

**Suivi et évaluation dans le Cadre intégré renforcé:
Projet de politique et de lignes directrices**

Établi pour le Conseil intérimaire du Cadre intégré renforcé, le
Secrétariat exécutif, le gestionnaire du Fonds d'affectation
spéciale et les partenaires du CIR

par

Murray G. Smith
Ticon Development Consulting

Le Ministère norvégien des affaires étrangères est vivement remercié pour sa contribution financière, mais l'analyse est indépendante. Les vues exprimées sont celles de l'auteur et s'adressent au Conseil, au Secrétariat exécutif et aux partenaires du CIR. Le projet s'appuie sur des consultations avec les partenaires du Cadre intégré renforcé (CIR).

Projet final
12 février 2009

Sigles et abréviations

ALC	Assistance liée au commerce
ANMO	Arrangements nationaux de mise en œuvre
APD	Aide publique au développement
ATLC	Assistance technique liée au commerce
CAD	Comité d'aide au développement
CCI	Centre du commerce international
CI	Cadre intégré
CIR	Cadre intégré renforcé
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DSRP	Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EDIC	Étude diagnostique sur l'intégration du commerce
FD	Facilitateur des donateurs
GFAS	Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMO	Organismes de mise en œuvre
PC	Point de coordination
PEMO	Principales entités de mise en œuvre
PMA	Pays les moins avancés
SE	Secrétariat exécutif
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	4
1.1.	But de la déclaration de politique générale	4
1.2.	Historique du Cadre intégré renforcé	4
1.3.	Gestion axée sur les résultats de développement et efficacité de l'aide	4
1.4.	Suivi et évaluation dans le CIR	5
1.5.	Finalité, but et résultats essentiels du CIR	6
1.6.	Historique du suivi et de l'évaluation dans le CIR	6
1.7.	Portée et objectifs du suivi et de l'évaluation	7
2.	Cadre de suivi et d'évaluation	8
2.1.	Aperçu général	8
2.2.	Au niveau du programme	9
2.3.	Au niveau national	9
2.4.	Au niveau des projets	10
2.5.	Établissement du niveau de référence	10
2.6.	Rôles et responsabilités	10
3.	Études, suivis et évaluations externes.....	18
3.1.	État des lieux	18
3.2.	Suivi du programme	18
3.3.	Plan d'évaluation	18
4.	Étapes suivantes.....	20
4.1.	Validation des cadres logiques	20
4.2.	État des lieux	20
5.	Annexe: Définitions.....	21

1. Introduction

1.1. But de la déclaration de politique générale

Le but de la Politique et des lignes directrices en matière de suivi et d'évaluation est de donner à toutes les parties prenantes des orientations concernant le cadre de responsabilisation pour la mise en œuvre des projets et programmes et pour les résultats à obtenir. Leur application est étayée par des Notes d'orientation techniques, qui sont régulièrement mises à jour.

La Politique en matière de suivi et d'évaluation vise à expliquer le concept, le rôle et l'utilisation du suivi et de l'évaluation au sein du CIR et à définir le cadre institutionnel et les responsabilités. Plus précisément, elle prescrit de quelle manière les activités, produits et réalisations du CIR doivent être suivis et évalués conformément aux principes, normes et critères internationaux de suivi et d'évaluation, ainsi qu'à la Déclaration de Paris et à la gestion axée sur les résultats de développement. Elle ne traite pas des aspects gestion du Fonds d'affectation spéciale par l'administrateur fiduciaire, contrôle de gestion ou mécanismes d'enquête, qui font l'objet d'une surveillance distincte.

1.2. Historique du Cadre intégré renforcé

Le Cadre intégré renforcé (CIR) est un partenariat entre plusieurs acteurs incluant des bénéficiaires, des organisations internationales et des donateurs, destiné à soutenir l'intégration économique et le développement durable des pays les moins avancés (PMA). Il s'agit d'un arrangement de collaboration entre les partenaires du CIR mis en place en 2006 afin de remédier aux difficultés des PMA en matière de développement lié au commerce grâce à l'intégration du commerce dans leurs plans de développement nationaux et à la prestation coordonnée de l'aide liée au commerce en fonction des besoins définis par eux.

1.3. Gestion axée sur les résultats de développement et efficacité de l'aide

Le partenariat renforcé du CIR met en relief les principes clés de la Déclaration de Paris, qui sont les suivants:

- appropriation;
- alignement;
- harmonisation;
- gestion axée sur les résultats; et
- responsabilité mutuelle.

Au niveau international, la Déclaration de Paris constitue un mécanisme selon lequel donateurs et bénéficiaires de l'aide sont *mutuellement responsables* et le respect des engagements est suivi de manière publique. Au niveau des pays, elle encourage les donateurs et les partenaires à évaluer conjointement les progrès qu'ils accomplissent respectivement dans l'exécution des engagements pris concernant l'efficacité de l'aide en utilisant au mieux les mécanismes locaux.

En conjonction avec les forums de Rome/Paris/Accra sur l'efficacité de l'aide, les tables rondes de Washington/Hanoi/Marrakech sur la gestion axée sur les résultats de développement ont été plus spécifiquement consacrées à la gestion axée sur les résultats comme aspect essentiel d'une

meilleure efficacité de l'aide. L'un de leurs résultats importants a été la formulation des principes de la gestion axée sur les résultats de développement.

Pour mettre en œuvre la gestion fondée sur les résultats dans un partenariat mondial, il faut que tous les partenaires comprennent les notions clés de la chaîne des résultats et qu'il y ait une capacité de relier à l'avance les intrants et les activités aux résultats à obtenir et d'améliorer le compte rendu des résultats obtenus après coup. En conséquence, l'un des éléments essentiels du Cadre de suivi et d'évaluation sera d'identifier les sources d'information et de produire des données sur les résultats obtenus. En outre, l'accent sera mis sur les réalisations intermédiaires, puisque les réalisations de niveau plus élevé et les impacts à plus long terme sont influencés par divers facteurs imprévus.

