



Rapports d'achèvement de projets

Note d'orientation

Pour le personnel/les évaluateurs

Septembre 2022

Contenu

1	INTRODUCTION ET APERÇU	2
	But et portée.....	2
	Description du concept	2
	Quand faut-il établir un RAP?.....	2
	Portée du RAP	3
	Structure du RAP	3
	Méthode de notation.....	3
2	PROCESSUS D'ÉLABORATION DU RAP	3
4	ANNEXE.....	7
	Annexe 1: Indications concernant les critères d'évaluation pour la notation.....	7

1 INTRODUCTION ET APERÇU

But et portée

La présente note a pour but de présenter une approche pour l'établissement des rapports sur les projets et la notation qu'ils contiennent au stade de l'achèvement, qui soit applicable à tous les projets financés par le CIR au moyen du Fonds d'affectation spéciale pour le CIR. Elle fait référence au modèle de rapport d'achèvement du projet (RAP) et donne des instructions techniques destinées aux utilisateurs pour effectuer la notation dans ce cadre.

Le RAP complète l'ensemble d'outils d'assurance de la qualité adoptés par le Conseil du CIR pour guider l'établissement de rapports et la notation des projets tout au long du cycle opérationnel.

D'après le Recueil pour la phase deux du CIR, chaque projet financé doit, une fois achevé, faire l'objet d'un RAP qui servira à déterminer les résultats globaux et à formuler des observations en retour. Ce rapport permettra d'identifier les succès obtenus dans le cadre du projet, les problèmes rencontrés et les enseignements tirés. Les conclusions du rapport d'évaluation établi pour chaque projet serviront donc de base à l'établissement du RAP.

Description du concept

Un RAP est une auto-évaluation normalisée menée par le responsable de projet de l'unité nationale de mise en œuvre (UNMO)/de la principale entité de mise en œuvre (PEMO) pour un projet du CIR achevé. L'objectif est de fournir une évaluation interne quantitative et qualitative rapide des résultats du projet et de la performance des parties prenantes, ainsi qu'un résumé des principaux enseignements et des recommandations, pour déterminer les résultats globaux du projet et formuler des observations en retour. L'établissement du RAP fait partie des derniers jalons de la mise en œuvre du projet et du suivi des résultats, et constitue le point culminant de la supervision régulière. La remise du RAP dans les délais est également essentielle au CIR pour rendre compte des résultats à ses bailleurs de fonds.

Quand faut-il établir un RAP?

Comme son nom l'indique, le RAP est établi vers la fin/l'achèvement du projet, et non pas à mi-parcours. Un RAP est établi pour tous les projets du CIR, quelle que soit leur taille (à l'exception des projets de catégorie 1 de la phase 1). Pour les projets financés par le CIR à hauteur de 500 000 USD ou plus, le RAP vient compléter l'évaluation finale externe du projet, tandis que pour les projets d'une valeur inférieure à 500 000 USD il est la seule évaluation des résultats et est donc considéré comme l'évaluation finale.

Portée du RAP

Le RAP a surtout pour but d'évaluer les résultats, ainsi que de tirer des enseignements en vue de futures initiatives et politiques.

L'évaluation des résultats repose sur les critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE): a) pertinence; b) cohérence; c) efficacité; d) efficience; e) durabilité; et f) impacts émergents. Le RAP comprend aussi une section sur les principales questions et les enseignements tirés.

Le RAP rend compte des enseignements tirés tout au long de la mise en œuvre du projet, et éventuellement des enseignements extraits de l'évaluation finale. Le résumé de la réponse de la direction et de l'évaluation externe commandée pour le projet figure aussi dans le RAP, le cas échéant.

Structure du RAP

Le RAP comporte quatre sections principales, plus une section optionnelle "Note globale attribuée dans le cadre du RAP" en annexe (voir modèle): I) Renseignements concernant le projet (données de base); II) Évaluation des résultats du projet; III) Résumé des questions clés/principaux enseignements et des recommandations; et IV) Documents justificatifs et témoignages.

Méthode de notation

La notation des résultats du projet au regard des critères d'évaluation CAD-OCDE est généralement obligatoire pour tous les petits projets, mais facultative pour les grands projets qui ont été notés sur cette base dans l'évaluation finale indépendante. Si l'évaluation finale ne fournit pas de notation eu égard aux critères CAD-OCDE, ou si l'équipe du projet estime que les notes devraient être très différentes, il convient d'inclure une notation des résultats. Bien que l'approche soit en grande partie fondée sur des données, les notes reposeront toujours sur le jugement que se fait l'évaluateur à partir des meilleurs renseignements disponibles. Le RAP devrait donc, dans la mesure du possible, présenter des données quantitatives pour étayer les évaluations, et formuler clairement les enseignements et les recommandations spécifiques. Pour toutes les notes attribuées dans le cadre du RAP, l'échelle suivante est utilisée: 4 (Très satisfaisant), 3 (Satisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 1 (Très insatisfaisant). L'annexe 1 donne plus d'indications sur la notation.

