



Cadre Intégré Renforcé (CIR)
pour l'assistance liée au commerce dans les Pays les moins avancés (PMA)



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

Pour les projets de la catégorie 1 financés
au titre du CIR: soutien aux arrangements
nationaux de mise en œuvre

Septembre 2012

Le présent document est en cours d'élaboration. Toute demande ou observation est à adresser au Secrétariat exécutif (SE) du Cadre intégré renforcé.

NOTE D'ORIENTATION CONCERNANT L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DES PROJETS DE LA CATÉGORIE 1 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. 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.

Le but est d'examiner les 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 la mise en œuvre des projets 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 à mi-parcours 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 à mi-parcours 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 et la responsabilité.

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

But et portée

L'Unité nationale de mise en œuvre (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 efficientes, la mesure dans laquelle le projet a donné les résultats prévus et s'il a des chances d'être durable.

Exemples de questions pour l'évaluation

Le point de référence pour l'évaluation est la proposition de projet, qui contient le cadre logique indiquant les résultats, ainsi que les indicateurs correspondants. Les plans 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 points à examiner par les évaluateurs:

- 1. Évaluation/aperçu du cadre institutionnel général du CIR dans le pays** (point focal (PF), Comité directeur national (CDN), UNMO) et des liens organisationnels avec les ministères clés et les autres organes pertinents.
 - a. Désignation des membres du CDN en annexe, description de leurs fonctions, de leur mandat, etc.
 - b. Brève présentation des activités du CDN et évaluation de leur efficacité.
 - c. Description des fonctions et du mandat (formalisé dans une décision du gouvernement) de l'UNMO et présentation de l'organigramme de cette dernière. Cette description doit comporter un tableau contenant des renseignements sur les membres du personnel (nom, poste, date d'embauche à l'UNMO, détachements (en précisant s'il y a eu ou non un bonus), type de contrat (fonds alloués au projet ou consultant), dernier poste occupé; fourniture d'un CV pour les professionnels).
 - d. Description des liens organisationnels entre l'UNMO et le Ministère du commerce (y compris la situation géographique de l'UNMO),
 - e. Évaluation du déroulement de l'intégration/de la coordination et de la manière dont elle a évolué au cours de la mise en œuvre du projet.

- 2. Résultats et activités du projet de la catégorie 1**
 - a. Énumération et description des principaux résultats du projet et indication de la date de commencement/d'achèvement des principales activités.
 - b. Le projet progresse-t-il suffisamment vers la réalisation des objectifs prévus? A-t-il des chances de les atteindre une fois achevé?
 - c. Présentation des activités menées par l'UNMO pour obtenir ces résultats et description détaillée du processus de mise à jour (le cas échéant) et de la situation de l'EDIC.

d. Un système de suivi et d'évaluation est-il en place et avec quelle efficacité mesure-t-il les progrès accomplis vers les résultats?

e. Comparaison du cadre logique actuel avec le cadre logique initial, le cas échéant.

3. Examen des processus nationaux d'intégration du commerce (conformément au cadre logique du CIR)

a. Le pays a-t-il un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) (ou une autre stratégie nationale de développement)? Si oui, quelle est la période couverte et la date prévue pour l'élaboration du CSLP/de la stratégie suivant(e)?

b. Description de la façon dont les aspects relatifs au commerce ont été intégrés dans la stratégie existante ou sont intégrés dans la stratégie en cours d'élaboration et analyse de la complémentarité entre les politiques/objectifs relatifs au commerce et au développement. Description du cadre institutionnel de l'établissement du DSRP et des consultations sur les aspects relatifs au commerce.

c. Le projet jouit-il d'un soutien politique, technique et administratif suffisant de la part des partenaires nationaux?

d. Le projet de la catégorie 1 a-t-il contribué à ce processus et de quelle manière?

4. Politique commerciale/stratégie de développement des exportations

a. Le pays mène-t-il une politique commerciale et/ou une stratégie de développement des exportations? Quelle est la période couverte et la date prévue pour la mise à jour?

b. Le pays met-il en œuvre des stratégies sectorielles intégrant le commerce?

c. Comment la coordination interministérielle sur les questions de commerce a-t-elle été organisée pour soutenir l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de ces stratégies?

d. Le projet de la catégorie 1 a-t-il contribué à ce processus et de quelle manière?

5. Échanger avec le secteur privé et les autres parties prenantes non gouvernementales sur les questions de commerce et de politique commerciale

a. Le pays possède-t-il un mécanisme de consultation opérationnel entre les secteurs public et privé?

- b. Le projet de la catégorie 1 a-t-il contribué à ce processus et de quelle manière?

6. Coordination des donateurs en matière d'assistance liée au commerce

- a. Y a-t-il des consultations entre le gouvernement et les donateurs sur les questions liées au commerce?
- b. Comment sont-elles organisées dans le pays?
- c. Le projet de la catégorie 1 a-t-il contribué à ce processus et de quelle manière?

7. Plus large mobilisation de fonds pour l'assistance liée au commerce – élaboration de projets de la catégorie 2

- a. Description de la situation concernant la mise en place de nouvelles formes d'assistance liée au commerce et identification des sources de financement.
- b. Le projet de la catégorie 1 a-t-il contribué à ce processus et de quelle manière?

8. Durabilité

- a. Dans quelle mesure le projet a-t-il instauré concrètement l'appropriation nationale?
- b. 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?
- c. Les parties prenantes nationales participent-elles à la mise en œuvre du projet et ont-elles la volonté et la détermination de poursuivre le projet?
- d. 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 les soutiennent financièrement après la fin du financement extérieur?

2. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Durant la mise en œuvre du projet, l'UNMO veille à ce que l'évaluation à mi-parcours ait lieu en temps utile. Avec le soutien du PF, le personnel de l'UNMO joue un rôle important qui consiste à superviser et à suivre le déroulement de l'évaluation à mi-parcours. 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 gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale (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 indépendants 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, y compris au SE et au GFAS; et
- veiller à ce qu'il soit donné suite comme il convient aux recommandations et assurer la diffusion des résultats et des enseignements acquis.

L'évaluation à mi-parcours devrait être 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.

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 du/des consultant(s)

L'évaluation devrait être réalisée par des évaluateurs qualifiés, spécialistes du commerce/développement. Il est fortement recommandé de recruter des experts locaux pour mener l'évaluation à mi-parcours au niveau du pays.

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.

Les évaluateurs devraient posséder les compétences suivantes:

- 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 de développement;
- connaître les méthodes d'évaluation qualitative et quantitative et avoir une expérience de leur application;
- posséder des compétences en analyse et interprétation de données;
- posséder de solides compétences rédactionnelles; et
- adhérer aux bonnes pratiques d'évaluation et respecter des principes déontologiques.

3. 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. 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 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.
- Les évaluateurs achèvent le rapport final conformément au mandat et le soumettent sous forme électronique à l'UNMO/au PF.
- 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.

Informations en retour et suivi

L'évaluation ne s'achève pas avec la production du rapport final. 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.

Cela s'inscrira notamment dans le cadre de la demande de prolongation de deux ans du projet de la catégorie 1, qui devrait tenir compte des conclusions tirées. 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 à mi-parcours. La diffusion des résultats est plus facile si un plan de diffusion est établi avant la production du rapport final.

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 facilitateur des donateurs 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.

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.

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.

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.

Principaux produits/réalisations attendus et délais

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.

Si cela lui est demandé, l'adjudicataire établira, avant de signer le contrat, un document méthodologique 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 d'information avec les consultants pour que l'UNMO/le PF puisse discuter du projet et de la disponibilité des renseignements. Cette réunion pourra contribuer à la rédaction du document méthodologique.

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

Compétences des évaluateurs

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

- Il doit spécifier la taille de l'équipe requise et donner une estimation du nombre de jours-personnes nécessaires.
- S'il y a plusieurs consultants, il doit indiquer la composition de l'équipe et les compétences requises.
- L'équipe devrait toujours posséder:
 - o des compétences techniques au sujet des questions de commerce, notamment l'Aide pour le commerce;
 - o des connaissances 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; et
 - o des compétences en facilitation.

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 pourrait s'occuper de coordonner le processus d'évaluation. Le mandat devrait mentionner les éléments suivants:

- 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.

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 pourraient être annexés au mandat:

- document de projet;
- recueil de documents sur le CIR; et
- 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 l'évaluation à mi-parcours est effectuée;
- brève description de la portée de l'évaluation à mi-parcours;
- principales parties prenantes pour lesquelles l'évaluation à mi-parcours est effectuée et autres parties prenantes auxquelles elle peut être utile;
- récapitulation des questions relatives au mandat et à l'évaluation à mi-parcours.

Méthodologie

- bref exposé des méthodes d'évaluation employées et de leurs limites;
- 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;
- 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;
- 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.
-