

Annexes du Manuel ROM

Version 6.2

TABLE DES MATIERES

Annexe 1 : Liste des Questions de Monitoring.....	2
Annexe 2 : Notes explicatives aux Questions de Monitoring pour les Revues ROM standard.....	5
Annexe 3 : Notes explicatives aux Questions de Monitoring spécifiques aux opérations de mixage (Blending)	21
Annexe 4 : Modèle pour les rapports des revues ROM	37
Annexe 5 : Modèle de bonnes pratiques et d’enseignements tirés	45
Annexe 6 : Modèles pour le CQ interne des revues ROM.....	48
Liste de contrôle de la qualité par un expert ROM	48
Rapport sur le CQ par l’expert en CQ.....	49
Annexe 7 : Procédure d'échantillonnage pour les revues ROM lors des premiers stades de mise en œuvre	52
Annexe 8 : Devoir de diligence (Considérations relatives à la gestion de la sûreté et de la sécurité)..	55
Annexe 9 : Modèle pour l’appréciation préliminaire	58
Annexe 10 : Lectures complémentaires pour les revues ROM des interventions de blending	60
Lectures essentielles.....	60
Lectures complémentaires.....	61
Annexe 11 : Modèles pour l’assurance qualité (AQ) des revues ROM	63
Rapport AQ par un Expert en AQ du ROM	63
Rapport de mission sur le terrain par le Contractant en AQ du ROM.....	67
Rapport de la mission d’observation sur le terrain par le contractant en AQ du ROM.....	69
Annexe 12 : Lignes directrices techniques pour l'appui à la définition de cadres logiques et de systèmes de monitoring	72
Annexe 13 : Modèles de CQ pour l’appui à la définition de cadres logiques et de systèmes de monitoring.....	81
Modèle pour CQ interne	81
Enquête de Satisfaction.....	82
Liste de contrôle de la qualité par un expert ROM	83
Annexe 14 : Feux de signalisation pour l’évaluation de la performance	84

Annexe 1 : Liste des Questions de Monitoring

1. Pertinence – Faisons-nous des choses appropriées ?

1.1 L'intervention constitue-t-elle une réponse adéquate **aux besoins et droits** actuels des groupes cibles/bénéficiaires finaux ?

1.2 L'intervention est-elle adaptée aux **capacités** institutionnelles, humaines et financières actuelles du gouvernement du pays partenaire et/ou des autres parties prenantes clés ayant un rôle dans sa mise en œuvre ?

1.3 Le choix du **partenaire¹** et de la **méthode de mise en œuvre** s'avère-t-il approprié ?

1.4 L'ensemble des parties prenantes clés font-elles preuve d'un engagement réel envers les objectifs de l'intervention (i.e. **appropriation**) ?

2. Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE

2.1 L'intervention est-elle susceptible de profiter ou profite-t-elle d'une quelconque **complémentarité/synergie** avec d'autres interventions financées par l'UE ou d'autres entités (bailleurs de fonds, publics et/ou privés) ?

2.2 L'intervention reflète-t-elle (encore) ou bénéficie-t-elle (toujours) **d'une valeur ajoutée adéquate de l'UE** ?

3. Logique d'intervention, Monitoring & Enseignements tirés –Sommes-nous en mesure de suivre les résultats et tirer des enseignements ?

3.1 Dans quelle mesure l'intervention, telle que conçue et mise en œuvre à ce stade, prend-elle en considération les **expériences sectorielles passées**, ainsi que les bonnes pratiques et les enseignements tirés des précédentes interventions ?

3.2 Quelle est actuellement la **qualité de la logique d'intervention** ? Les produits et les réalisations planifiés sont-ils cohérents et réalisables, et les hypothèses et les risques clés ont-ils été clairement identifiés ?

¹ Terme utilisé pour décrire l'entité qui met en œuvre les fonds de l'UE. Il en existe trois types : gestion directe, indirecte et partagée.

3.3 La logique horizontale de la Matrice du Cadre Logique (MCL) est-elle adéquate ? i.e. choix des **indicateurs**, disponibilité des données ainsi que des données de référence, valeurs cibles et ventilation pertinente

3.4 L'intervention a-t-elle un **système de monitoring interne** adéquat ?

3.5 Existe-t-il des enseignements tirés et des bonnes pratiques qu'il serait utile de partager au-delà du contexte de l'intervention ?

4. Efficience - Faisons-nous les choses correctement ?

4.1 Les **mécanismes d'intervention** s'avèrent-ils appropriés pour obtenir les produits planifiés et contribuer aux réalisations ?

4.2 Les **intrants/les ressources** fournis/es par les différentes parties prenantes sont-ils/elles (toujours) adéquats/es afin d'obtenir les résultats planifiés ?

4.3 L'intervention a-t-elle subi des **retards** et, si oui, la planification a-t-elle été revue en fonction ?

4.4 Les **dépenses** sont-elles conformes au budget ?

5. Efficacité - Est-ce que ça fonctionne ?

5.1 Les **produits** sont-ils obtenus avec le **niveau de qualité attendu** ?

5.2 Les **réalisations** espérées sont-elles susceptibles d'être obtenues ?

5.3 Dans quelle mesure les résultats sont-ils **inclusifs**, i.e. dans quelle mesure assurent-ils une équitable distribution des effets de l'intervention entre les différents groupes de la population ?

5.4 L'intervention **influence**-t-elle effectivement les politiques et les interventions pertinentes du partenaire ?

5.5 L'intervention produit-elle des **effets positifs ou négatifs non-recherchés** ? Les effets négatifs éventuels ont-ils fait l'objet d'une stratégie d'atténuation des risques ?

6. Durabilité – Les bénéfices seront-ils durables ?

6.1 Les parties prenantes clefs sont-elles en train d'atteindre les **capacités nécessaires**² (y compris aux niveaux institutionnel, humain et financier) afin d'assurer que les bénéfices / services de l'intervention s'inscrivent dans la durée ?

6.2 L'accès aux bénéfices est-il **abordable** pour les groupes cibles sur le long terme ?

6.3 Le **secteur privé** a-t-il été suffisamment impliqué en vue de contribuer à la durabilité de l'intervention ?

6.4 L'intervention proposée accroît-elle la capacité de **résister aux chocs et aux pressions** (en abordant les syndromes spécifiques de fragilité et leurs causes premières) ?

7. Questions transversales

7.1 Dans quelle mesure cette intervention contribue-t-elle à l'aboutissement de **l'égalité des sexes** et au respect des **droits humains** ?

7.2 Dans quelle mesure l'intervention adhère-t-elle aux principes de fonctionnement de **l'approche fondée sur les droits** ?

7.3 De quelle manière l'intervention prend-elle en compte **les contraintes et les opportunités environnementales** ?

7.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle aux engagements de l'UE en matière de **changement climatique** ?

7.5 L'intervention **aggrave-t-elle involontairement** les risques et les dynamiques de conflits, la violence, le manque de sécurité individuelle et d'autres syndromes de fragilité ?

8. Communication et visibilité

8.1 L'application des obligations et des lignes directrices de l'UE en matière de **communication et de visibilité** contribue-t-elle à renforcer positivement l'image de l'UE dans le pays/la région ?

² Dans le cas des contrats ROM de la DG NEAR, voir « Aborder le développement des capacités dans la planification / programmation, le monitoring et l'évaluation. Une note d'orientation » Décembre 2017, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

Annexe 2 : Notes explicatives aux Questions de Monitoring pour les Revues ROM standard

1. Pertinence → Faisons-nous des choses appropriées ?

Mieux légiférer : la Pertinence examine la relation entre les besoins et les problèmes de la société et les objectifs de l'intervention. Les choses changent avec le temps – certains objectifs peuvent être atteints ou remplacés ; les besoins et les problèmes changent pendant que d'autres voient le jour.

OCDE-CAD (2020) : Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et demeurent pertinents même si le contexte évolue.

1.1 L'intervention constitue-t-elle une réponse adéquate **aux besoins et droits** actuels des groupes cibles/bénéficiaires finaux ?

Si une revue ROM a lieu à un stade précoce du projet, l'Expert se posera la question de l'adéquation ex-ante de la conception du projet. Si la revue ROM a lieu à un stade plus avancé du projet, l'Expert se concentrera sur la persistance de l'adéquation de la conception du projet durant la phase de mise en œuvre, y compris, le cas échéant, en cas de changement de circonstances.

L'Expert devra évaluer si la réponse aux besoins et aux droits est (toujours) adéquate de par ces trois points de vue interdépendants :

1. L'intervention répond-elle (encore) aux besoins et aux droits de tous les bénéficiaires cibles ?
2. L'intervention répond-elle (encore) aux besoins et aux droits d'une manière proportionnelle à leur importance / urgence ?
3. La stratégie de l'intervention est-elle (encore) la bonne réponse aux besoins des bénéficiaires ?

En particulier:

- Au Point 1 : L'Expert devra examiner l'analyse des parties prenantes réalisée au stade de la conception. Est-elle toujours valable ? Y a-t-il eu une consultation et un engagement suffisants et significatifs des parties prenantes ou a-t-on laissé quelqu'un de côté au stade de la conception, compte tenu de la perspective de l'égalité entre les sexes ? Une attention particulière doit être accordée aux femmes et aux enfants ainsi qu'aux groupes en situation défavorisée et / ou vulnérable (par exemple, les personnes handicapées, les peuples autochtones, les minorités, les LGBTI, les personnes âgées, les migrants et les personnes déplacées). Si aucune analyse solide des parties prenantes n'a été effectuée au stade de la conception, ceci devra être mis en évidence, ainsi que les conséquences dans la conception et la mise en œuvre (i.e. en faisant référence au manque potentiel de, ou de faible, réactivité, au manque de, ou de faible, appropriation et engagement, etc.)

- • Au Point 2 :
 - L'Expert devra se demander si les priorités nationales pertinentes des principales parties prenantes (telles qu'établies dans les documents pertinents (plans, stratégies, etc.) ont été reflétées dans les phases de conception et de mise en œuvre, et si la mise en œuvre s'est adaptée à l'évolution des besoins, le cas échéant.
 - Pour les interventions de renforcement institutionnel, et le cas échéant, l'Expert devra souligner s'il y a des réformes de gouvernance en cours (administration publique, état de droit) et si l'intervention (sectorielle) est conforme à l'effort de réforme.
 - L'Expert devrait se demander, entre autres, si les droits humains et une perspective d'égalité des sexes ont été identifiés dans l'analyse du contexte et des problèmes et abordés dans l'intervention ?
- Au Point 3 : Y a-t-il des preuves que la stratégie adoptée par l'intervention n'est pas adéquate pour répondre aux besoins et droits susmentionnés ? Et sinon, y aurait-il un autre type d'intervention plus approprié ?

Les groupes cibles et les bénéficiaires finaux devront être clairement identifiés dans l'analyse ROM.

1.2 L'intervention est-elle adaptée aux **capacités** institutionnelles, humaines et financières actuelles du gouvernement du pays partenaire et / ou des autres parties prenantes clés ayant un rôle dans sa mise en œuvre ?

Si la revue ROM a lieu à un **stade précoce**, l'Expert jugera si les capacités³ en place ont été correctement évaluées au stade de la conception ; et si cette évaluation est toujours valable dans la phase de démarrage.

Si la revue ROM a lieu à un **stade ultérieur**, l'Expert devra évaluer si les capacités en place sont encore suffisantes pour répondre aux besoins. L'Expert pourrait utiliser la distinction entre les détenteurs d'obligations, qui ont l'obligation de respecter, protéger et réaliser les droits, ou les détenteurs de droits, qui devraient avoir la capacité de connaître, de revendiquer et de jouir de leurs droits.

- Pour les détenteurs d'obligations : ont-ils toujours le mandat (par exemple la stratégie existante, les capacités et les ressources (par exemple le cadre de dépenses à moyen terme, le budget annuel) pour entreprendre leur mission ? Ont-ils encore les capacités de planifier et de mettre en œuvre l'intervention d'une manière basée sur les droits et sensible au genre ? Le cas échéant, ont-ils une capacité suffisante pour absorber, s'adapter et répondre aux risques et aux stress ? L'intervention peut-elle renforcer les capacités des détenteurs d'obligations à respecter les droits de la population et à s'assurer que l'intervention est sensible au genre ?
- Pour les détenteurs de droits : sont-ils dans une situation désavantageuse et / ou vulnérable ou sont-ils discriminés, dans quelle mesure, pourquoi ? Ont-ils la capacité de revendiquer leurs droits, dans quelle mesure ? Le cas échéant, ont-ils une capacité suffisante pour absorber, s'adapter et répondre aux risques et aux stress ? Les organisations représentant les intérêts des détenteurs de droits : sont-elles incluses en tant que parties prenantes pertinentes et disposent-elles de capacités suffisantes ?

³ Dans le cas des contrats ROM de la DG NEAR, voir « Aborder le développement des capacités dans la planification / programmation, le monitoring et l'évaluation. Une note d'orientation » Décembre 2017, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

1.3 Le choix du **Partenaire et de la Méthode de Mise en Œuvre**⁴ s'avère-t-il approprié ?

Le choix du Partenaire de Mise en Œuvre est souvent un facteur déterminant dans le succès (ou non) d'une intervention. Ce choix est évalué et décidé lors de la formulation de l'intervention.

L'Expert devra vérifier :

- S'ils ont (encore) les capacités⁵ et les ressources pour entreprendre leur mission
- Si, que ce soit à un stade précoce ou plus tard au cours de la mise en œuvre, des changements se sont produits qui peuvent avoir modifié l'adéquation du choix du partenaire et de la modalité de mise en œuvre. Si le choix s'avère inapproprié, il faut expliquer pourquoi et ce qui a changé.

1.4 L'ensemble des parties prenantes font-elles preuve d'un engagement réel envers les objectifs de l'intervention (i.e. **appropriation**) ?

L'Expert devra évaluer le degré d'appropriation par les principales parties prenantes et dans quelle mesure l'intervention fait partie d'une stratégie du gouvernement partenaire adoptée et contribue à la mise en œuvre d'un plan d'action.

S'il s'agit d'une revue ROM à **un stade précoce**, l'expert doit évaluer si la conception de l'intervention a été suffisamment participative pour construire la future adhésion.

Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur** de mise en œuvre, l'expert vérifiera si un changement de personnel / gouvernement s'est produit et a changé le niveau d'engagement.

L'Expert doit indiquer si ce manque d'engagement est momentané et peut être diminué avec le temps et une communication ad hoc, ou s'il est structurel et ne peut que réduire la pertinence de l'intervention à long terme.

⁴ Terme utilisé pour décrire l'entité qui met en œuvre les fonds de l'UE. Il en existe trois types : gestion directe, indirecte et partagée.

⁵ Dans le cas des contrats ROM de la DG NEAR, voir « Aborder le développement des capacités dans la planification / programmation, le monitoring et l'évaluation. Une note d'orientation » Décembre 2017, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

2. Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE

***Coordination** : activités de deux ou plusieurs partenaires au développement visant à mobiliser des ressources d'aide ou à harmoniser leurs politiques, programmes, procédures et pratiques afin de maximiser l'efficacité du développement des ressources d'aide.*

***La complémentarité** vise à garantir que la politique de développement de l'UE complète les politiques menées par les États membres.*

***Valeur ajoutée de l'UE** : en vertu du principe de subsidiarité (Article 5 du Traité sur l'Union européenne), l'UE ne devrait agir que lorsque les objectifs peuvent être mieux atteints par une action de l'Union plutôt que par une action potentiellement variable des États membres. Il faut tenir compte de la valeur et des améliorations, qui sont causées par l'UE plutôt que par une autre partie qui prend des mesures.*

***OCDE-CAD (2020) Cohérence** : Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein du pays, d'un secteur ou d'une institution*

2.1 L'intervention est-elle susceptible de profiter ou profite-t-elle d'une quelconque **complémentarité/synergie** avec d'autres interventions financées par l'UE ou d'autres entités (bailleurs de fonds, publics et/ou privés) ?

Souvent, les documents d'action énumèrent simplement les interventions complémentaires potentielles plutôt que d'expliquer vraiment comment les synergies efficaces se produiront.

Si la revue ROM en est à **un stade précoce**, l'Expert devra rechercher des preuves des complémentarités **et** des synergies énumérées qui se dégageraient et préciser en quoi elles sont susceptibles de bénéficier de l'intervention dans tous les aspects. Pour les interventions de renforcement institutionnel (sectorielles), l'Expert devra notamment évaluer dans quelle mesure l'intervention complète et suit les mêmes principes que les interventions de gouvernance horizontale (réforme de l'administration publique, état de droit).

Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur** de mise en œuvre, l'Expert devra évaluer de quelle manière les complémentarités / synergies se manifestent, par exemple en donnant des exemples de synergies créées, de réunions de coordination qui se tiennent régulièrement, sur la nature et la portée des réunions de coordination (participent-elles à un niveau pertinent pour l'élaboration des décisions ? etc.). L'Expert expliquera également comment ces complémentarités et synergies profitent à l'intervention sous tous ses aspects

En répondant à cette question, les Experts devront différencier les interventions de l'UE et les interventions d'autres entités.

Pour les interventions de renforcement institutionnel, et le cas échéant, l'Expert devra souligner s'il existe des réformes de gouvernance en cours. Il est également important de vérifier si l'intervention va dans le même sens et soutient les mêmes principes que les interventions de gouvernance horizontale

2.2 L'intervention reflète-t-elle (encore) ou bénéficie-t-elle (toujours) **d'une valeur ajoutée adéquate de l'UE** ?

La principale question à laquelle répondre serait de savoir dans quelle mesure l'intervention de l'UE ajoute des avantages à ce qui aurait résulté des mesures prises par les États membres de l'UE et d'autres entités (bailleurs de fonds, public, privé) de leur propre chef.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert devra vérifier si l'intervention a été conçue en tenant dûment compte de la valeur ajoutée de l'UE et décrire comment / si cette dernière se reflète toujours dans la mise en œuvre précoce de l'intervention.

Pour les revues ROM à **un stade ultérieur**, l'Expert recherchera la présence de la valeur ajoutée européenne dans la justification de l'intervention, sa réalisation réelle ou sa persistance pendant la mise en œuvre, et détaillera en quoi la valeur ajoutée européenne bénéficie à l'intervention.

3. Logique d'intervention, Monitoring et Enseignements tirés - Sommes-nous en mesure de suivre les résultats et tirer des enseignements ?

3.1 Dans quelle mesure l'intervention, telle que conçue et mise en œuvre à ce stade, prend-elle en considération les **expériences sectorielles passées**, ainsi que les bonnes pratiques et les enseignements tirés des précédentes interventions ?

Étant donné l'accent mis sur le développement d'une culture d'apprentissage au sein de l'UE, l'Expert est invité à vérifier dans quelle mesure la présente intervention intègre les enseignements des interventions précédentes ou connexes dans le même secteur, qu'elles soient mises en œuvre par l'UE ou d'autres entités. L'Expert devra ajouter une note indiquant si les enseignements tirés étaient clairement et spécifiquement décrits dans le Document d'Action (DA).

Si la ROM en est à **un stade précoce**, l'Expert devra rechercher des preuves des bonnes pratiques et des enseignements tirés, énumérés dans le DA, qui sont effectivement intégrés dans la phase de démarrage de l'intervention.

Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur** de mise en œuvre, l'Expert devra évaluer si l'intervention s'appuie sur l'expérience antérieure dans le même secteur, si elle reprend les leçons apprises énoncées au niveau de la conception, ou toute nouvelle leçon susceptible d'avoir émergé pendant la mise en œuvre. L'Expert devra expliquer comment cela se passe. Si rien ne se passe, l'Expert devra expliquer pourquoi.

3.2 Quelle est actuellement la **qualité de la logique d'intervention** ? Les produits et les réalisations planifiés sont-ils cohérents et réalisables, et les hypothèses et les risques clés ont-ils été clairement identifiés ?

La logique verticale d'une intervention se trouve dans la matrice du cadre logique de l'intervention ou dans toute matrice similaire qui peut être généralement développée par les Partenaires de Mise en Œuvre, c'est-à-dire les cadres de résultats, la théorie du changement, etc. voir les conseils techniques sur la révision des cadres logiques fournis dans le Manuel de ROM au Chapitre 7.

Si la revue ROM en est à **un stade précoce**, l'Expert pourra utiliser son expertise sectorielle pour évaluer si la logique verticale de l'intervention est cohérente et clairement illustrée (c'est-à-dire que tous les énoncés de résultats (réalisations et produits) sont spécifiques, présentés au niveau adéquat et sont clairs - par exemple éviter les déclarations génériques telles que "capacité améliorée"), y compris une distinction claire et une relation logique entre les produits, les réalisations et les impacts.

Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur** de mise en œuvre, l'Expert devra évaluer si la logique verticale est toujours cohérente et illustre clairement l'adéquation de la réponse aux besoins modifiés.

Les Experts devront vérifier si les résultats proposés (produits, réalisations, impact) sont cohérents avec la portée de l'intervention proposée. Les Experts devront vérifier si l'analyse des hypothèses et des risques (et des mesures d'atténuation qui y sont associées) a bien soutenu la conception de l'Action et est toujours valable et si elle prend dûment en compte les questions d'inégalité entre les sexes.

Si le Gestionnaire de Projet (GP) le souhaite, le résultat de cette révision mènera à l'élaboration par l'Expert d'un cadre logique modifié à annexer au rapport ROM.

3.3 La logique horizontale de la Matrice du Cadre Logique (MCL) est-elle adéquate ? i.e. choix des **indicateurs**, disponibilité des données ainsi que des données de référence, valeurs cibles et ventilation pertinente

Pour toutes les revues ROM, l'Expert devra évaluer la logique horizontale de l'intervention, généralement trouvée dans la Matrice du Cadre Logique. En d'autres termes, l'Expert évaluera si les indicateurs sélectionnés sont Pertinents, Acceptables, Clairs, Faciles et Robustes (PACFR), si des données désagrégées de manière pertinentes sont disponibles pour ces indicateurs, si les cibles sont réalistes, si elles ont été ventilées selon l'âge et le sexe selon le cas, et si elles sont formulées pour prendre en compte la perspective droits humains et égalité des sexes. En particulier, l'Expert pourra vérifier les points suivants :

- Les indicateurs sont-ils bien définis et pertinents pour mesurer l'obtention des résultats ?
- Les indicateurs ont-ils une portée suffisante pour mesurer ce qu'ils sont censés mesurer ?
- (Ils peuvent être bien formulés mais ne pas couvrir tous les domaines nécessaires)
- Toutes les sources de données connexes sont-elles bien identifiées ? Les données sont-elles disponibles en temps opportun ?
- Les indicateurs sont-ils suffisamment spécifiques et sensibles pour mesurer la réalisation des droits humains et de l'égalité des sexes ?
- Des références (valeurs et temps) sont-elles définies et mises à jour pour chaque indicateur ?
- Des cibles (valeurs et durée) sont-elles fixées pour les indicateurs et sont-elles réalistes ou doivent-elles être mises à jour ?
- Les indicateurs ont-ils été validés avec les Partenaires de Mise en Œuvre au stade de la conception du projet ?

3.4 L'intervention a-t-elle un **système de monitoring interne** adéquat ?

Un système de monitoring est un cadre de monitoring à part entière, basé sur le cadre logique d'intervention, détaillant les indicateurs (y compris les références, les jalons et les cibles), qui permettra de mesurer les progrès (performance de l'intervention) vers l'obtention des résultats, ainsi que la fréquence et les responsabilités en matière de collecte de données et d'assurance-qualité, d'analyse et de reporting sur ces indicateurs).

Si la revue ROM en est à **un stade précoce**, l'Expert devra évaluer la qualité du système de monitoring (SM) interne, que celui-ci soit déjà en place ou en préparation. Si aucun système n'est en cours d'élaboration, l'Expert devra expliquer pourquoi et proposer des recommandations pour sa mise en place. Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur** de mise en œuvre, l'Expert devra évaluer si un système de monitoring est en place et fonctionne efficacement.

L'Expert devra vérifier dans quelle mesure le SM est basé sur la MCL, si la fréquence et la responsabilité de la collecte des données sont définies et respectées, si la qualité des données est assurée, les sources de vérification spécifiées et fiables. L'analyse devra également inclure la qualité des rapports, c'est-à-dire de ceux soumis par le Partenaire de Mise en Œuvre à l'UE et aux autres parties prenantes clés, c'est-à-dire identifier clairement les progrès par rapport aux résultats prévus (par opposition aux rapports d'activité), les problèmes et les solutions proposées ?

Le cas échéant, l'Expert devra également vérifier dans quelle mesure la logique d'intervention est basée sur le système de monitoring et de reporting du gouvernement partenaire.

3.5 Existe-t-il des **enseignements tirés** et des **bonnes pratiques** qu'il serait utile de partager au-delà du contexte de l'intervention ?

[Oui/Non → Si oui, faites-en état dans la partie du modèle du rapport qui y est consacrée]

L'UE accorde une grande importance au développement d'une culture institutionnelle d'apprentissage. Ses activités ROM offrent une bonne occasion de contribuer au partage des connaissances et aux pratiques d'apprentissage de l'UE.

- Les **enseignements tirés** généralisent les observations et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui devront soutenir la prise de décision, améliorer les performances et promouvoir l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devront soutenir le travail des institutions européennes et des partenaires concernés.

Une leçon peut être positive ou négative. Une leçon doit être importante en ce qu'elle a un impact réel ou supposé sur les interventions.

- Une **bonne pratique** est un processus ou une méthodologie réussie qui est éthique, équitable et reproductible. Elle devra également examiner, le cas échéant, quelles sont les pratiques transformatrices qui ont fonctionné. Une bonne pratique n'est pas seulement une pratique qui est bonne, mais une pratique qui s'est avérée efficace et qui a produit de bons résultats. Elle a été testée et soutenue par une série de preuves et validée suffisamment à travers ses différentes répliques. Elle peut donc être recommandée comme modèle. Une bonne pratique ne doit pas être considérée comme normative, elle peut être adaptée pour relever de nouveaux défis et s'améliorer à mesure que des améliorations sont découvertes.

Dans certains cas, une pratique a le potentiel de devenir une « bonne pratique », mais ne peut pas encore être qualifiée de telle en raison d'un manque de preuves et / ou de répliquabilité. Dans ce cas, cela peut être considéré comme une « **pratique prometteuse** ».

- Une **pratique prometteuse** démontre un haut degré de réussite dans son environnement unique et la possibilité de répllication dans le même environnement est garantie. Elle génère des données quantitatives affichant des réalisations positives sur une période de temps donnée. Une pratique prometteuse a le potentiel de devenir une bonne pratique, mais elle ne dispose pas de suffisamment de recherches ou n'a pas encore été reproduite pour soutenir son adoption plus large ou son interpolation. À ce titre, une pratique prometteuse intègre un processus d'apprentissage et d'amélioration continus.

Si l'Expert a détecté un enseignement tiré ou une pratique bonne ou prometteuse dans cette intervention, il est invité à remplir le formulaire ad hoc sur l'apprentissage.

4. Efficience → Faisons-nous les choses correctement ?

Mieux légiférer : l'Efficience tient compte de la relation efficiente et opportune entre les ressources utilisées par une intervention et les changements qu'elle génère (qui peuvent être positifs ou négatifs). Les ressources comprennent le personnel, les achats, le temps et l'argent dépensés, les coûts fixes, les frais de fonctionnement et la charge administrative.

OCDE-CAD (2020) : Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps

4.1 Les **mécanismes d'intervention** s'avèrent-ils appropriés pour obtenir les produits planifiés et contribuer aux réalisations ?

Pour cette question, l'accent est mis sur :

- Le fonctionnement des structures opérationnelles (structures de gestion opérationnelle / interne / dispositions contractuelles) et sur les aspects de conception et de mise en œuvre susceptibles d'affecter ou ayant déjà affecté l'efficience.
- Le rôle de pilotage politique et administratif qui doit être assumé par les homologues nationaux / locaux. Le manque d'engagement politique et de pilotage administratif affecte l'efficience.
- Le rôle de la Délégation devra également être inclus ici.

Si la revue ROM en est à **un stade précoce**, l'Expert devra évaluer si les rôles / les responsabilités des différentes parties sont clairement définis et susceptibles d'être respectés pour garantir l'efficience de la mise en œuvre, si les mécanismes de mise en œuvre et les structures opérationnelles choisis sont susceptibles d'affecter l'efficience ou montrent déjà des points qui doivent être traités ou améliorés. L'Expert recommandera et recherchera un consensus entre les parties pour les changements jugés nécessaires afin de garantir une mise en œuvre sans heurts et sans retard. Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur**, l'Expert évaluera les mêmes aspects que ci-dessus, avec plus de preuves à l'appui, en termes de bon fonctionnement des structures opérationnelles ou de pilotage politique / administratif. Le point à souligner ici est la nécessité d'évaluer les différentes structures de pilotage / opérationnelles / de gestion qui ont été mises en place (par exemple, les réunions du comité de pilotage, les protocoles d'accord, les définitions des rôles, etc.) pour voir si elles favorisent ou entravent l'efficience, si elles s'avèrent encore adéquates pour garantir la bonne mise en œuvre de l'intervention et adaptées au contexte de mise en œuvre en mutation. L'Expert recommandera et recherchera un consensus sur les améliorations réalisables à ce stade de la mise en œuvre.

Lors de l'évaluation des structures opérationnelles en place, l'Expert devra également évaluer s'il existe une expertise en matière d'égalité des sexes et de droits humains et si leur absence est susceptible d'avoir, ou a, un impact sur l'efficience.

4.2 Les **intrants/les ressources** fournis/es par les différentes parties prenantes sont-ils/elles (toujours) adéquats/es afin d'obtenir les résultats planifiés ?

Pour répondre à cette question, l'Expert devra prendre en compte les aspects suivants :

- Les ressources effectivement mises à disposition de l'intervention correspondent-elles aux besoins de l'intervention ?
- Dans quelle mesure d'autres ressources non financées par l'UE sont-elles disponibles ?

Si la revue ROM en est à **un stade précoce**, l'Expert se concentrera sur l'évaluation de l'adéquation des intrants / ressources à la phase de préconception (quantités prévues par type de ressource, qualité attendue des ressources) pour détecter tout signe d'insuffisance qui devrait être rapidement corrigé afin de garantir l'efficacité.

Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur**, l'Expert évaluera si les intrants / ressources fournis par les différentes parties prenantes continuent d'être suffisantes pour atteindre les résultats escomptés qualitativement et quantitativement dans le contexte actuel de mise en œuvre ou dans un contexte en évolution.

Lorsqu'il traitera de cette question, l'Expert devra également examiner si les droits humains et les questions de genre ont été pris en compte dans l'allocation des ressources.

Le cas échéant, l'Expert devra indiquer dans quelle mesure l'allocation budgétaire est suffisante pour les actions / activités pertinentes en matière de genre et / ou de handicap si l'intervention a été notée 1 ou 2 par les marqueurs 1 et 2 de l'OCDE sur l'égalité des sexes ou le handicap.

4.3 L'intervention a-t-elle subi des **retards** et, si oui, la planification a-t-elle été revue en fonction ?

En répondant à cette question, pour tous les types de revue ROM, l'Expert devra tenir compte des progrès de la mise en œuvre et mettre en évidence les écarts importants par rapport au calendrier. L'Expert devra se concentrer sur les aspects suivants :

1. S'il y a des retards, à quel niveau, quelle est leur importance et quelles en sont les conséquences ?
2. Quelles sont les raisons de ces retards et dans quelle mesure des mesures correctives appropriées ont-elles été définies et mises en œuvre ?
3. Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée en fonction ?

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'accent sera mis sur la détection de tout élément susceptible d'entraîner des retards et de recommander des mesures d'atténuation précoces.

4.4 Les **dépenses** sont-elles conformes au budget ?

En répondant à cette question, pour tous les types de revue ROM, l'Expert devra vérifier si les dépenses sont conformes à ce qui avait été approuvé dans le budget d'origine, en gardant à l'esprit que les budgets peuvent évoluer dans le temps. Le point important est que les interventions ne sont pas pénalisées par l'adaptation des budgets tant que cela est justifié et a été approuvé par les services compétents de l'UE.

Si un Expert est en mesure d'aller plus loin et de commenter l'efficacité réelle, il doit le faire. Dans ce cas, l'Expert devra évaluer dans quelle mesure les coûts des intrants / ressources fournis par l'intervention sont raisonnablement économiques par rapport aux avantages et aux normes reconnues

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'accent sera mis sur la détection des premiers signes de non-conformité qui peuvent être corrigés en temps opportun.

5. Efficacité → est-ce que ça fonctionne ?

OCDE-CAD (2020) : Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.

5.1 Les **produits** sont-ils obtenus avec le **niveau de qualité attendu** ?

Les produits sont généralement le résultat de plusieurs activités terminées. Ils sont sous le contrôle de l'intervention. L'Expert devra évaluer le degré d'obtention des produits escomptés et leur qualité. En vertu de ce critère, les produits doivent être considérés et évalués pour leur capacité (qualité) à aboutir à des réalisations.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, il sera probablement trop tôt pour évaluer la qualité des produits et leur capacité à aboutir à des résultats. Cependant, si l'intervention a déjà réalisé certains produits et / ou s'il y a déjà des signes que la qualité est inférieure aux exigences, l'Expert devra alors mettre en évidence ces risques et proposer des actions correctives.

5.2 Les **réalisations** espérées sont-elles susceptibles d'être obtenues ?

L'Expert est tenu d'évaluer le niveau d'obtention des réalisations, en examinant toute preuve de changements de comportement, d'engagement et d'absorption des parties prenantes, d'adhésion du gouvernement, après l'obtention des produits.

Les preuves doivent être rassemblées à travers des entretiens avec les groupes cibles, d'autres parties prenantes, l'analyse des documents, l'évaluation de la qualité des produits, etc.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera les premiers signes d'obtention des réalisations que si cela est pertinent.

5.3 Dans quelle mesure les résultats sont-ils **inclusifs**, i.e. dans quelle mesure assurent-ils une équitable distribution des effets de l'intervention entre les différents groupes de la population ?

Cette question ne devrait pas couvrir les résultats non-recherchés, qui sont couverts par la QM 5.5.

Cette question vise à saisir les concepts d'inclusivité et à « ne laisser personne de côté »⁶ comme élément affectant l'efficacité. L'Expert devra regarder au-delà des groupes cibles et des bénéficiaires finaux de l'intervention pour voir quels effets (le cas échéant) celle-ci a, ou pourrait avoir, sur d'autres groupes. Lorsqu'il traite de cette question, l'Expert devra également examiner dans quelle mesure les résultats abordent la non-discrimination et les écarts liés au sexe dans l'intervention.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera que les premiers signes d'inclusivité ou de manque d'inclusivité. Dans ce dernier cas, des mesures d'atténuation devront être préconisées à titre de recommandations.

5.4 L'intervention **influence**-t-elle effectivement les politiques et les interventions pertinentes du partenaire ?

⁶ Les formations et le matériel sur ces concepts sont actuellement inclus dans le « Gender-Responsive RBA training ».

L'Expert devra évaluer si l'intervention a contribué à l'élaboration de politiques ainsi qu'au dialogue politique. Lorsqu'il traitera de cette question, l'Expert devra prendre en considération un éventail de domaines politiques, notamment les droits humains, la non-discrimination, l'égalité des sexes, la violence à l'égard des femmes, le handicap, l'environnement, etc.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera les signes précoces d'une influence réelle sur l'élaboration des politiques et le dialogue que s'il y a lieu.

5.5 L'intervention produit-elle des **effets positifs ou négatifs non-recherchés** ? Les effets négatifs ont-ils fait l'objet d'une stratégie d'atténuation des risques ?

L'Expert devra détailler :

- Tout effet positif qui s'est matérialisé mais qui n'était pas prévu au stade de la conception de l'intervention. Quels facteurs expliquent les résultats ? Ceux-ci devraient renforcer l'efficacité de l'intervention ;
- Tout effet négatif non-recherché, tel que des groupes non-ciblés les avantages ou les intrants de l'intervention, des impacts négatifs non-recherchés sur les groupes vulnérables et / ou marginalisés et sur les groupes sociaux touchés par les inégalités structurelles ou les impacts négatifs non-recherchés sur les droits humains, etc. (ceux-ci peuvent être analysés plus en détail à la QM 7.5 sur la perspective de ces effets influençant la durabilité de l'intervention et, par la suite, le risque de fragilité et de conflit dans le pays partenaire)
- Les mesures prises pour atténuer les risques d'effets indésirables, telles que les mesures prises pour garantir que la sélection des bénéficiaires directs ou indirects est considérée comme transparente et équitable, et que l'intervention n'aggraverait pas la dynamique des conflits ou les tensions intergroupes ?

Le cas échéant, l'Expert devra également tenir compte des effets négatifs ou positifs non-recherchés sur les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes et sur les normes sociales discriminatoires.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera que les premiers signes d'effets positifs ou négatifs non-recherchés. Dans ce dernier cas, des mesures d'atténuation devront être recommandées.

6 Durabilité – Les bénéfices seront-ils durables ?

***Mieux légiférer** : la durabilité se rapporte à la continuité des avantages d'une intervention après l'achèvement d'un soutien majeur. La probabilité que les avantages à long terme se poursuivent. La résistance au risque des bénéfices concrets de l'intervention passe avec temps. Elle présente plusieurs dimensions : sociale, économique, politique, environnementale, financière, institutionnelle, etc.*

***OCDE-CAD (2020)** : Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer*

***NB** : dans ce modèle, l'aspect de la durabilité environnementale est traité à la QM 7.*

6.1 Les parties prenantes clefs sont-elles en train d'atteindre les **capacités nécessaires**⁷ (y compris aux niveaux institutionnel, humain et financier) afin d'assurer que les bénéfices / services de l'intervention s'inscrivent dans la durée ?

La réponse à cette QM et à la QM 1.2 devra être cohérente. La différence dans l'analyse est que la QM 1.2 se rapporte à la conception et à la mise en œuvre, tandis que cette question-ci présente une perspective tournée vers l'avenir (tenant compte bien sûr de la réponse à la QM 1.2).

L'Expert devra évaluer :

- Tout renforcement des capacités institutionnelles et humaines généré par l'intervention et susceptible de favoriser la continuité des prestations / des services
- De plus, le cas échéant, l'Expert devra évaluer dans quelle mesure l'intervention (sectorielle) contribue aux réformes de gouvernance en cours (administration publique et / ou état de droit) afin de renforcer les capacités institutionnelles et humaines durables. En particulier, là où une législation nationale existe déjà, l'Expert devra évaluer si le projet respecte les exigences législatives nationales en matière de politique et d'élaboration de lois inclusives et fondées sur des preuves, d'engagement des parties prenantes, etc.
- Les mesures financières, le cas échéant, prises par les homologues locaux / nationaux afin d'assurer la continuité des services après la fin de l'intervention. Si aucune mesure financière n'est prise, ceci devra être mis en évidence.
- Dans les cas où les problèmes traités par l'intervention nécessitent toujours un soutien externe, l'Expert devra évaluer si ce financement externe est assuré, par exemple par l'UE ou un autre bailleur de fonds, et s'il s'agit d'un signe de robustesse insuffisante des résultats obtenus.
- L'Expert devra mettre en évidence toutes les preuves de l'interpolation de l'intervention ou de son potentiel.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera que les premiers signes, au niveau des capacités, susceptibles de faciliter ou d'entraver le flux continu des bénéfices / services. Dans ce dernier cas, des actions correctives devront être recommandées.

6.2 L'accès aux bénéfices est-il **abordable** pour les groupes cibles sur le long terme ?

L'Expert devra évaluer si les groupes cibles des services pourront y accéder (géographiquement, culturellement et financièrement) sur le long terme.

⁷ Dans le cas des contrats ROM de la DG NEAR, voir « Aborder le développement des capacités dans la planification / programmation, le monitoring et l'évaluation. Une note d'orientation » Décembre 2017, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

- Le bénéfice (service / bien) généré par l'intervention est-il accessible aux utilisateurs finaux sur le long terme ?
- Le service / bien va-t-il être fourni sur base d'honoraires ou tout autre forme de paiement ?

La réponse à cette question examinera si les bénéfices générés par l'intervention étaient pour les groupes cibles qui coïncident avec les bénéficiaires finaux, ou si le groupe cible est l'acteur responsable dont les capacités sont renforcées afin de fournir un service donné (ou une gamme de services) aux bénéficiaires finaux recherchés.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera que les premiers signes que les bénéfices / services sont abordables ou inabordables. Dans ce dernier cas, des actions correctives devront être recommandées.

6.3 Le **secteur privé** a-t-il été suffisamment impliqué en vue de contribuer à la durabilité de l'intervention ?

L'Expert déterminera si, le cas échéant, le niveau d'implication du secteur privé est adéquat pour le type d'intervention afin d'en améliorer la durabilité. Le cas échéant, l'Expert évaluera si les conditions sont réunies pour que le secteur privé puisse prendre le relais.

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera que les premiers signes d'une implication adéquate ou inadéquate du secteur privé. Dans ce dernier cas, des actions correctives doivent être recommandées.

6.4 L'intervention proposée accroît-elle la capacité de **résister aux chocs et aux pressions** (en abordant les syndromes spécifiques de fragilité et leurs causes premières) ?

L'Expert devra évaluer les aspects suivants, le cas échéant :

- Les dimensions de la fragilité par rapport aux risques environnementaux et au changement climatique sont-elles prises en considération en relation, par ex. aux mesures financières et économiques (préparation aux catastrophes et gestion des catastrophes, réduction des risques de catastrophe, fonds d'urgence, etc.) ?
- Dans quelle mesure l'intervention sera susceptible de contribuer à améliorer les conditions socio-économiques et la résilience des groupes les plus défavorisés et exclus socialement dans les zones / communautés cibles (en tenant compte de la perspective du genre), par ex. sécurité alimentaire, accès à la terre, etc. ?
- Dans le cas de projets de renforcement institutionnel, dans quelle mesure l'intervention (sectorielle) contribue-t-elle à avoir « une seule administration » plutôt qu'une administration cloisonnée. L'intervention respecte-t-elle les exigences légales en vigueur et / ou promeut-elle des principes de bonne gouvernance pour l'élaboration de politiques et de lois inclusives et fondées sur des preuves, promeut-elle la responsabilité du gouvernement, l'engagement des parties prenantes, etc.
- Comment l'intervention affecte-t-elle les divisions existantes et / ou la concurrence pour les ressources au sein des régions / avec les régions adjacentes / entre les zones rurales et urbaines / avec les voisins internationaux ? Ou entre les déplacés internes et les communautés d'accueil ?
- Dans quelle mesure l'intervention assure-t-elle une participation égale des femmes ?

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera, le cas échéant, que les premiers signes de l'intervention ne répondant pas à des syndromes spécifiques de fragilité. Dans ce dernier cas, des actions correctives devront être recommandées.

7 Questions transversales

7.1 Dans quelle mesure cette intervention contribue-t-elle à l'aboutissement de **l'égalité des sexes** et au respect des **droits humains** ?

Pour toutes les revues ROM, lorsqu'il traitera de cette question, l'Expert devra examiner comment l'intervention aborde l'égalité entre les sexes et les écarts liés au sexe dans l'exercice et la jouissance des droits, ainsi que les différences entre les sexes en matière de participation et d'influence sur la prise de décisions; accès à la justice; la propriété, l'accès aux ressources et leur contrôle (par exemple, la terre, les finances, les connaissances, l'énergie). Une analyse du genre a-t-elle éclairé l'intervention? Les marqueurs politiques du CAD de l'OCDE sur l'égalité des sexes et le handicap ont-ils été correctement signalés ?

Existe-t-il des preuves que l'intervention a contribué à un changement durable des rôles et des relations de genre (changement transformateur) et qu'elle a fourni des résultats qui empêchent les normes sociales discriminatoires et les stéréotypes liés au genre ? Dans quelle mesure l'action contribue-t-elle à autonomiser les personnes handicapées, marginalisées et les plus laissées pour compte ?

7.2 Dans quelle mesure l'intervention adhère-t-elle aux principes de fonctionnement de **l'approche fondée sur les droits** ?

Pour toutes les revues ROM, l'Expert devra évaluer si l'intervention, dans sa conception et les modalités de mise en œuvre choisies, tient suffisamment compte des cinq principes de fonctionnement de l'approche fondée sur les droits :

- Appliquer tous les droits humains (légalité / universalité / indivisibilité)
- Participation et accès à la prise de décision
- Non-discrimination et égalité d'accès
- Responsabilité et accès à l'état de droit
- Transparence et accès à l'information

Pour plus d'informations, voir https://ec.europa.eu/europeaid/sectors/rights-based-approach-development-cooperation_en

7.3 De quelle manière l'intervention prend-elle en compte les **contraintes et les opportunités environnementales** ?

Pour toutes les revues ROM, l'Expert devra évaluer ce qui est fait pour comprendre les contraintes et les opportunités environnementales et garantir la durabilité environnementale.

En termes de contraintes et d'opportunités, les Experts devront :

- Vérifier si une analyse environnementale a été effectuée avant ou pendant la mise en œuvre. Si tel est le cas, les Experts devront indiquer dans quelle mesure les résultats et les recommandations de l'analyse sont pris en compte lors de la mise en œuvre.
- Dans tous les cas, l'Expert devra tenir compte des contraintes environnementales potentielles (par exemple, la qualité et la disponibilité des ressources naturelles) et de la pression sur l'environnement (par exemple, les activités humaines qui provoquent des changements dans l'état de l'environnement).
- En cas d'impacts environnementaux négatifs, les Experts devront vérifier si des mesures de compensation ou d'atténuation ont été mises en place.
- Les opportunités environnementales comprennent l'amélioration de l'environnement naturel et du bien-être personnel et social, y compris des approches participatives concernant la gestion des ressources naturelles. Ceux-ci peuvent également concerner des concepts tels que l'économie

circulaire, la responsabilité des ressources / de la consommation.

- Vérifier si la mise en œuvre est conforme au marquage initial sur l'Aide à l'environnement et le Marquage de Rio sur la Biodiversité et sur la Lutte contre la désertification.

En termes de durabilité environnementale, la réponse se concentrera sur l'empreinte environnementale attendue de l'intervention.

La durabilité environnementale doit être assurée en protégeant ou en améliorant les conditions environnementales et les services écosystémiques (c'est-à-dire l'approvisionnement, la régulation, l'habitat et les services culturels).

- Les bénéfices environnementaux de l'intervention pourront comprendre :
- Amélioration des conditions environnementales (par exemple, la protection, l'utilisation durable et la restauration des écosystèmes et des ressources naturelles, y compris les forêts, l'eau, le sol et les terres, les zones urbaines propres...).
- Amélioration de la santé humaine ;
- Protection et utilisation durable de la biodiversité ;
- Utilisation durable des ressources naturelles ;
- Moins de conflits sur l'accès / l'utilisation des ressources naturelles (y compris la terre, les forêts, l'eau);
- Maintenir les valeurs culturelles communautaires liées à leur environnement.

Les Experts devront tenir comptes des :

- •Principales sources d'impacts potentiels, notamment les activités et les produits ;
- Principaux récepteurs d'impacts, notamment : l'air, le climat, la terre, l'eau, la biodiversité, le développement humain (utilisation de la terre, de l'eau...), les sites d'intérêt naturel ou culturel ;
- Importance des impacts identifiés ;
- Une distinction devra être opérée entre les impacts directs, résultant de l'interaction avec l'environnement, et l'impact global, qui peut être supérieur à la somme des impacts directs individuels.

7.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle aux engagements de l'UE en matière de **changement climatique** ?

Pour toutes les revues ROM, en fonction de l'intervention, l'Expert pourra vérifier si l'intervention est conforme avec la Contribution Déterminée au niveau National (CDN) du (des) pays concerné (s) ou d'autres engagements nationaux tels que le Plan d'Adaptation National et, si possible, détailler la contribution de l'intervention aux objectifs nationaux.

A propos de l'adaptation au changement climatique, l'intervention anticipe-t-elle ses effets néfastes et prend-elle les mesures appropriées pour prévenir ou minimiser les dommages qu'ils peuvent causer, ou profiter des opportunités qui peuvent survenir ?

A propos de l'atténuation du changement climatique, dans quelle mesure l'intervention prend-elle des mesures pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et / ou le stockage / la séquestration du carbone ? Existe-t-il des opportunités pour soutenir un développement sobre en carbone et une économie neutre pour le climat, ou des alternatives réalistes permettant de réduire les émissions de GES (par exemple, une meilleure efficacité

énergétique).

Les Experts devront également vérifier si la mise en œuvre est effectuée conformément au marquage de Rio sur le changement climatique. Les Experts pourront indiquer quand une possibilité d'utiliser un marqueur de Rio n'a pas été choisie, c'est-à-dire lorsqu'une intervention contribue à l'action climatique alors qu'elle n'a pas été marquée Rio lors de sa formulation.

7.5 L'intervention **aggrave-t-elle involontairement** les risques et les dynamiques de conflits, la violence, le manque de sécurité individuelle et d'autres syndromes de fragilité ?

Pour tous les types de revue ROM, chaque fois que cela sera pertinent, l'Expert devra évaluer les éléments suivants :

- L'intervention proposée tient-elle compte du principe « Ne Pas Nuire » (y compris du point de vue de l'égalité des sexes) ?
- L'intervention a-t-elle pris en compte ses éventuels impacts négatifs non-recherchés sur l'égalité des sexes, les groupes vulnérables et / ou marginalisés et sur les groupes sociaux touchés par les inégalités structurelles ?
- L'intervention proposée devrait-elle avoir un impact sur la lutte contre les causes structurelles des conflits ou des risques de conflit, et comment ?
- Quel est le potentiel pour des groupes sociaux non-recherchés de saisir les bénéfices ou les intrants de l'intervention proposée (par exemple, économie de conflit ; élites locales ; intérêts commerciaux, partis politiques, groupes armés, etc.) ?
- Y a-t-il des problèmes de gouvernance, de démocratisation, d'état de droit, d'égalité des sexes et de droits humains à prendre en compte en relation avec des mesures macroéconomiques / commerciales apparemment neutres ou la gestion des ressources naturelles, afin de prévenir d'éventuels conflits sociaux et autres nuisances ?
- Existe-t-il une analyse récente des conflits et / ou une évaluation de la sensibilité aux conflits pour éclairer la mise en œuvre, compte tenu également des politiques de l'UE concernant les femmes, la paix et la sécurité ??

8 Communication et visibilité

8.1 L'application des obligations et des lignes directrices de l'UE en matière de **communication et de visibilité** contribue-t-elle à renforcer positivement l'image de l'UE dans le pays/la région ?

Étant donné que toutes les interventions ont établi des règles de communication et de visibilité, le ROM devra mettre en évidence une application insuffisante des règles https://ec.europa.eu/europeaid/communication-and-visibility-manual-eu-external-actions_en et en évaluer les effets sur l'image de l'UE observée dans le pays / la région

Pour les revues ROM à **un stade précoce**, l'Expert ne commentera que les premiers signes de non-respect des règles établies et recommandera des mesures correctives adéquates.

Annexe 3 : Notes explicatives aux Questions de Monitoring spécifiques aux opérations de mixage (Blending)

1. Pertinence → Faisons-nous des choses appropriées ?

***Mieux légiférer :** la Pertinence examine la relation entre les besoins et les problèmes de la société et les objectifs de l'intervention. Les choses changent avec le temps – certains objectifs peuvent être atteints ou remplacés ; les besoins et les problèmes changent pendant que d'autres voient le jour.*

***OCDE-CAD (2020) :** Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et demeurent pertinents même si le contexte évolue.*

1.1 L'intervention constitue-t-elle une réponse adéquate aux besoins et droits actuels des groupes cibles/bénéficiaires finaux ?

Les Experts devront évaluer si l'opération répond toujours aux besoins et aux droits selon trois points de vue interdépendants :

1. L'intervention répond-elle (encore) aux besoins et aux droits des bénéficiaires cibles, sans laisser personne de côté ?
2. L'intervention répond-elle (encore) aux besoins et droits appropriés ?
3. La stratégie de l'intervention est-elle (encore) la réponse adéquate aux besoins des bénéficiaires ?

En particulier :

- Au Point 1 : l'Expert devra évaluer si les priorités de l'intervention de « blending », au moment de son approbation, correspondent toujours aux priorités de développement des bénéficiaires ciblés au moment de la revue ROM. Ce faisant, l'Expert évaluera si :
 - Une analyse des parties prenantes a été réalisée pour informer le formulaire de candidature et si celui-ci est toujours valable. Si aucune analyse solide des parties prenantes n'a été effectuée au niveau de la conception, cela devra être mis en évidence, ainsi que les conséquences sur la conception et la mise en œuvre (c'est-à-dire faire référence au manque potentiel de réactivité ou à une faible réactivité, au manque d'appropriation et d'engagement ou à un faible degré d'appropriation et d'engagement, etc.).
 - Une consultation et un engagement suffisants et significatifs des parties prenantes ont eu lieu ou a-t-on laissé quelqu'un de côté au stade de la conception / préparation / faisabilité. Une attention particulière devra être accordée aux femmes et aux enfants ainsi qu'aux groupes en situation défavorisée et / ou vulnérable (par exemple, les personnes handicapées, les peuples autochtones, les minorités, les LGBTI, les personnes âgées, les migrants et les personnes déplacées).
 - Une perspective d'égalité des sexes a été prise en compte.
- •Au Point 2 : l'Expert devra se demander si l'intervention résout le vrai problème de développement ou l'échec du marché, et si la mise en œuvre s'est adaptée à la modification des besoins, le cas échéant.

- Pour les interventions liées les infrastructures, l'Expert devra vérifier si l'intervention a été (est toujours) reconnue comme prioritaire par tous, conformément aux documents pertinents (plans, stratégies, etc.) ?
- L'opération répond-elle à une défaillance du marché ou à des situations où l'investissement est sous-optimal même si elles se sont révélées financièrement viables mais ne donnent pas lieu à un financement suffisant de la part des marchés ? Les conditions ont-elles changé si bien qu'il n'y a plus de défaillance du marché ?
- L'opération accélère-t-elle l'accès au financement, y compris pour des interventions à grande échelle et multi-objectifs ?
- L'Expert devra également se demander si les droits humains et une perspective d'égalité entre les sexes ont été identifiés dans le contexte et l'analyse des problèmes et traités dans l'intervention ? Une analyse de genre a-t-elle soutenu l'intervention ?
- Au Point 3 : L'Expert devra se demander si le type de « blending » choisi ou la combinaison de différents types de « blending » (subventions, bonifications d'intérêts, garanties de prêt, assistance technique et capital-risque) sont toujours adéquats pour répondre aux besoins identifiés, tout en tenant compte de la soutenabilité de la dette dans chaque pays, aux besoins du secteur étant donné que le « blending » convient généralement le mieux aux secteurs à forte intensité de capital avec des coûts d'intervention élevés (secteurs d'infrastructure ainsi que développement du secteur privé - principalement des interventions visant à soutenir les MPME).
 - L'Expert devra vérifier si les incitants proposés par l'intervention sont toujours utiles pour une nouvelle génération de produits créés après le début de l'intervention.
 - Existe-t-il des preuves que la stratégie adoptée par l'intervention n'est pas adéquate pour répondre aux besoins et droits susmentionnés ? Sinon, y aurait-il un autre type d'intervention plus approprié ?

1.2 L'intervention est-elle adaptée aux **capacités** institutionnelles, humaines et financières actuelles du gouvernement du pays partenaire et / ou des autres parties prenantes clés ayant un rôle dans sa mise en œuvre ?

L'Expert devra évaluer si les capacités de l'Institution Financière (IF) de mise en œuvre, de l'IF locale, du gouvernement du pays partenaire, du véhicule à usage spécial (VUS), des entrepreneurs pour les interventions d'infrastructure (ingénierie, approvisionnement et construction, exploitation et maintenance), de l'Assistance Technique (AT) choisie et associée à l'opération de « blending » (afin de fournir des études de délimitation du marché, une évaluation sectorielle, des études de faisabilité, une AT pour la préparation ou la mise en œuvre d'une intervention, le développement des capacités des différentes parties prenantes, la supervision des travaux, etc.) sont suffisantes pour répondre aux besoins⁸. Par exemple :

- Les IF locales ont-elles les capacités suffisantes pour atteindre les bénéficiaires ciblés d'une intervention de « blending » ? Ont-elles les capacités de planifier et de mettre en œuvre l'intervention d'une manière fondée sur les droits et sensible au genre ?
- Tous les besoins de renforcement des capacités, les processus de maintenance et de réparation ont-ils été prévus, préparés et bien financés ?
- La sélection des partenaires de mise en œuvre et des contractants a-t-elle été effectuée sur base du mérite et de l'utilité pour le pays ? (Par exemple, il est important de soutenir les entrepreneurs locaux dans la mesure du possible).

⁸ Dans le cas des contrats ROM de la DG NEAR, voir « Aborder le développement des capacités dans la planification / programmation, le monitoring et l'évaluation. Une note d'orientation » Décembre 2017, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

- Pour répondre à cette question, l'Expert pourra utiliser la distinction entre les détenteurs d'obligations, qui ont l'obligation de respecter, protéger et réaliser les droits, ou les détenteurs de droits, qui doivent avoir la capacité de connaître, de revendiquer et de jouir de leurs droits.
- Pour les détenteurs d'obligations (Par exemple, gouvernement du pays partenaire, véhicules à usage spécial (VUS), concessionnaires, IF locales, etc.) : ont-ils toujours le mandat (par exemple la stratégie, les capacités et les ressources existantes) pour entreprendre leur mission ? Ont-ils toujours les capacités de planifier et de mettre en œuvre l'intervention d'une manière fondée sur les droits et sensible au genre ? Le cas échéant, ont-ils une capacité suffisante pour absorber, s'adapter et répondre aux risques et aux pressions ? L'intervention peut-elle renforcer les capacités des détenteurs d'obligations à respecter les droits de la population et à garantir que l'intervention soit sensible au genre ?
- Pour les détenteurs de droits (par exemple utilisateurs d'installations énergétiques, communautés locales, PME locales, etc.) : sont-ils dans une situation désavantageuse et / ou vulnérable ou sont-ils discriminés, dans quelle mesure et pourquoi ? Ont-ils la capacité de revendiquer leurs droits, dans quelle mesure ? Le cas échéant, ont-ils une capacité suffisante pour absorber, s'adapter et répondre aux risques et aux pressions ? Les organisations représentant les intérêts des détenteurs de droits sont-elles incluses en tant que parties prenantes pertinentes et disposent-elles de capacités suffisantes ?

1.3 Le choix du **Partenaire et de la Méthode de Mise en Œuvre**⁹ s'avère-t-il approprié ?

Le choix du partenaire de mise en œuvre est souvent un facteur déterminant pour le succès (ou non) d'une intervention. Ce choix est décidé lors de la formulation de l'intervention et évalué au travers de la présélection du dossier de candidature. L'Expert devra évaluer dans quelle mesure des changements ont pu se produire dans le niveau d'engagement de l'IF dans le pays / la région.

- Les conditions générales dans le pays ont-elles changé l'engagement futur de l'IF dans le pays ?
- Les nouvelles priorités de l'IF (ou de ses partenaires locaux) ont-elles modifié la répartition thématique et géographique de l'IF ?
- Cela a-t-il un impact sur la pertinence du choix de l'IF pour cette opération de « blending » ?

L'Expert devra vérifier si, à un stade précoce ou plus tard au cours de la mise en œuvre, des changements sont survenus qui peuvent avoir modifié l'adéquation du choix du partenaire et de la modalité de mise en œuvre. Si le choix s'avère inapproprié, il faudra expliquer pourquoi et ce qui a changé.

1.4 L'ensemble des parties prenantes font-elles preuve d'un engagement réel envers les objectifs de l'intervention (i.e. **appropriation**) ?

L'Expert devra évaluer le degré d'appropriation par les principales parties prenantes et dans quelle mesure l'intervention fait partie d'une stratégie adoptée par le gouvernement du pays partenaire et contribue à la mise en œuvre d'un plan d'action.

L'Expert évaluera le degré d'implication du bénéficiaire du « blending » tout au long du cycle de l'intervention et un changement de personnel / de gouvernement est intervenu et a modifié le niveau d'engagement. L'Expert devra indiquer si tout manque d'engagement en découle et peut être diminué à l'aide d'actions correctives, ou s'il est structurel et ne peut que réduire la pertinence de l'intervention sur le long terme.

⁹ Terme utilisé pour décrire l'entité qui met en œuvre les fonds de l'UE. Il en existe trois types : gestion directe, indirecte et partagée.

2. Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE

Coordination : activités de deux ou plusieurs partenaires au développement visant à mobiliser des ressources d'aide ou à harmoniser leurs politiques, programmes, procédures et pratiques afin de maximiser l'efficacité du développement des ressources d'aide.

La complémentarité vise à garantir que la politique de développement de l'UE complète les politiques menées par les États membres.

Valeur ajoutée de l'UE : en vertu du principe de subsidiarité (Article 5 du Traité sur l'Union européenne), l'UE ne devrait agir que lorsque les objectifs peuvent être mieux atteints par une action de l'Union plutôt que par une action potentiellement variable des États membres. Il faut tenir compte de la valeur et des améliorations, qui sont causées par l'UE plutôt que par une autre partie qui prend des mesures.

OCDE-CAD Cohérence : Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein du pays, d'un secteur ou d'une institution

2.1 L'intervention est-elle susceptible de profiter ou profite-t-elle d'une quelconque **complémentarité/synergie** avec d'autres interventions financées par l'UE ou d'autres entités (bailleurs de fonds, publics et/ou privés) ?

Étant donné que le « blending » est également une réponse à l'augmentation significative du nombre et du type de fournisseurs de financement au développement depuis les deux dernières décennies, dans le contexte de ressources publiques limitées pour l'aide extérieure et du besoin croissant de financement au développement, l'UE, en tant qu'acteur, s'efforce de parvenir à une approche plus globale pour améliorer la coordination des bailleurs de fonds. Les opérations de « blending » peuvent offrir une opportunité d'engager un dialogue avec le gouvernement du pays partenaire quant à une politique sectorielle spécifique, car les interventions de « blending » impliquent souvent des prêts souverains dans des secteurs qui revêtent une importance stratégique pour les pays partenaires.

L'Expert sera invité à tester si :

- L'intérêt entre l'UE et l'IF est aligné sur la réalisation des objectifs politiques définis et si des synergies existent également avec d'autres interventions ou entre l'opération de « blending » et d'autres interventions, éventuellement favorisées par des dispositions telles que le co-investissement, les exigences de partage des risques, ou des incitants financiers.
- Les mécanismes de coordination avec les autres bailleurs de fonds sont-ils définis, réguliers, dans les délais et efficaces ?
- Les DUE incluent-elles l'opération de « blending » dans leur dialogue avec les pays partenaires au sujet de politiques spécifiques en conformité avec l'intervention en gestion directe ou toute autre initiative pertinente, et assurent-elles la complémentarité et les synergies avec les différentes modalités d'aide, y compris l'appui budgétaire, les interventions mises en œuvre en gestion directe ou tout autre initiative pertinente ?

Il est probable que le formulaire de candidature mentionnera des interventions complémentaires potentielles plutôt que d'expliquer vraiment comment des synergies efficaces se produiront. L'Expert devra rechercher des preuves des complémentarités et des synergies énumérées qui se matérialiseront. L'Expert devra évaluer de quelle manière les complémentarités et les synergies se manifestent, par exemple en donnant des exemples de synergies créées. Les Experts qui répondront à cette question devront différencier les interventions de l'UE de celles d'autres entités.

2.2 L'intervention reflète-t-elle (encore) ou bénéficie-t-elle (toujours) d'une valeur ajoutée adéquate de l'UE ?

L'Expert devra rechercher des preuves de la prise en compte de la valeur ajoutée de l'UE lors de la conception ainsi que de sa réalisation effective lors de la mise en œuvre.

La principale question à laquelle répondre est de savoir dans quelle mesure l'intervention de l'UE ajoute de la valeur à ce qui aurait résulté de mesures prises par les États membres de l'UE et par d'autres entités (bailleurs de fonds, publics, privés) de leur propre chef. En particulier, les Experts devront évaluer les aspects suivants :

- Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle mobilisé des fonds auprès des IF ? D'autres financiers ? Du secteur privé ? Analyser l'importance de l'effet de levier et de l'additionnalité.
- Y a-t-il encore additionnalité et effet de levier de la contribution de l'UE ? Une mesure corrective est-elle nécessaire pour les sauvegarder ?

3 Logique d'intervention, Monitoring et Enseignements tirés - Sommes-nous en mesure de suivre les résultats et tirer des enseignements ?

3.1 Dans quelle mesure l'intervention, telle que conçue et mise en œuvre à ce stade, prend-elle en considération les **expériences sectorielles passées**, ainsi que les bonnes pratiques et les enseignements tirés des précédentes interventions ?

Étant donné l'accent mis sur le développement d'une culture d'apprentissage au sein de l'UE, l'Expert est invité à vérifier dans quelle mesure la présente intervention intègre les enseignements des interventions précédentes ou connexes dans le même secteur, qu'elles soient mises en œuvre par l'UE ou d'autres entités.

En particulier, l'Expert devra évaluer si :

- L'intervention s'appuie sur l'expérience antérieure dans le même secteur ou les phases précédentes de la même intervention ;
- L'intervention applique les enseignements tirés qui peuvent s'être démarqués au cours de dix années d'opérations de « blending », ainsi que les enseignements tirés par la communauté des bailleurs de fonds à partir d'interventions et de secteurs similaires. Les Experts devront passer au crible les études de faisabilité et les formulaires de candidature, en plus d'utiliser leur savoir-faire dans le domaine du « blending ».
- Les observations et recommandations des rapports de monitoring précédents, des revues annuelles et des évaluations annuelles font l'objet d'un suivi / sont mises en œuvre.

L'Expert devra expliquer comment cela se passe. Si cela n'a pas lieu, l'Expert devra expliquer pourquoi.

3.2. Quelle est actuellement la **qualité de la logique d'intervention** ? Les produits et les réalisations planifiés sont-ils cohérents et réalisables, et les hypothèses et les risques clés ont-ils été clairement identifiés ?

La logique verticale d'une intervention se trouve dans la matrice du cadre logique de l'intervention ou dans toute matrice similaire qui peut être généralement développée par les partenaires de mise en œuvre, à savoir les cadres de résultats, la théorie du changement, etc. Voir les conseils techniques sur la révision des cadres logiques fournis dans le Manuel du ROM.

Les Experts devront vérifier si :

- La section « Résultats attendus » du formulaire de candidature - actuellement décrite uniquement à travers les indicateurs - montre une cohérence interne avec les objectifs de développement énoncés, ou les résultats supplémentaires devront être ajoutés.
- Les réalisations sont définies au-delà du rendement financier et sont proportionnelles à la taille et à la portée de l'intervention proposée.
- Les réalisations spécifiques à l'égalité des sexes sont intégrées dans les « résultats attendus »
- La logique d'intervention - sous quelque forme que ce soit - a été adaptée si les circonstances ont changé.

Si la revue ROM en est à **un stade précoce** de la mise en œuvre, l'Expert pourra utiliser son expertise sectorielle pour évaluer si la logique verticale de l'intervention est cohérente et suffisamment et clairement illustrée (c'est-à-dire que tous les énoncés de résultats (réalisations et produits) sont spécifiques, présentés au niveau adéquat et sont clairs.

Si la revue ROM en est à **un stade ultérieur** de la mise en œuvre, l'Expert devra évaluer si la logique verticale est toujours cohérente et illustre clairement l'adéquation de la réponse aux besoins modifiés.

Les Experts devront vérifier si l'analyse des hypothèses et des risques (et des mesures d'atténuation associées) a bien soutenu la proposition et est toujours valable. En particulier, l'Expert devra vérifier si l'IF a fourni une évaluation spécifique des risques de change, des risques de marché, des risques financiers et économiques ou du profil de risque des emprunteurs, et si l'IF a pris en compte toutes les externalités négatives potentielles (environnementales, sociales et / ou économiques), y compris les aspects liés à l'inégalité entre les sexes.

3.3 La logique horizontale de la Matrice du Cadre Logique (MCL) est-elle adéquate ? i.e. choix des **indicateurs**, disponibilité des données ainsi que des données de référence, valeurs cibles et ventilation pertinente

L'Expert devra évaluer la logique horizontale de l'intervention, quel que soit le format qu'elle peut prendre dans le formulaire de candidature ou dans toute autre convention de délégation. En d'autres termes, l'Expert évaluera si les indicateurs sélectionnés sont Pertinents, Acceptables, Clairs, Faciles et Robustes (PACFR), si des données pertinentes et désagrégées sont disponibles pour ces indicateurs, si les cibles sont réalistes, si elles ont été ventilées selon l'âge et le sexe selon le cas, et si elles sont formulées pour prendre en compte les droits humains et l'égalité des sexes. En particulier, l'Expert devra vérifier si :

- Des indicateurs ont été correctement sélectionnés pour saisir les résultats de développement, et en ce qui concerne en particulier la valeur sociale et développementale de l'investissement (c'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie et l'accès aux services et aux biens pour les groupes de personnes victimes de discriminations et d'inégalité entre les sexes, la valeur ajoutée dans les secteurs sociaux tels que l'éducation et la santé) ;
- Des indicateurs de résultats supplémentaires devront être envisagés ;
- Des références ont été produites avant le début ou peu de temps après le début de l'intervention.

L'Expert devra rechercher si l'IF a développé un cadre de mesure des résultats afin de pouvoir rendre compte des indicateurs.

3.4 L'intervention a-t-elle un **système de monitoring interne** adéquat ?

Un système de monitoring est un cadre de monitoring à part entière, basé sur le cadre logique d'intervention, détaillant les indicateurs (y compris les bases de référence, les jalons et les cibles) par lesquels mesurer la réalisation des résultats, ainsi que la fréquence et les responsabilités pour la collecte, l'analyse et le compte-rendu des données sur ces indicateurs. Pour les interventions de « blending », les Experts devront évaluer dans quelle mesure le cadre large

de monitoring prévu dans le formulaire de candidature ou dans les accords ultérieurs a été converti en un système de monitoring approprié, avec des spécifications sur les manières de calculer les données, les responsabilités et la fréquence de collecte des données, les systèmes de comptes-rendus et les flux de diffusion.

En particulier, les Experts devront évaluer si :

- Tous les éléments du monitoring et du reporting ont été bien définis et convenus entre l'UE et l'IF - y compris dans les contrats ; – et
- La portée et le mode de fonctionnement du monitoring sont suffisamment détaillés et expliqués dans le formulaire de candidature et / ou la convention successive ;
- Les dispositions de monitoring et de compte-rendu prises avec les intermédiaires financiers et autres et / ou les bénéficiaires sont correctement mises en œuvre ;
- Les systèmes de collecte de données pertinents existent-ils ou ont-ils été mis en place ?

À un niveau de délégation inférieur, pour les interventions financées par l'intermédiation avec différentes couches, les Experts devront évaluer si les modalités de monitoring et de compte-rendu établies avec les intermédiaires financiers et autres et / ou les bénéficiaires sont bien définies, c'est-à-dire suffisamment définies, fiables et vérifiables pour être utilisées comme sources d'information pour les rapports soumis l'IF à l'UE. L'analyse devra inclure la qualité des rapports, c'est-à-dire des rapports par l'IF à l'UE et aux autres parties prenantes clés, couvrant les aspects suivants:

- L'IF fait-elle rapport sur les indicateurs de résultats convenus entre l'UE et les IF ?
- Les rapports identifient-ils clairement les progrès par rapport aux résultats prévus (par opposition aux rapports d'activité), les problèmes et les solutions proposées ?
- Les données permettent-elles d'évaluer l'additionnalité et l'effet de levier de l'opération de blending et de continuer à la monitorer ?
- Les procédures de monitoring des risques sont-elles en place et sont-elles efficaces et les évaluations des risques sont-elles régulièrement mises à jour ? Les mesures d'atténuation des risques sont-elles suffisamment anticipées et efficaces ?
- Les procédures de vérification des hypothèses sont-elles en place et sont-elles efficaces et les hypothèses sont-elles régulièrement monitorées ?

Le cas échéant, l'Expert devra également vérifier dans quelle mesure la logique d'intervention est basée sur le système de monitoring et de compte-rendu du gouvernement du pays partenaire.

3.5 Existe-t-il des enseignements tirés et des bonnes pratiques qu'il serait utile de partager au-delà du contexte de l'intervention ?

[Oui/Non → Si oui, faites-en état dans la partie du modèle du rapport qui y est consacrée]

L'UE accorde une grande importance au développement d'une culture institutionnelle d'apprentissage. Ses activités ROM offrent une bonne occasion de contribuer au partage des connaissances et aux pratiques d'apprentissage de l'UE.

Les enseignements tirés généralisent les constats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui devraient soutenir la prise de décision, améliorer les performances et promouvoir l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devraient soutenir le travail des institutions européennes et celles des pays partenaires concernées.

Un enseignement peut être positif ou négatif. Un enseignement doit être important vu son impact réel ou supposé sur les interventions.

Une bonne pratique est un processus ou une méthodologie efficace, éthique, équitable et reproductible. Il faudra également examiner, le cas échéant, quelles sont les pratiques transformatrices qui ont fonctionné. Une bonne pratique n'est pas seulement une pratique qui est bonne, mais il s'agit également d'une pratique qui s'est avérée efficace et qui donne de bons résultats. Pour devenir une bonne pratique, elle a été testée et soutenue par une série de preuves et suffisamment validée à travers ses différentes répliques. Cette pratique peut donc être recommandée comme modèle. Une bonne pratique ne doit pas être considérée comme normative. Elle peut être adaptée pour relever de nouveaux défis et s'améliorer à mesure que des améliorations sont découvertes.

- Dans certains cas, une pratique a le potentiel de devenir une « bonne pratique » mais ne peut pas encore être qualifiée de telle en raison d'un manque de preuves et / ou de répliques. Dans ce cas, elle peut être considérée comme une « pratique prometteuse ».
- Une pratique prometteuse a démontré un haut degré de réussite dans son environnement unique et la possibilité de la reproduire dans le même environnement est garantie. Elle a généré des données quantitatives montrant des résultats positifs sur une période de temps donnée. Une pratique prometteuse a le potentiel de devenir une bonne pratique, mais elle ne dispose pas de suffisamment de recherches ou n'a pas encore été reproduite pour soutenir une adoption ou une interpolation plus large. À ce titre, une pratique prometteuse intègre un processus d'apprentissage et d'amélioration continus.

Si l'Expert a identifié un enseignement tiré ou une bonne pratique meilleure ou prometteuse dans cette intervention, il est invité à remplir le formulaire ad hoc sur l'apprentissage.

Par exemple, l'Expert pourra examiner les aspects suivants :

- L'opération de « blending » contribue-t-elle à la diffusion d'une culture de Monitoring et d'Evaluation (M&E) basée sur des méthodes partagées et orientée sur les résultats de développement ?
- Le Système de Contrôle Interne mis en place par l'institution chef de file de l'IF pour la mise en œuvre de l'opération de « blending » spécifique (ou une combinaison de « blending » de divers types de tels que les subventions, les bonifications d'intérêts, les garanties de prêts, l'assistance technique et le capital à risque) reste-t-il conforme aux réglementations et dispositions contractuelles en vigueur et est-il susceptible d'être reproduit pour d'autres opérations ? Produit-il de bonnes pratiques et des enseignements tirés ?
- La modalité d'intervention de « blending » est-elle susceptible de favoriser les consultations, les synergies intersectorielles et d'enrichir le dialogue politique ?

4 Efficience → Faisons-nous les choses correctement ?

***Mieux légiférer :** l'Efficience tient compte de la relation efficiente et opportune entre les ressources utilisées par une intervention et les changements qu'elle génère (qui peuvent être positifs ou négatifs). Les ressources comprennent le personnel, les achats, le temps et l'argent dépensés, les coûts fixes, les frais de fonctionnement et la charge administrative.*

***OCDE-CAD (2020) :** Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps*

4.1 Les **mécanismes d'intervention** s'avèrent-ils appropriés pour obtenir les produits planifiés et contribuer aux réalisations ?

Pour cette question, l'accent est mis sur :

- Le fonctionnement des structures opérationnelles (structures de gestion opérationnelles / internes / dispositions contractuelles) et sur les aspects de conception et de mise en œuvre qui ont contribué à ou réduit l'efficacité.
- Le rôle de pilotage politique et administratif qui doit être assumé par les homologues nationaux / locaux. Le manque d'engagement politique et de pilotage administratif affecte l'efficacité.
- Le rôle de la Délégation devra également être inclus ici.

L'Expert devra évaluer si tous les éléments de monitoring et de compte-rendu tels que définis et convenus entre l'UE et l'IF sont respectés. En particulier :

- L'IF fournit-elle une mise à jour annuelle des ratios de levier financier ? Et des risques ?
- Toutes les réunions de gestion / coordination / techniques ont-elles été planifiées normalement ; l'UE a-t-elle été invitée comme convenu et informée en temps utile ? A-t-elle reçu les documents pertinents dans les délais et les procès-verbaux des réunions ont-ils été dûment préparés ? L'UE a-t-elle participé aux comités de pilotage lorsque cela était prévu ?
- Les homologues locaux ont-ils un rôle de pilotage ?
- Les visites sur le terrain sont-elles régulières et - le cas échéant - conjointes entre l'UE, l'IF, le gouvernement et les autres parties prenantes ?
- L'expertise nécessaire est-elle disponible pour suivre de près les progrès au niveau local ?
- La DUE dispose-t-elle de suffisamment de temps et de moyens pour participer au monitoring ? Un soutien spécialisé ad hoc - temporaire ou intermittent - serait-il utile ?
- Le flux d'informations entre le siège des IFI, le bureau local de l'IFI, le siège de l'UE et les DUE est-il fluide et structuré de sorte que tous aient accès au même niveau d'information ?
- L'UE peut-elle se prévaloir des informations demandées sur les risques et les mises à jour de la logique d'intervention ?

4.2 Les **intrants/les ressources** fournis/es par les différentes parties prenantes sont-ils/elles (toujours) adéquats/es afin d'obtenir les résultats planifiés ?

Pour répondre à cette question, l'Expert devra évaluer si les intrants (prêts, subventions et / ou garanties) sont mis à disposition conformément au volume et au calendrier convenus, par l'IF et le ou les co-financier(s).

Lorsqu'il traite de cette question, l'Expert devra également examiner si les droits humains et les questions de genre ont été pris en compte dans l'allocation des ressources.

4.3 L'intervention a-t-elle subi des **retards** et, si oui, la planification a-t-elle été revue en fonction ?

Pour répondre à cette question, l'Expert devra prendre en compte les aspects suivants :

- 1 S'il y a des retards, quelle est leur importance et quelles en sont les conséquences ?
- 2 Quelles sont les raisons de ces retards et dans quelle mesure des actions correctives appropriées ont-elles été définies et mises en œuvre ?

3 Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée en fonction ?

4.4 Les **dépenses** sont-elles conformes au budget ?

L'objectif n'est pas que l'Expert réexamine le budget initialement approuvé, mais plutôt de voir si les dépenses sont conformes à ce qui a été approuvé, en gardant à l'esprit que les budgets peuvent évoluer au fil du temps. Le point important est que les interventions ne sont pas pénalisées pour l'adaptation des budgets tant que cela est justifié et a été approuvé par les services compétents de l'UE.

Si un Expert est en mesure d'aller plus loin et de commenter la rentabilité réelle, il doit le faire. Dans ce cas, l'Expert devra évaluer dans quelle mesure les coûts des intrants / ressources fournis par l'intervention sont raisonnablement économiques par rapport aux bénéfices et aux normes reconnues. Par exemple, dans quelle mesure les frais de gestion de la FI ou les frais des Contrats de Performance Énergétique (CPE), ou les coûts d'exploitation et de maintenance, etc. sont-ils conformes aux normes économiques pour atteindre les résultats prévus ?

5 Efficacité → Est-ce que ça fonctionne ?

OCDE-CAD (2020) : Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.

5.1 Les **produits** sont-ils obtenus avec le **niveau de qualité attendu** ?

Les produits sont généralement le résultat de plusieurs activités terminées. Ils sont sous le contrôle de l'intervention.

L'Expert devra évaluer le degré d'achèvement des produits recherchés et la qualité qui leur est associée.

La qualité des produits est-elle satisfaisante (non seulement pour ce qui est de la contribution de l'UE, mais aussi pour l'ensemble de l'intervention) ?

5.2 Les **réalisations** espérées sont-elles susceptibles d'être obtenues ?

Les Experts devront évaluer le niveau d'obtention des réalisations, en examinant toute preuve de changements de comportement, d'engagement et de participation des parties prenantes, d'adhésion du gouvernement, qui ont lieu après que les produits ont été obtenus.

Par exemple, l'Expert devra mettre en évidence les ramifications pour le secteur privé (le cas échéant) et pour le marché.

5.3 Dans quelle mesure les résultats sont-ils **inclusifs**, i.e. dans quelle mesure assurent-ils une équitable distribution des effets de l'intervention entre les différents groupes de la population ?

Cette question ne devrait pas couvrir les résultats non-recherchés, qui sont couverts par la QM 5.5.

Cette question vise à saisir les concepts d'inclusivité et de « ne laisser personne de côté¹⁰ » comme élément affectant l'efficacité. L'Expert devra regarder au-delà des groupes cibles et des bénéficiaires finaux de l'intervention pour voir quels effets (le cas échéant) elle a eu ou aurait probablement eu sur d'autres groupes.

En particulier, les Experts sont tenus d'évaluer si l'intervention de « *blending* » ne laisse personne de côté, c'est-à-dire assure une répartition équitable des bénéfices entre les bénéficiaires visés, n'est pas discriminatoire en fonction du sexe, du genre, du handicap, ainsi qu'aux groupes en situation vulnérable.

5.4 L'intervention **influence**-t-elle effectivement les politiques et les interventions pertinentes du partenaire ?

L'Expert devra évaluer si l'intervention a contribué à l'élaboration des politiques et au dialogue politique. En particulier, les Experts devront évaluer les aspects suivants :

- Quel est l'apport (le cas échéant) de l'opération de « *blending* » dans l'élaboration des politiques sectorielles et le dialogue politique ?
- Existe-t-il des preuves que le « *blending* » a permis de participer à la formulation des politiques avec les pays partenaires et de créer des opportunités de cofinancement, y compris avec le secteur privé ?
- La politique sectorielle du gouvernement a-t-elle changé depuis l'approbation de la contribution de l'UE ?
- Le gouvernement a-t-il effectivement mis en œuvre les changements de politique convenus et / ou a-t-il fourni suffisamment de ressources pour rendre la politique efficace ?
- L'opération de « *blending* » a-t-elle eu un « effet de levier au niveau des politiques » ?

Lorsqu'il traitera de cette question, l'Expert devra considérer un éventail de domaines politiques, notamment les droits humains, la non-discrimination, l'égalité des sexes, la violence à l'égard des femmes, le handicap, l'environnement, etc.

5.5 L'intervention produit-elle des **effets positifs ou négatifs non-recherchés** ? Les effets négatifs éventuels ont-ils fait l'objet d'une stratégie d'atténuation des risques ?

L'Expert devra détailler :

- Tout effet positif qui s'est matérialisé mais n'était pas prévu au stade de la conception. Par exemple, le renforcement des capacités, la stabilisation économique, la création d'emplois, l'effet multiplicateur économique, le renforcement du partenariat et de la coopération entre l'IF et les partenaires locaux de développement dans le secteur de l'intervention. Quels facteurs expliquent les résultats ? Ceux-ci devraient renforcer l'efficacité de l'intervention ;
- Tout effet négatif non-recherché au niveau de la mise en œuvre réelle, par exemple l'éviction des investisseurs, la distorsion de concurrence, la concurrence déloyale, le surendettement, les problèmes de transparence, la corruption, les dommages environnementaux, la discrimination socio-économique, l'inégalité entre les sexes, les groupes involontaires capturant les bénéfices ou les contributions de l'intervention, les impacts négatifs non-recherchés sur les groupes vulnérables et / ou marginalisés et sur les groupes sociaux touchés par les inégalités structurelles ou les impacts négatifs non-recherchés sur les droits humains, etc. (ceux-ci peuvent être analysés plus en détail à la Question 7.5 sous la perspective de

¹⁰ Les formations et le matériel sur ces concepts sont maintenant inclus dans la formation Alliance des Entreprises Responsables (Responsible Business Alliance) sensible au genre.

- ces effets influençant la pérennité de l'intervention et éventuellement le risque de fragilité et de conflit dans le pays partenaire) ;
- Les mesures prises pour atténuer les risques d'effets indésirables, telles que les mesures prises pour garantir que la sélection des bénéficiaires directs ou indirects est considérée comme transparente et équitable, et que l'intervention n'aggraverait pas la dynamique des conflits ou les tensions intergroupes.

Lorsqu'il traitera de cette question, l'Expert devra également tenir compte des effets négatifs ou positifs non-recherchés sur les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes et sur les normes sociales discriminatoires.

6 Durabilité → Est-ce que les bénéfices vont durer ?

***Mieux légiférer** : la durabilité se rapporte à la continuité des avantages d'une intervention après l'achèvement d'un soutien majeur. La probabilité que les avantages à long terme se poursuivent. La résistance au risque des bénéfices concrets de l'intervention passe avec temps. Elle présente plusieurs dimensions : sociale, économique, politique, environnementale, financière, institutionnelle, etc.*

***OCDE-CAD (2020)** : Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer*

***NB** : dans ce modèle, l'aspect de la durabilité environnementale est traité à la QM 7.*

6.1 Les parties prenantes clefs sont-elles en train d'atteindre les **capacités nécessaires**¹¹ (y compris aux niveaux institutionnel, humain et financier) afin d'assurer que les bénéfices / services de l'intervention s'inscrivent dans la durée ?

La réponse à cette QM ainsi que celle à la QM 1.2 devront être cohérentes entre elles. La différence dans l'analyse est que la QM 1.2 se rapporte à la conception et à la mise en œuvre, tandis que cette question 6.1 sur la durabilité revêt une perspective tournée vers l'avenir (compte tenu bien sûr de la réponse à la QM 1.2).

L'Expert devra détailler :

- Toute amélioration des capacités institutionnelles et humaines apportée par l'intervention qui est susceptible de favoriser la poursuite des prestations / services. Par exemple, la composante « assistance technique » fournit-elle les capacités institutionnelles et humaines nécessaires pour assurer le flux continu des bénéfices et des services ? Les FI locales acquièrent-elles de meilleures capacités / des ratios améliorés pour des opérations financières améliorées ?
- Toute contribution aux réformes de gouvernance en cours (administration publique et / ou état de droit) afin de renforcer la durabilité des capacités institutionnelles et humaines.
- Les mesures financières, le cas échéant, prises par les homologues locaux / nationaux pour assurer la continuité des services après la fin de l'intervention. Par exemple, pour les infrastructures publiques, financées par le « blending », des détails sur l'engagement réaliste du

¹¹ Dans le cas des contrats ROM de la DG NEAR, voir « Aborder le développement des capacités dans la planification / programmation, le monitoring et l'évaluation. Une note d'orientation » Décembre 2017, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

gouvernement quant au financement l'exploitation et la maintenance, s'il a conclu un accord d'exploitation avec le nouveau fournisseur de services, etc. Si aucune mesure financière n'est prise, ceci devra être souligné

- Toute preuve de la capacité d'extension/interpolation de l'intervention ou de son potentiel à le faire.

Dans les cas où les problèmes traités par l'intervention continuent de nécessiter un soutien externe, l'Expert devra évaluer si ce financement externe est assuré, par ex. par l'UE ou un autre bailleur de fonds, et s'il s'agit d'un signe de robustesse insuffisante des résultats obtenus

6.2 L'accès aux bénéfices est-il **abordable** pour les groupes cibles sur le long terme ?

L'Expert devra évaluer si les groupes cibles des services y ont accès (géographiquement, culturellement et financièrement) sur le long terme.

- Le bénéfice (service / bien) est-il accessible aux utilisateurs finaux sur le long terme ?
- Le service / bien va-t-il être fourni contre des honoraires ou tout autre forme de paiement ?

La réponse à cette question examinera si les bénéfices de l'intervention étaient pour les groupes cibles qui coïncident avec les bénéficiaires finaux, ou si le groupe cible est l'acteur responsable dont les capacités sont renforcées pour fournir un service donné (ou une gamme de services) aux bénéficiaires finaux prévus.

Par exemple, si l'opération de « blending » contribue à financer un service public (électricité, eau, transport), l'Expert devra évaluer si la politique tarifaire future / convenue est abordable pour les groupes cibles sur le long terme, y compris dans une perspective sensible au genre.

6.3 Le **secteur privé** a-t-il été suffisamment impliqué en vue de contribuer à la durabilité de l'intervention ?

Outre la participation, et le cas échéant, les conditions sont-elles en place pour que le secteur privé puisse prendre le relais ? En particulier, l'Expert devra évaluer si l'intervention a eu un effet sur le marché et remédier aux inefficacités du marché et, le cas échéant, dans quelle mesure le secteur privé pourrait-il prendre le relais à l'avenir ?

6.4 L'intervention proposée accroît-elle la capacité de **résister aux chocs et aux pressions** (en abordant les syndromes spécifiques de fragilité et leurs causes premières) ?

L'Expert devra évaluer les aspects suivants :

- Les syndromes de fragilité par rapport aux risques environnementaux et au changement climatique sont-ils pris en compte dans l'intervention et l'investissement qui y est associé. Existe-t-il un plan de gestion environnementale et sociale et est-il mis en œuvre ?
- Des mesures suffisantes (protocoles d'accord, programmes de renforcement des capacités, sous-traitance, etc.) ont-elles été prises pour sauvegarder les droits des communautés d'accueil dans la mise en œuvre des projets d'infrastructure ?
- Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle probablement à améliorer les conditions socio-économiques et la résilience des groupes les plus défavorisés et exclus socialement dans les zones / communautés cibles (en tenant compte d'une perspective sensible au genre), par ex. sécurité alimentaire, accès à la terre, etc. ?
- Comment l'intervention affecte-t-elle les divisions existantes et / ou la concurrence pour les ressources au sein des régions / avec les régions adjacentes

/ entre les zones rurales et urbaines / avec les voisins internationaux ? Ou entre les déplacés internes et les communautés d'accueil ?

- Dans quelle mesure l'intervention assure-t-elle une participation égale des femmes ?

7 Questions transversales

7.1 Dans quelle mesure cette intervention contribue-t-elle à l'aboutissement de **l'égalité des sexes** et au respect des **droits humains** ?

Pour répondre à cette question, l'Expert devra examiner comment l'intervention aborde l'égalité entre les sexes et les écarts liés au sexe dans l'exercice et la jouissance des droits, ainsi que les différences entre les sexes en matière de participation et d'influence sur la prise de décisions; accès à la justice; la propriété, l'accès aux ressources et leur contrôle (par exemple, la terre, les finances, les connaissances, l'énergie). Une analyse du genre a-t-elle éclairé l'intervention? Les marqueurs politiques du CAD de l'OCDE sur l'égalité des sexes et le handicap ont-ils été correctement signalés ?

Existe-t-il des preuves que l'intervention a contribué à un changement durable des rôles et des relations de genre (changement transformateur) et qu'elle a fourni des résultats qui empêchent les normes sociales discriminatoires et les stéréotypes liés au genre ? Dans quelle mesure l'action contribue-t-elle à autonomiser les personnes handicapées, marginalisées et les plus laissées pour compte ?

7.2 Dans quelle mesure l'intervention adhère-t-elle aux principes de fonctionnement de **l'approche fondée sur les droits** ?

L'Expert devra évaluer si l'intervention, dans sa conception et les modalités de mise en œuvre choisies, tient suffisamment compte des cinq principes de fonctionnement de l'approche fondée sur les droits :

- Appliquer tous les droits humains (légalité / universalité / indivisibilité)
- Participation et accès à la prise de décision
- Non-discrimination et égalité d'accès
- Responsabilité et accès à l'état de droit
- Transparence et accès à l'information

Pour plus d'informations, voir https://ec.europa.eu/europeaid/sectors/rights-based-approach-development-cooperation_en

7.3 De quelle manière l'intervention prend-elle en compte les **contraintes et les opportunités environnementales** ?

L'Expert devra évaluer ce qui est fait pour comprendre les contraintes et les opportunités environnementales et garantir la durabilité environnementale.

En termes de contraintes et d'opportunités, les Experts devront :

- Vérifier si une analyse environnementale a été effectuée avant ou pendant la mise en œuvre. Si tel est le cas, les Experts devront indiquer dans quelle mesure les résultats et les recommandations de l'analyse sont pris en compte lors de la mise en œuvre.
- Dans tous les cas, l'Expert devra tenir compte des contraintes environnementales potentielles (par exemple, la qualité et la disponibilité des ressources naturelles) et de la pression sur l'environnement (par exemple, les activités humaines qui provoquent des changements dans l'état de l'environnement).
- En cas d'impacts environnementaux négatifs, les Experts devront vérifier si des mesures de compensation ou d'atténuation ont été mises en place.

- Les opportunités environnementales comprennent l'amélioration de l'environnement naturel et du bien-être personnel et social, y compris des approches participatives concernant la gestion des ressources naturelles. Ceux-ci peuvent également concerner des concepts tels que l'économie circulaire, la responsabilité des ressources / de la consommation.
- Vérifier si la mise en œuvre est conforme au marquage initial sur l'Aide à l'environnement et le Marquage de Rio sur la Biodiversité et sur la Lutte contre la désertification.

A propos de durabilité environnementale, la réponse se concentrera sur l'empreinte environnementale attendue de l'intervention.

La durabilité environnementale doit être assurée en protégeant ou en améliorant les conditions environnementales et les services écosystémiques (c'est-à-dire l'approvisionnement, la régulation, l'habitat et les services culturels).

- Les bénéfices environnementaux de l'intervention pourront comprendre :
- Amélioration des conditions environnementales (par exemple, la protection, l'utilisation durable et la restauration des écosystèmes et des ressources naturelles, y compris les forêts, l'eau, le sol et les terres, les zones urbaines propres...).
- Amélioration de la santé humaine ;
- Protection et utilisation durable de la biodiversité ;
- Utilisation durable des ressources naturelles ;
- