



COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

EuropeAid Office de Coopération

Affaires générales
Evaluation

Bruxelles, le 19 mars 2001

H/6 D(2001)

AidCo Evaluation Unit H/6 D(2001)

I:\EvlGuide\NewGuide\EvGuideF.doc

L'évaluation à la Commission Européenne

Guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes de la Commission

Partie A Introduction	1
Partie B Comment les évaluations sont effectuées: «Qui fait quoi?»	3
Partie C Guide des procédures et de la méthodologie	6
Appendix: Le Programme de travail actuel de l'Unité d'Evaluation (Europe Aid)	24

Pour des renseignements veuillez contacter le Chef, Unité d'Evaluation H/6, EuropeAid Office de Coopération,
L-41 08/108, B-1049 Bruxelles: téléphone 299 27 29, fax 299 29 12

Partie A: Evaluation des programmes externes de coopération à la Commission Européenne: introduction

Parmi les nombreux changements promulgués dans le cadre de la Communication de la Commission sur les programmes de relations extérieures (Relex) à la mi-mai 2000, l'importance de la fonction "évaluation" dans les programmes de coopération au développement de la Commission, ainsi que la fonction majeure d'apprentissage qu'elle comporte, a été à la fois mise en lumière et sensiblement accrue. L'évaluation joue, en effet, un rôle crucial dans l'amélioration de la pertinence, de l'efficacité et de l'impact des programmes de la Commission.

La fonction "évaluation" a évolué régulièrement au cours de ces dernières années. Des unités d'évaluation autonomes ont été introduites au sein des Directions Générales, alors connues sous les noms de DG VIII (ACP/FED), DG IA (TACIS et Phare) et DG IB (Asie et Amérique Latine). Puis, avant même que ces trois Directions générales ne deviennent les actuelles DG Développement, DG Relations Extérieures, et DG Elargissement, les trois unités d'évaluation autonomes avaient déjà fusionné en une Unité Evaluation unique et intégrée au sein du Service Commun des Relations Extérieures (SCR) nouvellement créé. Le SCR devait, à son tour, être rebaptisé EuropeAid Office de Coopération (EuropeAid) le 1er janvier 2001, dans le cadre d'une réorganisation qui réunissait les étapes différentes du cycle de projet, en abandonnant les seules fonctions relatives aux politiques communautaires et à la programmation aux DG Dev et DG Relex. L'Unité Evaluation fait désormais partie de la Direction Affaires Générales d'EuropeAid. Par ailleurs, et afin de refléter son statut autonome par rapport aux départements opérationnels, l'Unité est directement responsable devant le Comité de Direction d'EuropeAid composé des 5 « Commissaires Relex ».

Auparavant, la plupart des évaluations entreprises par l'Unité Evaluation – ainsi que par celles qui l'ont précédée, étaient des évaluations de projets individuels. Actuellement, cela n'est plus le cas. Ainsi, le programme actuel de l'Unité comprend différentes évaluations portant sur les niveaux plus élevés de conception de politiques communautaires, de programmation, de stratégies régionales et nationales, de développement sectoriel, ou encore sur des questions thématiques, les instruments d'aide et diverses lignes budgétaires. Conformément aux priorités fixées par la Communication de mai 2000, l'activité de l'Unité s'étendra au « *policy mix* » (dosage des politiques macro-économiques) et à la question de la cohérence entre les politiques communautaires en matière de relations extérieures et les activités des autres DG (hors Relex). Une part croissante de la production de l'Unité se fera sous forme de "synthèses", tirant des conclusions à partir d'un large éventail de sources. Le programme de l'Unité est élaboré, en grande partie, en consultation avec les services de programmation et les services opérationnels, puis est soumis à l'approbation du Comité de direction d'EuropeAid.

Les évaluations de projets sont désormais du ressort des différents gestionnaires de programmes opérationnels - tant à Bruxelles que dans les délégations - qui, par ailleurs, financent ces études sur leurs propres fonds. L'Unité Evaluation dispose d'un budget distinct pour ses études, lequel est entièrement indépendant de ceux des services opérationnels. Cependant, l'Unité joue toujours un rôle clé en qualité de service consultatif. Tout d'abord, au niveau des évaluations de projet, elle fournit, sur demande des services opérationnels, des indications relatives aux termes de références, au choix des consultants indépendants, et à la qualité des projets de rapport. Par ailleurs, elle participe aux discussions du *Quality Support Group* (QSG) qui examine les propositions de projet avant approbation et mise en oeuvre. Le rôle de l'unité au sein du QSG est d'une part, d'assurer que les résultats des précédentes évaluations sont bien pris en considération dans la formulation des nouvelles propositions et, d'autre part, que les systèmes de suivi et de contrôle de performance sont conçus et mis en oeuvre correctement (suivant la méthode du Cadre Logique). L'Unité participera, de façon similaire, aux activités du nouveau groupe inter-services (*Inter-service Quality Support Group*) qui se concentrera quant à lui sur la programmation plutôt que sur les projets.

Le mandat de l'Unité Evaluation couvre toutes les régions géographiques sauf celles couvertes par le programme Phare, qui relève maintenant de la responsabilité de la DG Elargissement. Si la fonction "évaluation" a pour objet de rendre compte du bon emploi des ressources communautaires, son objectif principal est de tirer les leçons des succès et des échecs passés et présents et, sur cette base, de formuler des recommandations pour les programmes en cours et à venir. Dans cette perspective, son travail comprend principalement des évaluations à posteriori (*ex-post*) ainsi que des évaluations "formatrices" à mi-parcours (en vue notamment de la signature ultérieure de conventions de financement). L'Unité n'a aucune responsabilité directe dans le contrôle de projets ou leur examen en cours d'exercice, ceux-ci relevant de la compétence exclusive des gestionnaires de projets et de programmes. Elle n'a pas, non plus, un rôle à jouer au niveau de l'audit tant interne qu'externe. Cependant, l'Unité joue actuellement un rôle crucial (bien que temporaire) dans le lancement d'un système de suivi (*monitoring*) normalisé dans les délégations. Elle fournit également un support organisationnel pour la Gestion indépendante du Cycle de Projet (PCM) et les cours de formation d'analyse économique et financière (Ecofin). L'importance de ces cours ainsi que des nouveaux systèmes de suivi (axés plus spécialement sur le contrôle et l'enregistrement des performances dont dépend la qualité des évaluations), revêt une importance toute particulière en raison du transfert imminent et progressif d'une grande partie du personnel de gestion de projet et de programme d'EuropeAid vers les délégations (dans le cadre du programme de déconcentration). A l'avenir, ces fonctions de formation seront développées en dehors de l'Unité Evaluation, tandis que l'installation des nouveaux systèmes de suivi sera probablement, quant à elle, reprise par les directions géographiques. Ainsi, l'Unité pourra-elle se concentrer sur ses fonctions premières qui consistent à tirer, de manière indépendante, les leçons des expériences passées et en cours, et de fournir le feed-back nécessaire. Les améliorations progressives apportées aux mécanismes de rétroaction feed-back (outils et voies de communication) représentent une part cruciale du travail de l'unité, car à défaut de tels mécanismes, les fonctions d'évaluation perdent inmanquablement en influence et en force.

L'intensification de la collaboration de l'Unité avec les services d'évaluation des programmes de coopération au développement des États membres ainsi qu'avec d'autres donneurs bilatéraux et multilatéraux est une conséquence inévitable de la concentration du travail d'évaluation de l'Unité aux niveaux des politiques communautaires et de la programmation. Cet aspect du travail de l'Unité reflète l'importance considérable de l'approche des « trois C » prônée par le Traité de Maastricht: coordination, complémentarité et cohérence. Depuis longtemps maintenant, l'Unité participe activement et régulièrement aux activités du groupe de travail du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE sur l'évaluation de l'aide, avec lequel l'Unité est, par ailleurs, désireuse de mener, à l'avenir, des évaluations conjointes.

