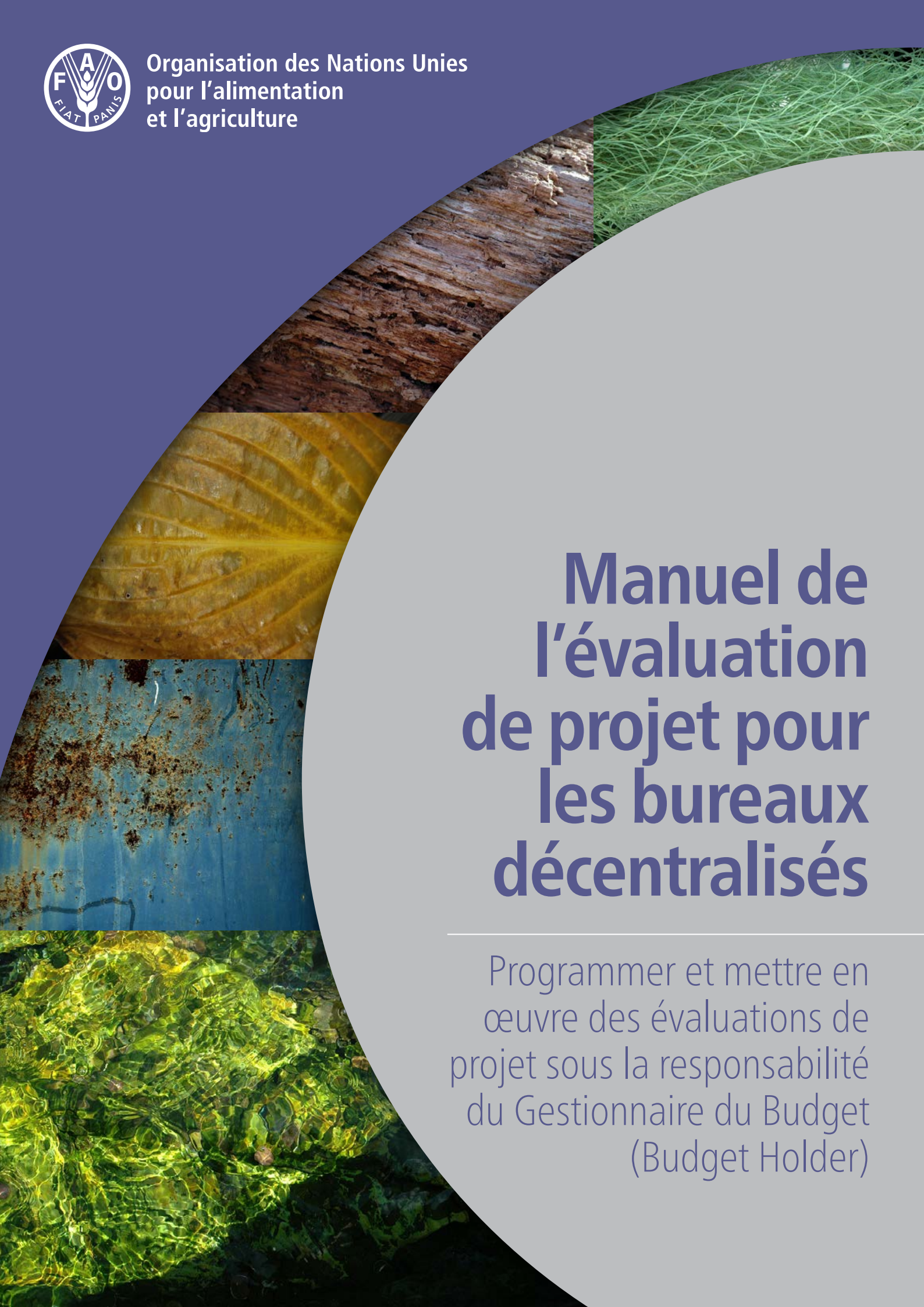




Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



# Manuel de l'évaluation de projet pour les bureaux décentralisés

Programmer et mettre en  
œuvre des évaluations de  
projet sous la responsabilité  
du Gestionnaire du Budget  
(Budget Holder)



# **Manuel de l'évaluation de projet pour les bureaux décentralisés**

**Programmer et mettre en œuvre des évaluations de  
projet sous la responsabilité du Gestionnaire du Budget  
(Budget Holder)**

Citation requise:

FAO. 2019. *Manuel de l'évaluation de projet pour les bureaux décentralisés – Programmer et mettre en œuvre des évaluations de projet sous la responsabilité du Gestionnaire du Budget (Budget Holder)*. Rome. pp.42  
Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2019



Certains droits réservés. Ce travail est mis à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Internationales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.fr>).

Selon les termes de cette licence, ce travail peut être copié, diffusé et adapté à des fins non commerciales, sous réserve de mention appropriée de la source. Lors de l'utilisation de ce travail, aucune indication relative à l'approbation de la part de la FAO d'une organisation, de produits ou de services spécifiques ne doit apparaître. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si le travail est adapté, il doit donc être sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si ce document fait l'objet d'une traduction, il est obligatoire d'intégrer la clause de non responsabilité suivante accompagnée de la citation indiquée ci-dessous: «Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ou de l'exactitude de cette traduction. L'édition originale [langue] doit être l'édition qui fait autorité.»

Tout litige relatif à la licence ne pouvant être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure de médiation et d'arbitrage au sens de l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire aux présentes. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

**Documents de tierce partie.** Les utilisateurs qui souhaitent réutiliser des matériels provenant de ce travail et qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, ont la responsabilité de déterminer si l'autorisation est requise pour la réutilisation et d'obtenir la permission du détenteur des droits d'auteur. Le risque de demandes résultant de la violation d'un composant du travail détenu par une tierce partie incombe exclusivement à l'utilisateur.

**Ventes, droits et licences.** Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être acquis par le biais du courriel suivant: [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Les demandes pour usage commercial doivent être soumises à: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Les demandes relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

# Table des matières

<i>Sigles, acronymes et abréviations</i> .....	v
<i>Glossaire</i> .....	vi
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Structure du manuel</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Informations essentielles relatives aux évaluations de projet de la FAO</b> .....	<b>5</b>
3.1 Dans quelles circonstances programmer une évaluation de projet spécifique ? .....	5
3.2 Principes GNUE .....	6
3.3 Contributions au Fonds fiduciaire pour l'évaluation .....	8
3.4 Quel texte relatif à l'évaluation intégrer au document de projet ? .....	9
3.5 Quel est le montant de la provision au titre de l'évaluation ? .....	10
<b>4. Responsabilité de l'évaluation: OED ou Gestionnaire du budget ?</b> .....	<b>13</b>
4.1 Comment décider de la responsabilité de l'évaluation ? .....	13
4.2 Évaluations de projet sous la responsabilité du gestionnaire du budget .....	13
4.3 Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations gérées par l'OED et des évaluations supervisées par le BH .....	14
<b>5. Phases des évaluations de projet</b> .....	<b>17</b>
5.1 Phase 1: Plan .....	17
5.2 Phase 2: Concevoir et préparer .....	19
5.2.1 Démarrage de l'évaluation .....	19
5.2.2 Obtenir des informations de la part de l'équipe de projet .....	19
5.2.3 Élaborer les termes de référence (TDR) pour l'évaluation .....	20
5.2.4 Créer un groupe de référence (optionnel) .....	20
5.2.5 Composition de l'équipe .....	21
5.2.6 Préparer un budget d'évaluation détaillé .....	23
5.2.7 Élaboration d'une stratégie de diffusion de l'évaluation .....	23
5.2.8 Sélectionner et contractualiser l'équipe d'évaluation .....	23
5.2.9 Préparer un rapport initial .....	23
5.3 Phase 3: Recueillir, analyser et rapporter .....	24
5.3.1 Organiser les aspects logistiques de la mission .....	24
5.3.2 Recueillir les données .....	25
5.3.3 Analyser les données et rapporter .....	25
5.3.4 Séance de compte rendu avec le(s) bureau(x) pays .....	25
5.3.5 Préparer un rapport d'évaluation provisoire .....	25
5.3.6 Faire circuler le rapport provisoire pour recueillir les commentaires .....	26
5.3.7 Finaliser le rapport d'évaluation .....	26

5.4 Phase 4: Diffuser et assurer le suivi .....	27
5.4.1 Diffuser le rapport d'évaluation de projet.....	27
5.4.2 Traduction .....	27
5.4.3 Demande de rapport de suivi .....	27
<b>6. Processus de contrôle de la qualité.....</b>	<b>29</b>
6.1 Revue par les pairs.....	29
6.2 Transmission à l'OED .....	29
6.3 Principales étapes et calendrier du processus de contrôle de la qualité des évaluations commandées par le BH.....	29
<b>Annexes .....</b>	<b>31</b>

## Encadrés, figures et tableaux

### Encadrés

Encadré 1 • Évaluations et revues (définitions GNUE).....	1
Encadré 2 • Principes éthiques GNUE .....	6
Encadré 3 • Contribution au Fonds fiduciaire pour l'évaluation – indications concrètes.....	8
Encadré 4 • Cas particulier: lorsque les donateurs ne souhaitent pas l'intervention de l'OED dans les évaluations.....	11
Encadré 5 – Déterminer la faisabilité de l'évaluation .....	17
Encadré 6 • Déterminer l'utilité de l'évaluation .....	18
Encadré 7 • Documentation et autres informations nécessaires lors de la phase de programmation .....	19
Encadré 8 • Atelier des parties prenantes .....	26

### Figures

Figure 1 • Quand conduire des évaluations de projet ? .....	7
-------------------------------------------------------------	---

### Tableaux

Tableau 1 • Barème des contributions au Fonds fiduciaire pour l'évaluation .....	9
Tableau 2 • Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations gérées par l'OED ou par le gestionnaire du budget.....	14
Tableau 3 • Auteurs et propriétaires du rapport final.....	15
Tableau 4 • Phases des évaluations de projet.....	17
Tableau 5 • Exemples de structures d'évaluation selon le type de projet.....	21
Tableau 6 • Atouts et faiblesses des différentes options pour les équipes d'évaluation .....	22
Tableau 7 • Processus de contrôle de la qualité des évaluations commandées par le gestionnaire du budget.....	30

## Sigles, acronymes et abréviations

BH	Gestionnaire du budget (de l'anglais: Budget Holder)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FPMIS	Système d'information de la gestion de programme de terrain
OED	Bureau de l'évaluation de la FAO
RE	Responsable de l'évaluation
TDR	Termes de référence

## Glossaire

**Bureaux décentralisés** – Dans ce manuel, ce sont tous les bureaux (pays membre de la FAO, bureaux sous régionaux ou régionaux, mais aussi unités et services du Siège de la FAO) qui gèrent des évaluations sous la responsabilité du Gestionnaire du Budget. Le terme n'implique donc pas nécessairement une décentralisation d'un point de vue géographique.

**Évaluation** – Une évaluation est une appréciation, conduite de manière aussi systématique et impartiale que possible, d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou des résultats d'une institution. Elle analyse le niveau d'obtention des résultats attendus mais aussi des résultats non prévus en étudiant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs liés au contexte et les relations de causalité en utilisant des critères appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts et la durabilité. Une évaluation vise à fournir des informations crédibles et utiles basées sur des preuves de sorte que ses observations, recommandations et enseignements puissent être intégrées dans les meilleurs délais aux processus de décision des organisations et des parties prenantes.

**Évaluations sous la responsabilité du Gestionnaire du Budget** – Désignent les évaluations gérées en dehors du bureau de l'évaluation de la FAO, et supervisées par le gestionnaire du budget (de l'anglais: Budget holder)<sup>1</sup>. Le budget holder peut se trouver dans un bureau pays, sous régional ou régional, mais aussi dans une unité ou services au Siège de la FAO.

**Budget d'évaluation** – Il représente le coût réel de l'évaluation. Le budget de l'évaluation est formulé lors de la phase de programmation de l'évaluation, après avoir défini la portée et la

finalité de l'évaluation. Le budget de l'évaluation peut avoir des incidences sur les choix relatifs à la conception de l'évaluation et inversement.