Cadre logique

La méthode du cadre logique est l'une des pierres angulaires du processus de suivi et d'évaluation. Comme le cadre logique est un élément essentiel du suivi, il faut un processus régulier pour le réexaminer et le perfectionner au niveau du programme et du pays.

Il est important que les cadres logiques soient soigneusement élaborés et validés. La validation du cadre logique ne devrait pas être considérée comme un simple exercice ponctuel, elle doit faire partie de la fonction de développement des capacités du processus de suivi et être liée à l'état des lieux et à l'évaluation à mi-parcours décrits ci-après. Le point essentiel est que le cadre logique n'est pas seulement un instrument destiné au suivi et à l'évaluation, c'est aussi un instrument de gestion interactif qui peut permettre aux pays bénéficiaires d'atteindre les résultats souhaités. Par conséquent, dans le CIR, les cadres logiques sont régulièrement réexaminés et adaptés en consultation avec les partenaires de développement.

1.4. Suivi et évaluation dans le CIR

Les partenaires du CIR, le Conseil et l'ensemble du Comité directeur exigent, entre autres choses, du CIR que ses programmes et projets soient suivis et évalués de manière régulière et qu'il conserve une souplesse suffisante pour répondre à l'évolution des circonstances et à l'expérience acquise lors des activités de suivi et d'évaluation. Pour cela, il faut des informations en retour vers les processus de prise de décision et de planification du CIR au niveau du Conseil, des programmes et des projets.

Le suivi et l'évaluation relèvent d'une responsabilité partagée au sein du partenariat du CIR. Par conséquent, le Cadre de suivi et d'évaluation proposé utilise pleinement les capacités combinées du partenariat étendu du CIR et les avantages comparés de chacun des partenaires.

L'engagement actif de tous les acteurs clés renforcera les capacités de suivi et d'évaluation ainsi que l'utilité de cette activité. De plus, les informations en retour issues du suivi et de l'évaluation permettent au CIR de suivre les progrès accomplis dans l'exécution de sa mission

Un solide système de suivi et d'évaluation est essentiel pour instaurer la confiance entre tous les partenaires – donateurs, bénéficiaires, organisations internationales et autres acteurs – dans la fiabilité des renseignements sur l'efficacité du développement. En rendant plus explicites les exigences et les attentes, le Cadre de suivi et d'évaluation devrait encourager l'exécution d'un suivi et d'une évaluation de bonne qualité aux divers niveaux de programmation. Cela est particulièrement important en raison des difficultés particulières que posent la mesure et l'agrégation des résultats mondiaux du CIR.

Les Lignes directrices en matière de suivi et d'évaluation devront être adaptées à l'évolution des circonstances. Pour demeurer conforme aux principes, normes et critères

internationaux les plus élevés en matière de suivi et d'évaluation, le Cadre fera l'objet d'un examen régulier et sera mis à jour si nécessaire.

1.5. Finalité, but et résultats essentiels du CIR

On indique ci-après la finalité, le but et les objectifs spécifiques/résultats essentiels du CIR.

Finalité

La finalité générale est d'appuyer l'intégration des PMA dans le système commercial mondial, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable.

But

Le but du programme est de soutenir l'intégration du commerce dans les stratégies de développement et de renforcer les capacités des PMA de formuler et de mettre en œuvre des stratégies de développement nationales liées au commerce dans lesquelles le commerce a été intégré.

Objectifs spécifiques et résultats essentiels

Le tableau ci-dessous résume les objectifs spécifiques et les résultats essentiels qui s'y rapportent.

Objectifs spécifiques	Résultats essentiels
1. Aider les PMA à intégrer le commerce dans leurs plans et stratégies de développement nationaux.	1. Les politiques et stratégies commerciales sont intégrées dans la stratégie de développement nationale.
2. Soutenir la prestation coordonnée d'assistance technique liée au commerce (Aide pour le commerce) pour répondre aux besoins recensés par les PMA et faciliter la réponse des donateurs.	2. Les priorités indiquées dans les EDIC/matrices d'action sont respectées, et la prestation d'Aide pour le commerce est coordonnée conformément aux besoins recensés et classés par ordre de priorité des PMA.
3. Développer la capacité des PMA de formuler et de mettre en œuvre des politiques liées au commerce et des stratégies de développement.	3. La capacité de formuler et de mettre en œuvre des politiques liées au commerce et des stratégies de développement est renforcée.

Ces résultats essentiels peuvent être décomposés en résultats plus spécifiques, avec des indicateurs associés, au niveau du programme, du pays et du projet.

1.6. Historique du suivi et de l'évaluation dans le CIR

Les travaux sur le Cadre de suivi et d'évaluation pour le CIR ont été entrepris dans le contexte des réunions de groupe du CIR qui se sont achevées en 2007. Le Conseil intérimaire du CI – établi le 1^{er} mai 2007 – a été chargé de parachever ces travaux. À cette fin, un cadre préliminaire de suivi et d'évaluation a été élaboré en juin 2008.

Le Cadre de suivi et d'évaluation pour le CIR repose sur le cadre préliminaire susmentionné. Il traite des intrants et processus, des produits et des résultats à différents niveaux de réalisation. Il sera développé sur la base de la responsabilité mutuelle et relié autant que possible aux systèmes de suivi à l'échelon national. Il est adapté à la structure de direction du CIR et aux rôles des partenaires du CI.

Le Cadre de suivi et d'évaluation du CIR sera conforme aux Principes de Paris sur l'efficacité de l'aide. Dans ce contexte, les partenaires du CIR ont aussi exprimé leur préférence pour une structure légère. Il convient également de noter que ce seront ces partenaires plutôt que des intermédiaires extérieurs qui seront essentiellement chargés du suivi, tandis que des évaluations externes du CI sont envisagées au niveau du programme, d'un échantillon de programmes de pays et d'un échantillon de projets.

Les travaux de l'OCDE et de l'OMC sur le suivi et l'évaluation concernant l'Aide pour le commerce seront pris en considération. En particulier, les données et analyses issues des enquêtes par pays et des enquêtes des donateurs réalisées dans le cadre de l'Aide pour le commerce constitueront des sources utiles et pourront servir à élaborer des indicateurs. Concrètement, dans la plupart des pays partenaires du CIR, il est probable que l'unité nationale de mise en œuvre participera à la collecte de données et de renseignements pour les questionnaires de l'Aide pour le commerce.

1.7. Portée et objectifs du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation portent sur l'ensemble des activités, programmes et projets financés par le Fonds d'affectation spéciale du CIR.

Le suivi et l'évaluation dans le CIR ont les objectifs suivants:

1. encourager la responsabilité eu égard à la réalisation des objectifs du CIR grâce au suivi et à l'évaluation des activités, des processus, des produits et des performances des partenaires impliqués dans le CIR;
2. suivre et évaluer de manière efficace les progrès accomplis dans l'obtention de résultats grâce aux activités et à la collaboration des partenaires de développement soutenues par le CIR;
3. favoriser l'apprentissage, l'information en retour et le partage des connaissances sur les résultats et les enseignements tirés parmi l'ensemble des partenaires du CIR, comme base de la prise de décision concernant les projets et de la gestion des programmes et comme base du partage des expériences entre les PMA concernant la formulation des stratégies et des politiques de développement.

2. Cadre de suivi et d'évaluation

2.1. Aperçu général

Dans l'introduction ci-dessus, on a présenté l'historique du CIR et le rôle du suivi et de l'évaluation dans le CIR.

Les *principes* du suivi et de l'évaluation sont les suivants:

- les activités de suivi et d'évaluation devraient être entreprises selon ce qui est nécessaire, mais la charge qu'elles font peser sur ceux qui sont suivis et évalués devrait être aussi légère que possible;
- le coût de l'évaluation et du suivi devrait être proportionné aux activités et aux budgets suivis et évalués et être aussi adapté que possible à l'utilisateur;
- les systèmes de suivi et d'évaluation devraient être proportionnés à l'effort de développement qu'ils soutiennent;
- les activités de suivi et d'évaluation dans les pays bénéficiaires devraient s'appuyer le plus possible sur les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation existant dans les PMA;
- les partenaires de développement devraient utiliser le suivi et l'évaluation comme source d'apprentissage et de partage d'expériences.

L'un des principes essentiels de la gestion axée sur les résultats de développement est de gérer en fonction des résultats et non des activités. Un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats est indispensable à une gestion axée sur les résultats.

L'une des questions importantes et pratiques est le choix des indicateurs de résultats. Dans bien des cas, les systèmes de gestion axée sur les résultats tels que les cadres logiques et les matrices de résultats pour les programmes d'appui budgétaire ont été trop ambitieux, créant parfois des systèmes dotés d'un très grand nombre d'indicateurs. Au lieu de systèmes lourds et complexes, moyennant un certain investissement initial, "on peut élaborer des systèmes relativement simples, avec un ensemble ciblé d'indicateurs et un équilibre entre le suivi permanent et l'évaluation intermittente".¹

Le suivi et l'évaluation du CIR sont basés sur des cadres logiques liés au niveau du programme, du pays et des projets. Les cadres logiques validés à ces niveaux, l'état des lieux et les indicateurs convenus seront des éléments constitutifs essentiels du système de suivi et d'évaluation.

Le suivi est assuré par le SE, le GFAS et les partenaires du CIR, y compris les arrangements nationaux de mise en œuvre et les organismes de mise en œuvre (OMO)² au niveau national. Il comporte à la fois le suivi de la mise en œuvre eu égard à la mobilisation des intrants et le suivi des processus et résultats.

¹ *Monitoring and Evaluation: Enhancing Development Results*, document d'information, troisième Table ronde internationale sur la gestion des résultats de développement, Hanoi, Viet Nam, 5-8 février 2007, www.mfdr.org.

² L'expression générique "organisme de mise en œuvre" (OMO) désigne toute organisation qui procède à la mise en œuvre.

L'évaluation est indépendante et externe. Un examen externe du suivi assuré par le SE, le GFAS et les partenaires du CIR est aussi proposé. Le rôle de l'évaluation est d'évaluer à la fois la mise en œuvre des projets et des programmes et la progression vers les résultats.

Le programme du CIR a plus de chances de tirer parti de son rôle de catalyseur quand il incorpore entièrement la gestion fondée sur les résultats et quand les activités de gestion reposent sur les informations en retour provenant de conclusions systématiques en matière de suivi et d'évaluation.

2.2. Au niveau du programme

Le CIR agit principalement par deux canaux. Le premier se compose des projets de la Catégorie 1 destinés à soutenir l'intégration du commerce et la coordination de l'Aide pour le commerce. Le second se compose des projets de la Catégorie 2 qui soutiennent une série de projets d'Aide pour le commerce.

Au niveau du programme, les activités, produits et réalisations à l'échelon des pays et des projets peuvent être agrégés sur l'ensemble des pays partenaires du CIR. En outre, le rôle plus large du CIR comme soutien au recensement des priorités et à la mobilisation des ressources pour l'aide liée au commerce et l'Aide pour le commerce peut être analysé sur la base des données recueillies par l'OCDE et l'OMC. La contribution globale du CIR aux performances des PMA peut être évaluée dans les domaines de résultats essentiels susmentionnés et indiqués dans les cadres logiques. Ces questions plus larges de contribution au niveau de la finalité seront examinées dans l'état des lieux, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale.

2.3. Au niveau national

Comme on l'a indiqué plus haut, le Cadre de suivi et d'évaluation doit être léger et relié aux cadres de suivi nationaux. La clé d'un système de suivi léger mais efficace est de cibler clairement les résultats et d'avoir une liste sélective d'indicateurs qui répondent aux critères suivants: spécifique/significatif, mesurable, convenu, pertinent/réaliste et limité dans le temps (SMART).

Les résultats prioritaires et les indicateurs doivent être définis en fonction des besoins et priorités spécifiques du pays. C'est la clé qui permet d'avoir un nombre limité d'indicateurs significatifs et utiles et un cadre de suivi à la fois léger et efficace.

Les projets de la Catégorie 1 visent à mettre en place et à renforcer la capacité institutionnelle en relation avec les études diagnostiques, l'intégration du commerce, la coordination de l'Aide pour le commerce et l'incitation à une réponse constructive de la part des donateurs et des partenaires de développement.

Comme on l'explique dans la section suivante, les projets de la Catégorie 2 devraient comporter des indicateurs liés aux résultats spécifiques à atteindre tels qu'ils sont mentionnés dans les propositions de projet.

Dans les projets de la Catégorie 1 comme de la Catégorie 2, le facilitateur des donateurs a un rôle important à jouer en facilitant la réponse des partenaires de développement, et il peut aussi contribuer au suivi au niveau national en rendant compte des plans des donateurs destinés à répondre aux priorités recensées dans la matrice d'action.

Il convient de noter que les résultats du CIR au niveau national seront en grande partie les résultats obtenus par les projets des Catégories 1 et 2. Toutefois, les résultats en matière d'intégration du commerce et d'investissements potentiels déclenchés par les partenaires de

développement et le secteur privé doivent aussi être suivis au niveau national. Le CIR est destiné à jouer un rôle de catalyseur et à stimuler les investissements du pays, des partenaires de développement et du secteur privé ainsi qu'à améliorer le climat propice au développement du commerce et du secteur privé.

2.4. Au niveau des projets

Chaque projet devrait avoir un cadre logique simplifié reliant les activités et produits du projet au cadre logique national. Bien que chaque pays soit différent quant aux défis économiques et commerciaux qu'il doit relever et à sa situation en matière d'intégration du commerce, il existe quelques éléments clés communs qui peuvent être inclus dans le cadre logique pour les projets de la Catégorie 1. La portée et l'étendue de chaque projet de la Catégorie 2 sont propres aux résultats escomptés du projet. Chacun de ces projets devrait avoir un cadre logique bien défini indiquant les résultats spécifiques visés et contenant des indicateurs clairement définis. Les résultats visés, en particulier, devraient être formulés de façon aussi claire que possible.

2.5. Établissement du niveau de référence

Un niveau de référence sera établi pour le CIR en tant que programme et pour chaque pays et chaque projet. Le choix d'indicateurs appropriés et la qualité des données de référence sont essentiels pour l'ensemble du Cadre de suivi et d'évaluation.

L'analyse de référence joue un rôle clé dans l'élaboration et le perfectionnement des indicateurs. Il faut par exemple élaborer des indicateurs concernant l'intégration du commerce. Les questionnaires de l'Aide pour le commerce contiennent plusieurs questions relatives à l'intégration du commerce. Ces données, associées à d'autres renseignements et données sur l'intégration au niveau national tels que la composition du Comité directeur national, l'interaction avec le secteur privé et la société civile, peuvent être utilisées pour élaborer un indice d'intégration susceptible de servir d'indicateur au niveau des projets et au niveau national.

Les évaluations de référence pour tous les projets et pour les pays doivent accorder une attention particulière aux facteurs de risque, afin de déterminer les stratégies de gestion et d'atténuation des risques.

2.6. Rôles et responsabilités

Le suivi et l'évaluation relèvent d'une responsabilité commune dans le CIR, fondés sur les principes de l'efficacité de l'aide et de la responsabilité mutuelle. Ils sont adaptés à la structure de direction et à la logique de l'intervention. Il y a différents niveaux de suivi et d'évaluation impliquant différents partenaires et différentes fonctions au sein du CIR. On explique dans la présente section les rôles du Conseil du CIR, du SE, du GFAS, des UNMO, du facilitateur des donateurs et des OMO/PEMO dans le suivi et l'évaluation.

Le tableau 1 donne un aperçu des principaux rôles et responsabilités des partenaires essentiels dans le suivi et l'évaluation.

Tableau 1: Rôles et responsabilités essentiels des partenaires du CIR dans le suivi et l'évaluation

PARTENAIRE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS ESSENTIELS
Comité directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre pour le compte des parties prenantes les performances globales du CIR au niveau du programme et les performances du Conseil, du SE, du GFAS et des partenaires du CIR ainsi que la progression vers les résultats
Conseil du CIR	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter et réviser la politique de suivi et d'évaluation pour les partenaires du CIR • Superviser le cadre de suivi et d'évaluation • Établir les mandats pour les études et évaluations externes
Secrétariat exécutif (SE)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner l'établissement de rapports au Conseil du CIR par tous les partenaires • Établir le niveau de référence au niveau du pays en consultation avec le GFAS et les ANMO • Convenir d'un cadre de suivi et d'évaluation au niveau du pays en consultation avec les UNMO et le GFAS • Coordonner l'évaluation des projets et appuyer les évaluations externes au niveau du programme (avec le soutien du GFAS si nécessaire) • Rendre compte des résultats au niveau du programme et au niveau du pays tous les semestres au Conseil et tous les ans au Comité directeur
Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale (GFAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les rapports financiers trimestriels et les présenter au Conseil par l'intermédiaire du SE • Suivre la mise en œuvre des projets, l'emploi des ressources et les activités, produits et réalisations pour tous les projets et en rendre compte tous les semestres au SE • Convenir d'un cadre de suivi et d'évaluation au niveau du projet en consultation avec le SE • Suivre et analyser régulièrement le portefeuille de projets en collaboration avec le SE pour les aspects techniques/commerciaux • Remettre les rapports d'achèvement des projets au Conseil par l'intermédiaire du SE
PC/Unités nationales de mise en œuvre (UNMO)	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer les cadres logiques au niveau des pays avec le SE/GFAS • Remettre des rapports annuels au SE/GFAS sur: <ul style="list-style-type: none"> - les progrès accomplis par rapport au cadre logique au niveau du pays - les projets de la Catégorie 1 dont il sont les OMO (remis aussi au GFAS) - les projets de la Catégorie 2 dont ils sont les OMO (remis aussi au GFAS) • Remettre un rapport succinct tous les 12 mois, en commençant six mois après la mise en œuvre des activités au titre du CIR dans le pays. Ce rapport intérimaire doit être établi conjointement par le PC/l'UNMO et le FD afin de

PARTENAIRE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS ESSENTIELS
	mettre en lumière les problèmes susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs lors de la période couverte par le rapport suivant.
Facilitateurs des donateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre compte chaque année au SE de la coordination de l'ALC et de l'Aide pour le commerce au niveau national et des plans des donateurs destinés à répondre aux priorités inscrites dans la matrice d'action • Conjointement avec le PC/l'UNMO, six mois après leur rapport annuel, rendre compte de tout problème susceptible de se poser dans la mise en œuvre du programme au niveau national (voir ci-dessus)
Organismes de mise en œuvre (OMO)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables du suivi interne des projets et de la présentation de rapports de suivi semestriels au GFAS sur les projets des Catégories 1 et 2 dont ils sont les OMO • Présenter les rapports d'achèvement des projets au GFAS

Comité directeur

L'organe de direction générale est le Comité directeur, qui représente toutes les parties prenantes du CIR. Le Conseil du CIR lui rend compte en temps utile. Le Comité directeur suit, pour le compte des parties prenantes, les performances globales du CIR et les performances du Conseil, du SE, du GFAS et des partenaires du CIR, ainsi que la progression vers les résultats.

Conseil du CIR

Le Conseil du CIR est l'organe de direction opérationnel chargé de surveiller les performances générales du CIR. Il rend compte au Comité directeur, qui représente les parties prenantes du CIR. Il est donc responsable de la formulation de la politique et des lignes directrices relatives au suivi et à l'évaluation, ainsi que de la surveillance du suivi et de l'évaluation exécutés par et pour tous les partenaires du CIR.³ La surveillance qu'il exerce sur le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre aussi bien que de la progression vers les résultats complète les systèmes distincts de surveillance financière et de responsabilité propres au GFAS et aux organisations partenaires.

Le Conseil du CIR veille à ce que des ressources suffisantes soient allouées pour permettre à la fonction de suivi et d'évaluation d'agir efficacement et avec l'indépendance voulue. Il facilite la participation au processus de suivi et d'évaluation et sa transparence, favorise la diffusion des conclusions et des enseignements tirés du suivi et de l'évaluation et veille à ce qu'un temps suffisant soit consacré à l'examen des questions de suivi et d'évaluation lors de ses réunions.

Secrétariat exécutif

Le Secrétariat exécutif est chargé de coordonner et d'intégrer l'établissement de rapports au Conseil sur la progression vers les résultats pour le CIR au niveau du pays et du programme. Sur la base des renseignements et des rapports fournis par le GFAS, les UNMO, les facilitateurs des donateurs et les OMO au sujet de leurs projets en cours ou achevés durant l'année, le SE établit des rapports semestriels au Conseil et un rapport d'activité annuel au Conseil et au Comité directeur, qui présente un aperçu de la mise en œuvre du programme et de la progression vers les résultats, y compris les réalisations, au Conseil du CIR.

³ Les normes et critères sont conformes à ceux du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et du Groupe d'évaluation des Nations Unies.

Pour favoriser un suivi efficace, le SE dirige la détermination des indicateurs au niveau des portefeuilles et du programme et l'utilisation des données pour le suivi des performances selon les indicateurs de programme. Il examine tous les projets avant leur présentation au Conseil du CIR afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences de suivi et d'évaluation du CIR et contiennent un Cadre logique bien défini, conforme aux critères établis par le Conseil. (Il est à noter que, pour la série initiale de projets de la Catégorie 1, ce cadre sera élaboré durant les six premiers mois de la mise en œuvre.) Le SE collaborera avec les UNMO pour établir le niveau de référence à l'échelon national en s'inspirant de l'EDIC et des autres études et ressources disponibles.

Le SE dirige la mise au point des systèmes de gestion des connaissances du CIR qui utilisent l'apprentissage à partir du suivi et de l'évaluation internes et externes. Il facilite la coopération en matière de suivi et d'apprentissage au niveau du programme en réunissant les partenaires concernés du CIR au sein de groupes de travail et en veillant à ce que les connaissances soient recueillies et diffusées parmi les acteurs et les partenaires.

À l'appui du suivi et de l'évaluation, le SE fournit un soutien en matière de gestion pour les suivis et évaluations externes. Il veille à ce que les résultats obtenus et les enseignements tirés grâce aux activités de suivi et d'évaluation soient publiés, conformément aux lignes directrices établies par le Conseil.

Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale

Au nom du Conseil, le GFAS veille à la tenue des états financiers appropriés, rend compte de l'emploi des fonds et fait procéder à sa vérification, conformément aux règles de l'administrateur fiduciaire. Il suit en outre le portefeuille global des projets du CIR et remet au Conseil, par l'intermédiaire du SE, des rapports trimestriels sur les engagements financiers, l'emploi des ressources et les activités mises en œuvre. Il remet également les rapports d'achèvement relatifs aux services qu'il fournit pour chaque projet du CIR, y compris ceux mis en œuvre par l'une ou l'autre des organisations participantes du CIR. Ces rapports sont remis au Conseil par l'intermédiaire du SE.

Le GFAS assure le suivi concernant les intrants, les activités, les produits et les réalisations pour tous les projets et en rend compte tous les semestres. Tous ses rapports sont adressés au SE, qui rend compte tous les semestres au Conseil du CIR et tous les ans au Comité directeur.