Il va sans dire que l'Unité d'Evaluation participe au 'Evaluation Network' de la Commission, coordonné par le DG Budget.

Deux notes d'orientation sont présentées ci-dessous. Tout d'abord, une brève note sur « qui fait quoi » dont l'objet est de décrire les différentes étapes d'une évaluation. Puis, un « guide pour l'évaluation » qui présente différents points relatifs aux : termes de référence, à la méthodologie d'évaluation, à la structure des rapports d'évaluation, ainsi qu'aux questions fondamentales clés (par exemple environnement, genre) que les équipes d'évaluation doivent prendre en considération. Enfin, en annexe, sont présentées les grandes lignes du programme de travail actuel de l'Unité d'Evaluation.

Partie B: Comment les évaluations sont effectuées: « Qui fait quoi? »

Les étapes clés du processus de programmation, préparation et exécution des évaluations des programmes de coopération externes de la Commission par l'Unité Evaluation de EuropeAid Office de Coopération sont présentées ci-dessous; il est à noter que le processus pourrait facilement être adapté aux besoins des autres Unités qui voudraient elles-même lancer des évaluations: *voir aussi note a*

1. Procédures de programmation :

- l'unité examine toutes les dispositions relatives aux évaluations obligatoires (c'est-à-dire celles constituant une obligation légale et requises par divers règlements);
- ensuite, l'Unité rédige **les grands traits d'un programme d'évaluation**, en tenant compte des priorités politiques du moment ou émergentes, ainsi que des demandes des DGs Relex, des évaluations obligatoires et de la couverture des évaluations passées et en cours;
- l'Unité consulte directement les unités politiques des services Relex sur le programme, y compris sur la synchronisation des évaluations proposées. Bien que l'accord le plus large soit recherché, l'Unité conserve cependant toute liberté quant à la finalisation de sa proposition qui est ensuite communiquée au Comité de Direction de l'EuropeAid Office de Coopération via les directeurs généraux des services Relex;
- le Comité examine la proposition de l'Unité Evaluation ainsi que les avis émis par les différentes Directions Générales, puis il statue sur le programme.

2. Différentes étapes de l'évaluation :

durant la phase de démarrage, l'Unité :

- **rédige des Termes de Références (TdR)** pour chaque évaluation programmée, conformément aux principes présentés dans la partie C, y compris un calendrier d'évaluation;
- **consulte les services compétents**, les Délégations, tout organisme ayant un intérêt direct ou proche avec l'évaluation, ainsi que les contre-parties locales (le cas échéant via les Délégations) telles que l'Ordonnateur National, les ministères clés et les bénéficiaires cibles, avant de finaliser les TdR. Si, une nouvelle fois, un large accord est recherché, la décision finale est prise par l'Unité; *voir les notes b, c et d*
- **recrute des consultants** pour entreprendre l'évaluation suivant la procédure la plus appropriée : appel d'offres/processus contractuel; *voir la note e*
- **met en place**, si nécessaire, **un groupe de monitoring** constitué de représentants des services concernés. Celui-ci sera consulté à chaque fois que cela s'avérera nécessaire durant le cours de l'évaluation;
- **organise des réunions de briefing** avec l'Unité et les Services compétents, en présence des consultants. Les sujets à examiner durant ces réunions devraient comprendre *notamment* les besoins en matière de documentation; les besoins détaillés en termes de consultants locaux qui seront affectés à l'équipe; et les conditions relatives au feedback et suivi lors de la conclusion de l'évaluation);

Durant la phase de mise en œuvre, les étapes clés sont:

- **les consultants commencent le travail** en établissent un contact direct avec les services compétents aux fins d'entreprendre un travail de recherche documentaire et d'entretiens (l'Unité Evaluation peut également assister aux réunions ou rencontres entre les services et les consultants);
- à la suite de cette phase de recherche documentaire, il est d'usage que **les consultants soumettent une note de démarrage** pour approbation par l'Unité. Cette note permet aux consultants d'affiner leur approche méthodologique à la fois pour les phases de terrain et de synthèse;
- lorsque les programmes/projets faisant l'objet de l'évaluation n'ont pas été identifiés dès le début mais ont été choisis sur la base de la note de démarrage après consultation des services et Délégations, **l'Unité informe les services et les Délégations concernés des décisions finales** dans les meilleurs délais. Elle indique tous besoins et contraintes particuliers en vue des visites des consultants;
- **les consultants prennent contact directement avec les Délégations** afin de finaliser le calendrier de leur séjour et (si nécessaire) les projets et organisations à visiter, tout en tenant l'Unité Evaluation informée;
- **les consultants se rendent dans le pays concerné**, informe la Délégation et effectue les visites de terrain ainsi que toute autre recherche et entretien nécessaires;
- avant de quitter le pays, **les consultants informent la Délégation** sur leurs conclusions et recommandations provisoires;
- **les consultants commencent à rédiger un brouillon préliminaire** de leur rapport final dans laquelle on trouvera les résultats principaux de leur étude ainsi que les recommandations clés;
- **lors d'une réunion, les consultants informent en détail l'Unité Evaluation et les autres services concernés** (invités par l'Unité) de leurs résultats principaux et recommandations clés;
- **les consultants finalisent leur rapport préliminaire** et le soumettent à l'Unité;
- si l'Unité est satisfaite de la qualité du rapport et de sa conformité avec les TdR, **elle distribue le projet de rapport pour commentaires** aux services et à la Délégation concernés. Cette dernière le transmet aux contre-parties locales concernées;
- à la réception de tous les commentaires émis par les services et Délégations (une date limite ayant été fixée), **l'Unité les examine puis les communique aux consultants** en les assortissant de ses propres commentaires, pour information et en vue d'une éventuelle révision nécessaire du texte;
- après un examen des commentaires, **les consultants finalisent leur rapport** et le communique à l'Unité. Celle-ci effectue un contrôle final afin de vérifier si les commentaires ont été pris en compte, si les TdR ont été respectés, et si le rapport présente un bon niveau en termes de précision, d'équilibre, si l'analyse est suffisamment approfondie et précise, et enfin si la qualité de la rédaction est bonne;
- **l'Unité prépare un court (1 à 2 pages) résumé 'EvInfo'**, suivant le schéma fixé par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (CAD);

- **L'Unité diffuse le rapport et le résumé EvInfo** à tous les services concernés, Délégations et autres contre-parties principales, habituellement sous la forme d'une note rédigée par un membre senior de l'Office qui, selon l'importance de l'évaluation, peut être un chef d'unité, un directeur ou le directeur général;
- **L'Unité publie le rapport et le résumé sur Internet** (la partie 'Evaluation' du Site Internet d'EuropeAid);

et dans la phase finale de feedback:

- **L'Unité entame toutes les procédures de suivi**, de feed-back et de diffusion (séminaires, ateliers, etc.), le cas échéant en collaboration avec les consultants;
- pour les plus grandes évaluations, **L'Unité prépare une « fiche contradictoire »** exposant les réponses des services, Délégation et parfois des autres organisations étroitement concernées par les recommandations principales de l'évaluation. Après avoir été examinée par le directeur général concerné, la fiche est également publiée sur l'Internet avec le rapport et le résumé;

Note finale: L'unité est responsable de l'information continue et complète des services, Délégation etc., sur les progrès, et à chaque étape clé, de l'évaluation.

Notes:

- Bien que les études effectuées par l'Unité Evaluation soient principalement au niveau de la planification stratégique et des politiques communautaires, l'approche adoptée par l'Unité est suffisamment large pour être applicable aux évaluations de projets.*
- Les consultations à cette étape – et à toutes les étapes ultérieures – impliqueront, naturellement, les représentants d'autres organisations ayant un intérêt direct ou au moins un intérêt certain pour l'évaluation.*
- La plupart des évaluations exigent une visite de terrain, mais il arrive parfois qu'une étude se déroulant à Bruxelles soit suffisante, auquel cas certaines étapes du processus ne s'appliquent pas.*
- La politique de l'Unité Evaluation est d'avoir recours le plus possible à des consultants locaux pour travailler avec l'équipe principale d'évaluation. Ceci est porté à la connaissance des contractants dès l'étape d'appel d'offres.*
- Les étapes du recrutement sont en général les suivantes: publication de l'avis de contrat initial; publication des appels aux manifestations d'intérêt; préparation des dossier d'appel d'offres; évaluation des manifestations d'intérêt; réalisation de dossiers d'appel d'offres et des appels d'offres de ceux retenus; évaluation des offres et identification du candidat le plus approprié; soumission de dossier complété à la CCAM pour approbation; signature de contrat. Comme alternative, l'Unité peut utiliser un de ses contrat-cadres.*

Partie C: Guide aux procédures et à la méthodologie

I	STRUCTURE DES TERMES DE REFERENCE D'ÉVALUATION	7
II	MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	9
	1 <i>Le cadre logique</i>	9
	2 <i>Principaux types de projets ou de programmes</i>	9
	3 <i>Types d'évaluations</i>	10
	4 <i>Méthodologie : Critères d'évaluation</i>	10
	<i>Pertinence</i>	11
	<i>Effizienz</i>	12
	<i>Efficacité</i>	13
	<i>Impact</i>	14
	<i>Viabilité</i>	15
	<i>Indicateurs de « performance »</i>	16
	<i>Questions générales concernant les critères et la conception de l'évaluation</i>	16
III	SCHEMA ET PRÉSENTATION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION	18
	Annexe I: Questions fondamentales devant être prises en compte dans les évaluations	20
	Annexe II: Modèle de résumés CAD des rapports d'évaluations	23

I: Structure des Termes de référence¹ d'évaluation

L'unité Evaluation de EuropeAid Office de Coopération recommande que les termes de référence d'une évaluation suivent au plus près le schéma à « 8 encadrés » (ci-dessous) basé sur l'orientation méthodologique exposée dans la partie II. Les termes de référence doivent être rédigés de manière succincte et précise, l'information relative au contexte du projet étant, quant à elle, renvoyée aux annexes. Le format ci-dessous est suffisamment souple pour qu'il puisse s'appliquer à différents types de projets, de programmes ou de stratégies (tous repris ici sous le qualificatif "projet", par souci de commodité) pour lesquels des évaluations seront requises. Ce guide a été rédigé à l'intention d'utilisateurs déjà familiarisés avec la méthode du cadre logique (*cf.* partie II).

A. Introduction

Donner l'intitulé du projet/programme à évaluer, et décrire dans 1-2 brefs paragraphes **(i) ses principales caractéristiques**, en particulier : **le contexte** (pays, secteur, etc.), **le niveau** (stratégie, programme, projet), et **le type de projet** (investissement, appui institutionnel); **(ii) la phase du cycle de projet** durant laquelle l'étude est entreprise : pendant la mise en oeuvre (évaluation à mi-parcours), au terme du projet (évaluation finale) ou après un certain temps (évaluation *ex-post*); **(iii) le calendrier de mise en oeuvre et le budget prévu**.

B. Objectifs de l'évaluation

Indiquer **(i) pourquoi** une évaluation est-elle requise (par exemple : exigence d'ordre légale ou fixée par la convention de financement, etc.)? Dans quel **but principal** (s'agit-il de rendre compte de l'utilisation qui est faite des fonds communautaires, tirer des leçons pour la mise en oeuvre de projets futurs, d'examiner le projet en cours en vue d'éventuelles(s) réorientation(s) ou dans la perspective d'une phase ultérieure ?); **(ii) à qui** l'évaluation est-elle destinée (le public ciblé); **(iii) enfin, les résultats escomptés** (par exemple : rapport, présentations, séminaires de *feedback*).

C. Contexte

Exposer en 1-1½ pages **les objectifs du projet** à évaluer : contexte et évolution; éléments clés et caractéristiques; son coût et sa durée; tout changement significatif apporté aux objectifs ou à la planification initiale; et, dans le cas de l'évaluation d'un projet en cours de mise en oeuvre, l'état actuel de sa mise en oeuvre, en indiquant les réussites et/ou les problèmes.

D. Questions à étudier

Exposer en détail **(i) les principaux sujets** que l'évaluation devrait aborder et les questions clés auxquelles elle doit répondre ; **(ii) le niveau et la qualité d'analyse** exigés dans chaque cas. Indiquer, si possible, le/lesquels parmi les cinq critères d'évaluation (voir *infra* Point E) est/sont les plus pertinent(s).

¹ Nota Bene : les termes de référence finalisés ne devraient pas dépasser 5 pages.

E. Aspects d'ordre méthodologique

On mentionnera : **(i) les principaux documents de référence** (règlements, conventions de financement de projet, évaluations précédentes, etc.); **(ii) les critères d'évaluation** (pertinence, efficacité, impact et viabilité) ainsi que les problèmes relatifs à chaque critère (*cf.* Exemples et explications dans la partie II, ci-dessous); **(iii)** dans la mesure du possible, **les techniques d'évaluation et les méthodes de recherche** (méthodes de collecte de données comprenant les questionnaires, l'échantillonnage, la méthode accélérée de recherche participative (MARP), et toute autre forme de contact avec les bénéficiaires, ou de participation de ces derniers); **(iv) l'obligation d'élaboration** (ou de mise à jour, selon le cas) **du Cadre Logique** par les évaluateurs (tel que présenté lors de la formulation et lors de l'évaluation); **(v)** toute autre instruction opportune pour le traitement des sujets (voir *infra* Point D).

F. Rapport et *feedback*

On mentionnera ici, **les rapports, les présentations et le *feedback***² exigés (par exemple le rapport initial, l'*aide-mémoire* de fin de mission, les *debriefings*, le projet de rapport, le rapport final). Ceux-ci doivent faire mention des points relatifs à : la langue de rédaction, la date de la remise du rapport, le nombre de copies exigées. Le schéma/plan du rapport devrait également être précisé (voir *infra* partie III). Le texte principal d'un rapport d'évaluation ne devrait pas excéder 50 pages, auxquelles viennent s'ajouter les annexes et un résumé synthétique de 5 pages (maximum) reprenant les résultats et les recommandations. Enfin, un résumé court d'une page devrait être rédigé (séparément) afin de faciliter l'insertion du rapport dans les bases de données de l'Unité Evaluation de la Commission (*cf.* le schéma à l'annexe II).

G. Profil des experts

Indiquer **le nombre d'experts** requis ainsi que leurs qualifications et leur expérience, en accordant une attention particulière aux compétences et au profil du chef d'équipe. L'emploi d'experts nationaux devrait être exigé chaque fois que cela est possible. Il est important qu'au moins un membre de l'équipe (idéalement le chef d'équipe) ait une expérience confirmée dans la conduite d'évaluations. Par ailleurs, on veillera à ce qu'un membre de l'équipe aie les compétences requises pour traiter des questions relatives à la problématique de genre (*cf.* Annexe I). Enfin, des experts nationaux devraient être inclus dans l'équipe d'évaluateurs chaque fois que cela est possible.

H. Plan de travail et calendrier des activités

Indiquer **la durée / les phases** de l'étude, y compris de la présentation et de la soumission de rapports (en prévoyant un minimum de 3 à 4 semaines pour que le gouvernement, les services de la Commission et d'autres parties directement intéressées, y compris les organisations locales, puissent faire part de leurs commentaires sur les rapports préliminaires d'évaluation). Prévoir également du temps pour **des briefings** à l'intention des délégations et des institutions locales/gouvernementales au commencement et à la fin des missions sur le terrain. Anticiper le déroulement de réunions sur le rapport préliminaire, ainsi que des réunions, des ateliers ou séminaires vers/ à la fin de l'évaluation, qui font partie intégrante du processus de *feedback*.

² Mécanisme de rétroaction des rapports en vue d'un apprentissage ou d'une amélioration continue des processus.

II: Méthodologie d'évaluation

1. Le Cadre Logique

Comme indiqué précédemment, le lecteur doit être familiarisé au *Cadre Logique* exposé dans le manuel de la Commission sur la gestion de cycle de projet. Le *Cadre Logique* est une méthode structurée qui permet de résumer un projet : son objet, ses raisons, ses modalités, et sa programmation. Cette méthode est tout aussi fondamentale pour l'évaluateur que pour le gestionnaire de projet.

Le *Cadre Logique* du projet, suivant le manuel de la Commission sur la gestion de cycle de projet, devrait être utilisé (ou, le cas échéant, élaboré) pour décrire, sur quatre niveaux, la conception initiale du projet : (i) **les objectifs globaux**, (ii) **l'objectif spécifique**, (iii) **les résultats** et (iv) **les activités**.³ A chaque niveau correspondent des indicateurs spécifiques et, pour le niveau « activités », des moyens (types de ressources) et des coûts. On notera que, même si le *Cadre Logique* doit être joint en annexe au rapport d'évaluation, il ne devrait, en aucun cas, déterminer de manière rigide la structure même du rapport.

2. Types principaux de projets ou de programmes

En dépit du large éventail des programmes et des projets de coopération de la Commission européenne avec des pays tiers, et dans des régions très diverses (Phare, TACIS, MED, ACP, ALA), on retrouve (quoique dans des proportions variables suivant les projets) deux types principaux de projets : *projets d'investissement* et *projets d'appui institutionnel*. Alors que les projets d'investissement tendent à suivre un "modèle" plus rigide, l'appui institutionnel nécessite, quant à lui, un "processus" évolutif et souple. La méthodologie d'évaluation devra donc être adaptée en conséquence.

Quel que soit le type de projet, la clé de son succès dépend de la mesure dans laquelle son objectif spécifique a été atteint en terme de bénéfices générés par les **résultats** du projet (qu'il s'agisse d'un produit physique, de ressources humaines formées, de projets d'actes législatifs, etc.). L'accomplissement de l'objectif spécifique ("l'efficacité") doit donc être jugé davantage du point de vue des bénéficiaires (leur propre perception des *bénéfices* qu'ils retirent du projet) que du point de vue de la Commission (les résultats réalisés). La mesure dans laquelle ces deux perceptions convergent dépendra, en grande partie, du degré d'accord préalable entre bailleur de fonds et bénéficiaires sur la conception du projet, le choix des indicateurs, les procédures de suivi, ainsi que sur les évaluations des risques et les hypothèses exposées dans la colonne droite du *Cadre Logique* (particulièrement au niveau **des résultats**).

Quel que soit le type de projet (projet d'investissement ou d'appui institutionnel), les techniques de l'analyse économique et financière sont utiles.⁴ Dans les projets de type « processus », une

³ Il s'agit de la terminologie du *Cadre Logique* utilisée par la Commission européenne. Une autre terminologie usitée par les autres bailleurs de fonds emploie **but** ou **objectifs généraux** (pour désigner les objectifs globaux et politiques); **objectifs immédiats** ou **but du projet** (pour l'objectif spécifique du projet); ou encore **intrants** (pour les activités).

⁴ Pour de plus amples informations, voir *EcoFin Guidelines and Terms of Reference for EcoFin studies* (http://www.cc.cec/SCR/ecofin/tools/guideline/guideline_en.htm)

attention toute particulière doit être apportée à la capacité d'adaptation aux hypothèses susceptibles de changer, ainsi qu'aux risques et aux facteurs externes.

3. Types d'évaluations

Le guide ci-dessous est destiné principalement aux **évaluations à mi-parcours**, **évaluations de fin de projet** et **évaluations *ex-post***.

Les évaluations *ex-ante*, au commencement du cycle de projet (études préparatoires, études de faisabilité), portent principalement sur l'examen des besoins ou des problèmes, identifient des indicateurs de performance, proposent des solutions, et évaluent la réussite probable d'un projet. (en se référant au Cadre Logique). Il convient de noter que, au stade *ex-ante*, il n'est pas nécessaire de suivre les critères d'évaluation de manière aussi formelle que pour une évaluation *ex-post*.

Les expressions "*formative*" (ou endoformative) et "*factuelle*" (ou récapitulative) sont parfois utilisées. Une évaluation qualifiée de formative est conduite à l'intention des gestionnaires du projet, avec leur entière participation et dans la perspective d'améliorer leur projet. En revanche, une évaluation factuelle est principalement destinée aux parties prenantes externes qui ne sont pas directement impliqués dans la gestion du projet. L'évaluation factuelle repose sur l'indépendance d'un jugement qui se veut objectif et complet. Elle est nécessaire afin de répondre à l'obligation de rendre compte de l'utilisation des ressources communautaires, ainsi que pour améliorer des projets semblables à l'avenir, ou encore pour optimiser l'allocation des ressources budgétaires.

4. Méthodologie

La plupart des concepts et des approches de base de méthodologie d'évaluation font l'objet d'un large consensus au-delà de la Commission européenne.⁵ Les sections suivantes sont donc rédigées de telle sorte que tout utilisateur chargé de préparer l'évaluation d'un projet puisse facilement les interpréter et répondre aux termes de référence de l'évaluation de manière claire et dans le cadre fourni dans la Partie I (voir *supra*).

Critères d'évaluation

Le diagramme ci-dessous expose les liens principaux entre **les critères clés d'évaluation** et les différents **éléments clés du Cadre Logique**:

⁵ Ils sont, par ailleurs, étroitement basés sur les critères OCDE/CAD pour l'évaluation.

Critères d'évaluation

Niveaux du Cadre Logique

Impact et viabilité

(dépend largement des risques, hypothèses et conditions échappant à un contrôle direct)

Efficacité

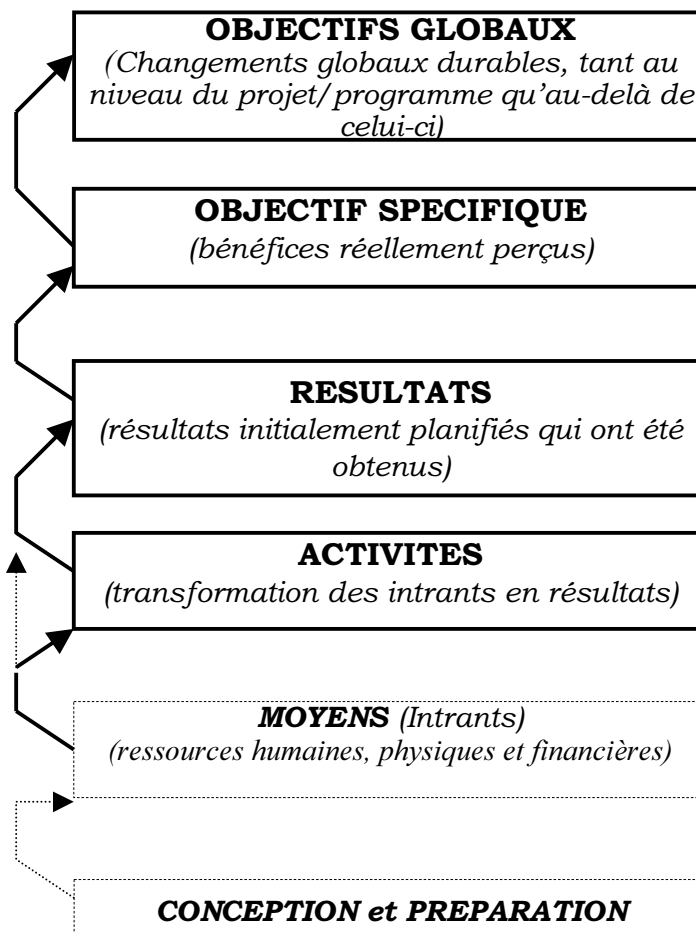
(dépend des risques, hypothèses et toute autre circonstance parfois difficile à contrôler directement)

Efficience : des moyens aux activités

pour atteindre les résultats (les hypothèses, risques, et conditionnalités sont principalement, ou entièrement, sous le contrôle direct du bailleur de fonds)

Pertinence au regard des

problèmes ou besoins réels identifiés.



Pertinence

La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle **les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels**. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet. Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel) - dans lequel le projet se déroule, une mise au point ou nouvelle orientation devrait être donnée au projet. En d'autres termes, **la pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés: lors de sa conception et lors de son évaluation**. A cet égard, la capacité d'adaptation à tout changement nécessaire au fonctionnement d'un projet fait partie des définitions des autres critères d'évaluation (ci-dessous).

Lors d'une évaluation, une analyse pertinente se concentrera sur:

- l'identification des problèmes ou des besoins réels (et non simplement « perçus »), et des bénéficiaires ciblés et la manière dont ils sont pris en compte par le projet dans sa conception initiale;
- la qualité de l'évaluation des capacités locales d'absorption;
- la qualité de l'évaluation des capacités locales de mise en oeuvre;

- les **activités préparatoires** (évaluation des politiques, analyses sectorielles, études de faisabilité et de pré-faisabilité incluant une analyse économique et financière, ateliers de planification, etc.) : ont-elles été entreprises ? Les résultats ont-ils bien été incorporés dans le document de projet final ? Repérer toute omission évidente;
- l'utilité **des consultations initiales avec/et la participation** des *parties prenantes* locales -- comprenant la délégation, les administrations nationales, les bénéficiaires ciblés, et d'autres bailleurs de fonds (ces derniers étant consultés plus particulièrement sur les aspects de complémentarité) -- avant la finalisation de la conception du projet et sa mise en oeuvre;
- la **complémentarité et la cohérence avec les activités connexes qui sont mises en oeuvre ailleurs** par le gouvernement ou d'autres bailleurs de fonds, au même niveau ou à un niveau plus élevé, afin d'éviter tout risque de duplication ou de conflit;
- la fiabilité des « **hypothèses, risques, conditions** » énoncés dans la colonne concernée du *Cadre Logique* aux niveaux appropriés;
- les **faiblesses et point forts** globaux au niveau de la **conception**, tels que:
 - qualité **du Cadre Logique** (ou des *Cadres Logiques* dans le cas d'un programme à plusieurs composantes);
 - clarté et cohérence interne **des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats** énoncés;
 - la pertinence des **indicateurs** objectivement vérifiables (IOVs) : ont-ils fait l'objet d'un large accord ?;
 - le choix et la quantité des **moyens** sont-ils réalistes ?;
 - le **degré** de flexibilité et d'adaptabilité aux éventuels changements de circonstances.

Efficiences

Le critère d'efficience mesure la relation entre différentes **activités**, les ressources disponibles, et les **résultats** prévus (parfois dénommés *outputs*). Cette mesure doit être quantitative, qualitative, et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est : « **a-t-on réalisé le projet de manière optimale ?** ». En d'autres termes, il pose la question de la solution économiquement la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

Une analyse d'efficience se concentrera donc sur:

- **la qualité de la gestion quotidienne**, par exemple dans le cadre de:
 - la gestion budgétaire (insuffisance ou mauvaises allocations budgétaires);
 - la gestion du personnel, de l'information, des droits de propriété, etc.;
 - la gestion des risques : a-t-on su faire preuve de souplesse et de capacité d'adaptation aux changements de contexte (risques et hypothèses);
 - des relations/de la coordination avec les autorités locales, les institutions, les bénéficiaires, et autres bailleurs de fonds;

- du respect des échéances;
- **La solution économiquement la plus avantageuse** : la mesure dans laquelle les coûts du projet étaient justifiés eu égard aux bénéfices générés (qu'ils soient exprimés ou non en termes monétaires), et par comparaison avec des projets similaires ou des approches alternatives (tout en tenant compte les différences éventuelles de contexte);
- **contributions du pays partenaire** : de la part des institutions locales et du gouvernement (par exemple bureaux, experts, rapports, exonération d'impôt, comme mentionnés en tant que ressources dans le *Cadre Logique*), des bénéficiaires ciblés et d'autres partenaires locaux : ces contributions ont-elles été fournies comme initialement prévu ? Une ré-allocation des responsabilités aurait-elle pu améliorer les résultats ? La communication entre partenaires était-elle bonne?
- **Contributions de la Commission européenne – siège et délégation** : par exemple : fournitures, formations, passation de contrats soit directement, soit par le biais de consultants/bureaux. Autres contributions (*cf.* ci-dessus);
- **assistance technique** : comment a-t-elle permis de fournir des solutions appropriées et de développer des capacités locales pour définir et produire des résultats ?
- **qualité du suivi** : son existence (ou non), sa précision et capacité d'adaptation, et l'utilisation qui en a été faite; l'adéquation des données de base; les indicateurs ont-ils été modifiés promptement dans l'hypothèse où ils se sont avérés inadéquats ?;
- **les indicateurs d'efficience** sont-ils appropriés ? Sinon, les gestionnaires du projet ont-ils procédé à des modifications ?;
- Les activités ont-elles produit **des résultats non prévus** ?

Efficacité

Les critères d'efficacité, suivant la terminologie du *Cadre Logique*, concernent la mesure dans laquelle les **résultats** (ou **outputs**) du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on en a bien tiré avantage. En d'autres termes, la question est de savoir si **l'objectif spécifique** (ou but) a été atteint. La question clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des produits ou des services du projet.

L'analyse de l'efficacité se concentrera donc sur:

- **les bénéfices prévus** : ont-ils bien été produits et ont-ils été reçus par, et du point de vue des bénéficiaires clés ? Qu'en est-il du point de vue des bailleurs de fonds, des autorités responsables au sein du gouvernement national et des tiers concernés (ONG, associations commerciales etc.) ?;
- pour les projets de réforme institutionnelle: **les comportements ou « façons de faire »** des organisations ou groupes bénéficiaires (à différents niveaux) **ont-ils changé** ?; Dans quelle mesure la modification des dispositions et caractéristiques institutionnelles a-t-elle produit les améliorations prévues (par exemple en matière de communication, de productivité, de capacité à générer des actions menant au développement économique et social) ?;
- **les indicateurs** : étaient-ils appropriés et, sinon, l'équipe mettant en oeuvre le projet les a-t-elle modifiés ?;

- **les hypothèses et les évaluations des risques** au niveau des résultats : se sont-elles avérées insuffisantes ou erronées ? Des **facteurs externes imprévus** sont-ils intervenus ? Le cas échéant, **la mise en oeuvre a-t-elle été adaptée de façon suffisamment souple** pour assurer que l'objectif spécifique soit, malgré tout, atteint ? Dans cette hypothèse, comment le projet a-t-il été soutenu par les parties prenantes (le gouvernement, la Commission – siège et délégation - etc.) ? En résumé, **a-t-on fait ce qu'il fallait faire** pour s'assurer que les bénéficiaires potentiels tirent **effectivement** avantage du projet ?
- **l'équilibre des responsabilités** entre les différentes *parties prenantes* associées au projet : était-il approprié ? Quelles mesures d'accompagnement ont été, ou devraient avoir été prises par les autorités-partenaires, et, le cas échéant, quelles en ont été les conséquences ?
- **les résultats non prévus** : comment ont-ils affectés les bénéfices effectivement perçus ?;
- L'apparition de défaillances (ou points faibles) à ce niveau : ont-elles été la conséquence du fait que n'ont pas été prises en compte, durant la mise en oeuvre, des **questions transversales et fondamentales** telles que : les questions de genre, d'environnement et de pauvreté (*cf.* annexe I).

Impact

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. L'analyse, qui, dans la mesure du possible, devrait être tant quantitative que qualitative, devra aussi tenir compte du fait que, à ce niveau, le projet n'est qu'un parmi divers facteurs susceptibles de contribuer à l'impact dans son ensemble.

Au niveau de l'impact, l'analyse examine des aspects tels que:

- **les objectifs globaux fixés ont-ils été réalisés ?** Et dans quelle mesure le projet y a-t-il directement contribué?;
- pour les projets de réforme institutionnelle : dans quelle mesure l'amélioration apportée aux capacités et aux communications institutionnelles a-t-elle contribué au **développement économique et social** ?;
- pour les projets de type infrastructure : dans quelle mesure ceux-ci ont-ils contribué au développement économique et social *au-delà* des utilisateurs directs?;
- **les hypothèses et les risques** exposés dans le *Cadre Logique* au niveau de l'objectif spécifique du projet se sont-ils avérés être erronés ? Le cas échéant, les bailleurs de fonds et le gouvernement ont-ils répondu/réagi avec la flexibilité requise?;
- y a-t-il eu des **impacts non prévus** ? Comment ont-ils affecté l'impact global du projet ?;
- **les indicateurs retenus dans le Cadre Logique** du projet étaient-ils appropriés ? Sinon, l'équipe chargée de la mise en oeuvre les a-t-elle modifiés ?;
- toutes les **incidences liées aux questions de genre, d'environnement, et autres incidences relatives à la pauvreté** ont-elles été prises en compte ? Ou bien y a-t-il eu un manque d'impact global résultant du fait que ces questions aient été sous-estimées ? (*cf.* annexe);

- l'impact global recherché : aurait-il pu être mieux réalisé par d'autres voies ?;
- les effets économiques : comment ont-ils été répartis entre la croissance économique, les salaires, les ressources en devises, et le budget ?

Viabilité

Le cinquième et dernier critère – qui est souvent le plus important – la viabilité, permet de déterminer **si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin**. Ce critère porte aussi sur l'impact à plus long terme et sur le processus plus large de développement : peut-il être durable au niveau du secteur, de la région ou du pays ?

Une analyse de viabilité se concentrera donc sur les aspects énumérés ci-dessous. L'importance relative de chacun d'entre eux dépend de la nature du projet. Il est utile d'examiner comment le respect ou, au contraire, la négligence de l'un ou l'autre de ces facteurs a pu affecter le fait que des résultats durables aient pu être atteints ou non.

- **L'appropriation des objectifs et des accomplissements.** Par exemple : dans quelle mesure toutes les parties prenantes ont-elles été consultées, dès le début, sur les objectifs ? Ont-elles été d'accord avec ces objectifs ? Ont-elles manifesté leur soutien durant toute la durée du projet ?;
- **Politique de soutien et responsabilité des institutions bénéficiaires.** Par exemple, la politique du donateur et la politique nationale sont-elles complémentaires ? Quels sont les effets de tout changement de/dans la politique ? Comment les priorités politiques (nationales, sectorielles et budgétaires) ont-elles affecté le projet ? Quel est le niveau de l'appui de la part des autorités gouvernementales, du secteur public, du secteur privé et de la société civile ? Des organismes nationaux ont-ils fourni des ressources ?;
- **Les capacités institutionnelles.** Par exemple : quel est le degré d'engagement de la part des différentes parties concernées (telles que le gouvernement - par le biais d'un soutien politique ou d'une aide budgétaire - et des institutions partenaires) ? Dans quelle mesure le projet est-il intégré dans les structures institutionnelles locales ? S'il a entraîné la création d'une nouvelle institution, les relations avec les institutions existantes ont-elle été bonnes ? L'institution est-elle capable de continuer à gérer le flux des prestations après la fin du projet : est-elle bien dirigée ? Son personnel est-il approprié et formé ? Dispose-t-elle d'un budget et d'un équipement suffisants ? Les homologues ont-ils été correctement préparés pour la prise en charge - technique, financière et manageriale – du projet ?;
- **Facteurs socio-culturels.** Le projet est-il compatible avec les perceptions locales des besoins, ainsi qu'avec les modes de production et de répartition des bénéfices générés ? Respecte-t-il les structures de pouvoir locales, ainsi que les systèmes de statut et les croyances ? Vise-t-il à les changer ? Si tel est le cas, comment ces changements sont-ils acceptés à la fois par le groupe cible et par d'autres groupes ? Le projet a-t-il été basé sur une analyse de ces facteurs, y compris la participation des bénéficiaires ciblés à la conception et la mise en oeuvre ? Quelle est la qualité des relations entre le personnel externe du projet et les collectivités locales, notamment leurs dirigeants ?;
- **La viabilité financière.** Par exemple : les produits ou les services fournis étaient-ils abordables pour les bénéficiaires ciblés, et le sont-ils restés après que le financement a pris fin ? Des fonds étaient-ils disponibles pour couvrir tous les coûts (y compris les coûts de

fonctionnement et d'entretien) et le sont-ils resté une fois le financement terminé ? La **viabilité économique** s'intéresse, par exemple, au rapport bénéfices (si tangibles)/coûts par comparaison avec des entreprises similaires (une fois les distorsions du marché éliminées);

- **Les questions techniques (technologiques).** Par exemple : (i) La technologie, les connaissances, le processus ou les services fournis sont-ils compatibles avec les besoins, la culture, les traditions, les compétences et les connaissances existants ? (ii) Si des technologies alternatives étaient disponibles, ont-elles été prises en compte ? (iii) Les bénéficiaires ciblés ont-ils pu s'adapter et maintenir la technologie acquise sans autre assistance, avec les coûts d'entretien, d'opération et de remplacement minimaux, en utilisant des ressources nationales (notamment par la création d'emplois), et avec un gaspillage minimal ?;
- **Les questions transversales** telles que **l'égalité hommes-femmes, les incidences sur l'environnement et la bonne gouvernance** ou celles, plus larges et fondamentales telles que **la lutte contre la pauvreté**, qui influent sur la viabilité du projet (voir les annexes) dès son origine, ont-elles été prises en compte ?

Indicateurs de « performance »

Pour toute évaluation faisant l'objet d'un contrat avec l'unité Evaluation de EuropeAid Office de Coopération (analyses sectorielles, thématiques, ou traitant d'instruments, de pays, ou de programmes spécifiques), les équipes d'évaluateurs devront inclure dans leur analyse les indicateurs suivants :

1. **Très satisfaisant** (les objectifs ou critères fixés par le projet ont été atteints comme, ou mieux que prévu);
2. **Satisfaisant** (les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs);
3. **Insatisfaisant** (toujours par rapport au projet initial, mais en tenant compte des changements éventuels de contexte, les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs);
4. **Très insatisfaisant** (déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs).

Questions générales relatives aux critères et à la conception d'évaluation

Les points suivants devraient être également pris en compte:

- Lors de la rédaction des termes de référence, il est nécessaire de fixer **l'importance relative** de chacun des critères clés d'évaluation pour une étude donnée. En effet, on a déjà souligné que tous ne revêtent pas, suivant les cas, une importance égale (ainsi la viabilité ne saurait être une question particulièrement significative pour les opérations humanitaires d'urgence dont la durée est, par définition, très courte);
- Certains **programmes à composantes multiples**, qu'ils soient sectoriels ou autres, peuvent, souvent, être plus utilement représentés par des **Cadres Logiques en cascade** que par un **Cadre Logique** unique. Ainsi *l'objectif spécifique* ou même *les objectifs globaux* dans un

cadre, peuvent-ils devenir les *activités* ou les *résultats* dans un autre cadre, pour un programme de plus haut niveau (par exemple un programme sectoriel ou national);

- Il devrait être tenu compte de la possibilité **de reproduire l'impact positif**, particulièrement si une extension du projet est une possibilité réaliste.

III: Schéma et présentation des rapports d'évaluation

Les résultats d'une évaluation sont plus convaincants lorsqu'ils suivent le **schéma ou les grandes lignes du rapport**.

A cet égard, deux commentaires d'introduction sont pertinents:

- Il est important que les évaluations soient basées sur des *Cadre Logiques* existants ou révisés (qui doivent toujours être joints en annexe aux rapports d'évaluation). Cependant, ceux-ci ne devraient pas prédéterminer de manière rigide la structure du rapport. En fait, la structure d'un rapport d'évaluation devrait être déterminée principalement en fonction du but qui lui est assigné, et en fonction du destinataire du rapport;
- Il est particulièrement important, lors de la rédaction du rapport, de signaler clairement là où des changements désirés ont déjà eu lieu (ou sont en cours). On évitera ainsi d'induire les lecteurs en erreur et/ou de susciter toute irritation de la part des contre-parties et de commettre des impairs.

En général, les sections principales d'un rapport d'évaluation se présentent de la manière suivante:

I. Résumé : rédigé de manière condensée, précise et de manière exhaustive, il constitue un point essentiel du rapport. Le résumé devrait être court (cinq pages maximum). Il devra se concentrer principalement sur le but ou les questions clé de l'évaluation, décrire les principaux points analytiques, indiquer clairement les conclusions principales, énoncer les leçons à tirer et proposer des recommandations spécifiques. Des renvois devraient être organisés vers les pages ou paragraphes correspondants dans le corps du texte principal.

II. Texte principal: le texte principal devrait commencer par une introduction décrivant (i) le projet ou le programme faisant l'objet de l'évaluation et (ii) les objectifs de l'évaluation. Le corps du texte devrait suivre les cinq critères d'évaluation examinés dans la partie II en décrivant les faits, les interprétant et les analysant (en se référant aux questions clés posées par chaque critère).

III. Conclusions et Recommandations: celles-ci devraient faire l'objet d'un chapitre final distinct. Dans la mesure du possible, *pour chaque conclusion, il devrait y avoir une recommandation correspondante*. Les points importants **des conclusions** varieront dans leur nature, mais couvriront souvent certains aspects des critères clés d'évaluation (y compris les indicateurs de « performance »), par exemple :

- Pertinence*** - la conception du projet était-elle initialement, et est-elle toujours adaptée par rapport aux besoins et aux problèmes réels des bénéficiaires ciblés?
- Efficienc***e - les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints à moindres coûts ? Existe-t-il d'autres voies plus appropriées pour atteindre des résultats identiques?
- Efficacit***é – lorsque les bénéfices prévus ont été reçus par les bénéficiaires, les modèles comportementaux ou « façons de faire » de ces derniers se sont-ils modifiés ? La négligence de questions transversales a-t-elle entravé la réalisation de l'objectif spécifique ?

- iv. **Impact** - quels résultats globaux pour une cible élargie de personnes ou pour la société dans son ensemble ? Quels sont les réussites et échecs du projet par rapport à ses objectifs globaux et quelles en sont les principales raisons ?
- v. **Viabilité** - le flux des avantages pour les bénéficiaires, et pour la société dans son ensemble, est-il susceptible de perdurer après la fin du financement ou non, et pourquoi ?

La valeur finale d'une évaluation dépend de la qualité et de la crédibilité des recommandations proposées. **Les recommandations** devraient donc être aussi réalistes, opérationnelles et pragmatiques que possible. Elles devraient soigneusement prendre en compte le contexte du projet, ainsi que les ressources disponibles pour leur mise en oeuvre à la fois localement et à la Commission. Elles pourraient concerner : (i) les politiques, (ii) les aspects organisationnels et opérationnels tant pour les partenaires locaux que pour la Commission, (iii) les conditions préalables susceptibles d'être attachées aux décisions de financement relatives à des projets similaires. Enfin, ces recommandations peuvent aussi porter sur des questions générales résultant de l'évaluation en matière de : politiques, technologies, instruments, développements institutionnels, ainsi que des stratégies régionales, nationales, ou sectorielles.

Les recommandations devraient *être soigneusement ciblées* en fonction d'auditoires précis à tous les niveaux, particulièrement dans la structure de la Commission (le gestionnaire du projet/programme et le gestionnaire de l'évaluation pourront apporter des conseils à cet égard).

IV Annexes : le rapport devrait comprendre les annexes suivantes :

1. Les termes de référence de l'évaluation
2. Les noms des évaluateurs et de leurs sociétés (leurs Cv - limités à une page par personne - devraient être fournis)
3. La méthodologie de l'étude (phases, méthodes de collecte de données, échantillonnage, etc.)
4. Matrices cadres logiques (originales et améliorées/mises à jour)
5. Carte de la zone géographique couverte par le projet (le cas échéant)
6. Liste des personnes/organisations consultées
7. Littérature et documentation consultées
8. Autres annexes techniques (analyses statistiques par exemple)
9. Résumé CAD (max. 1 page), suivant le modèle figurant dans le contrat et joint en annexe à ce document.

ANNEXE I : LES QUESTIONS TRANSVERSALES DEVANT ÊTRE INTÉGRÉES DANS L'ÉVALUATION DES PROJETS/PROGRAMMES D'AIDE DE LA CE

I. LE GENRE

Les questions de genre devraient faire l'objet de la plus grande attention lors de la mise en oeuvre d'une évaluation d'un projet dans lequel celles-ci pourraient se révéler importantes. Toutes les actions de développement touchent des populations masculine et féminine. Or, bien souvent, ces deux groupes - ainsi que d'autres sous-groupes - de bénéficiaires ont des besoins et des responsabilités diverses et spécifiques, ainsi qu'un potentiel différent pour tirer avantage du projet. Afin que tout projet soit aussi efficient et efficace que possible, il est important que de telles différences soient prises en considération à *chacune des phases du cycle de projet*.

L'approche par genre

L'approche par genre ne concerne pas les femmes en tant que telles, mais pose la question de la construction sociale des sexes et de l'attribution des rôles, des responsabilités et des attentes propres aux femmes et aux hommes. Une différence conceptuelle fondamentale entre *L'intégration des Femmes dans le Développement (I.F.D.)* et l'approche par genre est l'hypothèse, implicite dans l'approche WID, selon laquelle les hommes ont facilement accès à tous les services et ressources relatifs au projet, tandis que des mesures et des efforts spéciaux sont nécessaires afin de protéger et promouvoir les intérêts des femmes. Or, l'expérience de terrain a montré que cette hypothèse ne se vérifie que dans le cas des hommes économiquement favorisés. Les hommes pauvres sont, pour leur part, désavantagés vis-à-vis des hommes aisés et doivent aussi faire face à de nombreux problèmes et contraintes assimilables à ceux que rencontrent les femmes pauvres. Une approche par genre permet de détecter ce type de problème. L'approche par genre ne se concentre pas seulement sur les aspects de production ou de reproduction dans la vie des femmes et des hommes, mais analyse la nature de la contribution de chaque membre de la société à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la famille. Elle souligne le droit de *tous et toutes* à participer au processus de développement et de bénéficier des résultats de ce processus.

Questions clés doivent à envisager lors de la mise en oeuvre des évaluations

Ci-dessous sont énumérées certaines questions à traiter lors de la mise en oeuvre des évaluations. Elles permettent, en effet, de mieux comprendre si les projets d'aide de la CE revêtent une « dimension genre » significative et si celle-ci a été prise en considération (comme le recommandent les orientations actuelles de la Commission en matière d'égalité). En d'autres termes : le genre a-t-il été pris en compte à chaque phase du cycle de projet ?