**Responsable de l'évaluation** – Il gère l'intégralité du processus d'évaluation allant de la première version des termes de référence de l'évaluation jusqu'à la finalisation du rapport d'évaluation. Le responsable de l'évaluation ne rédige pas le rapport d'évaluation qui relève des fonctions du chef de l'équipe d'évaluation, mais assure la conformité d'une part de l'évaluation aux procédures appropriées et d'autre part du processus d'évaluation et des produits délivrables aux standards de qualité. Le responsable de l'évaluation est responsable de la supervision de l'ensemble du processus d'évaluation et de la qualité du rapport d'évaluation produit.

### **Provisions au titre de l'évaluation**

– Elles représentent des fonds provisionnés lors de la phase de formulation afin d'assurer le financement de l'évaluation. Ce manuel établit une distinction entre les provisions au titre de l'évaluation et le budget de l'évaluation. Les provisions au titre de l'évaluation représentent généralement une estimation du budget de l'évaluation ou les contributions directes au Fonds fiduciaire pour l'évaluation.

**Finalité de l'évaluation** – La/les raison(s) principale(s) qui amène(nt) à conduire une évaluation. Elle définit l'utilisation et les utilisateurs de l'évaluation et énonce clairement si une évaluation sera utilisée dans un objectif de transparence et/ou d'apprentissage en précisant les destinataires visés. Différentes finalités peuvent être prises en compte dans la conception d'une évaluation.

**Portée de l'évaluation** – Elle définit l'"evaluand", l'échelle d'intervention, le budget et les ressources allouées et le stade de la mise en œuvre, la couverture

1 Appelé aussi par la FAO « Responsable du budget ».



géographique de l'intervention et sa typologie, qu'il s'agisse d'un projet, de plusieurs projets ou d'un programme.

**Chef de l'équipe d'évaluation** – Il conduit l'évaluation. Il a la paternité principale du rapport d'évaluation dont il est responsable. Les rôles et les responsabilités du chef d'équipe sont définis dans les termes de référence (TDR) relatifs au chef d'équipe, partie intégrante des TDR généraux de l'évaluation.

**Évaluation finale** – Cette évaluation est menée vers la fin du programme/projet. Les évaluations finales sont réalisées aussi bien à des fins de transparence que d'apprentissage, et sont souvent essentielles pour éclairer les prises de décisions relatives à une prolongation du programme/projet. Dans ce dernier cas, l'évaluation doit être effectuée de 6 à 9 mois avant la date d'achèvement prévue afin de permettre une prise en compte immédiate des résultats de l'évaluation et d'éclairer les décisions de financement futur.

**Évaluation à mi-parcours** – Cette évaluation est menée généralement vers le milieu du cycle de programme/projet. Ces évaluations ciblent généralement les problématiques de mise en œuvre et sont conçues afin de faciliter la mise en place d'actions correctives à mi-parcours.

**Revue par les pairs** – Cette revue est une appréciation menée par des évaluateurs professionnels et fait partie du processus de contrôle de la qualité. La revue par les pairs d'évaluations de projet telle qu'elle est prévue à la FAO, est une revue par les pairs en interne, menée par des chargés d'évaluation qui ne sont pas impliqués directement dans l'évaluation. La revue par les pairs suit un modèle de revue par les pairs établissant un ensemble de critères standardisés.

**Revue du projet** – Cette revue est une appréciation ad-hoc de la performance d'une intervention de programme, ou d'un aspect spécifique d'une intervention de programme,

afin d'éclairer la prise de décision opérationnelle et/ou soutenir l'apprentissage et la transparence. Une revue cible généralement des problématiques opérationnelles et est gérée les plus souvent en interne afin de permettre une prise de décision immédiate et des ajustements du programme en cours.

**Théorie du changement** – Une « théorie du changement » explique comment les activités sont supposées produire une série de résultats qui contribuent à obtenir les impacts finaux attendus. Elle peut être élaborée pour tous les niveaux d'intervention – un événement, un projet, un programme, une politique, une stratégie ou une organisation.

**GNUE** – Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est un réseau professionnel inter-agences qui rassemble les programmes et les organisations affiliées. Les évaluations de la FAO adoptent les Normes et standards de l'évaluation du GNUE.

**Normes et standards de l'évaluation du GNUE** – Ce texte adopté en 2005 et revu en 2016 est un document fondamental. Les Normes et standards de l'évaluation du GNUE ont été conçus afin de renforcer et harmoniser les pratiques en s'assurant que les membres du GNUE adhèrent à des fondamentaux partagés, dont:

*Normes générales pour l'évaluation (10):*  
1 Principes, objectifs et cibles convenus internationalement; 2 Utilité; 3 Crédibilité; 4 Indépendance; 5 Impartialité; 6 Principes éthiques; 7 Transparence; 8 Droits de l'homme et parité des genres; 9 Capacités d'évaluation nationales; 10 Professionnalisme –

*Normes institutionnelles d'évaluation dans le cadre du système des Nations Unies (4):* 11 Environnement facilitant; 12 Politique d'évaluation; 13 Responsabilité de la fonction d'évaluation et 14 Utilisation et suivi de l'évaluation.

*Standards relatifs à (19):* Cadre institutionnel (5); Conduite des évaluations (11); Qualité (3)



# 1. Introduction

Ce manuel a pour objectif de fournir des indications relatives à la programmation, la formulation et la conduite des évaluations de projets et programmes de la FAO.

Les destinataires visés sont:

- le personnel des bureaux du Siège ou des Bureaux décentralisés qui mettent en œuvre leurs propres processus d'évaluation avec la supervision et le soutien techniques de l'OED;
- les concepteurs de projet, responsables du budget et chargés de liaison de la FAO qui ont besoin d'informations sur les processus et les principes de l'évaluation de projet.

Cet ouvrage est le premier manuel du genre et s'appuie sur les retours d'expérience et les enseignements tirés qui ont été partagés par les collaborateurs et consultants de l'OED ayant mené ou participé à des évaluations de projet. Il s'appuie également sur l'expérience du pilotage par l'OED d'évaluations conduites par des Services de la FAO et des Bureaux pays sélectionnés. Pour assurer une ample utilisation, il sera disponible en anglais, français et espagnol.

La Charte de l'évaluation<sup>2</sup>, approuvée par le Comité du Programme en 2010, confirme le mandat et la gestion de la fonction d'évaluation dont elle établit les principes. Ce manuel s'inscrit dans la ligne du Manuel de l'évaluation de l'OED (avril 2015)<sup>3</sup> et d'autres matériels d'orientation élaborés par l'OED.

Ce manuel définit les principales étapes des évaluations de projet<sup>4</sup>, de la phase de la formulation de l'évaluation jusqu'à l'achèvement du processus d'évaluation. Il distingue les évaluations gérées par l'OED et celles conduites sous la responsabilité du gestionnaire du budget et clarifie les rôles et les responsabilités respectives pour chacune de ces modalités.

Les revues<sup>5</sup> ou tout autre type d'évaluations internes de projet, comme par exemple la mission de supervision, sont considérées comme parties prenantes de la gestion du projet et ne requièrent pas l'intervention de l'OED. Par conséquent, elles ne sont pas abordées dans ce manuel.

## Encadré 1 • Évaluations et revues (définitions GNUE)<sup>6</sup>

Une **évaluation** est une appréciation, conduite de manière aussi systématique et impartiale que possible, d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou des résultats d'une institution. Elle analyse le niveau de réalisation des résultats attendus mais aussi des résultats non prévus en étudiant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs liés au contexte et les relations de causalité en utilisant des critères appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, les impacts et la durabilité. Une évaluation vise à fournir des informations crédibles et utiles basées sur des preuves de sorte que ses observations, recommandations et enseignements puissent être intégrées dans les meilleurs délais aux processus de décision des organisations et des parties prenantes.

Une **revue** est une appréciation périodique ou ponctuelle des résultats d'un projet, d'un programme, ou d'un aspect spécifique d'une intervention. Elle vise à éclairer le processus de prise de décision opérationnelle et/ou à soutenir l'apprentissage/la transparence. Une revue se concentre sur des problématiques opérationnelles; elle est généralement effectuée en interne, afin de faciliter la prise de décision et les ajustements potentiels pour un projet en cours.

2 <http://www.fao.org/3/a-k7774e.pdf>

3 Définir les règles et procédures de l'OED pour la conduite d'évaluations de programme stratégique, thématique et national.

4 L'OED mène des évaluations nationales, thématiques et stratégiques. Les évaluations de projet se réfèrent à des projets précis ou groupes de projets contrairement aux évaluations programmatiques plus larges qui regroupent plusieurs projets. Les évaluations sont conduites soit à mi-parcours du cycle de vie du projet, soit vers la fin du projet, dans le cas des évaluations finales.

5 Des lignes directrices spécifiques sont disponibles pour la réalisation de revues à mi-parcours pour les interventions de la FAO financées par le FEM.

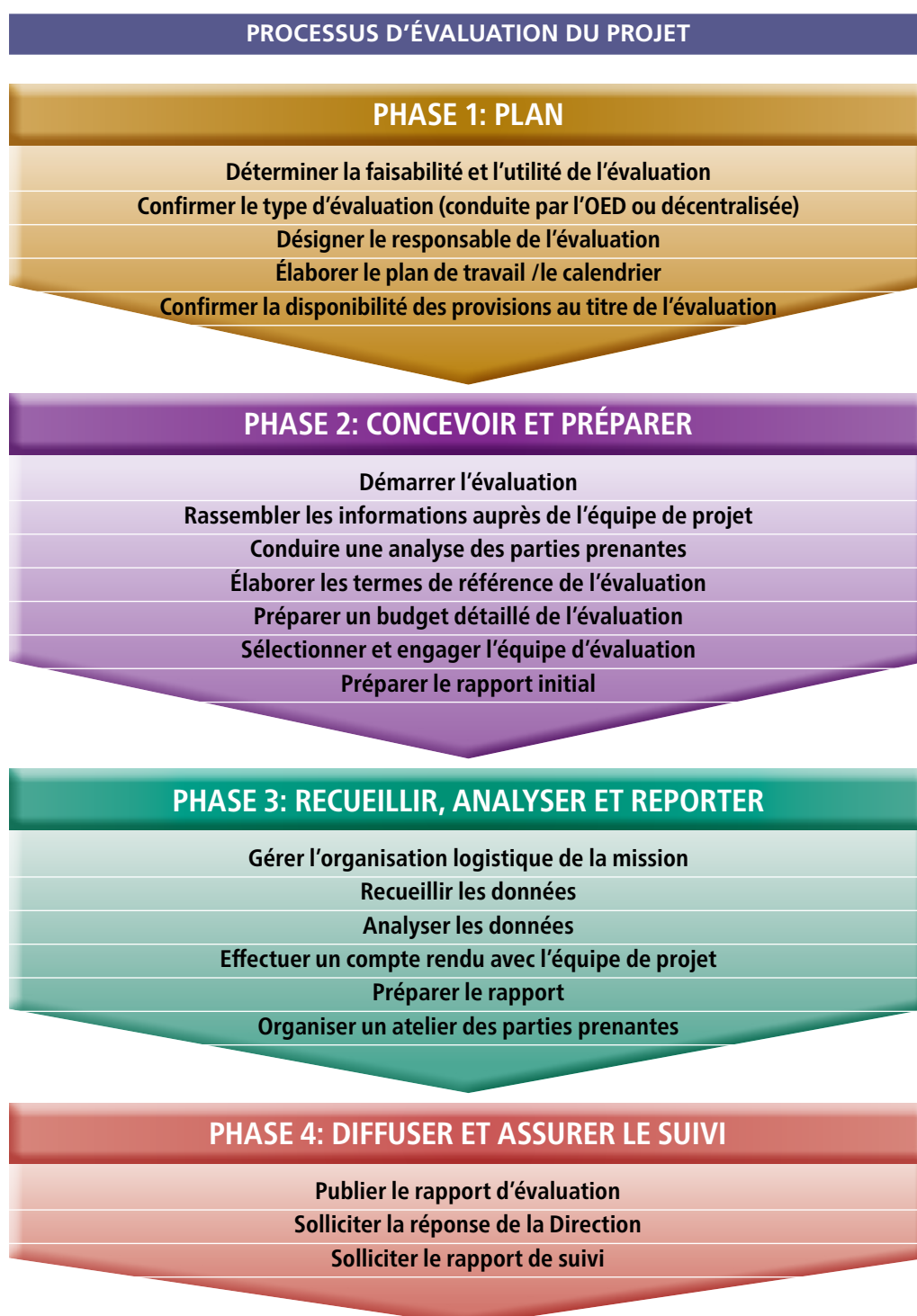
6 Voir Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. *Normes pour l'évaluation dans le système des Nations Unies*, 2016. Disponible à l'adresse: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>



## 2. Structure du manuel

La section 3, qui suit l'introduction et la section présente, décrit la politique de la FAO pour les évaluations de projet ainsi que les rôles et les responsabilités des différents acteurs, et fournit des indications afin de déterminer la provision au titre de l'évaluation et choisir la modalité de gestion de l'évaluation. La section 4 fournit ensuite des informations relatives à l'élaboration du budget d'évaluation de projet. La section 5 précise quant à elle les différentes phases et étapes prévues dans une évaluation de projet menée sous la responsabilité du gestionnaire du budget.

La section 6 décrit le processus de contrôle de la qualité ainsi que les procédures qui garantissent l'enregistrement approprié des données et des produits délivrables de l'évaluation dans les systèmes de gestion de la FAO.





## 3. Informations essentielles relatives aux évaluations de projet de la FAO

### 3.1 Dans quelles circonstances programmer une évaluation de projet spécifique ?

Les évaluations de projet et de programme sont un instrument appréciable pour les responsables, les donateurs et les gouvernements soucieux de renforcer la qualité des projets et des programmes qu'ils conçoivent et soutiennent afin d'améliorer les résultats et l'impact sur la population bénéficiaire. Les apprentissages générés par les évaluations contribueront à éclairer les processus de décision et à utiliser de manière optimale les ressources. Il est donc souhaitable que les évaluations de projet fassent partie des programmes annuels de travail des Bureaux décentralisés et des Cadres de programmation par pays<sup>7</sup>. Ces programmes de travail annuels doivent être mis à jour régulièrement et communiqués au Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) à des fins d'information et de programmation des évaluations.

Les organes directeurs de la FAO ont souligné l'importance d'une évaluation systématique du travail de l'Organisation financé par des ressources extrabudgétaires. Depuis 2007, tous les projets dotés d'un budget supérieur à 4 millions de dollars des États-Unis (ci-après dollars) doivent prévoir une évaluation indépendante spécifique. Cette disposition concerne les projets dotés d'un budget supérieur à 4 millions de dollars lors de leur formulation et ceux atteignant le seuil des 4 millions de dollars suite à une révision de leur budget. En dehors des motifs mentionnés, différentes raisons peuvent justifier le recours à une évaluation, parmi lesquelles:

- **apprendre à partir de l'expérience:** les responsables, les gouvernements et les partenaires de ressource peuvent utiliser les évaluations afin d'apprécier l'utilisation d'innovations, technologies, approches et méthodes. Les évaluations peuvent être utilisées par exemple pour apprécier une méthode d'intervention spécifique telle qu'une réalisation nationale.
- **apprendre à partir des évaluations ex-post:** les partenaires de ressource peuvent demander de conduire des évaluations sur une zone géographique particulière ou sur un domaine thématique spécifique afin d'évaluer l'utilité d'un investissement à long terme et d'éclairer le processus de prise de décision (comme par exemple le soutien à la production de semences au Sierra Leone ou la production laitière en Afghanistan).
- **conduire des évaluations à mi-parcours:** les responsables peuvent décider de conduire des évaluations à mi-parcours afin de recueillir les informations auprès des partenaires et des bénéficiaires sur le déroulement de la mise en œuvre et sur d'éventuelles actions correctives à entreprendre pour permettre l'obtention des résultats attendus avant la fin du projet. Une évaluation à mi-parcours peut être utile pour comprendre la cause d'une sous-performance ou pour revoir la structure du projet et le cadre logique lorsque le contexte de la mise en œuvre a changé de manière significative par rapport au moment où le projet a été élaboré.
- **éclairer les choix en vue de la seconde phase d'une intervention:** une évaluation peut être utile pour mettre en évidence les résultats obtenus, identifier les besoins complémentaires et définir les actions nécessaires pour consolider les réalisations de la première phase lorsqu'une deuxième phase est en cours d'examen.

En particulier:

- a. **Projets dotés d'un budget supérieur à 4 millions de dollars:** une évaluation indépendante est obligatoire. L'OED entreprendra une évaluation finale du projet. Si une évaluation à mi-parcours est prévue et obtient l'accord du partenaire de ressources, elle devrait être menée sous la responsabilité du gestionnaire du budget. L'OED peut apporter ses orientations et assurer le contrôle de la qualité du processus d'évaluation décentralisé. L'OED peut également gérer l'évaluation à mi-parcours, en cas de demande de la part du budget holder et/ou du donateur.

7 La « Synthèse des enseignements tirés lors de l'application du Cadre de programmation par pays » présentée lors de la 124<sup>ème</sup> session du Comité du programme (21-25 mai 2018) a recommandé l'intégration de programmes de suivi et d'évaluation au sein des Cadres de programmation par pays (notamment la recommandation 2 portant sur l'amélioration des capacités et instruments pour l'évaluation de la mobilisation des ressources, le suivi et l'évaluation).

- b. **Projets dotés d'un budget inférieur à 4 millions de dollars:** l'évaluation n'est pas obligatoire (en dehors des projets financés par le Fonds pour l'Environnement Mondial, FEM) mais la conduite d'une évaluation peut être motivée par toutes les raisons susmentionnées. Si le donateur le demande, l'OED peut gérer l'évaluation finale mais aussi l'évaluation à mi-parcours. En cas de demande par le donateur et/ou le gestionnaire du budget, l'OED peut également fournir ses orientations et assurer le contrôle de la qualité des évaluations menées sous la responsabilité du gestionnaire du budget.
- c. Les initiatives menées dans le cadre de réponses de l'institution correspondant à un niveau 3 d'urgence ne requièrent pas d'évaluation séparée<sup>8</sup>.

### 3.2 Principes GNUE

Toutes les évaluations de la FAO doivent se conformer aux lignes directrices éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)<sup>9</sup> et garantir le respect des principes éthiques.

#### Encadré 2 • Principes éthiques GNUE

##### Respect de la dignité et de la diversité

Les évaluateurs doivent:

- a. respecter les différences en matière de culture, de coutumes locales, de croyances et pratiques religieuses, d'interaction personnelle, de rôles en fonction du genre, de handicap, d'âge et de dimension ethnique, et doivent être conscients des implications potentiels de ces différences lors de la programmation, la réalisation et le rapportage des évaluations, en utilisant des instruments d'évaluation appropriés au contexte culturel.
- b. perturber le moins possible les activités sous réserve que les informations nécessaires soient recueillies, en accordant une grande attention aux individus et aux institutions qu'ils souhaitent impliquer dans l'évaluation, en optimisant leur implication en termes de temps et en respectant le droit de chacun à la confidentialité.

##### Droits et juste représentation

Lors de l'implication de personnes ou de groupes dans l'évaluation, les évaluateurs doivent assurer:

- a. Le droit à l'auto-détermination. Les participants potentiels doivent être traités comme des agents autonomes et doivent avoir la possibilité de prendre des décisions de manière indépendante sans aucune pression ou peur de difficultés en cas de refus de participation.
- b. La juste représentation. Les évaluateurs doivent sélectionner les participants de manière juste, en relation avec les objectifs de l'évaluation, sans égard à leur disponibilité ou à la facilité de les faire participer. La représentation des groupes relativement faibles, « cachés » ou exclus pour toute autre raison doit faire l'objet d'une attention particulière.

##### Conformité aux codes s'appliquant aux groupes vulnérables

Lorsque l'évaluation implique la participation de membres issus de groupes vulnérables, les évaluateurs doivent connaître les codes légaux (internationaux ou nationaux) qui s'appliquent et s'y conformer, par exemple, dans le cas d'entretiens avec des enfants ou des jeunes.

##### Demande de réparation

Les parties prenantes reçoivent les informations nécessaires pour a) demander réparation des préjudices perçus suite à l'évaluation ou à tout projet couverte par celle-ci, et b) enregistrer une réclamation relative à la conduite d'une agence de mise en œuvre ou de réalisation.

##### Confidentialité

Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir les informations de manière confidentielle tout en les informant quant à l'objectif et aux limites de la confidentialité. Les évaluateurs doivent s'assurer que les informations sensibles ne soient pas reproductibles à leur source de manière à ce que les personnes concernées soient protégées contre toutes représailles.

##### Nuisances à éviter

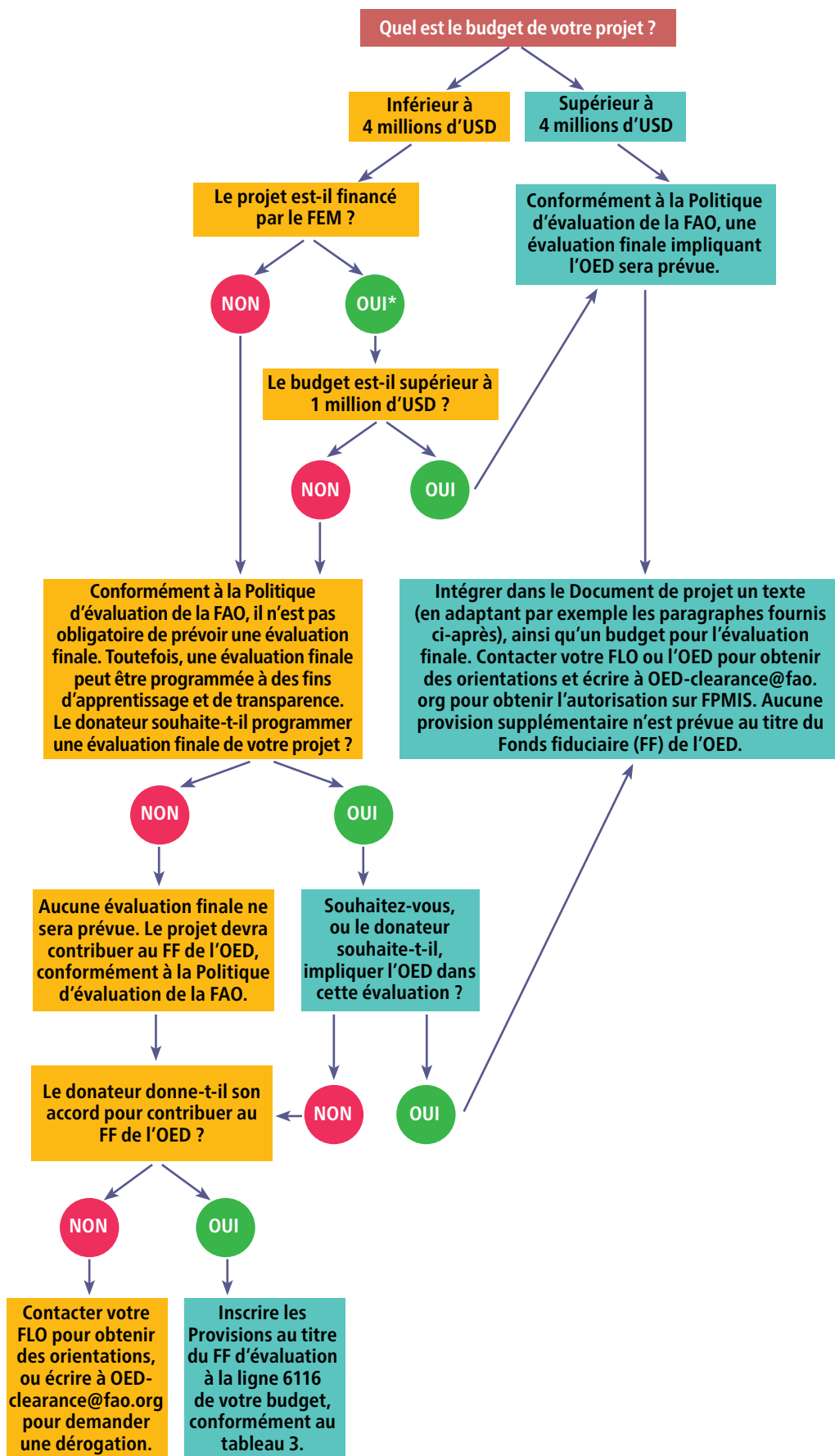
Les évaluations peuvent avoir un effet négatif sur leurs objets ou sur leurs participants. Les évaluateurs doivent ainsi: minimiser les risques et les charges pour les participants, s'efforcer de maximiser les bénéfices et réduire toute nuisance inutile qui proviendrait d'une évaluation critique ou négative, sans compromettre l'intégrité de l'évaluation.

8 Les initiatives dotées d'un budget supérieur à 4 millions de dollars et qui font partie d'un programme d'urgence et de relèvement contribueront au Fonds fiduciaire d'évaluation à hauteur de 0,8 % de leur budget total pour l'évaluation.

9 <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>



**Figure 1** • Quand conduire des évaluations de projet ?



\* Veuillez également consulter le Guide du FEM de la FAO sur les revues de projets à mi-parcours (MTR)

### 3.3 Contributions au Fonds fiduciaire pour l'évaluation

Le document d'orientation relatif à la politique d'évaluation de la FAO intitulé « *Procédures de financement de l'évaluation des initiatives financées par des contributions volontaires* »<sup>10</sup> (exposant la politique de financement de l'évaluation), approuvé en novembre 2013, définit les procédures relatives aux contributions au Fonds fiduciaire (FF) pour l'évaluation.

Conformément à la politique d'évaluation de la FAO, tous les projets doivent contribuer au Fonds fiduciaire de l'OED, qu'une évaluation séparée soit prévue ou non<sup>11</sup>. Les contributions séparées seront réunies, dans la mesure du possible, pour conduire des évaluations groupées ou pour envisager des interventions dans un cadre plus large dans les cas d'évaluations stratégiques et thématiques. Les contributions au FF contribueront également à l'établissement d'une infrastructure garantissant la qualité des évaluations.

#### Encadré 3 • Contribution au Fonds fiduciaire pour l'évaluation – indications concrètes

Toutes les initiatives financées par des contributions volontaires dotées d'un budget supérieur à 200 000 dollars et ne prévoyant pas de budget pour une évaluation conduite par l'OED doivent contribuer au Fonds fiduciaire pour l'évaluation<sup>12</sup>. Le barème de contribution est précisé dans les procédures de financement de l'évaluation d'initiatives financées par des contributions volontaires.

La contribution au titre de l'évaluation doit être prévue dans le budget au compte 6116 « Charges d'évaluation de projet » et enregistrée dans le système comptable (GL) en suivant les clefs comptables flexibles suivantes:

- Fund: selon le cas particulier
- Organization: selon le cas particulier
- Activity: selon le cas particulier
- Account: 6116

*Note: les différents éléments de la clef comptable flexible sont déterminés par les départements responsables de l'activité.*

10 « Procédures pour le financement de l'évaluation d'initiatives financées par des contributions volontaires. Indications relatives à la politique d'évaluation de la FAO »: <http://www.fao.org/3/ca4000fr/ca4000fr.pdf>

11 Sont exclus les projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et par des partenaires de ressources n'autorisant pas la contribution à des fonds communs pour les évaluations et pour lesquels le coût de l'évaluation doit être relié directement au projet pour être une dépense éligible, comme par exemple l'Allemagne et la Commission européenne;

12 Le Fonds fiduciaire pour l'évaluation a été mis en place pour financer les contributions à l'évaluation de toutes les initiatives de la FAO financées par des contributions volontaires.

### 3. Informations essentielles relatives aux évaluations de projet de la FAO

Les contributions au Fonds fiduciaire pour l'évaluation sont détaillées dans le tableau 1. Ce tableau ne peut pas être utilisé pour calculer le budget d'évaluations séparées conduites par l'OED.

**Tableau 1** • Barème des contributions au Fonds fiduciaire pour l'évaluation

Budget de projet (USD)	Contribution au Fonds fiduciaires pour l'évaluation (USD) <sup>2</sup>
inférieur à 200 000	0
200 001 – 300 000	2 000
300 001 – 400 000	2 800
400 001 – 500 000	3 600
500 001 – 600 000	4 400
600 001 – 700 000	5 200
700 001 – 800 000	6 000
800 001 – 900 000	6 800
900 001 – 1 000 000	7 600
1 000 000 – 1 500 000	10 000
1 500 001 – 2 000 000	14 000
2 000 001 – 2 500 000	18 000
2 500 001 – 3 000 000	22 000
3 000 001 – 3 500 000	26 000
3 500 001 – 4 000 000	30 000

Pour toute information complémentaire concernant le montant de la provision au titre de l'évaluation, le gestionnaire du budget du projet est prié de contacter [OED-clearance@fao.org](mailto:OED-clearance@fao.org).

#### 3.4 Quel texte relatif à l'évaluation intégrer au document de projet ?

Pour les projets requérant une ou plusieurs évaluations, un texte standard extrait de la politique de financement de l'évaluation de la FAO est disponible pour les équipes en charge de la conception du projet. Ce texte, adapté au contexte, peut être intégré au document de projet. Il est repris ci-après pour faciliter la référence:

*Une évaluation à mi-parcours sera conduite lorsque les réalisations représentent 50 % du budget total initial et/ou à la moitié de la durée prévue pour le projet, afin d'examiner l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre en ce qui concerne la réalisation des objectifs, des résultats et des produits à livrer. L'évaluation à mi-parcours contribuera à l'amélioration de la mise en œuvre du projet pour la période restante au moyen de recommandations opérationnelles et stratégiques. L'évaluation à mi-parcours sera menée par des consultants indépendants placés sous la responsabilité générale du gestionnaire du budget du projet. Le Bureau de l'évaluation de la FAO assurera le contrôle de la qualité du processus de l'évaluation et des produits délivrables.*

13 Le barème de contributions correspond à 0,8 % de la moyenne de de chaque tranche de budget, soit par exemple 2 000 dollars pour un budget correspondant à la tranche allant de 200 001 à 300 000 dollars (la moyenne de la tranche étant de 250 000 dollars).

### 3.5 Quel est le montant de la provision au titre de l'évaluation ?

Toutes les évaluations de la FAO doivent être rigoureuses et basées sur des preuves. L'utilisation de méthodologies d'évaluation quantitatives dépend de l'existence de nombreux facteurs lors de la formulation, comprenant, sans s'y limiter, des délais et un budget suffisants afin d'utiliser des méthodes de recherches quantitatives rigoureuses. Pour garantir la qualité des évaluations, les projets doivent prévoir un budget dédié approprié et des systèmes de suivi et d'évaluation solides. Ces systèmes devront se baser sur une théorie explicite du changement et être reliés logiquement aux résultats attendus. Au-delà de la programmation et de l'élaboration du budget des évaluations, tous les projets doivent s'assurer que l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation (M&E) solide est prévu lors de la formulation du projet.

La provision au titre de l'évaluation est généralement estimée à 1-2 % du budget général du projet. Toutefois, étant donné les coûts fixes générés pour chaque évaluation, dans les rares cas où un projet doté d'un budget inférieur à 4 millions de dollars devrait prévoir une ou deux évaluations, il faudra envisager un budget indicatif supérieur à 2 % du budget du projet (prière de se référer à la section 5.2.6 pour des informations complémentaires sur le budget de l'évaluation).

Le calendrier, le budget final<sup>14</sup> et le type d'évaluation à prévoir pour chaque projet dépend de:

- la complexité et le caractère innovant du projet;
- la couverture géographique de l'intervention (par exemple nationale/régionale/inter-régionale, mondiale) et l'objectif général de l'évaluation;
- la disponibilité de données de suivi et secondaires permettant le recueil des informations nécessaires à l'évaluation;
- la demande spécifique du donateur;
- la méthodologie de l'évaluation et le choix d'effectuer ou non une évaluation d'impact quantitative.

### 3. Informations essentielles relatives aux évaluations de projet de la FAO

---

Toutes les évaluations doivent prévoir l'élaboration précise du budget lors de leur conception et se baser sur l'identification préliminaire des besoins spécifiques d'évaluation, effectuée en collaboration avec les principales parties prenantes impliquées. Le montant des ressources disponibles peut avoir une incidence sur le niveau de rigueur de l'évaluation ou sur la certitude quant à la justesse de ses observations. Un financement approprié de l'évaluation à mi-parcours et finale garantira une meilleure base de preuves et des ressources pour l'analyse, ce qui améliorera sa qualité et l'utilité de ses produits. Le budget devra couvrir les déplacements et le temps de travail de l'équipe de l'évaluation, les coûts liés à la gestion de l'évaluation (coûts relatifs au responsable de l'évaluation) et le contrôle de qualité externe fourni lors de la revue par les pairs et par l'OED, le cas échéant.

L'annexe 7 fournit un modèle susceptible d'être utilisé pour la définition d'un budget d'évaluation.

Les provisions au titre de l'évaluation telles que définies dans le document de projet doivent rester disponibles jusqu'à l'évaluation finale.

Les tarifs du service de l'OED sont évalués à environ 5 000 dollars dans les cas où l'OED fournit les orientations et le contrôle de la qualité pour les évaluations commandées par le gestionnaire du budget à des équipes externes et 10 000 dollars pour les évaluations conduites par l'OED.

#### **Encadré 4 • Cas particulier: lorsque les donateurs ne souhaitent pas l'intervention de l'OED dans les évaluations**

*Que doivent faire les concepteurs de projet lorsque le donateur d'un projet doté d'un budget supérieur à 4 millions de dollars programme la réalisation d'une évaluation séparée sans l'implication de l'OED et/ou ne souhaite pas qu'une évaluation soit conduite par le Bureau de l'évaluation de la FAO ?*

Les concepteurs de projet doivent être conscients qu'une évaluation spécifique placée sous la responsabilité de l'OED est une obligation imposée par la FAO et relève de la politique de l'organisation pour l'apprentissage et la transparence au sein de l'institution pour tous les projets dotés d'un budget supérieur à 4 millions de dollars. Dans les cas similaires à ceux énoncés précédemment, l'OED est disponible pour discuter directement avec les donateurs pendant la phase de formulation du projet.

Lors de la phase de formulation du projet, les concepteurs du projet<sup>15</sup> doivent contacter l'OED (OED-Clearance@fao.org) pour recevoir des conseils sur les programmes et le budget d'évaluation ainsi que pour obtenir la validation de l'OED. Durant cette phase, les chargés de liaison de la FAO (CLF) ainsi que l'Unité de coordination FAO-FEM pour les projets FEM en relation étroite avec les concepteurs de projet sont priés de rappeler cette dernière condition et de fournir des conseils afin de faciliter la validation par l'OED.

---

15 Dans le cas des projets FEM, on se réfère également à l'unité de coordination FEM-FAO.



## 4. Responsabilité de l'évaluation: OED ou Gestionnaire du budget ?

La responsabilité de l'évaluation peut incomber au Bureau de l'évaluation de la FAO ou aux gestionnaires du budget.

### 4.1 Comment décider de la responsabilité de l'évaluation ?

La décision relative aux responsabilités devra être prise par l'OED en consultation avec le gestionnaire du budget. La décision dépend de différents facteurs comprenant:

- i la politique de la FAO en matière d'évaluations séparées qui prévoit que tous les projets dotés d'un budget supérieur à 4 millions de dollars devraient être évalués au moins une fois par l'OED;
- ii l'accord du partenaire de ressource pour la conduite d'une évaluation sous la responsabilité du gestionnaire du budget;
- iii le type d'évaluation (de préférence, les évaluations à mi-parcours devraient être conduites sous la responsabilité du 16 alors que les évaluations finales peuvent être gérées par l'OED ou par le gestionnaire du budget, selon la taille du projet);
- iv la contribution de l'évaluation aux évaluations nationale, thématique ou stratégique;
- v le calendrier et le budget de l'évaluation;
- vi la capacité du bureau décentralisé à mener une évaluation.

Il est préférable que la décision relative à cette responsabilité soit prise au cours du programme de travail annuel d'évaluation ou lors de la phase de formulation du projet. Si cela n'est pas le cas, elle sera prise lors de la phase de programmation de l'évaluation (voir Phase 1 de ce manuel).

L'accord du donateur est requis pour l'assignation de l'évaluation d'une intervention dotée d'un budget supérieur à 4 millions de dollars.

### 4.2 Évaluations de projet sous la responsabilité du gestionnaire du budget

Une évaluation commandée et gérée en dehors du bureau de l'évaluation (OED) de la FAO est considérée sous la responsabilité, en dernier ressort, du gestionnaire du budget (Budget Holder en anglais). Dans ce cas, un responsable de l'évaluation (RE) est désigné par le Gestionnaire du budget, en accord avec l'OED. Le responsable de l'évaluation gèrera l'évaluation en suivant l'orientation générale fournie par l'OED (voir tableau 2).

Pour assurer l'indépendance du processus, le responsable de l'évaluation ne devra pas être impliqué dans l'intervention faisant l'objet de l'évaluation. Le gestionnaire du budget pourra décider, en collaboration avec les Bureaux impliqués, de nommer un responsable de l'évaluation basé au niveau régional ou sous régional ou auprès d'autres Divisions de la FAO. Une autre option pourrait consister à engager un responsable de l'évaluation issu de la base de données Taleo de l'OED. Afin de fournir de manière effective des conseils en termes d'orientation, l'OED nommera toujours un point focal OED chargé de suivre le déroulement de l'évaluation. Dans ce cas, l'OED ne joue pas de rôle dans la gestion de l'évaluation. Il ne valide pas les produits délivrables de l'évaluation mais assure le contrôle de la qualité et la supervision du processus d'évaluation décentralisé (l'OED est encore responsable de l'autorisation des sections de l'évaluation lors de la formulation du projet).

*Lors d'une évaluation commandée par le gestionnaire du budget et gérée en dehors de l'OED, l'OED vérifie la qualité du rapport, sans avoir toutefois de prérogatives en termes de propriété et d'autorisation. L'OED fournira des commentaires relatifs aux produits délivrables et une appréciation quant au rapport final. Le gestionnaire du budget détient la propriété du rapport alors que le chef d'équipe de l'évaluation en est responsable.*

---

16 Toutes les revues à mi-parcours de projets FEM sont gérées par le BH.

### 4.3 Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations gérées par l'OED et des évaluations supervisées par le BH

Les rôles et les responsabilités varient en fonction du type d'évaluation. Le tableau 2 ci-après définit les rôles et les responsabilités dans le cadre des évaluations gérées par l'OED et des évaluations supervisées par le gestionnaire du budget (budget holder, BH).

**Tableau 2** • Rôles et responsabilités dans le cadre des évaluations gérées par l'OED ou par le gestionnaire du budget

Rôles et responsabilités	Évaluations gérées par l'OED		Évaluations sous la responsabilité du BH
	Direction de l'OED et chef d'équipe	Direction de l'OED uniquement	
<b>Phase 1: Programmer</b>			
Programmer l'évaluation lors de la phase de formulation	Les concepteurs du projet et le gestionnaire du Budget (BH), en accord avec l'équipe d'évaluation du projet de l'OED (qui fournit son autorisation lors de la phase de formulation)		
Nommer le responsable de l'évaluation	Coordinateur de l'évaluation de projet de l'OED		BH (en accord avec l'OED)
<b>Phase 2: Concevoir et préparer</b>			
Rédiger les TDR	Responsable de l'évaluation chef d'équipe (RECE) de l'OED avec les contributions de l'équipe de projet	Responsable de l'évaluation de l'OED (RE OED) avec les contributions de l'équipe de projet	Le Responsable de l'évaluation nommé par le BH (RE) avec l'orientation de l'OED
Sélectionner l'équipe d'évaluation	RECE OED	RE OED	RE avec l'orientation et le soutien de l'OED
Recruter l'équipe	RECE OED	RE OED	RE
Définir la méthodologie d'évaluation	RECE OED + consultant(s) externe(s)	Responsable de l'équipe d'évaluation externe	Équipe d'évaluation externe
<b>Phase 3: Recueillir/ analyser les données et rédiger le rapport</b>			
Organiser la mission de terrain	RECE OED	RE OED	RE
Conduire l'évaluation	RECE OED + consultant(s) externe(s)	Équipe d'évaluation externe	Équipe d'évaluation externe
Rédiger le rapport	RECE OED avec des contributions du reste de l'équipe	Chef de l'équipe d'évaluation externe avec des contributions du reste de l'équipe	Chef de l'équipe d'évaluation externe avec des contributions du reste de l'équipe (et le contrôle de qualité exercé par l'OED)
Envoyer les versions provisoires du rapport pour recueillir les commentaires	RECE OED	RE OED	RE
Intégrer les commentaires et finaliser le rapport d'évaluation	RECE OED	Chef de l'équipe d'évaluation externe	Chef de l'équipe d'évaluation externe
Demander la réponse de la Direction (RD)	RECE OED	RE OED	RE
Préparer la RD	BH du projet		
<b>Phase 4: Diffuser et assurer le suivi</b>			
Soumettre le rapport final et la réponse de la Direction à l'OED pour la publication	RECE OED	RE OED	RE

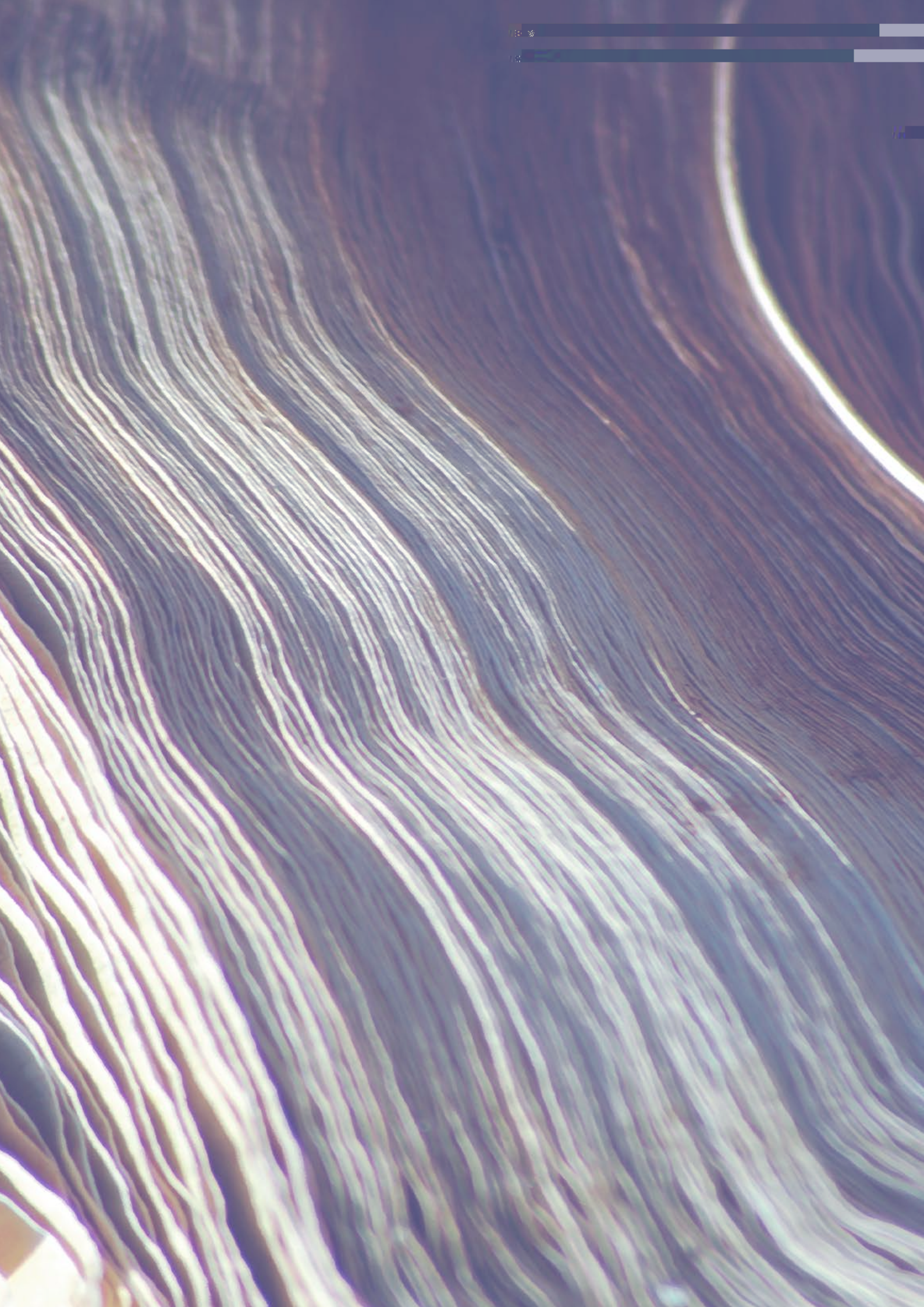


#### 4. Responsabilité de l'évaluation: OED ou Gestionnaire du budget ?

---

Tableau 3 • Auteurs et propriétaires du rapport final

	Évaluations gérées par l'OED		Évaluations sous la responsabilité du BH
	Responsable de l'OED et chef d'équipe	Direction de l'OED uniquement	
Paternité du rapport final	RECE OED	Chef de l'équipe externe	Chef de l'équipe externe
Propriété du rapport final	Directeur de l'OED	Directeur de l'OED	BH



## 5. Phases des évaluations de projet

Le tableau ci-après fournit un résumé et la durée prévue pour chaque phase de l'évaluation de projet.

**Tableau 4** • Phases des évaluations de projet

	Débuts	Fins	Durée prévue
<b>Phase 1: Plan</b>	6 mois avant la date maximale de fin de projet ou 3 mois avant le terme de mi-parcours.	À l'assignation de l'évaluation au Responsable de l'évaluation.	1 mois
<b>Phase 2: Préparer et concevoir</b>	À l'assignation de l'évaluation au responsable de l'évaluation.	Lorsque le rapport initial est prêt.	1-2 mois
<b>Phase 3: Recueillir, analyser et rapporter</b>	Au début du recueil des données.	À la finalisation du rapport final, lorsque tous les commentaires sur le rapport provisoire ont été reçus et intégrés.	3-5 mois
<b>Phase 4: Diffuser et assurer le suivi</b>	Lorsque le rapport final est prêt.	À la publication du rapport final sur internet.	2 semaines
			Total: de 5,5 à 8,5 mois

### 5.1 Phase 1: Plan

*Cette phase consiste à déterminer la faisabilité et l'utilité de l'évaluation, en confirmant le type d'évaluation (gérée par l'OED ou commandées par le BH) et la désignation d'un responsable de l'évaluation.*

Il est préférable que toutes les évaluations séparées fassent partie du programme de travail annuel des Bureaux décentralisés (prière de consulter la section 3 de ce manuel) comme cela doit être précisé dans le document de projet.