Unités nationales de mise en œuvre et points de coordination

Les UNMO et les PC au niveau national jouent un rôle déterminant dans l'intégration du commerce au niveau national, facilitant la coordination de l'Aide pour le commerce et la réponse efficace des donateurs. Les UNMO recensent régulièrement les lacunes de la matrice d'action et s'efforcent de les combler soit en élaborant des projets de la Catégorie 2, soit en obtenant des investissements complémentaires de la part des partenaires de développement.

Les UNMO/PC sont chargés de l'établissement de cadres logiques au niveau des pays, avec l'aide du SE/GFAS, si nécessaire. Ils rendent compte tous les semestres et tous les ans au SE des progrès accomplis par rapport au cadre logique au niveau national et par rapport aux projets des Catégories 1 et 2 dont ils sont les OMO. Le rapport est également envoyé au GFAS.

Tout en alimentant ce rapport, les UNMO collaborent étroitement avec les facilitateurs des donateurs au niveau national et communiquent des renseignements au SE sur la progression des partenaires de développement dans la réponse aux besoins recensés dans la matrice d'action.

Facilitateur des donateurs

En collaboration avec le groupe des donateurs et les UNMO, qui suivent les mesures prises pour remédier aux lacunes du Plan d'action, le facilitateur des donateurs communique régulièrement aux donateurs des renseignements à jour sur l'état d'avancement du CIR et ménage aux partenaires de développement présents dans le pays des possibilités de consultation et de coordination. Il rend compte chaque année au SE de la coordination de l'Aide pour le commerce dans le pays et de la réponse des donateurs au sujet de l'avancement réel et prévu des remèdes aux lacunes du Plan d'action.

Organismes de mise en œuvre

Les OMO pour les projets de la Catégorie 2 sont chargés d'élaborer les plans de suivi et d'évaluation, un cadre logique et des indicateurs de résultat associés pour les projets, ainsi que d'assurer un suivi adéquat des activités de projet, de l'élaboration des produits et de la progression vers les réalisations. Grâce à ses systèmes de suivi internes, l'OMO établit, à l'intention du GFAS, des rapports semestriels sur la mise en œuvre des projets indiquant les fonds utilisés, les activités mises en œuvre, les produits livrés et les réalisations et utilise son suivi interne pour procéder à une évaluation périodique des tendances et des questions touchant le ou les projets du CIR qu'il met en œuvre.

Tous les OMO reçoivent des crédits budgétaires pour les projets. Ces crédits couvrent le coût des marchandises, des travaux et des services acquis par les bénéficiaires de dons du CIR dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Chaque projet a un cadre logique et des indicateurs de performances et de résultats, qui sont convenus à l'avance. Les activités spécifiques à mener pour le suivi et l'évaluation sont indiquées dans le budget et le plan de travail du projet. Les services fournis par les OMO comprennent l'identification des projets, l'aide aux pays bénéficiaires pour l'élaboration et la préparation des projets, la supervision des projets du CIR, l'établissement de rapports au GFAS et l'établissement des rapports d'achèvement de la mise en œuvre.

Résumé

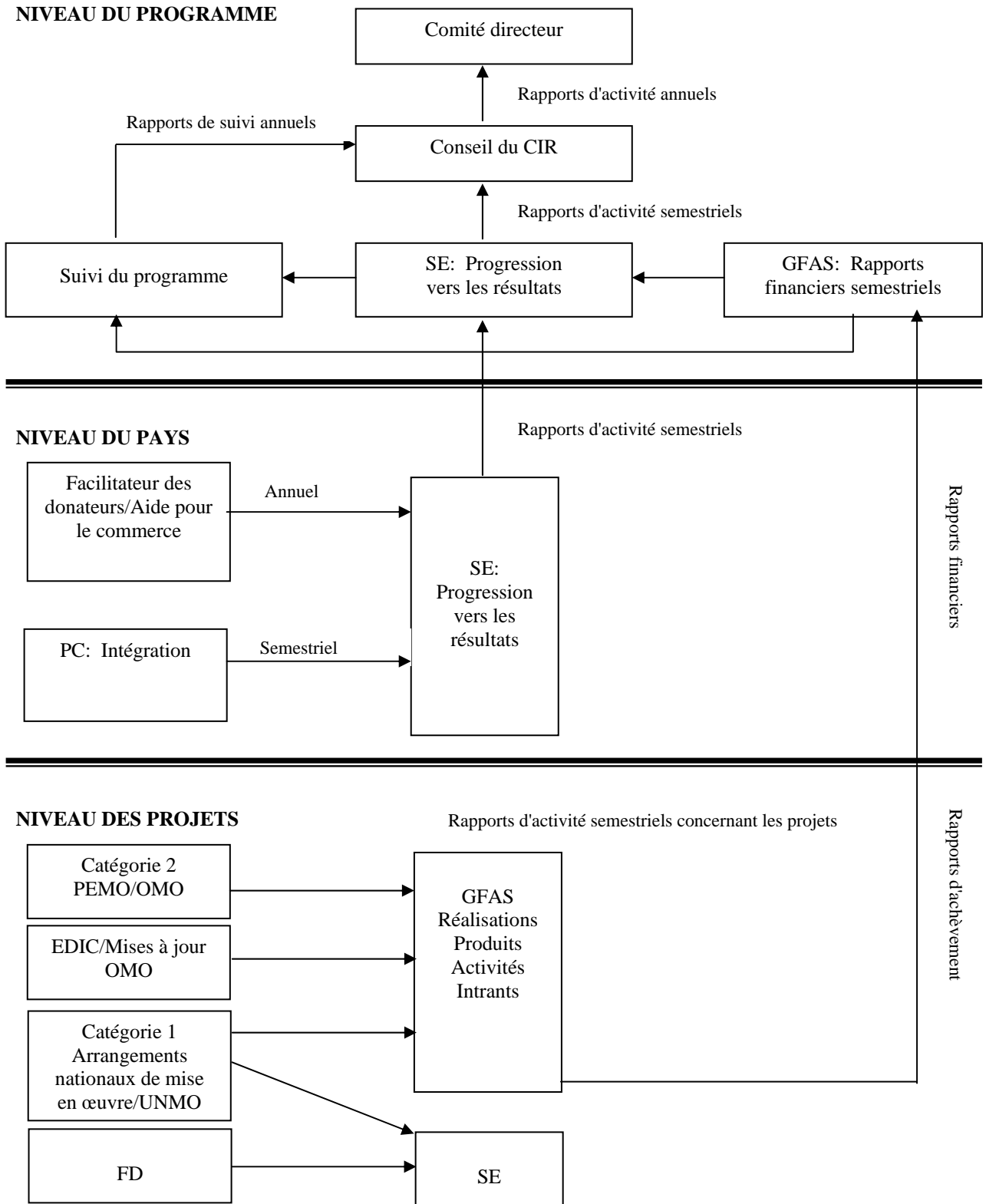
Comme on l'a expliqué ci-dessus, le Cadre de suivi et d'évaluation se compose de trois éléments. Le premier comprend les cadres logiques liés et les indicateurs convenus validés par l'état des lieux. Le deuxième est le processus de suivi externe qui implique le SE/GFAS, les UNMO et les partenaires du CIR. Le troisième comprend le processus d'évaluation et les évaluations externes.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales obligations formelles des partenaires du CIR en matière de rapports. Le diagramme illustre de façon plus claire la circulation de l'information relative au suivi et à l'évaluation entre les partenaires du CIR.

Tableau 2: Récapitulatif des obligations formelles en matière de rapports sur le suivi et l'évaluation

Partenaire du CIR chargé de présenter le rapport	Résumé du contenu du rapport	Fréquence	Destinataire
Secrétariat exécutif	Rapport sur les progrès accomplis par rapport aux cadres logiques au niveau du pays et du programme	Annuelle	Conseil du CIR Comité directeur du CIR
Secrétariat exécutif	Rapport sur les progrès accomplis par rapport aux cadres logiques au niveau du programme et du pays	Semestrielle	Conseil du CIR
GFAS	Rapport sur les engagements financiers, l'utilisation des ressources et les activités mises en œuvre	Trimestrielle	SE (qui transmet au Conseil)
GFAS	Rapport sur les intrants, les activités, les produits et les réalisations pour tous les projets	Semestrielle (pour inclusion dans le rapport semestriel du SE)	SE
UNMO	Rapports sur les progrès réalisés par rapport au cadre logique au niveau du pays et sur tous projets des Catégories 1 et 2 dont elle est les OMO	Semestrielle (le rapport de milieu d'année doit être succinct et refléter les questions susceptibles de nécessiter une attention immédiate si elles se posent. Il doit être établi conjointement avec le FD)	SE (avec copie au GFAS, qui supervise les activités de projet)
Facilitateur des donateurs	Rapport sur la coordination de l'Aide pour le commerce au niveau national et la réponse des donateurs aux priorités indiquées dans la matrice d'action	Annuelle	SE
Organismes de mise en œuvre	Rapport sur la mise en œuvre des projets en termes de fonds utilisés, d'activités mises en œuvre, de produits livrés et de réalisations dans les Catégories 1 et 2 dont ils sont les OMO	Semestrielle	GFAS

SUIVI ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS POUR LE CADRE INTÉGRÉ RENFORCÉ



Les études, suivis et évaluations externes sont examinés dans la section suivante.

Il importe de noter qu'il s'agit là d'un résumé du cadre de suivi et d'évaluation et que les outils à utiliser concrètement devront être plus détaillés et reposer sur les cadres logiques liés au niveau des projets, du pays et du programme. On rappelle en outre que l'audit et la surveillance ou les contrôles fiduciaires constituent un processus distinct qui n'est pas inclus dans le Cadre de suivi et d'évaluation.

3. Études, suivis et évaluations externes

Les études, suivis et évaluations externes seront sous-traités par le GFAS au nom du Conseil et du Comité directeur. Ils ont pour but d'informer le Conseil, le Comité directeur et les partenaires du CIR des performances de mise en œuvre et de la progression vers les résultats, afin de faciliter la réalisation des résultats prévus et des objectifs souhaités. Ils sont destinés à compléter et vérifier le suivi et l'évaluation internes effectués par le SE, le GFAS et les partenaires du CIR.

3.1. État des lieux

Dans la section 2.5 ci-dessus, on a indiqué qu'il était important de fixer un niveau de référence pour mesurer les résultats. Dans toute la mesure du possible, la fixation des niveaux de référence au niveau du programme, des pays et des projets sera effectuée au plan interne, à l'initiative du SE. Lorsqu'un soutien additionnel est nécessaire, il est recommandé que le SE ouvre une ligne budgétaire aux fins de l'engagement d'un consultant pour les travaux de suivi et d'évaluation, que la Directrice exécutive utilisera à sa guise.

3.2. Suivi du programme

Il est proposé qu'un processus de suivi externe simplifié du programme soit mené chaque année. Cela permettrait essentiellement de donner l'assurance que les structures de gestion et de gouvernance du CIR au niveau du programme, des pays et des projets fonctionnent bien.

3.3. Plan d'évaluation

Le plan d'évaluation est brièvement résumé ci-après. Le processus d'évaluation comprendra deux éléments. L'un sera composé des évaluations externes réalisées à mi-parcours et à la fin du programme. Le second sera composé des évaluations réalisées à mi-parcours et à la fin des projets pour tous les projets d'un montant supérieur à 2 millions de dollars, et d'une évaluation finale pour un échantillon de projets d'un montant inférieur. Des notes techniques relatives aux mandats des évaluations externes à mi-parcours et finales au niveau du programme, du pays et des projets figurent dans les Notes d'orientation. Le processus d'évaluation sera indépendant et extérieur à ceux qui sont responsables des actions de développement. Au niveau du programme, les évaluations externes seront gérées par le SE au nom du Conseil et comprendront les éléments suivants:

- évaluation à mi-parcours; et
- évaluation finale.

Comme on l'a indiqué dans la section 2.1, les évaluations externes analyseront la mise en œuvre des activités et processus du programme aussi bien que des projets et évalueront les résultats obtenus conformément au Cadre d'évaluation des performances des cadres logiques liés au niveau des projets, des pays et du programme.

Les évaluations analyseront aussi l'efficacité de la gestion et de la direction du CIR.

Le choix des consultants pour les évaluations à mi-parcours et finales se fera à l'issue d'un appel d'offres. Le mandat sera approuvé par le Conseil. Le SE, le GFAS et les autres partenaires du CIR auront la possibilité de donner leur avis sur les projets de rapport d'évaluation.

Évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours analysera les activités, produits et réalisations au niveau du programme et des pays conformément aux critères d'évaluation du CAD – pertinence, efficacité, efficience, impact (résultats) et durabilité. Elle comprendra un examen du portefeuille de tous les projets des Catégories 1 et 2 dont la mise en œuvre a commencé au plus tard à la fin de la deuxième année. Sur la base de cet examen et d'autres critères parmi lesquels la distribution géographique, différents facteurs de développement tels que les pays enclavés ou les petits pays en développement insulaires, un échantillon de dix pays sera évalué. Dans l'échantillon des pays retenus pour l'évaluation, tous les projets du CIR dans le pays seront évalués.

Le projet de mandat figure dans les Notes d'orientation.

Évaluation finale

Les buts principaux de l'évaluation sont les suivants:

1. déterminer si les objectifs, réalisations et impacts indiqués dans le cadre logique du programme ont été atteints;
2. mettre en évidence les enseignements tirés et donner des recommandations pour les opérations futures; et
3. évaluer le rôle du CIR et les performances des partenaires du CIR. L'évaluation finale sera faite après l'achèvement de toutes les activités de projet.

Le projet de mandat figure dans les Notes d'orientation.

Évaluation des projets

Tous les projets d'un montant supérieur à 2 millions de dollars sont soumis à des évaluations à mi-parcours et finales. Un échantillon de 20 pour cent des projets d'un montant inférieur est soumis à une évaluation finale.

4. Étapes suivantes

4.1. Validation des cadres logiques

Les cadres logiques, y compris les indicateurs convenus, seront validés à travers des consultations avec les partenaires du CIR et l'établissement du niveau de référence.

4.2. État des lieux

Une évaluation de référence complète au niveau national devra être réalisée pour chaque pays bénéficiaire du CI.⁴ Dans toute la mesure du possible, ce processus sera conduit par le SE, mais le soutien additionnel d'un consultant peut être nécessaire.

Chaque projet nécessitera aussi une évaluation de référence. Pour les projets de la Catégorie 1, cette évaluation pourrait s'appuyer sur l'auto-évaluation et l'évaluation, mais il faudra fournir aux UNMO un cadre commun, des directives opérationnelles et un modèle. Une assistance minimale devra cependant être apportée aux pays qui le demandent.

Une analyse de référence devrait être réalisée avant le lancement d'un projet de la Catégorie 2; elle devrait porter sur les résultats spécifiques visés par la proposition de la Catégorie 2. Elle fait partie du processus de préparation du projet et devrait être soutenue par l'organisme de mise en œuvre du CIR, et le SE/GFAS, si nécessaire.

Les produits essentiels de l'état des lieux initial sont que le cadre logique est validé au niveau du pays et du programme, et que des indicateurs spécifiques ciblés ou SMART sont clairement convenus à tous les niveaux.

⁴ On peut aussi l'appeler évaluation *ex ante*.

5. Annexe: Définitions

Le *suivi* est le processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.⁵

On notera aussi la distinction entre le *suivi de la mise en œuvre*, relatif à l'avancement des activités, à l'exécution du programme de travail et à l'utilisation du budget, et le *suivi des résultats*, qui consiste à mesurer les résultats obtenus et la réalisation des objectifs du projet.⁶

L'*évaluation* est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours (évaluation périodique) ou terminé (évaluation finale), de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.⁷

Les *indicateurs* sont des moyens permettant de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs. Ils précisent ce qui doit être mesuré afin de suivre et d'évaluer les performances des politiques, projets et programmes de façon quantitative ou qualitative.⁸ On peut les classer selon différents niveaux de résultats⁹:

- Intrants – Mesure des ressources à fournir, par exemple: nombre de vaccins achetés.
- Processus – Désigne la façon de procéder.
- Produits – Mesure des biens et services fournis, par exemple: nombre d'enfants vaccinés ou nombre de personnes formées.
- Réalisation – Mesure des résultats intermédiaires obtenus par rapport aux objectifs d'une intervention, par exemple: pourcentage d'enfants ayant contracté la rougeole.
- Impact – Mesure des résultats plus larges à long terme ou des changements induits directement ou indirectement, de façon délibérée ou non, par une intervention, par exemple: taux de mortalité infantile.

⁵ OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002.

⁶ Voir OCDE, *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité* (2003), chapitre 4, Compte rendu et suivi (<http://www.oecd.org/dataoecd/0/46/20899586.pdf>).

⁷ OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002.

⁸ OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002.

⁹ Voir OCDE, *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité* (2003), chapitre 4, Compte rendu et suivi.

Les *indicateurs* devraient être:

- spécifiques et simples;
- mesurables;
- convenus et classés par ordre de priorité;
- pertinents, réalistes et objectivement vérifiables; et
- limités dans le temps.

Les *résultats* sont les produits, réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.¹⁰

La *chaîne des résultats* est la suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. Elle commence par la mise à disposition des intrants, se poursuit par les activités et les produits et conduit aux réalisations, aux impacts et aux informations en retour. Dans quelques organismes, le public concerné fait partie de la chaîne des résultats.¹¹

Le *modèle des résultats (cadre de résultats)* est la représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint, y compris les relations de cause à effet et les hypothèses implicites.¹²

¹⁰ OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002.

¹¹ OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002.

¹² OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002.