2 PROCESSUS D'ÉLABORATION DU RAP

L'élaboration du RAP est le résultat opérationnel final pour tous les projets du CIR. Elle doit commencer au moins un mois avant la date de fin du mémorandum d'accord, ou immédiatement après l'achèvement de l'évaluation finale¹, selon ce qui se produit en premier ou est applicable.² Il s'agit de veiller à intégrer les conclusions de l'évaluation dans le processus du RAP.

Le RAP est élaboré de manière participative par le personnel UNMO/PEMO et le SE-GFAS, avec d'autres parties prenantes comme le facilitateur des donateurs du CIR et les bénéficiaires directs. Le processus d'élaboration comprend cinq grandes étapes, qui sont détaillées ci-après: rédaction, évaluation participative, mise à jour du projet de RAP et notation, examen final SE-GFAS, et finalisation.

Le processus se déroule de la façon suivante:

1. Rédaction: L'UNMO/la PEMO rédige un premier projet de RAP à l'aide du modèle recommandé par le CIR. Cette première version reprend les données relatives au projet recueillies et communiquées tout au long de la mise en œuvre, ainsi que les constatations issues de l'évaluation finale. Les critères de notation ne sont pas fixés dans cette première version.

¹ L'évaluation finale doit commencer au moins trois mois avant la fin du mémorandum d'accord, et être prête au moins un mois avant la clôture du projet.

² L'achèvement de l'évaluation finale n'est pas une condition pour les petits projets inférieurs à 500 000 USD, qui ne requièrent pas d'évaluation externe.

2. Évaluation participative: Le projet de RAP est distribué à toutes les parties prenantes pour examen, puis présenté et discuté lors d'une réunion organisée (en mode virtuel ou présentiel) par l'UNMO/la PEMO. Les réunions de ce type doivent être planifiées et budgétisées bien à l'avance, et peuvent être organisées dans le cadre du Comité directeur du projet. Les observations formulées sont diverses: mise en évidence d'erreurs factuelles, demandes de précisions, modifications rédactionnelles, retrait de certaines données initialement communiquées, ajout de données ou d'éléments à l'appui de résultats communiqués. Cette étape ne dure pas plus de sept jours ouvrables, surtout si elle se déroule par courrier électronique.
3. Mise à jour du projet de RAP et notation: Compte tenu de l'évaluation participative, l'UNMO/la PEMO actualise le projet de rapport en y incorporant les observations et les contributions présentées par les parties prenantes. Cette phase consiste également à attribuer des notes pour chaque critère d'évaluation. La notation est obligatoire pour les petits projets, mais facultative pour les grands projets du CIR. Cette étape ne doit pas durer plus de trois jours ouvrables.
4. Examen final SE-GFAS:
 - a. Évaluation de la qualité: Le RAP actualisé est évalué du point de vue de la qualité, et des observations sont formulées si nécessaire.
 - b. Validation des notes: Le Coordonnateur du SE et le Gestionnaire de portefeuille de projets régionaux du GFAS valident les notes attribuées pour chaque critère, en fonction de la description fournie par la PEMO/l'UNMO dans le RAP et de leur propre connaissance des résultats globaux du projet. La notation se fait à l'aide du modèle figurant à l'annexe 3.
 - c. Élaboration de la note de synthèse SE-GFAS sur les résultats du projet: En annexe, le Coordonnateur du SE et le Gestionnaire du GFAS présentent une note d'une ou deux pages sur les résultats globaux du projet – il s'agit principalement de la performance et des résultats financiers, ainsi que des principaux enseignements tirés, des meilleures pratiques à reproduire et de toutes observations finales à communiquer à l'UNMO/la PEMO.
Cette étape peut prendre jusqu'à 10 jours ouvrables à compter de la date de réception.
5. Finalisation: La version finale du RAP est transmise à l'UNMO/la PEMO pour traiter éventuellement toute observation restante avant la diffusion du document. Hormis cela, cette version finale sera communiquée aux principales parties prenantes, et archivée en tant que telle.

Récapitulatif des différentes étapes de l'élaboration du RAP

Étape	Responsable	Nombre de jours estimatif
Étape 1: Rédaction	UNMO/PEMO	8 jours ouvrables
Étape 2: Évaluation participative	Toutes les parties prenantes, y compris le FD	7 jours ouvrables
Étape 3: Mise à jour du RAP et notation	UNMO/PEMO	3 jours ouvrables
Étape 4: Examen final SE-GFAS	SCE, gestionnaire de portefeuille de projets régionaux, Équipe SEA.	10 jours ouvrables
Étape 5: Finalisation	UNMO/PEMO	2 jours ouvrables

3 INDICATIONS DÉTAILLÉES POUR REMPLIR LE MODÈLE DE RAP

On trouvera ci-après des indications détaillées sur la structure du RAP et sur la méthode de notation applicable, le cas échéant³, section par section. Ces indications doivent être lues conjointement avec le modèle de RAP.

