte et d'analyse des données

Pour chaque question posée dans le cadre de l'évaluation, définir et décrire la méthodologie et les outils de mesure.

Décrire les types et sources des données, les techniques de collecte des données, y compris les limitations relatives aux données. Les méthodologies quantitatives sont encouragées lorsque cela est approprié et possible, en fonction des données disponibles. De même, les approches en matière de triangulation des constatations devraient être abordées.

#### Consultations

Identifier les principales parties prenantes consultées au cours de l'évaluation.

Définir la méthode de communication avec les parties prenantes (par exemple, entretiens personnels, visites sur place, enquêtes, etc.).

Décrire le plan d'action des consultations.

## Limitations

Aborder les limitations relatives aux méthodologies et outils proposés.

## PLAN DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION

### Calendrier

Fournir un calendrier pour la communication des rapports, et fixer des étapes.

### Répartition des tâches

Déterminer les tâches des membres de l'équipe d'évaluation.

Déterminer les tâches/contributions attendues de l'UNMO/la PEMO.

## ANNEXES

**Annexe A: Mandat de l'évaluation**

**Annexe B: Matrice d'évaluation**

**Annexe C: Plan provisoire du rapport d'évaluation final**

**Annexe D: Liste des parties prenantes contactées et interrogées**

**Annexe E: Liste des documents consultés**

### [Autres annexes]

- Matériel additionnel expliquant les méthodes d'évaluation, les instruments de collecte des données, les questionnaires des entretiens ou des enquêtes, etc.
- Tout autre renseignement pertinent sur les travaux déjà entrepris au cours de la phase initiale, tels que des résumés des documents examinés, des tableaux statistiques contenant des données supplémentaires, etc.

# Évaluation [finale] du [projet]

---

[Projet de] rapport final

[Date]

Élaboré par:  
[noms des évaluateurs]

### Données essentielles relatives au projet

Titre du projet:

Catégorie du projet:

Entité bénéficiaire du financement:

Entité d'exécution du projet:

PEMO:

Budget du projet (USD):

Objet	Montant initial	Montant actuel
Contribution du CIR	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contribution du bénéficiaire	<input type="text"/>	<input type="text"/>
[autres contributeurs: nom, une ligne par contributeur]	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Budget total du projet	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Calendrier du projet:

Principaux événements	Date
Date d'approbation par le CIR	<input type="text"/>
Date de signature du mémorandum d'accord	<input type="text"/>
Début de la mise en œuvre	<input type="text"/>
Date initiale de fin du projet	<input type="text"/>
[Première prolongation sans coûts]	<input type="text"/>
Date de fin du projet en cours	<input type="text"/>

### Données essentielles relatives à l'évaluation:

Date de début de l'évaluation:

Date de fin prévue de l'évaluation:

Date du rapport de lancement:

Date du projet de rapport final:

Date du rapport final:

Achèvement du cours en ligne par les évaluateurs

Évaluateurs:

**Avertissement:**

Les points de vue exprimés dans le présent rapport sont ceux des évaluateurs et ne représentent pas le point de vue officiel de l'organisme exécutif du projet, de la PEMO ou du CIR.

**Note sur l'utilisation du présent modèle:** Le texte non surligné est un texte type et peut rester inchangé. Le **texte surligné en gris** doit être remplacé par les renseignements spécifiques relatifs au projet faisant l'objet de l'évaluation. Le **texte surligné en jaune** fournit des explications/suggestions sur ce qui devrait être inclus dans une section spécifique.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....</b>	<b>56</b>
<b>ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>56</b>
<b>RESUME ANALYTIQUE .....</b>	<b>57</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>58</b>
<b>CONTEXTE DU PROJET.....</b>	<b>58</b>
<b>ANALYSE DE L'ÉVALUABILITÉ .....</b>	<b>58</b>
<b>BUT, PORTÉE ET PARTIES PRENANTES DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>58</b>
<b>MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION .....</b>	<b>58</b>
<b>CONSTATATIONS .....</b>	<b>59</b>
Pertinence.....	59
Cohérence .....	59
Efficienc.....	59
Efficacité.....	59
Impact .....	59
Durabilité .....	59
Questions transversales.....	59
Questions de genre.....	59
Pauvreté et groupes vulnérables .....	59
Questions liées à la protection de l'environnement.....	60
Optimisation des ressources.....	60
Note globale.....	60
<b>CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>61</b>
Annexe A: Mandat de l'évaluation.....	61
Annexe B: Liste des parties prenantes consultées.....	61
Annexe C: Liste des documents consultés .....	61

Annexe D: Rapport de lancement de l'évaluation .....	61
[Autres annexes] .....	61

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### ABRÉVIATIONS

CDN	Comité directeur national du CIR
CIR	Cadre intégré renforcé
GFAS	Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR
PEMO	Principale entité de mise en œuvre
PF	Point focal du CIR
SE	Secrétariat exécutif du CIR
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre du CIR
USD	Dollar des États-Unis



## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Quatre pages au maximum. Doit être rédigé de façon à être compréhensible en tant que document autonome. Décrire brièvement:

**Contexte du projet et de l'évaluation.** [xxx]

**Résumé de l'objectif, de la portée, des utilisateurs de l'évaluation, des critères d'évaluation, des questions à poser dans le cadre de l'évaluation et de la méthodologie d'évaluation.** [xxx]

**Constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation.** [par exemple organisées en fonction des critères d'évaluation/questions à poser dans le cadre de l'évaluation. Inclure les notes]

Question d'évaluation principale	Constatations principales	Conclusions principales	Recommandations (le cas échéant)
<b>Pertinence</b>			
1.			
2.			
<b>Efficacité</b>			
3.			

## INTRODUCTION

Bref aperçu de l'évaluation et du rapport.

## CONTEXTE DU PROJET

Sur la base des documents du projet et du rapport de lancement de l'évaluation:

- Brève description du contexte, de l'objectif et de la raison d'être du projet et des principales parties prenantes.
- Résumé des structures et processus de gouvernance et de gestion (y compris la gestion des risques) du projet, y compris des changements intervenus au cours de la période couverte par le projet.
- Description claire des objectifs du projet et des produits et des résultats escomptés, y compris des changements intervenus au cours de la période couverte par le projet.
- Bref examen des principales étapes et activités de mise en œuvre du projet soulignant les principaux jalons et les principales difficultés.
- Si le projet a fait l'objet d'une évaluation antérieure, fournir un résumé de ses constatations et recommandations, et préciser le niveau de mise en œuvre des recommandations.

## ANALYSE DE L'ÉVALUABILITÉ

- Examiner la qualité des documents de projet - notamment le cadre de résultats/cadre logique.
- Examiner les rapports d'avancement et de suivi - pour déterminer si les indicateurs, les bases de référence, les objectifs et les informations sur les réalisations effectives sont établis et peuvent être utilisés pour réaliser l'évaluation.
- Évaluer la disponibilité et la qualité des données ainsi que l'accessibilité des sites et des bénéficiaires du projet.

## BUT, PORTÉE ET PARTIES PRENANTES DE L'ÉVALUATION

Résumé du rapport de lancement de l'évaluation.

**But:** Décrire le but principal de l'évaluation conformément au mandat et indiquer brièvement comment l'évaluation sera utilisée.

**Portée:** Principalement basé sur le mandat. Décrire la période couverte, le groupe cible à prendre en compte, la couverture des thèmes transversaux à examiner conformément au mandat, souligner les priorités spécifiques de l'évaluation et indiquer les aspects du projet qui ne sont pas couverts par l'évaluation.

**Parties prenantes:** Préciser les principales parties prenantes.

## MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Résumé du rapport de lancement de l'évaluation:

- Un bref exposé des méthodes d'évaluation utilisées et de leurs limites.

- Décrivez les différentes méthodes de collecte de données utilisées.
- Matrice ou cadre d'évaluation (représentation matricielle des critères d'évaluation, des questions à poser dans le cadre de l'évaluation, des types et sources des données, de la technique de collecte des données, y compris des limitations relatives aux données). **La matrice peut être annexée ou incluse sous la section Méthodologie.**

Questions à poser dans le cadre de l'évaluation	Sous-questions	Indicateurs/critères de réussite	Sources des données	Méthodes/outils de collecte des données	Technique d'analyse des données
<b>A. Pertinence</b>					
1.	1.1.				
	1.2.				
<b>B. Efficacité</b>					
2.	2.1				
	2.2				

- Remarques au sujet des problèmes rencontrés, le cas échéant, lors de la collecte et de l'analyse des données.

