

Note d'orientation concernant l'évaluation à mi-parcours des projets

Pour les projets de CATÉGORIE 1 financés
au titre du CIR: Soutien aux arrangements
nationaux de mise en œuvre

NOTE D'ORIENTATION CONCERNANT L'ÉVALUATION AU NIVEAU DES PROJETS DU CIR

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le programme du CIR vise essentiellement à produire des résultats au niveau des projets et du programme. Comme le CIR 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. À cette fin, les pays partenaires doivent répondre aux besoins d'évaluation du CIR. La question essentielle est de déterminer si un projet contribue au changement qu'il est censé apporter et d'examiner les aspects du projet qui favorisent ou entravent sa réussite. Cette analyse est réalisée au moyen de l'évaluation des projets. Celle-ci offre ainsi un moyen de comprendre pourquoi les activités du CIR donnent ou non des résultats.

Le but est d'examiner l'ensemble de la programmation et des résultats des projets, afin de mieux comprendre les opérations et de permettre une exécution et une gestion efficaces et efficientes des projets. L'objectif est d'examiner dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des projets sont appropriées compte tenu des conditions existant dans le pays, et de donner des informations en retour à ce sujet, ainsi que de déterminer l'ampleur des résultats obtenus. L'évaluation des projets aide aussi à recenser les obstacles à l'obtention de résultats, à justifier la prolongation du projet jusqu'à la phase complète de cinq ans et à livrer des renseignements pour l'évaluation globale au niveau du programme.

La présente note d'orientation énonce les procédures et les lignes directrices qui régissent l'évaluation des projets soutenus par le CIR. Elle indique en quoi l'évaluation des projets au niveau des pays améliore la prise de décisions, l'apprentissage organisationnel, la responsabilité et l'impact. Elle précise les rôles et les responsabilités et indique les procédures de mise en œuvre et de gestion des évaluations.

Plus précisément, la note d'orientation donne des renseignements sur les aspects suivants:

- principes directeurs du CIR relatifs à l'évaluation des projets;
- préparatifs en vue de l'évaluation, y compris les rôles et les responsabilités;
- mise en œuvre de l'évaluation;
- établissement du rapport d'évaluation (examen des constatations issues de l'évaluation et élaboration du rapport final);
- suivi des résultats de l'évaluation; et
- gestion des connaissances et diffusion des résultats de l'évaluation.

1. PRINCIPES DIRECTEURS DU CIR RELATIFS À L'ÉVALUATION DES PROJETS

L'évaluation d'un projet de pays du CIR est une évaluation systématique et objective d'un projet de catégorie 1 ou 2 en cours ou achevé. Comme pour tous les autres types d'évaluations au CIR, ses objectifs sont la responsabilité, l'apprentissage et l'amélioration.

Dans le cadre du système de **responsabilité** globale, les pays du CIR rendent compte au Conseil du CIR, aux donateurs, au SE, au GFAS et aux parties prenantes nationales de l'exécution efficace et efficiente des projets financés au titre du CIR ainsi que de l'emploi approprié des fonds. Le processus d'évaluation porte sur les résultats au niveau du projet et contribue aux résultats globaux du CIR et à la réalisation de ses objectifs généraux.

Dans le cadre du processus d'**apprentissage et d'amélioration** au sein du CIR, l'évaluation comporte la mise en place d'un environnement qui engage le personnel affecté aux projets et ses partenaires à apprendre comment examiner et évaluer objectivement leur travail de façon à rendre l'exécution des projets plus efficiente à l'avenir. Dans ce contexte, l'évaluation des projets est un instrument destiné à rendre plus efficaces les projets du CIR et les ANMO grâce à la communication d'informations en retour utiles et à l'engagement de les mettre à profit.

Dans ce domaine de la responsabilité et de l'apprentissage, les lignes directrices concernant les projets de catégorie 1 indiquent que les projets peuvent être formulés pour une durée maximale de cinq ans, mais que leur prolongation au-delà de la troisième année de mise en œuvre sera fonction des examens périodiques. Sur la base d'une durée de cinq ans, les projets de catégorie 1 qui approchent du milieu de la période de mise en œuvre peuvent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours. En conséquence, les pays ayant un projet de catégorie 1 mis en œuvre depuis plus de deux ans devraient prévoir une évaluation à mi-parcours.

Types d'évaluations de projets du CIR

Le cadre de suivi et d'évaluation figurant dans le Recueil de documents sur le CIR¹ énonce les types d'évaluations à entreprendre. Il est attendu des UNMO qu'elles effectuent les évaluations à mi-parcours et finales des projets aux moments clés de la vie du projet.

Évaluation à mi-parcours des projets: Il s'agit d'un examen externe effectué par la principale entité de mise en œuvre (PEMO) à mi-parcours de la phase de mise en œuvre du projet de catégorie 1. Les projets de catégorie 1 qui ont été approuvés pour une durée potentielle de cinq ans, avec trois ans de financement initial, doivent être évalués deux ans et demi après le début de leur mise en œuvre. **Tous les projets de catégorie 1 doivent obligatoirement faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours.**

Évaluation de fin de projet: Cette évaluation est faite après l'achèvement du projet, afin de déterminer les résultats, les impacts, la durabilité, l'utilité externe et les enseignements acquis. Au niveau du programme du CIR, elle contribue aux connaissances collectives qui permettent d'utiliser

¹ Disponible à l'adresse suivante: http://www.enhancedif.org/documents%20FR/EIF%20toolbox/EIF_User_Guide_Compedium_F.pdf.

les projets pour résoudre des problèmes liés au commerce en donnant des orientations sur les processus qui ont réussi ou échoué dans des circonstances données. **Tous les projets de catégorie 1 prolongés pour une durée complète de cinq ans doivent faire l'objet d'une évaluation de fin de projet.**

2. PRÉPARATIFS EN VUE DE L'ÉVALUATION (y compris les rôles et les responsabilités)

But et portée

L'UNMO devrait déterminer le but de l'évaluation, sa portée et les principaux utilisateurs de ses résultats. Pour déterminer la portée, elle doit préciser la quantité d'efforts et de ressources qui seront consacrés à l'évaluation; les sources de renseignements pertinents; quelles parties prenantes devraient participer, à quel stade et comment; et le calendrier de l'évaluation. Les consultations avec les parties prenantes pour déterminer la portée de l'évaluation sont un bon moyen d'identifier certaines questions importantes pour l'évaluation. Elles aident aussi l'UNMO à prendre en compte les priorités essentielles des parties prenantes lorsqu'elle rédige le mandat.

Lorsqu'elle détermine le but de l'évaluation, l'UNMO devrait s'efforcer avant tout d'évaluer la pertinence des objectifs et de l'approche du projet, la manière dont les activités menées au titre du projet ont été efficaces et efficaces, la mesure dans laquelle le projet a donné les résultats prévus et s'il a des chances d'être durable. Il faudra à cette occasion examiner la chaîne de résultats au moyen du cadre logique du projet.

APPLICATION DU CADRE LOGIQUE DU PROJET COMME POINT DE RÉFÉRENCE

Le point de référence pour l'évaluation est la proposition de projet, qui contient le cadre logique indiquant les résultats, les produits et les activités du projet, ainsi que les indicateurs et hypothèses correspondants. Le plan de suivi et d'évaluation, les rapports de situation et les autres documents pertinents relatifs au projet sont également des sources d'information importantes pour l'évaluation. Ils serviront de guide pour traiter les divers aspects de l'évaluation et formuler des questions à son sujet. Les questions devraient être bien conçues et prioritaires pour les parties prenantes. Voici à titre indicatif les questions à examiner par les évaluateurs:

Pertinence du projet

- En quoi le projet est-il conforme et apporte-t-il un soutien aux plans de développement nationaux, à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté, à la stratégie et à la politique commerciales nationales et aux plans d'action nationaux en matière de commerce s'ils existent?
- Dans quelle mesure le projet est-il formulé de façon cohérente quant à son but et à ses résultats?

- En quoi le projet est-il conforme et apporte-t-il un soutien aux stratégies du CIR, c'est-à-dire aux objectifs opérationnels de la programmation globale (intégration du commerce dans les stratégies de développement nationales; coordination de la fourniture de l'assistance technique liée au commerce dans le pays; renforcement des capacités en matière de commerce; et moyens de remédier aux principales contraintes du côté de l'offre)?
- Dans quelle mesure le projet complète-t-il les autres projets/programmes liés au commerce dans le pays?

Progression et efficacité du projet

- Les produits obtenus jusque-là sont-ils satisfaisants du point de vue de la quantité et de la qualité? Se transforment-ils, ou ont-ils des chances de se transformer, en résultats?
- Dans quels domaines les réalisations sont-elles les plus faibles? Quels ont été les facteurs contraignants et pourquoi? Comment peuvent-ils être surmontés?
- Le projet progresse-t-il suffisamment vers la réalisation des objectifs prévus? A-t-il des chances de les atteindre une fois achevé?
- Quelles sont les autres stratégies éventuelles qui auraient permis de mieux atteindre les objectifs du projet?

Efficiences du projet

- Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, compétences, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour parvenir aux résultats?
- Les fonds ont-ils été mis à disposition et les activités exécutées en temps utile?
- Comment le projet utilise-t-il les capacités locales pour parvenir aux résultats?
- Les résultats atteints justifient-ils d'une manière générale les dépenses?

Efficacité des dispositions en matière de gestion

- La gouvernance du projet facilite-t-elle les bons résultats et l'efficacité de l'exécution? Toutes les parties concernées comprennent-elles bien leurs rôles et leurs responsabilités?
- Le projet jouit-il d'un soutien politique, technique et administratif suffisant de la part des partenaires nationaux?

- Les membres du CDN comprennent-ils bien l'approche du projet? En quoi contribuent-ils à sa réussite?
- Quelle est l'efficacité de la communication entre l'UNMO, le CDN, le FD, le secteur privé, les autres parties prenantes et les ministères d'exécution concernés?
- Y a-t-il eu, dans le cadre du projet, une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec les autres projets nationaux liés au commerce et les autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité?
- Un système de suivi et d'évaluation est-il en place, et avec quelle efficacité mesure-t-il les progrès accomplis vers les résultats?
- Les capacités de la direction/de l'UNMO sont-elles suffisantes? Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé concrètement les capacités des individus et des institutions?

Impact potentiel

- Dans quelle mesure le projet apporte-t-il une contribution notable à l'impact plus large et à plus long terme sur le développement national? Ou quelle est la probabilité qu'il le fasse?
- Les changements observés (capacités, institutions, etc.) peuvent-ils être liés aux interventions faites au titre du projet?
- Observe-t-on des effets positifs ou négatifs non voulus comme conséquence des interventions faites au titre du projet?

Durabilité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il instauré concrètement l'appropriation nationale? 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?
- Les partenaires nationaux ont-ils les moyens, la volonté et la détermination de poursuivre le projet?
- Les résultats du projet ont-ils des chances d'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 puissent les soutenir financièrement après la fin du financement extérieur?
- Les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet?

Rôles et responsabilités

Une division claire des rôles et des responsabilités en matière d'évaluation des projets est un élément important pour assurer l'intégrité du processus d'évaluation et le plus haut niveau d'indépendance et de crédibilité des évaluations.

Bien qu'ils soient consultés durant le processus, ni le Point focal ni le Coordonnateur de l'UNMO, ni aucune des personnes chargées d'apporter un appui administratif ou technique à l'UNMO ne devraient procéder à l'évaluation indépendante du projet. L'UNMO devrait veiller à ce que l'évaluation à mi-parcours soit effectuée en temps utile et conformément aux politiques du CIR.

Voici, à titre indicatif, les rôles et responsabilités dans le processus d'évaluation:

Comité directeur national (CDN)

- Le CDN est chargé de superviser l'évaluation à mi-parcours.
- Il approuve la version finale du mandat relatif à l'évaluation et le choix d'une équipe d'évaluation externe à l'issue du processus approprié de passation du marché ou de sélection, selon ce qui est applicable dans le pays.
- À la fin de l'évaluation, il examine et avalise le rapport d'évaluation final, qui sera présenté par le PF au SE pour approbation.
- Après l'évaluation, il est chargé d'approuver un plan de suivi, de prendre les mesures appropriées et, avec le SE/GFAS, d'aider à diffuser les résultats de l'évaluation.

Unité nationale de mise en œuvre (UNMO)/Point focal (PF)

D'une manière générale, l'UNMO a comme responsabilité de gérer le processus d'évaluation, avec l'approbation et le soutien du PF. Durant la mise en œuvre du projet, elle veille à ce que les évaluations aient lieu en temps utile. Ce processus peut être dirigé par le Coordonnateur de l'UNMO et/ou le point de contact pour le suivi et l'évaluation. Lors de l'élaboration de l'évaluation à mi-parcours, l'UNMO est chargée des tâches suivantes:

- déterminer les questions essentielles auxquelles l'évaluation devrait répondre et le public auquel elle s'adresse;
- établir un projet de mandat pour l'évaluation (l'approbation finale est donnée par le CDN) et envoyer une copie du mandat approuvé au SE et au GFAS pour qu'ils donnent leur aval;
- rechercher et déterminer, à l'issue d'un processus de passation de marché ou de sélection, selon ce qui est applicable dans le pays, les consultants externes chargés de l'évaluation et obtenir l'approbation finale du CDN pour leur recrutement;

- soutenir la mise en œuvre de l'évaluation: recueillir des renseignements, fournir un appui logistique et pratique à l'équipe d'évaluation et assurer le bon déroulement du processus;
- veiller à ce que les parties prenantes, y compris le SE et le GFAS, participent comme il convient à l'ensemble du processus d'évaluation;
- gérer le processus d'établissement du rapport d'évaluation (y compris la distribution du projet de rapport, la réception des observations et le suivi);
- soumettre le rapport d'évaluation final au CDN par l'intermédiaire du PF et en envoyer des copies aux parties prenantes nationales concernées;
- veiller à ce qu'il soit donné suite comme il convient aux recommandations et assurer la diffusion des résultats et des enseignements acquis.

SE et GFAS

- Le SE et le GFAS ont pour responsabilité globale de veiller à la qualité et à l'intégrité du processus d'évaluation, y compris le respect du calendrier.
- Ils approuvent le mandat et le rapport d'évaluation final après examen par l'UNMO/le PF, le CDN et les autres parties prenantes concernées.
- Durant l'évaluation, ils apportent le soutien technique et administratif approprié et veillent à ce que des fonds suffisants soient disponibles pour l'évaluation.
- Après l'évaluation, ils facilitent le suivi des résultats de l'évaluation et veillent à ce que les enseignements acquis soient intégrés dans la conception des nouveaux projets, et ils partagent la responsabilité de la diffusion plus large des résultats et du partage des connaissances à leur sujet.
- En cas de désaccord, ils dispensent des conseils ou assurent une médiation au sujet des questions qui concernent l'évaluation, en collaboration avec le CDN.

Équipe d'évaluation externe

Les évaluateurs réalisent l'évaluation et élaborent le rapport d'évaluation conformément au mandat. Le mandat devrait énoncer les qualifications, l'expérience et les autres compétences qui seront nécessaires pour mener à bien l'évaluation. La dimension de l'équipe devrait être précisée, avec une estimation du nombre de jours-personnes nécessaires. L'équipe devrait s'acquitter, entre autres, des rôles suivants:

- rendre compte à l'UNMO/au PF et lui présenter le projet de rapport et le rapport final;
- prendre en compte les observations présentées par les parties prenantes lors de la finalisation du rapport, tout en conservant une totale indépendance;
- être seule responsable de la teneur finale du rapport et des recommandations; et
- veiller à ce que l'évaluation constitue un exercice d'apprentissage inclusif et participatif et qu'elle tienne compte de la culture et de l'égalité hommes-femmes.

Les évaluateurs devraient posséder les compétences suivantes:

- savoir appliquer les diverses méthodes d'évaluation, notamment en ce qui concerne les programmes et projets liés au commerce;
- bien connaître les questions de commerce, notamment l'Aide pour le commerce, et de développement;
- avoir une connaissance approfondie des méthodes d'évaluation qualitative et quantitative et une expérience de leur application;
- avoir des antécédents solides dans la conception et la direction des évaluations;
- posséder des compétences en analyse de données; et
- adhérer aux bonnes pratiques acceptées au niveau international et respecter de solides principes déontologiques.

3. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Le personnel de l'UNMO joue le rôle important qui consiste à superviser et à suivre la progression des consultants. L'évaluation est mise en œuvre conformément au mandat. L'UNMO est chargée d'apporter un soutien pratique en temps utile et en connaissance de cause afin d'assurer l'utilisation la plus efficace des ressources pour ce qui est:

- d'élaborer le mandat;
- d'embaucher le consultant;
- de faciliter l'évaluation.

Élaboration du mandat

Le mandat est le principal guide de l'évaluation. 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 et précise la composition et les qualifications des consultants de l'équipe. L'UNMO/le PF est chargé de veiller à ce que l'évaluation soit guidée par un mandat clair et ciblé.

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, etc.

(Voir à l'annexe 1 les prescriptions relatives au mandat)

Embauche des consultants

L'évaluation devrait être réalisée par des évaluateurs qualifiés, spécialistes du commerce/développement. Les évaluateurs devraient se conformer aux normes techniques et déontologiques les plus élevées. Ils devraient remplir les critères du professionnalisme, de l'impartialité et de la crédibilité. Il est recommandé que des experts locaux fassent partie de l'équipe d'évaluation au niveau du pays.

La procédure d'embauche devrait être conforme aux systèmes nationaux de passation des marchés au moyen d'un appel d'offres ouvert pour l'acquisition des services d'un consultant externe. Avant que le consultant soit engagé, le CDN doit en approuver le choix, à l'issue de la procédure appropriée de passation du marché ou de sélection applicable dans le pays. Sur demande, l'UNMO/le PF enverra au SE/GFAS le curriculum vitae des évaluateurs proposés, ainsi qu'une brève explication des raisons pour lesquelles ils ont été choisis au moyen du processus de passation du marché/de sélection.

Facilitation de l'évaluation

Durant l'évaluation, l'UNMO/le PF aidera les évaluateurs dans les domaines suivants: collecte des renseignements nécessaires avant et pendant l'évaluation; utilisation rationnelle du temps disponible; organisation de réunions avec les parties prenantes; programmation des entretiens et réunions avec les partenaires; mise en place de dispositions logistiques efficaces; et communication régulière de rapports et d'informations en retour, examen du projet de rapport et analyse des résultats de l'évaluation.

4. RAPPORT D'ÉVALUATION

Le rapport d'évaluation est le principal produit de l'évaluation. À l'état de projet et sous forme finale, il apportera des réponses aux questions propres au projet posées dans le cadre de l'évaluation, à partir d'une estimation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact potentiel et de la durabilité du projet. Il contiendra également une appréciation du degré auquel le projet atteint les résultats visés et contribue à la réalisation des objectifs. Sur la base des constatations issues de l'évaluation, le rapport d'évaluation à mi-parcours devra aussi mettre en évidence la nécessité de changer l'approche du projet s'il y a lieu. Il ne devrait pas dépasser

ordinairement 30 pages (**voir à l'annexe 2 la structure type et les explications**). Voici les procédures à suivre pour élaborer le projet de rapport et le rapport final.

Projet de rapport

Pour le projet de rapport:

- Les évaluateurs établissent un rapport complet conformément au mandat et soumettent ce premier projet sous forme électronique à l'UNMO/au PF.
- L'UNMO/le PF soumet le rapport, sans changements, aux principales parties prenantes de l'évaluation, dont le SE et le GFAS.
- Les parties prenantes examinent le rapport et présentent des observations sur son contenu à l'UNMO/au PF, avec copie au CDN, dans le délai spécifié par l'UNMO/le PF.
- L'UNMO/le PF transmet les observations groupées aux évaluateurs pour l'établissement du rapport final. Les observations devraient autant que possible être anonymes.
- Les évaluateurs incorporent les observations dans le rapport selon ce qui est approprié. Ils ont le dernier mot en ce qui concerne le contenu du rapport.
- L'UNMO/le PF et le CDN devraient veiller à ce qu'aucune personne ou aucun groupe ne fasse pression sur les évaluateurs indépendants pour modifier le rapport dans un sens particulier.

Informations en retour sur l'évaluation

Les évaluateurs devraient communiquer leurs principales constatations et recommandations oralement aux principales parties prenantes nationales à la fin de la mission d'évaluation, après avoir incorporé les observations dans le projet de rapport. Cela peut se faire à l'occasion de réunions individuelles, d'un atelier ou d'une présentation publique à un groupe plus large. Il s'agit d'une tribune où les parties prenantes et les responsables du projet recueillent des informations en retour qui n'apparaissent pas nécessairement dans le rapport d'évaluation. L'équipe d'évaluation devrait aussi faire aux responsables du projet et au CDN un compte rendu sur les questions relatives à la méthodologie et au processus, incluant des suggestions sur la manière dont le soutien à l'évaluation peut être amélioré.

Rapport final

Pour le rapport final:

- L'évaluateur principal achève le rapport final conformément au mandat et le soumet sous forme électronique à l'UNMO/au PF.
- L'UNMO/le PF compare le premier projet de rapport avec la version finale et vérifie que le processus d'élaboration et de finalisation du rapport a été transparent, sans qu'aucune pression indue ait été exercée sur les évaluateurs.
- L'UNMO/le PF transmet le rapport (sans autre modification que la mise en forme) aux principales parties prenantes qui ont participé à l'évaluation et au CDN pour approbation.
- L'UNMO/le PF soumet le rapport final au SE/GFAS pour approbation.
- Le résumé analytique de chaque rapport d'évaluation est enregistré dans la base de données sur le suivi et l'évaluation et affiché sur le site Web du CIR pour permettre aux utilisateurs intéressés de le consulter. Le SE se réserve le droit de corriger le résumé analytique.
- Les enseignements acquis devraient être communiqués aux parties intéressées, afin de faciliter l'apprentissage organisationnel et d'améliorer la conception et la mise en œuvre du projet.

5. SUIVI DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation ne s'achève pas avec la production du rapport final. Dans le domaine de l'évaluation axée sur l'utilisation, l'un des objectifs du processus d'évaluation est de traduire les constatations et les recommandations en actions. Le résultat du processus d'évaluation devrait permettre à l'UNMO/au PF et aux partenaires de prendre des décisions en connaissance de cause. Après l'évaluation, l'UNMO/le PF devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de suivi destiné à illustrer les enseignements acquis et à les rendre accessibles aux utilisateurs intéressés.

6. GESTION DES CONNAISSANCES ET DIFFUSION

L'UNMO devrait entreposer les rapports d'évaluation dans un lieu sûr, afin que les connaissances issues des évaluations viennent systématiquement alimenter la conception des nouveaux projets ou d'une autre phase d'un projet. Elle devrait consulter les rapports d'évaluation précédents lorsqu'elle met au point des outils techniques et conçoit de nouveaux projets et approches. Elle devrait également établir un rapport de synthèse soulignant les principaux enseignements tirés de l'évaluation du projet.

Il ne suffit pas d'effectuer l'évaluation, il importe aussi d'en diffuser et d'en communiquer les résultats aux principales parties prenantes et autres destinataires dès que possible et sous des formes faciles à comprendre et à utiliser. L'UNMO est encouragée à diffuser 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 du projet. La diffusion des résultats est plus facile si un plan de diffusion est établi avant la production du rapport final.

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 PowerPoint 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 à diffuser les enseignements acquis aux partenaires intéressés du CIR.

ANNEXES

Annexe 1: ÉLABORATION DU MANDAT RELATIF À L'ÉVALUATION

(Mandat type du CIR ci-joint)

Procédure de rédaction et de distribution du mandat

- L'UNMO/le PF établit le premier projet de mandat pour l'évaluation à mi-parcours.
- Durant ce processus, l'UNMO/le PF consulte le personnel affecté au projet, le CDN, le FD et les autres parties prenantes et reçoit leurs contributions.
- Le projet de mandat est ensuite distribué au SE et au GFAS pour qu'ils présentent leurs observations dans un délai déterminé.
- L'UNMO intègre les observations dans le projet de mandat, selon qu'il est approprié, et soumet le mandat au CDN pour approbation finale et au SE/GFAS pour aval.
- Des copies du mandat final sont envoyées au même groupe de parties prenantes qui a présenté ses observations au sujet du projet de mandat.

Structure et teneur du mandat

La teneur du mandat devrait suivre le plan détaillé ci-dessous:

- | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Bref historique du projet et contexte |
| 2. | But et portée de l'évaluation |
| 3. | Suggestions de questions à poser dans le cadre de l'évaluation |
| 4. | Méthodologie à suivre |
| 5. | Principaux produits/réalisations attendus |
| 6. | Compétences des évaluateurs |
| 7. | Dispositions en matière de gestion, plan de travail incluant les dépenses, et calendrier |
| 8. | Code de conduite déontologique |
| 9. | Annexes |

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, objectifs et résultats escomptés du projet et indique comment et quand il a commencé. Il faudrait également faire référence au contexte socioéconomique et politique national du projet, ainsi qu'au contexte du CIR. Et il faudrait expliquer pourquoi l'évaluation doit être faite et ce qui l'a déclenchée.

But et portée de l'évaluation

Le but décrit la raison de l'évaluation à l'intention des parties prenantes de l'évaluation et du projet. La portée indique quel est le champ de l'évaluation, c'est-à-dire si elle porte sur l'ensemble du projet ou sur certains éléments. Elle précise en outre les questions et aspects essentiels sur lesquels l'évaluation devrait être centrée selon les suggestions des principales parties prenantes, dont le SE et le GFAS. Elle indique le calendrier de l'évaluation. La portée devrait être réaliste et tenir compte du budget et du temps disponible.

Questions à poser dans le cadre de l'évaluation

Il s'agit des questions suggérées sur les principaux sujets à examiner par les évaluateurs. Ces questions devraient se rapporter au but, aux objectifs spécifiques 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, afin de guider les évaluateurs dans la conception de l'évaluation et la collecte des données. Elles devraient être organisées autour des critères d'évaluation choisis: pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact. Elles pourront être modifiées par les évaluateurs, mais seulement avec l'accord de l'UNMO/du PF.

Méthodologie

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 et leurs principaux intérêts et préoccupations au sujet du projet. Le fait de planifier la méthodologie à utiliser durant l'évaluation et de l'inclure dans le mandat garantit la transparence et la responsabilité. L'évaluateur peut adapter la méthodologie, mais toute modification doit être convenue avec l'UNMO/le PF. La méthodologie devrait porter en particulier sur les aspects suivants:

- besoins et sources d'information (documents, renseignements communiqués, systèmes d'information institutionnels, états financiers, personnel, bailleurs de fonds, experts, fonctionnaires gouvernementaux et autres parties prenantes);
- détermination des instruments et méthodes de collecte des renseignements nécessaires (par exemple entretiens, observations, groupes de réflexion, littérature, enquêtes, études de cas, etc.);
- plan de communication et d'établissement de rapports sur les résultats de l'évaluation; et
- participation des principales parties prenantes à la mise en œuvre de l'évaluation, y compris la finalisation du rapport.

Principaux produits/réalisations attendus

Il s'agit d'indiquer quels sont les principaux produits de l'évaluation et comment et quand (dates indicatives) ils devraient être livrés. Le principal produit de l'évaluation à mi-parcours est le

rapport d'évaluation final destiné aux décideurs à l'intérieur et à l'extérieur du projet. Si un certain mode de présentation du rapport d'évaluation est exigé, il devrait également être spécifié. Il faut indiquer dans quelle langue les produits devront être rédigés. Ce sera ordinairement l'anglais et la langue du pays où l'évaluation a lieu. Tout au long du processus de l'évaluation à mi-parcours, les réalisations intermédiaires seront par exemple les suivantes:

Rapport de lancement rédigé par les évaluateurs, indiquant les objectifs et la portée de l'évaluation à mi-parcours, la méthodologie, les questions à poser dans le cadre de l'évaluation, la méthode de collecte et d'analyse des données, le plan de travail et les prescriptions en matière d'établissement de rapports. Il est conseillé d'organiser une réunion ou un atelier d'information avec les consultants pour que l'UNMO/le PF puisse discuter du projet, du cadre logique et de la disponibilité des renseignements. Cette réunion pourra contribuer à la rédaction du rapport de lancement.

Compte rendu présenté par les consultants, ordinairement sous forme de présentation PowerPoint des constatations préliminaires destinée aux principales parties prenantes du projet. Les observations formulées par les parties prenantes devraient être utilisées pour le projet de rapport.

Projet de rapport d'évaluation à mi-parcours, qui devrait être remis dans un délai suffisant pour permettre aux parties prenantes d'examiner les constatations, les recommandations et les enseignements acquis.

Un atelier de validation peut être envisagé pour présenter le rapport d'évaluation et le faire adopter par les principales parties prenantes.

Compétences des évaluateurs

Le mandat devrait indiquer les compétences, l'expérience, les qualifications et les aptitudes linguistiques requises pour exécuter efficacement l'évaluation à mi-parcours. Plus précisément:

- Il doit spécifier la dimension de l'équipe requise et donner une estimation du nombre de jours-personnes nécessaires.
- Il doit indiquer la composition et les compétences requises.
- Il doit contenir un justificatif d'évaluations similaires (un ou deux rapports récents à titre d'exemple).
- L'équipe devrait toujours posséder:
 - o des compétences techniques au sujet des questions de commerce, notamment l'Aide pour le commerce;

- o des connaissances approfondies et de solides antécédents dans la conception et la direction d'évaluations (méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives);
- o des compétences en analyse de données;
- o des compétences en facilitation;
- o des aptitudes linguistiques; et
- o une expérience dans le pays.

Dispositions en matière de gestion

Cette section du mandat décrit le rôle de l'UNMO/du PF dans la gestion de l'évaluation à mi-parcours. Un gestionnaire des tâches devrait s'occuper de coordonner le processus d'évaluation. Le mandat indiquera si l'évaluation à mi-parcours aura un groupe de référence ou un autre mécanisme permettant d'impliquer les principales parties prenantes dans l'évaluation. Il devrait également mentionner les éléments suivants:

- nom du responsable au sein de l'UNMO à qui les membres de l'équipe d'évaluation rendront compte ou poseront des questions;
- composition, direction et système de rapports de l'équipe d'évaluation;
- calendrier, avec des dates limites pour chaque étape importante du processus; et
- 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 à respecter par les évaluateurs dans l'exécution de l'évaluation à mi-parcours. Elle énonce les procédures à appliquer dans certaines situations éthiques telles que les conflits d'intérêts ou l'acceptation de cadeaux, ainsi que les procédures destinées à déterminer s'il y a eu violation du code de déontologie et, dans l'affirmative, quelles mesures correctives devraient être imposées. L'efficacité d'un tel code de déontologie dépend de la mesure dans laquelle la direction l'assortit de sanctions et de récompenses. Une violation du code de déontologie peut exposer son auteur aux mesures correctives de l'organisation, qui peuvent aboutir, dans certaines circonstances, au licenciement.

Annexes

Il s'agit de matériel d'appui donnant des renseignements complémentaires aux consultants sur leur participation à l'appel d'offres et qui pourra servir à la conduite générale de l'évaluation à mi-parcours. Les documents suivants devraient être annexés au mandat:

- document de projet;
- Recueil de documents sur le CIR;
- critères de sélection des propositions.

Annexe 2: Structure et contenu types d'un rapport d'évaluation

- | | |
|-----|----------------------------------------|
| 1. | Page de couverture |
| 2. | Résumé analytique |
| 3. | Bref historique du projet |
| 4. | But, portée et clients de l'évaluation |
| 5. | Méthodologie |
| 6. | Examen de la mise en œuvre du projet |
| 7. | Présentation des constatations |
| 8. | Conclusion |
| 9. | Recommandations |
| 10. | Enseignement acquis |
| 11. | Annexes |

Page de couverture

- données essentielles relatives au projet: titre, numéro, dates de début et de fin, plan et coût final, pays;
- données essentielles relatives à l'évaluation: type d'évaluation, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, noms des évaluateurs/du cabinet, date de présentation du rapport d'évaluation.

Résumé analytique (3 à 5 pages maximum)

- indique de façon concise les constatations les plus importantes, les conclusions et les recommandations de l'évaluation;
- devrait être lu et entendu comme un document autonome.

Bref historique du projet

- brève description du but et de la raison d'être du projet;
- résumé du contexte du projet, de sa gestion et de son évolution au cours du temps;
- description claire des objectifs et des résultats escomptés du projet.

But, portée et parties prenantes de l'évaluation

- type d'évaluation et raison pour laquelle elle est effectuée;
- brève description du thème central et de la portée de l'évaluation;
- principales parties prenantes pour lesquelles l'évaluation est effectuée et autres parties prenantes auxquelles elle peut être utile;
- récapitulation des modalités et questions posées dans le cadre de l'évaluation.

Méthodologie

- bref exposé de la conception de l'évaluation, des méthodes employées et des limitations;
- types et sources des données, technique de collecte, y compris les limitations relatives aux données;
- remarques au sujet des problèmes rencontrés le cas échéant lors de la collecte et de l'analyse des données.

Examen de la conception et de la mise en œuvre du projet

- bref examen de la conception du projet et des processus de gouvernance;
- bref examen des principales étapes de mise en œuvre du projet soulignant les principaux jalons et les principales difficultés;
- parties prenantes concernées, contexte institutionnel.

Présentation des constatations

- les constatations devraient être fondées sur les questions posées dans le cadre de l'évaluation;
- elles devraient répondre aux critères de l'évaluation, tout en étant concentrées sur les sujets essentiels et les préoccupations spécifiques;
- analyse et discussion des renseignements quantitatifs et qualitatifs.

Conclusion

- appréciation et interprétation des constatations par les évaluateurs;
- message(s) principal(aux) de l'évaluation.

Recommandations

- les recommandations devraient être fondées sur les constatations 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; et
- elles devraient être présentées de manière claire, concise et pragmatique et comporter des suggestions d'améliorations concrètes, c'est-à-dire "qui devrait faire quoi pour améliorer quoi".

Enseignement acquis

- il s'agit d'indiquer ce qui a été essayé et a donné de bons résultats et pourquoi. Cette section mentionne les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre du projet qui pourraient être généralisées et/ou reproduites; et
- 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.

Annexes

- matériel additionnel expliquant les méthodes d'évaluation, les instruments de collecte des données, les échéanciers et les documents examinés;
 - les annexes 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.
-