Section I. Renseignements concernant le projet

Cette section présente les données de base relatives au projet, qui incluent le personnel responsable, les renseignements financiers, les dates essentielles et les principaux résultats (escomptés). Ces

³ Comme il est indiqué plus haut dans la partie sur la méthode de notation, celle-ci est facultative pour tous les projets qui ont été notés au regard des critères CAD-OCDE dans le cadre d'une évaluation finale indépendante. Dans les autres cas (par exemple s'il n'y a pas eu d'évaluation finale avec notation), ou si l'équipe du projet estime que les notes devraient être très différentes, il convient d'inclure une notation.

renseignements sont descriptifs et proviennent normalement de la proposition de projet approuvée, de la rubrique consacrée au pays dans le Système de gestion de l'information du CIR, ou de rapports et documents de projet existants.

Section II. Évaluation des résultats du projet

Cette section est le cœur du RAP; les résultats et les réalisations du projet y sont évalués au regard de chacun des critères CAD-OCDE. Des indications pour la notation sont données ci-après. Pour plus de renseignements généraux sur les critères d'évaluation, voir la note d'orientation du CIR concernant l'évaluation des projets et les supports didactiques du CIR sur l'évaluation.

A. Pertinence

La pertinence du projet est évaluée à l'achèvement, afin de valider l'analyse initiale et de prendre en compte les changements qui ont pu avoir lieu au cours de la mise en œuvre. Il s'agit à la fois de la *pertinence de l'objectif du projet* et de la *pertinence de la conception du projet*.

L'évaluation de la pertinence du projet couvre essentiellement, mais pas seulement, ce qui suit:

- Alignement de l'**objectif du projet** avec les besoins du pays tels qu'exprimés dans les priorités de sa politique commerciale, et avec les besoins des bénéficiaires, l'intégration du commerce et le programme de développement.
- Pertinence des adaptations/ajustements éventuellement apportés à la portée, aux arrangements de mise en œuvre ou aux solutions techniques en vue d'atteindre les résultats escomptés.

B. Cohérence

La cohérence du projet est évaluée à l'achèvement, afin de valider le concept initial et de prendre en compte les changements qui ont pu avoir lieu au cours de la mise en œuvre.

Ce critère concerne la coordination, la complémentarité et l'harmonisation avec d'autres projets et initiatives connexes (cohérence externe), ainsi que la qualité de la conception du projet pour atteindre les résultats, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les différents éléments se renforcent mutuellement (cohérence interne). Spécifiquement, il s'agit d'évaluer:

- l'ampleur des synergies, de la coordination, de la complémentarité et de l'harmonisation entre le projet et les interventions financées par les pouvoirs publics ou par des partenaires, à la fois au niveau de la mise en œuvre et des résultats;
- l'effet des synergies positives et négatives sur les résultats globaux du projet;
- la qualité de la conception du projet pour parvenir aux résultats, et en particulier la complémentarité des différentes composantes et activités. Ce critère vient compléter celui de la "pertinence de la conception" (voir plus haut).

C. Efficacité

L'évaluation de l'*efficacité* consiste à apprécier dans quelle mesure le projet a atteint les résultats fixés, c'est-à-dire l'ensemble escompté de résultats et de produits. Doit être examinée la validité des liens entre les activités, les produits et les résultats escomptés du projet (chaîne de résultats). Cela requiert de présenter un état à jour et exact des réalisations concrètes par rapport aux objectifs prévus pour les indicateurs de produits et de résultats du cadre logique du projet, et notamment:

- d'évaluer dans quelle mesure les objectifs du projet tels que définis dans le cadre logique ont été atteints (à la fois quantitativement et qualitativement);
- d'évaluer aussi les résultats qui n'étaient pas prévus mais qui ont été obtenus, **y compris par exemple en matière d'égalité des genres et d'environnement**;
- d'indiquer clairement le nombre de bénéficiaires par catégorie puis par genre et âge (s'il y a lieu);
- de prendre en considération, le cas échéant, les facteurs imprévus ou additionnels, positifs ou négatifs, qui ont pu influencer l'obtention des résultats du projet.

D. Efficience

L'évaluation de l'*efficience* consiste à apprécier dans quelle mesure les ressources affectées au projet ont servi à obtenir les produits et les résultats. Il s'agit d'évaluer l'efficience avec laquelle les résultats escomptés du projet ont été atteints au cours de la mise en œuvre. Il convient donc d'analyser ce qui suit:

- *Respect de délais* : l'exécution en temps voulu des activités prévues dans le plan de travail (taux de mise en œuvre du plan de travail, de respect des délais, et d'utilisation du temps); Le niveau de référence du temps sera la date du premier décaissement. Le taux de respect des délais sera calculé en obtenant un ratio du "Temps total de mise en œuvre effective en mois (y compris les extensions sans cout) /Temps de mise en œuvre prévu lors de la conception du projet (hors extension sans cout). Un ratio de moins <1 indique un respect efficace.
- *Efficience dans l'utilisation des ressources* : l'utilisation efficiente des ressources affectées au projet, y compris humaines, matérielles et financières (taux d'exécution du budget, capacité d'absorption);
- la dimension coût-efficacité et l'optimisation des ressources au cours de la mise en œuvre;
- l'efficience concernant la bonne gestion des risques et l'adaptation en conséquence;
- les facteurs qui ont influé sur l'efficience en ce qui concerne le *respect des délais* et l'*utilisation des ressources* à l'achèvement.

E. Durabilité

L'évaluation de la *durabilité* porte sur la mesure dans laquelle les avantages procurés par le projet durent ou ont des chances de durer après l'achèvement. Elle concerne ce qui suit:

- La durabilité dans ces quatre dimensions:
 - i) Durabilité financière: dans quelle mesure des mécanismes et des modalités de financement (soutien du gouvernement au moyen de crédits budgétaires, contributions des autres parties prenantes, apports d'aide, redevances d'utilisation, etc.) ont été mis en place pour assurer le maintien du flux des avantages après l'achèvement du projet.
 - ii) Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités: dans quelle mesure le projet a contribué à renforcer les capacités institutionnelles, par exemple en améliorant les pratiques de gouvernance ainsi que les compétences, les procédures, les structures d'incitation ou les mécanismes institutionnels qui faciliteront le maintien du flux des avantages associés au projet. Il faudrait aussi inclure une évaluation du renforcement des capacités permettant de diriger et de gérer le processus de réforme des politiques commerciales, et de la mesure dans laquelle le ministère responsable du commerce apporte son engagement et son soutien à ce processus pour renforcer l'appropriation nationale.
 - iii) Appropriation et durabilité des partenariats: dans quelle mesure le projet a été un catalyseur des évolutions en cours dans le secteur (cela est lié à, mais va plus loin que, la durabilité institutionnelle et l'appropriation, puisqu'il s'agit des changements dans l'ensemble du secteur).
 - iv) Durabilité environnementale et sociale: proportion dans laquelle des mesures d'atténuation de l'impact du projet sur l'environnement ont été mises en œuvre, capacité des institutions et des systèmes nationaux, et disponibilité de financements pour assurer la durabilité environnementale de l'opération.
- La mesure dans laquelle le projet a pallié les risques durant la mise en œuvre et mis en place des mécanismes assurant le maintien du flux des avantages après l'achèvement.
- La résilience et l'adaptation du projet au cours de la mise en œuvre, ainsi que la mise en place de stratégies de sortie appropriées.

F. Impact (émergent ou évident)

Il est vrai qu'il est difficile d'évaluer l'impact d'un projet dans un RAP: au moment de l'achèvement du projet, il est souvent trop tôt pour disposer d'éléments systématisés ou d'autres renseignements à ce sujet. C'est pourquoi le RAP est concentré sur l'impact émergent, c'est-à-dire les premières

tendances qui se dessinent, ou les éléments empiriques témoignant d'un impact évident. Les sept domaines d'impact suivants sont spécifiquement évalués:

- i) impact sur l'autonomisation socio-économique des femmes
- ii) impact sur l'inclusion et l'autonomisation socio-économique des jeunes
- iii) impact sur la création d'emploi
- iv) impact sur l'économie, y compris les investissements
- v) impact environnemental
- vi) impact social
- vii) autre impact (le cas échéant)

Section III: Résumé des questions clés/principaux enseignements et des recommandations

Cette section résume les questions clés, les enseignements tirés et les recommandations du rapport d'évaluation du projet, ainsi que les réponses de la direction correspondante. *En l'absence d'une évaluation finale indépendante du projet, l'équipe de l'UNMO devra engager une réflexion sur les problèmes clés., les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre et propose des recommandations visant à améliorer la conception et la mise en œuvre des projets futurs.*

Problèmes clés : Identifiez et décrivez les problèmes clés qui ont gravement affecté la réalisation du projet par rapport aux différents critères. Les problèmes clés qui ont affecté la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet.

Enseignements acquis: Les enseignements acquis (positifs et négatifs) sont des généralisations fondées sur les expériences tirées de la mise en œuvre du projet. Contrairement aux constatations et aux conclusions, ils ne se limitent pas aux circonstances spécifiques du projet mais portent plutôt sur des questions qui vont au-delà et peuvent éclairer les actions futures. Dans le même temps, contrairement aux recommandations, les enseignements ne prescrivent pas d'actions spécifiques pour l'avenir mais indiquent plutôt quels facteurs tirés de l'expérience pourraient être pris en considération pour élaborer les actions futures.

Pour déterminer les enseignements acquis, il faut réfléchir à ce qui était prévu, à ce qui s'est passé en contexte, à ce qui a bien ou mal fonctionné, puis à ce qu'il est utile ou non de retenir de l'expérience. Pour chaque enseignement, il est recommandé d'indiquer la "question clé" ainsi que le public visé (par exemple pays/PEMO, SE/GFAS, cofinanciers).

Recommandations: Cette section prospective dégage des recommandations spécifiques pour traiter les principaux risques en matière de durabilité, ainsi que d'autres questions. Les recommandations doivent être précises et réalisables; pour chacune, il convient d'indiquer le nom de la personne responsable et les échéances.

Section IV: Témoignages

À des fins de communication et de sensibilisation, il importe de rapporter des histoires et témoignages de bénéficiaires du projet (y compris s'ils ont déjà été publiés dans un bulletin, journal ou tout autre support de communication public). Les citations et les photos de bénéficiaires sont très utiles. Il est aussi possible de fournir des liens vers des documents du projet et des médias (par exemple, rapports publiés, articles de presse, vidéos).

4 Annexe

Annexe 1: Indications concernant les critères d'évaluation pour la notation

La note globale attribuée dans le cadre du RAP est basée sur la notation moyenne pour les six principaux critères (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact).

La méthode de calcul est la suivante:

- Chaque critère fixé pour chaque dimension est noté ainsi: 1 (Très insatisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 3 (Satisfaisant), 4 (Très satisfaisant), conformément aux indications et aux définitions données dans le présent document.

- La note globale attribuée dans le cadre du RAP est la moyenne des notes attribuées pour les six critères. L'échelle appliquée est la suivante: 1 (Très insatisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 3 (Satisfaisant), 4 (Très satisfaisant).

L'application d'une pondération différente est possible, mais doit être dûment justifiée.

Les différents éléments à prendre en compte pour attribuer une note spécifique correspondant à chaque critère d'évaluation sont décrits ci-après.

Pertinence

Pertinence de l'objectif du projet: L'évaluation devrait porter sur la *pertinence de l'objectif du projet* eu égard aux besoins du pays, aux priorités de sa politique commerciale, aux besoins des bénéficiaires, à l'intégration du commerce et au programme de développement. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:*

4 – Très satisfaisant: Durant la période de mise en œuvre, l'objectif du projet est resté **pleinement conforme** à tous les éléments suivants: i) objectifs du CIR; ii) besoins commerciaux du pays et besoins des bénéficiaires; et iii) programme de développement du pays.

3 – Satisfaisant: Durant la période de mise en œuvre, l'objectif du projet était **en grande partie conforme** à tous les éléments suivants: i) objectifs du CIR; ii) besoins commerciaux du pays et besoins des bénéficiaires; et iii) programme de développement du pays.

2 – Insatisfaisant: Durant la période de mise en œuvre, l'objectif du projet n'était **pas conforme à l'un des éléments suivants:** i) objectifs du CIR; ii) besoins commerciaux du pays et besoins des bénéficiaires; et iii) programme de développement du pays.

1 – Très insatisfaisant: Durant la période de mise en œuvre, l'objectif du projet n'était **pas conforme à au moins deux des éléments suivants:** i) objectifs du CIR; ii) besoins commerciaux du pays et besoins des bénéficiaires; et iii) programme de développement du pays.

Pertinence de la conception du projet: Ce critère concerne la qualité de conception du projet eu égard aux problèmes identifiés et l'adéquation des ajustements éventuellement apportés à la portée, aux arrangements de mise en œuvre ou aux solutions techniques en vue d'atteindre les résultats escomptés. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:*

4 – Très satisfaisant: De l'approbation jusqu'à la clôture, la conception était **très propice** à l'obtention des résultats visés par le projet. La conception est restée appropriée tout au long de la mise en œuvre. Quand cela s'imposait en raison de l'évolution imprévue des circonstances, des ajustements à la portée, aux arrangements de mise en œuvre ou aux solutions techniques ont été apportés, de manière rapide et efficace, pour obtenir les produits et les résultats escomptés.

3 – Satisfaisant: De l'approbation jusqu'à la clôture, la conception était **généralement propice** à l'obtention des résultats visés par le projet. La conception est restée appropriée tout au long de la mise en œuvre. Quand cela s'imposait en raison de l'évolution imprévue des circonstances, des ajustements à la portée, aux arrangements de mise en œuvre ou aux solutions techniques ont été apportés, de manière rapide et efficace, pour obtenir les produits et les résultats escomptés.

2 – Insatisfaisant: De l'approbation jusqu'à la clôture, la conception n'était **généralement pas propice** à l'obtention des résultats visés par le projet. La conception initiale était faible ou a perdu de sa pertinence durant la mise en œuvre. Des ajustements importants ont dû être apportés à la portée, aux arrangements de mise en œuvre ou aux solutions techniques durant la mise en œuvre, mais ils l'ont été avec des retards importants qui ont eu un effet négatif sur l'obtention des produits et des résultats escomptés.

1 – Très insatisfaisant: De l'approbation jusqu'à la clôture, la conception n'était **pas propice** à l'obtention des résultats visés par le projet. La conception initiale était faible et est restée non pertinente durant la mise en œuvre. Des ajustements importants auraient dû être apportés à la portée, aux arrangements de mise en œuvre ou aux solutions techniques durant la mise en œuvre, mais ils ne l'ont pas été, ce qui a eu un effet négatif sur l'obtention des produits et des résultats escomptés.

Cohérence

Coordination avec d'autres projets et initiatives connexes: L'évaluation devrait porter sur la cohérence avec les autres initiatives pertinentes financées par les pouvoirs publics et les donateurs, que ce soit au niveau de la mise en œuvre (par exemple, tenue de réunions ou autres formes de concertation, coordination des activités) ou au niveau des résultats (par exemple, complémentarité des résultats du projet par rapport à ceux d'autres initiatives). *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:*

4 – Très satisfaisant: D'autres initiatives ont été dûment prises en compte pour la conception du projet. Pendant la période de mise en œuvre, des activités de coordination ont été menées périodiquement. Les synergies positives entre les résultats du projet et les autres initiatives l'emportent nettement sur les liens négatifs potentiels.

3 – Satisfaisant: Les synergies positives entre les résultats du projet et les autres initiatives l'emportent sur les liens négatifs potentiels, même si les activités de coordination n'ont pas été menées de manière systématique ou périodique.

2 – Insatisfaisant: Le projet n'a pas généré de synergies positives nettes avec d'autres initiatives, même si des activités de coordination ont été menées et que d'autres initiatives ont été prises en compte pour la conception du projet.

1 – Très insatisfaisant: Le projet est en contradiction avec d'autres initiatives, et il n'y a pas eu d'activités de coordination menées de manière systématique ou périodique.

Qualité de la conception du projet pour parvenir aux résultats: Ce critère vient compléter celui de la "pertinence de la conception" (voir plus haut). Il porte sur la complémentarité des différentes composantes et activités. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:*

4 – Très satisfaisant: La conception montre clairement les liens positifs et les synergies entre les différentes activités/composantes du projet. Ces synergies étaient aussi visibles au cours de la mise en œuvre du projet, d'où une valeur ajoutée tangible et significative découlant de la combinaison des activités et composantes.

3 – Satisfaisant: La conception initiale n'intégrait pas expressément la cohérence, mais au cours de la mise en œuvre du projet les liens positifs entre les activités/composantes l'ont emporté sur les liens négatifs potentiels, d'où une valeur ajoutée nette découlant de la combinaison des activités et composantes.

2 – Insatisfaisant: La conception montrait les liens positifs entre les différentes activités/composantes, mais au cours de la mise en œuvre du projet les synergies ne se sont pas concrétisées (par exemple en raison de conflits entre les composantes, ou faute de liens entre elles). On ne constate pas de valeur ajoutée tangible découlant de la combinaison des activités et composantes.

1 – Très insatisfaisant: La conception ne tenait clairement pas compte des liens entre les activités et composantes du projet, et ces liens ne se sont pas non plus concrétisés au cours de la mise en œuvre. Les différentes activités/composantes du projet auraient été mieux mises en œuvre séparément.

Efficacité

Notation relative à l'objectif du projet: Les notes attribuées pour les résultats et les produits sont **combinées** (c'est-à-dire qu'il y a une seule note pour l'efficacité) afin d'évaluer les progrès accomplis par le projet en vue d'atteindre son objectif de développement. La notation des combinaisons devrait reposer sur le discernement. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:*

4 – Très satisfaisant: L'ensemble des résultats et des produits (sur la base des indicateurs) est jugé très satisfaisant.

3 – Satisfaisant: L'ensemble des résultats et des produits est jugé au moins satisfaisant.

2 – Insatisfaisant: L'ensemble des résultats ou des produits est jugé insatisfaisant.

1 – Très insatisfaisant: L'ensemble des résultats ou des produits est jugé très insatisfaisant.

L'échelle suivante pourrait être utilisée pour noter individuellement les indicateurs relatifs aux produits et aux résultats:

4 – Très satisfaisant: Taux de réussite d'au moins 100%.

3 – Satisfaisant: Taux de réussite situé entre 80% et 100%.

2 – Insatisfaisant: Taux de réussite situé entre 50% et 80%.

1 – Très insatisfaisant: Taux de réussite inférieur à 50%.

Efficience

Respect des délais: L'évaluation du respect des délais de mise en œuvre du projet repose sur une comparaison entre la période prévue (dans le plan de travail, exclus les extensions sans cout) et la période réelle de mise en œuvre à compter du premier décaissement (inclus les extensions sans cout). *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:*

4 – Très satisfaisant: Le rapport entre la période prévue de mise en œuvre à compter de la date de signature du mémorandum d'accord et la période réelle de mise en œuvre à compter de cette date est < 1 .

3 – Satisfaisant: Le rapport entre la période prévue de mise en œuvre à compter de la date de signature du mémorandum d'accord et la période réelle de mise en œuvre à compter de cette date est égal à 1.

2 – Insatisfaisant: Le rapport entre la période prévue de mise en œuvre à compter de la date de signature du mémorandum d'accord et la période réelle de mise en œuvre à compter de cette date est > 1 mais ≤ 1.25 .

1 – Très insatisfaisant: Le rapport entre la période prévue de mise en œuvre à compter de la date de signature du mémorandum d'accord et la période réelle de mise en œuvre à compter de cette date est inférieur à > 1.25 .

Utilisation des ressources: Il s'agit du rapport entre le pourcentage de mise en œuvre matérielle des activités et produits visés par le projet et l'utilisation du budget. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:*

4 – Très satisfaisant: Le rapport approximatif entre le pourcentage de mise en œuvre matérielle des produits visés par le projet et le taux d'engagement est supérieur à 1. Le projet a donc livré plus de produits que ce qui était escompté au moyen du budget disponible.

3 – Satisfaisant: Le rapport approximatif entre le pourcentage de mise en œuvre matérielle des produits visés par le projet et le taux d'engagement est égal à 1. Le projet a donc livré les produits escomptés au moyen du budget disponible.

2 – Insatisfaisant: Le rapport approximatif entre le pourcentage de mise en œuvre matérielle des produits visés par le projet et le taux d'engagement se situe entre 0,75 et 1. Le projet a donc livré moins de produits au moyen du budget disponible.

1 – Très insatisfaisant: Le rapport approximatif entre le pourcentage de mise en œuvre matérielle des produits visés par le projet et le taux d'engagement est inférieur à 0,75. Le projet a donc livré beaucoup moins de produits au moyen du budget disponible.

Durabilité

Durabilité financière: Ce critère évalue dans quelle mesure des mécanismes et des modalités de financement (soutien du gouvernement au moyen de crédits budgétaires, contributions des autres parties prenantes, apports d'aide, redevances d'utilisation, etc.) ont été mis en place pour assurer le maintien du flux des avantages après l'achèvement du projet. Il convient de donner des exemples concrets. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante; ces paramètres sont principalement qualitatifs:*

4 – Très satisfaisant: Le projet a mis en place des **mécanismes robustes de durabilité financière** qui assureront très probablement le maintien du flux des avantages associés au projet après l'achèvement.

3 – Satisfaisant: Le projet a mis en place des **mécanismes de durabilité financière suffisants** pour assurer le maintien du flux des avantages associés au projet après l'achèvement.

2 – Insatisfaisant: Le projet a mis en place **quelques mécanismes de durabilité financière**, mais ils **ne devraient pas être suffisants** pour assurer le maintien du flux des avantages associés au projet après l'achèvement.

1 – Très insatisfaisant: Le projet n'a mis en place **aucun mécanisme de durabilité financière**, et le flux des avantages associés au projet **ne devrait pas être maintenu** après l'achèvement.

Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités: Il s'agit de voir dans quelle mesure le projet a contribué à renforcer les capacités institutionnelles, par exemple en améliorant les pratiques de gouvernance ainsi que les compétences, les procédures, les structures d'incitation ou les mécanismes institutionnels qui faciliteront le maintien du flux des avantages associés au projet. Il faudrait aussi inclure une évaluation du renforcement des capacités permettant de diriger et de gérer le processus de réforme des politiques commerciales, et de la mesure dans laquelle le ministère responsable du commerce apporte son engagement et son soutien à ce processus pour renforcer l'appropriation nationale. Il convient de donner des exemples concrets. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante; ces paramètres sont principalement qualitatifs:*

4 – Très satisfaisant: Le projet a **contribué de façon décisive à mettre en place** ou à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur commercial ou lié au commerce. Les systèmes et les capacités du pays sont **excellents et suffisants** pour assurer le maintien du flux des avantages associés au projet après l'achèvement.

3 – Satisfaisant: Le projet a contribué **de façon importante** à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur commercial ou lié au commerce. Les systèmes et les capacités du pays sont **jugés bons et suffisants** pour assurer le maintien du flux des avantages associés au projet après l'achèvement.

2 – Insatisfaisant: Le projet a contribué **de façon marginale** à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur commercial ou lié au commerce, et/ou des systèmes parallèles ont dû être utilisés. Les systèmes et les capacités du pays **restent faibles et sont jugés insuffisants** pour assurer le maintien du flux des avantages associés au projet après l'achèvement.

1 – Très insatisfaisant: Le projet **n'a pas contribué** à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur commercial ou lié au commerce, et/ou des systèmes parallèles ont dû être utilisés de façon intensive. Les systèmes et les capacités du pays sont **très faibles et insuffisants** pour assurer le maintien du flux des avantages associés au projet après l'achèvement.

Appropriation et durabilité des partenariats: L'évaluation détermine si le projet a effectivement impliqué les parties prenantes concernées, a favorisé un sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires (hommes et femmes) et a mis en place des partenariats effectifs avec les parties prenantes concernées (par exemple autorités locales, société civile, secteur privé, donateurs) dans la mesure nécessaire pour assurer le maintien des résultats du projet. Il convient de donner des exemples concrets. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante; ces paramètres sont principalement qualitatifs:*

4 – Très satisfaisant: Le projet a été **très efficace** pour impliquer les parties prenantes concernées, et il y a un fort sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires. Des partenariats effectifs avec les parties prenantes concernées (par exemple autorités locales, organisations de la société civile, secteur privé) ont été mis en place pour assurer le maintien et la gestion des produits du projet.

3 – Satisfaisant: Le projet a été **efficace** pour impliquer la plupart des parties prenantes et favoriser un sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires. Des partenariats avec les parties prenantes concernées ont été mis en place et sont **jugés suffisants** pour assurer le maintien et la gestion des produits du projet.

2 – Insatisfaisant: Le projet n'a impliqué qu'**un petit nombre de parties prenantes**, et il y a un sentiment limité d'appropriation parmi les bénéficiaires. Il n'y a pas eu de partenariats mis en place avec les parties prenantes concernées, ou seulement des partenariats peu efficaces qui ne sont pas jugés suffisants pour assurer le maintien et la gestion des produits du projet.

1 – Très insatisfaisant: Le projet n'a **pas impliqué les parties prenantes**, et il n'y a pas de sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires. Aucun partenariat n'a été mis en place avec les parties prenantes concernées pour assurer le maintien et la gestion des produits du projet.

Évolution systémique: Dans quelle mesure le projet a-t-il été un catalyseur des évolutions en cours dans le secteur (cela est lié à, mais va plus loin que, la durabilité institutionnelle et l'appropriation, puisqu'il s'agit des changements dans l'ensemble du secteur)? Il convient de donner des exemples concrets. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante; ces paramètres sont principalement qualitatifs:*

4 – Très satisfaisant: Il est évident que le projet a contribué de façon importante à une évolution stratégique du secteur vers des résultats meilleurs et plus durables à long terme.

3 – Satisfaisant: Il y a au moins des éléments empiriques indiquant que le projet a contribué à une évolution stratégique du secteur vers des résultats meilleurs et plus durables à long terme.

2 – Insatisfaisant: D'après les éléments disponibles, le projet a contribué de façon marginale à une évolution stratégique du secteur vers des résultats meilleurs et plus durables à long terme.

1 – Très insatisfaisant: Le projet n'a pas contribué à une évolution stratégique du secteur vers des résultats meilleurs et plus durables à long terme.

Durabilité environnementale: Ce critère ne s'applique normalement qu'aux projets susceptibles d'avoir des incidences sur l'environnement. Il concerne la proportion des mesures d'atténuation de l'impact sur l'environnement qui ont été mises en œuvre, la capacité des institutions et des systèmes nationaux et la disponibilité de financements pour assurer la durabilité environnementale de l'opération. Il convient de donner des exemples concrets. *La notation devrait se faire sur l'échelle suivante; ces paramètres sont principalement qualitatifs:*

4 – Très satisfaisant: Un plan d'atténuation de l'impact sur l'environnement a été **entièrement mis en œuvre** dans les délais voulus et de manière satisfaisante; la capacité institutionnelle est forte, et il y a un financement suffisant pour assurer la durabilité environnementale du projet.

3 – Satisfaisant: Un plan d'atténuation de l'impact sur l'environnement a été **en grande partie mis en œuvre** dans les délais voulus et de manière satisfaisante; la capacité institutionnelle et le financement sont jugés suffisants pour assurer la durabilité environnementale et sociale de l'opération.

2 – Insatisfaisant: Un plan d'atténuation de l'impact sur l'environnement **a été mis en œuvre avec des retards importants ou de manière non satisfaisante**; la capacité institutionnelle et le financement sont jugés insuffisants pour assurer la durabilité environnementale et sociale de l'opération.

1 – Très insatisfaisant: **Aucun plan** d'atténuation de l'impact sur l'environnement **n'a été mis en œuvre**; il n'y a pas de capacité institutionnelle ni de financement pour assurer la durabilité environnementale et sociale de l'opération.

Impact

Notation de l'impact (par domaine): Pour chacun des sept domaines d'impact, une note est attribuée sur la base d'un examen qualitatif des résultats du projet. La notation devrait reposer sur le discernement, compte tenu à la fois de l'évolution réelle observée dans les domaines examinés et de la contribution probable du projet. Si un projet ne traite pas un certain domaine, il n'y a pas de note, mais il convient d'expliquer pourquoi ce n'était pas pertinent en l'occurrence.

La notation devrait se faire sur l'échelle suivante:

4 – Très satisfaisant: L'évolution dans le pays (ou secteur) pour le domaine d'impact examiné a été positive, et il apparaît clairement que le projet y a contribué.

3 – Satisfaisant: L'évolution dans le pays (ou secteur) pour le domaine d'impact examiné a été positive, mais il n'est pas évident que le projet y ait contribué. Si l'évolution globale n'a pas été vraiment positive, il apparaît que sans le projet elle aurait été plus marquée.

2 – Insatisfaisant: L'évolution dans le pays (ou secteur) pour le domaine d'impact examiné n'a pas été positive, et rien n'indique que le projet ait eu une quelconque influence positive.

1 – Très insatisfaisant: L'évolution dans le pays (ou secteur) pour le domaine d'impact examiné n'a pas été positive, et c'est en partie à cause du projet.