## CONSTATATIONS

Les constatations devraient être fondées sur les questions à poser dans le cadre de l'évaluation.

L'analyse devrait se fonder sur des renseignements quantitatifs et qualitatifs.

Se concentrer sur les questions clés et les préoccupations spécifiques.

Une note devrait être donnée à la fin de chaque section.

**Pertinence**

**Cohérence**

**Efficienc**

**Efficacité**

**Impact**

**Durabilité**

**Questions transversales**

**Questions de genre**

**Pauvreté et groupes vulnérables**

Aborder par exemple les effets sur les jeunes, les réfugiés, les migrants, les personnes handicapées et la population rurale.

### Questions liées à la protection de l'environnement

Aborder par exemple les effets sur le changement climatique ainsi que les effets au niveau local: biodiversité, qualité de l'eau, de l'air et du sol, déchets, etc.

### Optimisation des ressources

Aborder l'économie, l'efficacité, l'efficacité et l'équité – la plupart de ces éléments peuvent être tirés de ce qui précède.

### Note globale

Donner une note globale aux résultats du projet.

## CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Indiquer l'évaluation et l'interprétation des constatations par les évaluateurs.  
Présenter le(s) message(s) principal (principaux) de l'évaluation, en soulignant ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, et en expliquant les raisons sous-jacentes.

Mentionner les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre du projet qui pourraient être généralisées et/ou reproduites.

Inclure des observations, éclairages et pratiques issus de l'évaluation qui offrent un intérêt général au-delà du domaine du projet et contribuent à un apprentissage organisationnel plus large.

## RECOMMANDATIONS

- Les recommandations devraient être fondées sur les constatations et les conclusions de l'évaluation, y compris d'éventuelles propositions de réexamen des processus du projet.
- Elles devraient être formulées dans un langage simple, en vue d'améliorer le projet en cours, les projets futurs et les opérations générales du CIR.
- Elles devraient être présentées de manière claire, concise et pragmatique et comporter des suggestions d'améliorations concrètes. Chaque recommandation devrait au moins préciser: 1) ce qui doit être fait pour améliorer un point donné, 2) par qui et 3) à quel moment.
- Elles devraient être structurées par destinataire, par exemple en distinguant les recommandations destinées à l'UNMO/à la PEMO, au CDN, au gouvernement, au SE/GFAS et aux autres parties prenantes.

## ANNEXES

**Annexe A: Mandat de l'évaluation**

**Annexe B: Liste des parties prenantes consultées**

**Annexe C: Liste des documents consultés**

**Annexe D: Rapport de lancement de l'évaluation**

### **[Autres annexes]**

- Matériel additionnel expliquant les méthodes d'évaluation, les instruments de collecte des données, les questionnaires des entretiens ou des enquêtes, etc.
- Tout autre renseignement pertinent sur les analyses effectuées, tels que des résumés des documents examinés, des tableaux statistiques contenant des données supplémentaires, etc.

## Annexe 7: Liste récapitulative pour l'évaluation de la qualité des rapports d'évaluation

Liste récapitulative de l'évaluation de la qualité pour les évaluations de projets du CIR  
À l'intention des UNMO et des responsables de l'évaluation

Titre de l'évaluation:	
Évaluation effectuée par (par exemple, coordonnateur de l'UNMO, responsable S&E):	
Évaluateur (sous-traitant):	
Date de l'évaluation:	

N°	Critères d'évaluation	Note Oui, En partie, Non, s.o.	Observation si la réponse est "En partie" ou "Non"
<b>A</b>	<b>Conception de l'évaluation et outils d'évaluation</b>		
A1	Un cadre d'évaluation clair a été utilisé (questions d'évaluation assorties d'indicateurs d'évaluation liés aux critères d'évaluation)		
A2	Le rapport examine de manière critique la qualité de la conception du projet (cadre de résultats) et les questions d'évaluabilité (par exemple, indicateurs manquants, niveaux de référence, objectifs, sources)		
A3	La collecte (par exemple, entretiens, enquêtes) et l'analyse des données sont solides		
A4	Les limites de l'évaluation sont abordées		