Les responsables du budget de projets demandant une évaluation impliquant l'OED (gérée par l'OED ou non) doivent contacter l'OED au plus vite et au moins 6 mois avant la date indicative de début de l'évaluation. Le Gestionnaire du budget, le chef d'équipe et l'OED doivent déterminer la faisabilité et l'utilité de l'évaluation, en établissant conjointement un calendrier raisonnable.

#### Encadré 5 – Déterminer la faisabilité de l'évaluation

La faisabilité d'une évaluation dépend de différents facteurs, dont entre autres:

- l'implication des parties prenantes;
- la disponibilité des données (liée également à la qualité du suivi et du rapportage);
- l'accès aux informateurs et aux bénéficiaires principaux (les évaluations réalisées après l'achèvement du projet peuvent être limitées en raison d'un difficile accès aux informateurs cruciaux);
- l'accès aux sites du projet;
- la sécurité;
- la situation politique (réunions avec le gouvernement);
- la disponibilité du budget.

### Encadré 6 • Déterminer l'utilité de l'évaluation

Il s'agit d'une étape essentielle lors de la préparation qui doit être définie en collaboration avec l'équipe de projet et les parties prenantes primaires. Les questions suivantes peuvent être utilisées pour déterminer l'utilité d'une évaluation :

- Comment l'équipe de projet et les parties prenantes internes et externes utiliseront-elles les résultats de l'évaluation ?
- De quelles informations l'équipe de projet et les parties prenantes internes et externes ont-elles besoin ?
- Comment l'évaluation pourra-t-elle être davantage utile pour toi, ton équipe, ton pays et les donateurs ?
- Quels sont les défis affrontés par le projet que l'évaluation devrait traiter en particulier pour permettre un apprentissage efficace sur la base des enseignements tirés ?

Pendant cette phase, si cela n'a pas encore été fait au cours du programme de travail d'évaluation annuel ou au moment de la formulation du projet, l'OED (en collaboration avec le donateur et le gestionnaire du budget) déterminera la modalité choisie pour conduire l'évaluation (gérée par l'OED ou sous la responsabilité du gestionnaire du budget).

Lorsque la modalité de l'évaluation a été déterminée, le responsable de l'évaluation est nommé par l'OED ou par le gestionnaire du budget afin de garantir l'indépendance du processus d'évaluation géré en dehors de l'OED, il est préférable que le responsable de l'évaluation n'ait pas été impliqué dans la formulation, la gestion ou les opérations du projet.

L'identification rapide d'un responsable de l'évaluation est crucial dans le cas des évaluations sous la responsabilité du gestionnaire du budget étant donné qu'une organisation particulière pourrait s'avérer nécessaire si le responsable de l'évaluation n'était pas disponible localement, comme éventuellement dans le cas de divisions ou de bureaux pays de petite dimension (le responsable de l'évaluation pourrait par exemple ne pas être disponible au niveau du pays mais être présent au niveau régional ou sous régional).

**Le gestionnaire du budget a la responsabilité du démarrage de cette phase (et du démarrage de l'évaluation) quelle que soit la modalité de l'évaluation.** L'équipe de projet de l'OED offre aussi son soutien afin de contrôler régulièrement les projets dotés d'un budget supérieur à 4 millions de dollars et d'alerter les BH quant à la nécessité de démarrer la phase de préparation. Le calendrier et le budget de l'évaluation doivent être définis dans le document de projet. En cas de changements par rapport aux programmes de travail initiaux (en raison de retouches budgétaires et/ ou d'extension du projet), **l'OED doit être averti par le gestionnaire du budget** ou par une autorité déléguée<sup>17</sup>.

Les éléments suivants sont définis ou confirmés lors de cette phase:

- la provision au titre de l'évaluation;
- un calendrier potentiel pour l'évaluation;
- la responsabilité primaire de l'évaluation (de l'OED ou BH);
- l'identification d'un responsable de l'évaluation;
- l'objectif de l'évaluation;
- l'utilisation de l'évaluation et des destinataires primaires visés (voir encadré ci-après pour plus de précision).

<sup>17</sup> Pour les évaluations FEM, la préparation de l'évaluation a lieu durant les réunions ordinaires qui réunissent l'équipe d'évaluation de projet et l'Unité de coordination FAO-FEM.

## 5.2 Phase 2: Concevoir et préparer

*Cette phase inclut: le démarrage formel de l'évaluation, le recueil des informations auprès de l'équipe de projet, l'analyse des parties prenantes, le développement des TDR, la préparation d'un budget détaillé pour l'évaluation et la définition d'une stratégie de diffusion.*

### 5.2.1 Démarrage de l'évaluation

Après que les aspects susmentionnés ont été convenus et clarifiés lors de la phase de préparation, l'évaluation peut démarrer officiellement. Il convient de définir en premier lieu les rôles et les responsabilités selon le type de l'évaluation.

Durant cette phase, pour les évaluations conduites sous la responsabilité du gestionnaire du budget, l'OED nommera un point focal responsable de soutenir le processus de l'évaluation.

L'OED consacre généralement une dizaine de jours de travail aux activités de soutien de ce type d'évaluation. Le fonctionnaire de l'OED désigné aura les tâches suivantes:

- revoir et commenter les TDR de l'évaluation;
- fournir des conseils quant à la sélection de l'équipe d'évaluation;
- revoir et commenter le rapport initial;
- revoir et commenter la première version;
- noter et commenter la version finale;
- répondre à toute question provenant du projet ou de l'équipe d'évaluation;
- fournir des indications d'orientation si nécessaire.

Dans le cas des évaluations FEM, l'Unité de coordination FEM-FAO devra être impliquée dans les discussions portant sur la programmation de l'évaluation avec le gestionnaire du budget et le Fonctionnaire technique principal.

### 5.2.2 Obtenir des informations de la part de l'équipe de projet

Une fois l'assignation effectuée, le responsable de l'évaluation est chargé de contacter l'équipe de projet afin d'obtenir la documentation pertinente en vue de l'élaboration des TDR de l'évaluation.

Le RE devra rassembler toute la documentation disponible sur le Système d'information de la gestion de programme de terrain (FPMIS) et que l'équipe de projet fournisse toute autre documentation non disponible sur FPMIS. L'encadré ci-après fournit une liste de documents devant être rassemblés lors de cette phase.

#### Encadré 7 • Documentation et autres informations nécessaires lors de la phase de programmation

- Informations contextuelles provenant de FPMIS;
- Autres informations devant être fournies par l'équipe de projet, parmi lesquelles:
  - les documents de projets relatifs comme les rapports de progression, les rapports techniques, les rapports de retour de mission, les révisions budgétaires, les rapports finaux, et tout autre rapport pertinent;
  - les résultats principaux obtenus;
  - la liste des parties prenantes;
  - la liste des communautés bénéficiaires, si pertinente et disponible;
  - les sites de projet (afin de programmer l'itinéraire et le travail de terrain);
  - le soutien technique fourni par le Siège et les bureaux régionaux;
  - les rapports de référence et de suivi;
  - d'autres informations, selon les exigences du donateur (comme par exemple les documents de nature politique);
  - les documents relatifs à la politique de la FAO, comme par exemple ceux en relation avec les objectifs stratégiques de la FAO.

### 5.2.3 Élaborer les termes de référence (TDR) pour l'évaluation

LE responsable de l'évaluation élabore, avec les contributions/commentaires de l'équipe de projet et, le cas échéant, d'autres parties prenantes (par exemple le donateur), les TDR de l'évaluation. Le modèle de TDR fourni à l'annexe 1 peut être utilisé à cette fin.

Lors de l'élaboration des TDR, le responsable de l'évaluation définit les aspects principaux qui constitueront les bases de l'évaluation. Ces aspects (qui sont précisés dans le modèle de TDR, annexe 1) sont les suivants:

- objectif de l'évaluation;
- questions d'évaluation;
- méthodologie indicative (une description approfondie de la méthodologie sera préparée par le chef d'équipe dans le rapport initial);
- composition de l'équipe d'évaluation.

Pour le contrôle de la qualité des évaluations commandées par le gestionnaire du budget, le point focal de l'OED commente les TDR de l'évaluation qui seront ensuite validés par le gestionnaire du budget.

Après la validation, le RE communique les TDR pour information aux parties prenantes essentielles dont l'équipe de projet, le bureau pays de la FAO, les bureaux décentralisés, le donateur, le chargé de liaison gouvernemental et l'OED.

### 5.2.4 Créer un groupe de référence (optionnel)

Lors de l'élaboration des TDR, le responsable de l'évaluation, en collaboration avec l'équipe de projet, doit décider s'il souhaite établir un groupe de référence externe. Les groupes de référence comprennent généralement des représentants du gouvernement, des partenaires de ressources, des partenaires comme les ONG ou les institutions de recherche impliqués dans le projet, ou toutes autres institutions.

Le responsable de l'évaluation invite le groupe de référence à commenter les TDR. Ce dernier sera informé durant toute l'évaluation sur la progression de l'équipe. Il est invité à participer à la présentation aux parties prenantes externes à la fin de la mission de l'équipe de projet et



aura la possibilité de commenter le rapport d'évaluation provisoire. En établissant un groupe de référence, le responsable de l'évaluation entend garantir la participation de toutes les parties prenantes importantes dans le processus de l'évaluation, afin de favoriser son appropriation et l'utilisation de ses résultats à la fin du projet.

Selon le type de projet, différentes structures d'évaluation sont possibles. Le tableau ci-après fournit des exemples de structures d'évaluation.

**Tableau 5 • Exemples de structures d'évaluation selon le type de projet**

Type de projet/objectif	Structure de l'évaluation
<b>Projets nationaux mis en œuvre dans un seul pays</b>	Données recueillies dans la ville principale (Bureau de la FAO et partenaires de la mise en œuvre) et auprès de sites du projet sélectionnés (bénéficiaires et partenaires de la mise en œuvre)
<b>Projets régionaux mis en œuvre dans une seule région (dans au moins deux pays)</b>	Données recueillies dans tous les pays, ou dans certains pays sélectionnés (selon leur nombre total). Dans chaque pays faisant l'objet d'une visite, les données devront être recueillies aussi bien dans la ville principale que sur certains sites sélectionnés (bénéficiaires et partenaires de la mise en œuvre)
<b>Projets inter-régionaux mis en œuvre dans de multiples régions (au moins deux régions) poursuivant des objectifs nationaux et des priorités régionales</b>	Données recueillies dans toutes les régions et dans quelques pays sélectionnés pour chaque région
<b>Projets mis en œuvre au niveau mondial dans au moins un pays par région, poursuivant des objectifs de développement nationaux et des priorités régionales</b>	Données recueillies auprès du siège de la FAO ou auprès du lieu où est basée la coordination. Visites prévues dans certains pays sélectionnés lorsqu'elles sont jugées pertinentes

### 5.2.5 Composition de l'équipe

Les évaluations sous la responsabilité du gestionnaire du budget peuvent être commandées à des instituts de recherche ou universités, de niveau national ou régional, expérimentés et possédant une capacité d'évaluation avérée. En cas de capacité d'évaluation limitée au niveau du pays, et selon l'objectif de l'évaluation, des experts internationaux/régionaux et nationaux pourraient être engagés. Le tableau ci-après met en évidence les atouts et les faiblesses des différentes options.