Préparation et conception de projet

- Les bénéficiaires sont ils/elles clairement identifié(e)s (sous-groupes, âge, statut socio-économique, etc.) ? Nota bene : les "pauvres" ou les "femmes" ne constituent pas un groupe homogène, ainsi un affinement des données est-il nécessaire à une bonne analyse.
- Ces groupes ont-ils été consultés ?
- Leurs besoins, ressources et contraintes pour accéder aux services de projet ont-ils été identifiés ?
- Des solutions ont-elles été recherchées ?

- Le cas échéant, le projet tient-il bien compte des rôles de genre dans la reproduction et l'éducation des enfants, ainsi qu'au travail, et dans la gestion de la communauté ?
- Comment le projet répond-il aux besoins de chaque sexe ? Ces besoins sont d'ordre (i) *pratique*: accès aux produits alimentaires, eau, logement, services sociaux, travail rémunéré, et (ii) *stratégique*: réduction des inégalités au travail, répartition des tâches domestiques et d'éducation des enfants, droits politiques, droits à la terre et à la propriété privée, accès au crédit et à l'enseignement, prévention de l'abus de pouvoir et de la violence masculine

Pertinence

- Le projet répond-il aux besoins réels formulés par le groupe bénéficiaire ciblé ?

Efficacité

- Les modes de fourniture des services ont-ils été conçus et mis en oeuvre de manière à atteindre tous les sous-groupes bénéficiaires ?
- La division traditionnelle des tâches a-t-elle été prise en considération ?
- Les changements (entraînés par le projet) relatifs à la charge de travail ont-ils été examinés ?
- Qui a accès au, et détient le contrôle des *intrants* du projet ?
- La formation est-elle fournie aux groupes appropriés en cohérence avec les objectifs du projet ?
- Les femmes/autres groupes vulnérables participent-elles/ils aux différentes phases de mise en oeuvre du projet (sachant que le nombre de femmes employées par le projet n'est pas nécessairement, *per se*, une bonne indication de « participation féminine ») ?
- Le suivi et la collecte des informations sont-ils ventilés par genre ?

Viabilité

- Les aspects de genre du projet sont-ils intégrés ou y a-t-il des services spécifiques pour les femmes ?
- Comment l'accès des femmes/autres groupes vulnérables aux services et aux ressources peut-il être assuré ?
- Qui a accès aux, et détient le contrôle des bénéfices du projet ?
- Y a-t-il eu des efforts pour renforcer une conscience de genre de la part des institutions locales ? Qu'en est-il de leur capacité à effectuer des analyses par genre et à mettre en oeuvre des projets dans un sens conforme au principe d'égalité ?
- Des aspects socio-culturels et des enjeux relatifs au genre ont-ils mis en danger la viabilité du projet pendant sa mise en oeuvre ou, plus particulièrement, après la terminaison de l'assistance du bailleur de fonds ? L'égalité des chances pour les hommes et les femmes de tirer profit du projet continuera-t-elle après sa mise en oeuvre (par exemple par la participation des femmes et des hommes à la prise de décision ou à travers la propriété des activités du projet par les différents groupes bénéficiaires et agences d'exécution) ? ;
- Comment de meilleurs résultats pourraient-ils être atteints ? Comment l'équilibre entre la participation des femmes et des hommes pourrait-il être amélioré ?

II. L'ENVIRONNEMENT

Les aspects environnementaux devraient également être pris en considération dans la conduite de l'évaluation des projets dans lesquels l'environnement revêt une importance significative. De nombreux projets ont un impact sur l'environnement physique, soit directement, soit de manière moins visible. Pour tout projet décrit comme étant durable, il est important que les questions des incidences sur l'environnement soient prises en considération *à toutes les phases du cycle de projet*. Ce qui suit reprend certaines questions clés parmi lesquelles les points les plus appropriés devraient être sélectionnés:

- Une évaluation des impacts sur l'environnement a-t-elle été faite ?
- Les dommages causés à l'environnement sont-ils le fait ou une conséquence du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il respecté les traditions en matière de gestion des ressources et de la production ?
- Dans quelle mesure les risques environnementaux ont-ils été pris en considération par le projet ?
- Dans quelle mesure peut-on s'attendre à ce que de tels risques soient contrôlés dans l'avenir?
- Finalement, les effets sur l'environnement des activités et des résultats du projet sont-ils susceptibles de compromettre la viabilité du projet lui-même ? Sont-ils susceptibles d'atteindre des niveaux inacceptables pour la protection et la gestion de l'environnement sur le long terme?

III. NOTE FINALE: Lutte contre la pauvreté et autres questions fondamentales

Bon nombre de programmes de la CE ont pour priorité **la lutte contre la pauvreté**. La question est de savoir dans quelle mesure un projet est susceptible de profiter aux plus pauvres, aux plus défavorisés, et aux groupes les plus vulnérables. Cette problématique requiert, durant la phase de préparation du projet, une analyse précise des différentes catégories de bénéficiaires potentiels. Un élément clé pour traiter cette question de manière satisfaisante est la recherche d'un équilibre au niveau de la participation des bailleurs de fonds et bénéficiaires dans l'identification des objectifs et indicateurs associés (IOVs), ainsi que dans leur suivi systématique durant la mise en oeuvre ; les responsabilités étant, à cet égard, réparties de manière appropriée entre donateur et bénéficiaire.

Parmi d'autres questions fondamentales on citera la question de **la bonne gouvernance** et celle des **droits de l'Homme**.

Ces questions sont beaucoup trop larges et complexes pour être traitées dans le cadre d'une annexe de cette nature. Les évaluateurs et consultants devraient donc renvoyer le lecteur, pour une analyse plus approfondie, à l'une ou l'autre des nombreuses sources disponibles dans la copie papier et sur Internet.

ANNEXE II: LE SCHEMA TYPE CAD POUR LES RESUMES⁶ DE RAPPORT D'ÉVALUATION

Titre de l'évaluation (+ Référence d'évaluation)

Résumé (central, 4 lignes maximum)

Objet de l'évaluation

5 lignes maximum sur le projet, l'organisation, ou la question/thème étant évalués.

Description de l'évaluation

Objet (3 lignes maximum)

Méthodologie (3 lignes maximum)

Conclusions principales

Réussites possibles clairement identifiables/obstacles et autres problèmes rencontrés/identifiant si possible réussites/échecs et obstacles (25 lignes maximum)

Recommandations

25 lignes maximum

Feedback

Doit être complété par l'unité H/6 de EuropeAid Office de Coopération. (5 lignes maximum)

Donateur: La Commission Européenne	Région: ⁷	Secteur DAC: ⁸
Type d'évaluation: ⁹	Date du rapport: .../.../... ¹⁰	Sujet /Objet de l'évaluation: ¹¹
Langue:	N° volumes/pages: ¹²	Auteurs:

Programme et ligne budgétaire concernés: ¹³		
Type d'évaluation :	() ex-ante	() intermédiaire/en cours () a posteriori
Dates	Commencement:	Achèvement :
Personne responsable: ¹⁴	Auteurs :	
Coût: ¹⁵	Groupe de pilotage :	

6 La police des textes devrait être *New Times Roman* 10 (ou équivalent).

7 Si plus de 3 pays mais pas un continent, indiquer la région géographique.

8 A choisir dans liste standard.

9 Choisir entre : pertinence, efficience, efficacité, impact.

10 Date indiquée sur page de couverture du rapport.

11 Choisir entre : programme/projet/secteur/pays ou région/synthèse/thématique/ONG.

12 Indiquer le nombre de pages par volume (par exemple 72 pp; 80 pp; 102 pp en cas de 3 volumes)

13 Ligne budgétaire (FED, TACIS, Phare, etc..).

14 Nom de la personne responsable à EuropeAid H/6.

15 Coût de l'évaluation.