N°	Critères d'évaluation	Note Oui, En partie, Non, s.o.	Observation si la réponse est "En partie" ou "Non"
<b>B</b>	<b>Constatations et conclusions de l'évaluation</b>		
B1	Les constatations de l'évaluation traitent de manière significative de tous les critères d'évaluation conformément au mandat (c'est-à-dire que les questions d'attribution/de contribution sont abordées)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficience</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durabilité</li> </ul>		
B2	L'évaluation traite de manière significative des questions transversales conformément au mandat		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions relatives à l'égalité hommes-femmes</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement climatique et questions liées à protection de l'environnement</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauvreté et inclusion</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement climatique et questions liées à la protection de l'environnement</li> </ul>		
B3	Les conclusions et les enseignements tirés découlent des constatations		

N°	Critères d'évaluation	Note Oui, En partie, Non, s.o.	Observation si la réponse est "En partie" ou "Non"
B4	Les conclusions et les enseignements tirés apportent des réponses claires aux questions/dans les domaines clés définis dans le mandat		
<b>C</b>	<b>Recommandations issues de l'évaluation</b>		
C1	Les recommandations découlent clairement de l'analyse/des constatations		
C2	Les recommandations sont susceptibles d'être traduites en actes:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• précisent un destinataire</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sont spécifiques</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fixent des échéances</li> </ul>		
C3	Les recommandations sont classées par ordre de priorité		



**Annexe 8: Modèle de rapport d'achèvement de projet**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET (RAP)**

<b>I. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE PROJET</b>			
<b>Pays</b>			
<b>PEMO</b>			
<b>Type de projet</b>			
<b>Titre du projet</b>			
<b>Date du rapport</b>			
<b>Équipe chargée du RAP</b>			
<b>Principales étapes du traitement</b>			
<b>Dates du projet:</b>	Approbation du Conseil du CIR	Date prévue pour la signature du mémorandum d'accord:	
		Date effective de signature du mémorandum d'accord:	
		Modifications (si applicable):	
		Date de clôture prévue du mémorandum d'accord:	

		Date de clôture révisée du memorandum d'accord  (si applicable):	
<b>Informations financières:</b>	Budget approuvé du CIR:	Montant total décaissé:	
		Dépenses totales déclarées:	
		Date limite initiale des décaissements	
		Date limite révisée des décaissements (si applicable)	
<b>Principaux événements:</b>		Date prévue du premier décaissement:	
		Date effective du premier décaissement:	
		Montants annulés:	
		Restructuration/révision importante du budget (préciser la date et le montant):	
		Prolongations sans coût  (préciser les dates):	
<b>Rapports reçus, y compris les rapports finals:</b>	Rapports d'évaluation: (date)	Mi-parcours:	Final:
	Rapports techniques:	Nombre de rapports reçus:	Nombre de rapports en attente:
	Rapports d'audit:	Nombre de rapports reçus:	Nombre de rapports en attente:
	Rapports financiers:	Nombre de rapports reçus:	Nombre de rapports en attente:

Source de financement	Montant engagé (USD)	Pourcentage décaissé
Gouvernement		
CIR		
Autres contributions en espèces (par exemple cofinanciers)		
<i>[Ajouter des lignes si nécessaire]</i>		
Autres contributions en nature		
Total		
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs (énumérer)		
PEMO		
<b>Résumé des principaux résultats:</b>		

II. ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU PROJET		
A. Pertinence	Évaluation descriptive (maximum 250 mots)	*Note
1. Pertinence de l'objectif du projet		
2. Pertinence de la conception du projet		
B. Cohérence		
1. Coordination avec d'autres projets et initiatives connexes		
2. Qualité de la conception des projets au regard des résultats		
C. Efficacité		
Progrès vers la réalisation de l'objectif du projet		

<b>1. Note globale relative à l'objectif du projet</b>		<b>Note</b>
<i>Faire une brève description de l'objectif du projet, des progrès accomplis et du contexte dans lequel il a été conçu et mis en œuvre compte tenu de l'égalité hommes-femmes (maximum 400 mots)</i>		
<b>2. Décrire dans quelle mesure les résultats ont été atteints</b>	<b>Évaluation descriptive:</b> longueur maximale à titre indicatif: 50 mots par résultat.	
Résultat 1		
Résultat 2		
Résultat 3		

<b>3. Résultats imprévus ou additionnels</b>  [ajouter des lignes si nécessaire]	<b>Évaluation descriptive:</b> Décrire le type de résultats (par exemple égalité hommes-femmes, social, environnement, autres), s'ils sont positifs ou négatifs et leur impact sur le projet (élevé, moyen, faible). Longueur maximale: 50 mots par résultat.				
<b>4. Indicateurs de résultats</b>					
Indicateurs de résultats conformément au cadre logique  <i>[ajouter des lignes si nécessaire]</i>	Valeur/ niveau de référence (année)	Valeur/Niveau actuel (A)	Valeur/Niveau au visé (B)	Progrès (A/B) (%)	Évaluation descriptive par indicateur (longueur maximale à titre indicatif: 50 mots par indicateur)
Résultat 1, Indicateur 1					
Résultat 1, Indicateur 2					
Résultat N, Indicateur n					

<b>5. Indicateurs de produits</b>					
Indicateurs de produits conformément au cadre logique	Valeur/ niveau actuel (A)	Valeur/ niveau visé (B)	Progrès (A/B) (%)	Évaluation descriptive par indicateur (longueur maximale: 50 mots par indicateur)	
<i>[ajouter des lignes si nécessaire]</i>					
Résultat 1, Indicateur 1					
Résultat 1, Indicateur 2					
Résultat N, Indicateur n					
<b>6. Nombre de bénéficiaires</b>					
<i>[ajouter des lignes si nécessaire]</i>					
Réel (A)	Prévu (B)	Progrès vers l'objectif (% réalisé) (A/B)	% de femmes	% de jeunes	Catégorie (par exemple cultivateurs, vendeurs, transporteurs)

<b>D. Efficience</b>			
<b>1. Respect des délais</b>			
Durée prévue du projet – années (A)	Durée réelle de mise en œuvre – années (B) (à partir du premier décaissement)	Rapport entre la durée réelle et la durée prévue de mise en œuvre (A/B)	Note
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)			
<b>2. Efficience de l'utilisation des ressources</b>			
Pourcentage de mise en œuvre du cadre logique (A)	Taux d'engagement (%) (B) Engagement total des fonds du CIR	Rapport entre le pourcentage de mise en œuvre et le taux d'engagement (A/B)	Note
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)			
<b>E. Durabilité</b>			



<b>1. Durabilité financière</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note
<b>2. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note
<b>3. Appropriation et durabilité des partenariats</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note
<b>4. Évolution systémique (mesure dans laquelle le projet a été un catalyseur des évolutions en cours dans le secteur)</b>	Note
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	
<b>5. Durabilité environnementale (si applicable)</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note

<b>F. Impact du projet (noter tout impact émergent ou évident)</b>	
<b>1. Impact sur les femmes</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note
<b>2. Impact sur les jeunes</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note
<b>3. Impact sur la création d'emploi</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note
<b>4. Impact sur l'économie</b>	
Évaluation descriptive, y compris quantification et description des investissements publics ou privés mobilisés (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note

<b>5. Impact sur l'environnement</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	
<b>6. Impact social</b>	
Évaluation descriptive, y compris impact potentiel sur l'accès aux services d'éducation, de santé, etc. pour les bénéficiaires	Note
<b>7. Autre impact</b>	
Évaluation descriptive (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots)	Note
<b>III. Performance des parties prenantes</b>	
<b>1. Performance du pays</b>	
Évaluation descriptive par le SE de la performance du pays eu égard au projet. Voir la note d'orientation pour les questions à traiter (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots).	Note
Évaluation descriptive par le GFAS de la performance du pays eu égard au projet. Voir la note d'orientation pour les questions à traiter (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots).	Note

<b>2. Performance de la PEMO ou des autres parties prenantes</b>		
Évaluation descriptive de la performance des autres parties prenantes, y compris les cofinanciers, les sous-traitants et les fournisseurs de services. Voir la note d'orientation pour les questions à traiter (longueur maximale à titre indicatif: 250 mots).		Note
<b>IV. Résumé des questions clés/principaux enseignements et des recommandations</b>		
Réponse de la direction à l'évaluation finale du projet (indiquer la réponse globale).		
Réponse de la direction approuvée par (personne) (poste) (institution).		
Recommandation issue de l'évaluation	Réponse de la direction	
<b>1. Autres questions clés/principaux enseignements</b>		
<b>Questions clés</b>	<b>Principaux enseignements/Questions clés</b>	<b>Public visé</b>

<i>[maximum 5 par domaine; ajouter des lignes si nécessaire]</i>			
Enseignement acquis au sujet de <b>la pertinence</b>			
Enseignement acquis au sujet de <b>la cohérence</b>			
Enseignements acquis au sujet de <b>l'efficacité</b>			
Enseignements acquis au sujet de <b>l'efficience</b>			
Enseignements acquis au sujet de <b>la durabilité</b>			
Enseignements acquis au sujet de <b>l'impact</b>			
Questions clés relatives à la <b>performance de la PEMO ou des autres parties prenantes</b>			
<b>2. Recommandations essentielles (mettant en particulier l'accent sur les moyens d'assurer la durabilité des avantages du projet)</b>			
Questions clés <i>[maximum 10,</i>	Recommandations essentielles	Personne responsable	Date limite

<i>ajouter des lignes si nécessaire]</i>			
<b>3. Principaux enseignements pour les projets futurs du CIR (en particulier pour les autres projets dans le pays/la région; et/ou pour les autres projets du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR)</b>			Indiquer si ajouté par la PEMO ou le SE/GFAS
<b>V. Note globale attribuée dans le cadre du RAP</b>			
Dimensions et critères			Note
<b>DIMENSION A: PERTINENCE</b>			
Pertinence de l'objectif du projet			
Pertinence de la conception du projet			
<b>DIMENSION B: COHERENCE</b>			
Coordination avec d'autres projets et initiatives connexes			
Qualité de la conception du projet dans les résultats des réunions			
<b>DIMENSION C: EFFICACITÉ</b>			
Objectif/résultats du projet			
<b>DIMENSION D: EFFICIENCE</b>			

Respect des délais	
Effizienz de l'utilisation des ressources	
<b>DIMENSION E: DURABILITÉ</b>	
Durabilité financière	
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	
Appropriation et durabilité des partenariats	
Durabilité environnementale et sociale	
<b>DIMENSION F: IMPACT</b>	
Impact sur les femmes	
Impact sur les jeunes	
Impact sur la création d'emploi	
Impact sur l'économie	
Impact (social)	
Impact (autre)	
<b>NOTE GLOBALE À L'ACHÈVEMENT DU PROJET</b>	
<b>VI. Témoignages présentant un intérêt humain</b>	
Rapportez des histoires et témoignages de bénéficiaires du projet (y compris s'ils ont déjà été publiés dans un bulletin, journal ou tout autre support de communication public). Les citations et les photos des bénéficiaires sont encouragées.	

\* Pour toutes les notes attribuées dans le cadre du RAP, utiliser l'échelle suivante: 4 (Très satisfaisant), 3 (Satisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 1 (Très insatisfaisant).

**ÉCHELLE DE NOTATION POUR CHAQUE CRITÈRE:** 1 (Très insatisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 3 (Satisfaisant), 4 (Très satisfaisant).

**NOTATION DES DIMENSIONS:** 1,00-1,49 (Très insatisfaisant), 1,50-2,49 (Insatisfaisant), 2,50-3,49 (Satisfaisant), 3,50-4,00 (Très satisfaisant).

**NOTE GLOBALE ATTRIBUÉE DANS LE CADRE DU RAP:** Il s'agit de la moyenne des notes attribuées aux dimensions. L'échelle appliquée est la suivante: 1,00-1,49 (Très insatisfaisant), 1,50-2,49 (Insatisfaisant), 2,50-3,49 (Satisfaisant), 3,50-4,00 (Très satisfaisant).

**VII. Annexe 1: Questionnaire relatif aux résultats rempli**

**VIII. Annexe 2: Sigles et abréviations**

**IX. Liste des autres documents annexés (tels que les documents/publications clés du projet)**



## Annexe 9 : Réponse de la direction

INSÉRER LE LOGO DU PROJET

### MODÈLE DE LA RÉPONSE DE LA DIRECTION

Sujet de l'évaluation:

Date de l'évaluation:

Recommandation de l'évaluation 1:					
<b>Réponse de la direction:</b>  <input type="checkbox"/> Entièrement acceptée  <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée  <input type="checkbox"/> Rejetée					
Action clé	Résultat attendu et moyens de vérification ( <i>insérer les résultats attendus et expliquer comment cette action soutient la mise en œuvre de la recommandation</i> )	Calendrier	Responsabilité	Suivi	
				État	Commentaires
1.					
2.					
3.					

Recommandation de l'évaluation X:					
<b>Réponse de la direction :</b>  <input type="checkbox"/> Entièrement acceptée  <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée  <input type="checkbox"/> Rejetée					
Action clé	Résultat attendu et moyen de vérification <i>(insérer les résultats attendus et expliquer comment cette action soutient la mise en œuvre de la recommandation)</i>	Calendrier	Responsabilité	Suivi	
				État	Commentaires
<b>1.</b>					
<b>2.</b>					
<b>3.</b>					
.....  <b>(Insérer des lignes pour inclure les recommandations de l'évaluation XX, le cas échéant)</b>					

Réponse de la direction établie par :

Date:

## Annexe 10: Modèle d'examen à mi-parcours du projet et d'examen de projets de soutien à la durabilité

### EXAMEN DE PROJET À MI-PARCOURS/EXAMEN DE PROJETS DE SOUTIEN À LA DURABILITE

I. INFORMATIONS SUR LE PROJET		
<b>Pays:</b>		
<b>PEMO:</b>		
<b>Type de projet:</b>		
<b>Titre du projet:</b>		
<b>Date du rapport:</b>		
<b>Auteur du rapport:</b>		
<b>Principale source d'examen:</b>	<i>[rapport(s) de projet sous-jacent]</i>	
II. EXAMEN		
<b><i>Pertinence</i></b>	Évaluation narrative	*Évaluation
Dans quelle mesure le projet correspond-il encore aux priorités commerciales et de développement du pays ainsi qu'aux besoins des bénéficiaires? Dans quelle mesure le projet est-il toujours aligné sur les priorités ODD du pays?		
<b><i>Cohérence</i></b>	Évaluation narrative	*Évaluation
Dans quelle mesure le projet est-il synchronisé efficacement avec d'autres initiatives connexes (à la fois financées par les donateurs et les initiatives gouvernementales) et dans quelle mesure les actions du projet contribuent-elles en pratique à la réalisation des objectifs du projet (qualité de la conception du projet)?		
<b><i>Efficacité</i></b>	Évaluation narrative	*Évaluation
Le projet est-il en voie d'atteindre les produits/résultats visés?		
<b><i>Efficienne</i></b>	Évaluation narrative	*Évaluation

Les activités du projet sont-elles conformes au plan et ont-elles été rentables (c'est-à-dire, sont-elles conformes aux résultats obtenus)?		
<b>Impact potentiel</b>	Évaluation narrative	*Évaluation
Y a-t-il des indications que le projet contribuera à la réalisation des objectifs nationaux pour lesquels le projet est pertinent?		
<b>Durabilité</b>	Évaluation narrative	*Évaluation
Des activités ont-elles été entreprises pour assurer la durabilité du projet une fois terminé? Une stratégie de sortie est-elle en place?		
<b>Questions transversales</b>	Évaluation narrative	*Évaluation
Les questions transversales, en particulier le genre, la pauvreté et les groupes vulnérables, l'emploi des jeunes et l'environnement, sont-elles dûment prises en compte dans les activités et le suivi du projet?		
<b>Conclusion</b>	Évaluation narrative	*Évaluation
Comment évaluez-vous la performance globale du projet? Permet-il une bonne optimisation des ressources?		
Quels sont les principaux problèmes liés à la performance du projet?		
<b>III. RECOMMANDATION</b>		
Une évaluation externe est-elle recommandée?	Oui/Non	
Si oui: sur quoi l'évaluation devrait-elle se concentrer?		

\* Pour toutes les évaluations, utilisez l'échelle suivante: 4 (Très satisfaisant), 3 (Satisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 1 (Très insatisfaisant)

#### Annexes:

Sources

Personnes consultées