**Tableau 6 • Atouts et faiblesses des différentes options pour les équipes d'évaluation**

<b>Direction de l'évaluation</b>	<b>Institut de recherché/université national/e</b>	<b>Responsable de l'équipe d'évaluation internationale soutenu par le consultant ou l'équipe nationale</b>
Logistiques et organisation des réunions	Selon le contexte et les capacités de l'institut/université, ces tâches pourront être sous la responsabilité du fournisseur de service.	Le RE apportera son soutien en matière de logistiques et d'organisation de réunions.
Combinaison des compétences et de l'expertise de l'équipe	La combinaison de compétences de l'équipe pourrait être influencée par l'expertise disponible auprès de l'institut/université. L'institut/université pourrait avoir peu d'expérience en termes d'évaluation mais une compétence spécialisée.	Le RE a davantage de flexibilité dans la définition de la combinaison de compétences de l'équipe afin de s'assurer qu'elle corresponde aux besoins de l'évaluation.
Agenda de la mission/ Disponibilité des membres de l'équipe	Sous la responsabilité de l'institut de recherché/université. L'institution devrait effectuer des ajustements en cas de changements dans la programmation.	Le RE devra se coordonner avec les membres de l'équipe pour définir le programme d'évaluation sur la base de leur disponibilité individuelle qui peut faire l'objet de variations. Les différents consultants pourraient avoir des incompatibilités d'agenda pour différentes évaluations.
Flexibilité par rapport à la variation des besoins	La collaboration avec l'institut de recherche/université est basée sur des dispositions contractuelles générales et une lettre d'entente parfois difficilement modifiable en cours d'évaluation.	La collaboration est basée sur des TDR distincts qui peuvent être examinés avec les membres de l'équipe et potentiellement modifiés en cas de variation des besoins d'évaluation.
Budget	Le budget de l'évaluation et ses produits délivrables sont définis et convenus lors de la phase de programmation. La gestion des variations qui surviennent au cours de l'évaluation, en demeurant dans les limites du budget convenu, est généralement de la responsabilité de l'institut/université.	Les variations qui surviennent au cours de l'évaluation (comme par exemple une variation du programme ou des retards dans la phase de recueil des données) pourraient affecter le budget en raison de coûts supplémentaires liés à la logistique et aux jours de travail et indemnités journalières des consultants.
Performance/Fiabilité	Bien que peu d'universités/instituts de recherche aient une expertise interne en matière d'évaluation, les institutions perçoivent en général un enjeu plus important en termes de risque pour leur réputation, ce qui les incite à délivrer de bons produits.	Les performances des consultants dépendent de leur capacité individuelle et peuvent varier de manière significative.
Indépendance	Il y a potentiellement plus de conflits d'intérêts dans la mesure où un évaluateur national évalue la performance d'un compatriote (qui peut être un collègue ou un ami).	Potentiellement, plus d'indépendance.
Diffusion des apprentissages	La diffusion de la connaissance est l'une des principales fonctions de l'institut de recherché/université, qui dispose généralement de larges réseaux pouvant être utilisés pour diffuser les apprentissages de l'évaluation. Toutefois, selon l'institution, ce réseau pourrait s'avérer spécifique ou technique sans relation avec les processus de prise de décision clefs.	Dans le cas de consultants indépendants, la capacité et la probabilité de leur connaissance en matière de diffusion peut varier de manière significative (selon des facteurs comme les réseaux auxquels ces derniers ont accès, leur attitude personnelle, etc....).



##### 5.2.6 Préparer un budget d'évaluation détaillé

La provision au titre de l'évaluation est définie de manière indicative lors de la phase de formulation du projet, comme l'explique la section 3.3 de ce manuel. Durant la phase de programmation, le point focal de l'OED et le RE conviennent du budget de l'évaluation. Toutefois, un budget détaillé ne peut être défini qu'après la finalisation du rapport initial. Le budget de l'évaluation dépend de différents facteurs et ne peut pas être standardisé. Il est étroitement lié à l'objectif de l'intervention à évaluer et à la méthodologie de l'évaluation, comme indiqué précédemment. L'annexe 7 fournit un modèle pour la définition d'un budget d'évaluation.

Le responsable de l'évaluation est responsable du suivi du budget.

##### 5.2.7 Élaboration d'une stratégie de diffusion de l'évaluation

Le responsable de l'évaluation et le responsable du projet doivent convenir d'une stratégie de diffusion pour l'évaluation. Selon les destinataires et l'utilisation de l'évaluation, l'évaluation peut être publiée et traduite dans différentes langues. Les coûts relatifs à la révision, la traduction et la publication finale doivent être prévus dans le budget de l'évaluation.

Durant cette phase, le RE et le responsable de projet doivent convenir de l'opportunité d'effectuer un atelier des parties prenantes pour examiner et valider les conclusions et les recommandations. Cet atelier peut se faire à distance, en vidéo conférence ou au moyen d'entretiens individuels lors d'un atelier de restitution.

##### 5.2.8 Sélectionner et contractualiser l'équipe d'évaluation

La sélection et le recrutement de l'Institution nationale en charge de l'évaluation ou de l'équipe d'évaluation devra débuter avant ou pendant la phase de préparation des TDR. L'accord peut être formalisé avec les institutions nationales et les instituts de recherche à travers une lettre d'entente, alors que les sociétés d'évaluation doivent être sélectionnées à travers des appels d'offres dédiés. Le point focal de l'OED peut suggérer des institutions, sociétés d'évaluation ou experts d'évaluation à prendre en considération pour l'attribution. L'OED peut soutenir la diffusion de l'appel à manifestations d'intérêt.

Le responsable de l'évaluation garantit l'indépendance, la transparence et la conformité avec les règles et procédures de la FAO du processus de recrutement.

##### 5.2.9 Préparer un rapport initial

Le chef d'équipe de l'évaluation est responsable de l'élaboration du rapport initial conformément aux orientations fournies à l'annexe 10, en collaboration avec les membres de l'équipe d'évaluation et du responsable de l'évaluation. Afin d'obtenir les informations nécessaires au rapport initial, l'équipe d'évaluation peut avoir besoin d'organiser une rencontre ou un entretien via Skype avec les principales parties prenantes (par exemple le donateur, les collaborateurs techniques de la FAO, l'Unité de coordination FAO-FEM) avant de débuter la mission.

La section relative à la méthodologie du rapport initial devra comprendre la matrice d'évaluation (annexe 4). L'objectif de la matrice d'évaluation est de préciser comment les informations seront recueillies pour chaque question de l'évaluation, en précisant les éléments suivants:

- sous-questions, indicateurs, et/ou commentaires en relation avec les aspects spécifiques à analyser au sein de chaque question;
- sources d'information, modalités de recueil des informations, personnes à interroger, lieux devant faire l'objet de visites, documents à passer en revue, etc.;

La section relative à la méthodologie du rapport initial explique:

- les lieux choisis pour le recueil des données;
- les personnes à interroger;
- les critères de sélection pour les sites de projet et les personnes à interroger;
- les modalités d'entretien avec les parties prenantes (groupe focal, entretien semi-structuré, etc.);
- les autres méthodes utilisées pour compléter le recueil des données (revue documentaire, courts récits, observation, enquêtes en ligne, etc.).

Le type et la quantité des instruments utilisés pour le recueil des données dépendent de la structure du travail de terrain qui dépend à son tour étroitement de la matrice de l'évaluation. La sélection des sites à visiter et des catégories de personnes à interroger sur chaque site doit être

exposée dans le rapport initial. Le RE peut fournir des conseils sur la faisabilité de la structure du travail de terrain en relation avec le budget disponible.

Le rapport initial doit aussi proposer une **analyse des parties prenantes**.

L'annexe 9 fournit des orientations pour conduire l'analyse des parties prenantes. L'analyse des parties prenantes fournit une vue d'ensemble des personnes et des organisations impliquées activement dans le projet, ainsi que de celles dont les intérêts pourraient être affectés par le projet (positivement ou négativement).

L'analyse des parties prenantes sera utilisée pour concevoir l'évaluation, notamment pour décider qui interroger et quelles informations rechercher auprès de chaque partie prenante.

L'équipe d'évaluation pourra aussi préparer une liste des personnes à interroger basée sur l'analyse des parties prenantes et la matrice de l'évaluation et convenir d'un modèle de rapport pays (dans le cas d'évaluations régionales ou mondiales). La liste des informateurs pourra comprendre tous les informateurs de la FAO ou externes pertinents.

Les informateurs de la FAO comprennent: le gestionnaire du budget, le Fonctionnaire technique principal, le chargé de liaison pour le financement, l'unité de coordination FAO-FEM (dans le cas de projets FEM); toute autre division technique pertinente; le groupe de travail du projet.

Les autres informateurs comprennent par exemple: les communautés bénéficiaires et les gouvernements; la contrepartie institutionnelle; les institutions de mise en œuvre; le(s) partenaire(s) de ressources; les institutions et les acteurs de développement travaillant dans des domaines similaires; les ONG; le secteur privé; la société civile.

**Cette phase comprend les éléments suivants:**

- recueil du matériel de référence et les données secondaires
- révision du budget;
- élaboration des TDR (de la responsabilité du RE);
- élaboration d'une stratégie de diffusion pour l'évaluation;
- sélection et contractualisation de l'équipe de projet;
- annonce et processus de sélection de l'institut de recherche/équipe d'évaluation;
- conception du travail de terrain (responsabilité du CE);
- préparation du rapport initial (matrice d'évaluation et analyse des parties prenantes).

### 5.3 Phase 3: Recueillir, analyser et rapporter

*Cette phase comprend le recueil des données, l'analyse des données, la séance de compte-rendu et la préparation du rapport et de l'atelier des parties prenantes.*

#### 5.3.1 Organiser les aspects logistiques de la mission

En s'appuyant sur le rapport initial, le responsable de l'équipe d'évaluation devra préparer le programme détaillé du travail de terrain en collaboration avec le responsable du projet et le RE. Le RE offre son soutien pour l'organisation logistique de la mission. Le programme doit prévoir les réunions d'orientation avec le représentant de la FAO et les réunions avec les parties prenantes et bénéficiaires locaux du projet. Il peut être essentiel, selon les cas, de consacrer suffisamment de temps pour rencontrer les communautés et groupes locaux qui ont participé à l'initiative ou ont été affectés par celle-ci (positivement ou négativement).

Le RE programme les mission(s), facilite la planification des réunions et l'accès à la documentation, et il/elle est disponible à toute demande de réunion avec l'équipe de l'évaluation.

Les évaluations d'interventions FEM pourront prévoir, si cela est pertinent, des réunions avec les points focaux du FEM au niveau du pays.

*En cas d'évaluations commandées à des Instituts de recherche et Universités, il peut être possible de décider dans la lettre d'entente que l'organisation logistique pour les missions de terrain et l'organisation des réunions relève de la responsabilité du fournisseur de service. La décision dépendra de la capacité du fournisseur de service et du contexte.*

### 5.3.2 Recueillir les données

Le recueil des données relève de la responsabilité du responsable de l'équipe de l'évaluation qui s'assure que les données sont recueillies de manière indépendante et triangulées de manière appropriée.

En cas d'évaluations conduites par des consultants indépendants, le RE facilitera le recueil des données et contrôle régulièrement la progression de l'équipe d'évaluation par rapport au programme de travail. En cas d'évaluations conduites par l'institut de recherche/université, le RE aura uniquement un rôle de facilitateur si nécessaire mais sa responsabilité lors de cette phase sera plus limitée.

Afin d'assurer l'indépendance et la confidentialité, les entretiens devront être conduits sans l'intervention de collaborateurs du projet. Toutefois, en cas de besoin, un point focal de projet pourra accompagner l'équipe de l'évaluation et la présenter en début de réunion, en se retirant dès que les présentations ont été faites.

### 5.3.3

cohérence du contenu, de la conformité au modèle de l'OED et de la communication du rapport dans le respect du calendrier défini dans les TDR.

Un modèle de rapport d'évaluation est fourni à l'annexe 3A<sup>18</sup>.

### 5.3.6 Faire circuler le rapport provisoire pour recueillir les commentaires

Le rapport provisoire est communiqué à l'OED pour recueillir ses commentaires (devenant alors la Version 1). Une fois les commentaires de l'OED intégrés par le chef d'équipe, le responsable de l'évaluation fait circuler le rapport auprès du groupe de travail du projet et d'autres parties prenantes de la FAO ainsi qu'à toute autre unité impliquée, pour leur revue et des commentaires factuels. Le RE envoie le rapport provisoire accompagné d'une matrice de commentaires (voir annexe 6), en encourageant les parties prenantes à synthétiser leurs commentaires au sein d'une seule matrice, pour obtenir par exemple une matrice commune par division. La durée prévue pour le recueil des commentaires des parties prenantes est de deux semaines. Le responsable de l'équipe d'évaluation est chargé de prendre en compte les commentaires des parties prenantes. Le RE communique ensuite la version provisoire (Version 2) à toutes les parties prenantes externes à la FAO (donateurs et gouvernement) (voir le tableau 7 relatif au contrôle de la qualité).

### 5.3.7 Finaliser le rapport d'évaluation

Le chef d'équipe de l'évaluation est chargé de prendre en compte les retours et les commentaires recueillis durant la phase précédente en vue du rapport final. L'équipe d'évaluation corrigera les erreurs factuelles présentes dans le rapport provisoire et peut retoucher les observations, conclusions et recommandations sur la base des commentaires reçus, dans les cas où les commentaires sont assortis de données corrigées et/ou de nouvelles preuves. Il n'y a aucune obligation de prendre en compte les éléments relevant de simples opinions. Le responsable de l'évaluation contrôle que tous les commentaires ont été pris en compte. Les changements effectués sur le rapport provisoire, les commentaires acceptés ou rejetés, doivent être expliqués dans la matrice de commentaires.

Conformément au planning initial, et si cela n'a pas été réellement fait durant la séance de compte rendu, un atelier des parties prenantes peut être conduit lors de cette phase pour présenter et examiner les observations, conclusions et recommandations principales avec les parties prenantes.

#### Encadré 8 • Atelier des parties prenantes

##### Pourquoi et comment conduire un atelier des parties prenantes ?

Pour les projets impliquant un grand nombre de parties prenantes, le RE doit organiser un atelier à la fin de l'évaluation, afin de présenter et examiner les observations, conclusions et recommandations.

Cet atelier peut se tenir soit à la fin de la phase de recueil et d'analyse des données (avant la rédaction du rapport), soit lorsque le rapport final est prêt. S'il est organisé avant la rédaction du rapport, l'atelier est utile pour recueillir quelques réactions aux observations préliminaires et pourra aider l'équipe d'évaluation à revoir les conclusions et recommandations. S'il se tient lorsque la version finale du rapport est prête, l'atelier relève de la stratégie de diffusion du rapport et pourra permettre à tous les destinataires potentiels de l'évaluation d'être informés quant aux conclusions et recommandations. Les brochures ou tout autre matériel relatif à l'évaluation et à ses conclusions peuvent être distribués durant l'atelier. Dans certains cas, les médias peuvent aussi être invités à participer et il est possible d'engager un modérateur pour structurer la discussion autour des sujets spécifiques à traiter.

Dans les deux cas, il convient de définir clairement les objectifs de l'atelier à l'avance et de s'assurer que les parties prenantes les plus pertinentes sont invitées. La liste des participants peut être préparée en collaboration avec l'équipe de projet.

Les ateliers des parties prenantes peuvent avoir une durée allant de deux heures jusqu'à une demi-journée, selon les objectifs et le nombre de participants.

Le Responsable de l'évaluation et le Responsable du projet peuvent décider d'effectuer la révision et la traduction du rapport de l'évaluation. Les coûts relatifs doivent être prévus dans le budget au début de l'évaluation.

---

<sup>18</sup> Les interventions dans le cadre du FEM suivent des modèles spécifiques pour les évaluations finales et les revues à mi-parcours. Pour des informations complémentaires, prière de consulter les lignes directrices FAO-FEM pour les revues à mi-parcours FEM.

#### 4. Responsabilité de l'évaluation: OED ou Gestionnaire du budget ?

---

*Aux fins du contrôle de la qualité, le rapport final doit être envoyé, lorsqu'il est prêt, à l'OED pour la notation finale, puis, après validation du BH, envoyé de nouveau pour enregistrement et archivage.*

Une fois le rapport validé par le BH, le responsable de l'évaluation peut demander formellement une réponse de la Direction. Le BH est chargé de coordonner la préparation de la réponse de la Direction en collaboration avec l'équipe de projet.

##### Cette phase comprend:

- l'organisation de la logistique de la mission;
- le recueil et l'analyse des données;
- la séance de compte rendu et la préparation du rapport d'évaluation (comprenant la révision et la revue par les pairs);
- la demande et la préparation de la réponse de la Direction.

#### 5.4 Phase 4: Diffuser et assurer le suivi

---

*Après la validation du rapport final par le gestionnaire du budget, la phase de diffusion et de suivi commence. Cette phase comprend la publication du rapport d'évaluation, la réponse de la Direction et le rapport de suivi. Cette phase est entièrement placée sous la responsabilité du responsable de l'évaluation.*

##### 5.4.1 Diffuser le rapport d'évaluation de projet

Le RE peut à présent faire circuler le rapport final accompagné de ses annexes auprès du gestionnaire du budget et du groupe de travail du projet. La mise en forme, le graphisme, la publication et la diffusion du rapport ne seront pas assurés par l'OED, mais placés sous la responsabilité du responsable de l'évaluation nommé par le gestionnaire du budget (REN). À des fins de transparence, toutes les évaluations doivent être publiques. Le RE doit donc communiquer les rapports finaux et le matériel corrélé (comme les annexes et les appendices) à l'OED. L'OED offre l'accès aux rapports d'évaluation réalisés par des équipes externes à travers les dossiers d'archives disponibles sur son site internet.

La diffusion doit se conformer au programme de diffusion établi durant la phase de programmation.

Dans le cas des évaluations FEM, le rapport final peut être envoyé au secrétariat du FEM<sup>19</sup>.

##### 5.4.2 Traduction

Le rapport d'évaluation ou son résumé analytique peuvent être traduits, comme convenu lors de la phase de programmation. Toute traduction du rapport doit être imputée au budget de l'évaluation de projet, comme indiqué précédemment.

Tous les rapports d'évaluation des projets financés par le FEM doivent être disponibles en anglais.

##### 5.4.3 Demande de rapport de suivi

Le modèle de rapport de suivi est fourni dans le document « Responsabilités et procédures pour les réponses de la Direction et le rapport de suivi des évaluations » disponible sur le site internet de l'OED<sup>20</sup>.

##### Cette phase comprend:

- la diffusion du rapport final;
- la traduction (le cas échéant);
- la demande de rapport de suivi.

---

19 Pour les projets FEM, prière de se référer aux lignes directrices FAO-FEM relatives à la revue à mi-parcours.

20 <http://www.fao.org/evaluation/resources/manuals-guidelines/en/>



## 6. Processus de contrôle de la qualité

Cette section précise les processus de contrôle de la qualité (PCQ) pour les évaluations placées sous la responsabilité du gestionnaire du budget.

### 6.1 Revue par les pairs

Les revues par les pairs des évaluations commandées par le gestionnaire du budget à des équipes externes ne sont pas obligatoires. La décision de procéder à une revue par les pairs appartient au BH. L'OED encourage fortement le recours à la revue par les pairs des principaux produits délivrables (i.e. les TDR de l'évaluation et le rapport provisoire d'évaluation) avant leur transmission à l'OED pour commentaires. Les évaluations de projet peuvent être revues par des panels internes ou externes. Selon la capacité du bureau, la personne en charge de la revue par les pairs peut être un cadre supérieur possédant une large expérience en termes d'évaluation, un cadre externe ou un consultant provenant d'une autre institution de développement ou d'une société privée.

### 6.2 Transmission à l'OED

L'OED assure le contrôle de la qualité des produits délivrables (TDR, rapport initial et rapport d'évaluation). L'OED commente notamment les termes de référence de l'évaluation, le rapport initial et le rapport provisoire et évalue le rapport d'évaluation final fournissant des appréciations sur des critères et commentaires définis.

Les rapports d'évaluation sont appréciés en utilisant les critères définis dans la revue par les pairs et la matrice de notation (annexe 8).

Il est opportun de rappeler que l'OED assure le contrôle de la qualité mais ne procède pas à proprement parler à la validation du rapport final d'évaluation, celle-ci restant de la responsabilité du BH.

### 6.3 Principales étapes et calendrier du processus de contrôle de la qualité des évaluations commandées par le BH

Le processus de contrôle de la qualité (PCQ) des évaluations de projet placées sous la responsabilité du budget holder ne requiert pas la validation de l'OED à quelque étape que ce soit. Le PCQ est basé sur les commentaires reçus de la part du point focal de l'OED relativement aux TDR, au rapport initial et à la première version du rapport d'évaluation ainsi que sur l'évaluation et l'appréciation du rapport final.

Le gestionnaire du budget devra valider le rapport final avant qu'il ne soit transmis à l'OED pour enregistrement.

Le tableau 7 précise les étapes essentielles du processus de contrôle de la qualité des évaluations sous la responsabilité du budget holder.

**Tableau 7** • Processus de contrôle de la qualité des évaluations commandées par le gestionnaire du budget

<b>1) Termes de référence (TDR)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le RE communique les TDR à l'OED</li> <li>• L'OED émet des commentaires sur les TDR</li> <li>• Le RE prend en compte les commentaires de l'OED pour modifier les TDR</li> </ul>
<b>2) L'Équipe d'évaluation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OED fournit des conseils sur les CV des consultants et sur le processus de sélection (il peut participer aux entretiens en cas de sollicitation)<sup>21</sup></li> </ul>
<b>3) Rapport initial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CE prépare le rapport initial</li> <li>• Le RE communique le rapport initial à l'OED qui émet des commentaires</li> <li>• Le CE prend en compte les commentaires de l'OED et finalise le rapport initial</li> </ul>
<b>4) Rapport d'évaluation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CE communique la « Version 0 » au RE</li> <li>• Le RE envoie ses commentaires au CE (&gt; Version 1)</li> <li>• Le RE communique la Version 1<sup>22</sup> à l'OED</li> <li>• L'OED commente la Version 1</li> <li>• Le CE prend en compte les commentaires de l'OED (&gt; Version 2)</li> </ul>
<b>5) Circulation du rapport pour recueillir les commentaires et la finalisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le RE fait circuler la Version 2 auprès de toutes les parties prenantes pour recueillir des commentaires</li> <li>• Le CE intègre les commentaires des parties prenantes dans la version finale et complète la matrice de commentaires</li> <li>• L'OED apprécie le rapport final et transmet ses notations et commentaires</li> <li>• Le RE soumet le rapport final accompagné de l'appréciation de l'OED au BH pour validation</li> <li>• Le BH valide le rapport final en prenant en compte l'appréciation émise par l'OED</li> <li>• Le RE envoie le rapport final validé à l'équipe d'évaluation de l'OED pour son archivage électronique</li> </ul>

21 L'OED peut fournir des conseils mais n'a pas de rôle ou responsabilité officiels quant aux décisions liées à la sélection des consultants pour l'évaluation.

22 La première version (Version 0) a été soumise à un contrôle de qualité, commentée et revue par le RE du Bureau décentralisé.



## Annexes

Annexe 1A – Modèle: Termes de référence (TDR) pour les évaluations de projet

Annexe 2A – Modèle: Description des postes de consultants pour les évaluations décentralisées

Annexe 3A – Modèle: Modèle de rapport d'évaluation pour les projets ne relevant pas du FEM (conduites par l'OED ou décentralisées)

Annexe 4 – Modèle de matrice d'évaluation

Annexe 5 – Modèle d'enregistrement de note

Annexe 6 – Matrice de commentaires

Annexe 7 – Exemple de budget

Annexe 8 – Revue par les pairs et matrice de notation

Annexe 9 – Analyse des parties prenantes

Annexe 10 – Indications pour le rapport initial

Annexe 11 – Théorie du changement

Les annexes et la réponse de gestion sont disponibles à télécharger sur le site internet à l'adresse: [www.fao.org/evaluation](http://www.fao.org/evaluation)

BUREAU DE L'ÉVALUATION  
E-mail: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)  
Adresse : [www.fao.org/evaluation](http://www.fao.org/evaluation)

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture  
Viale delle Terme di Caracalla  
00153 Rome, Italie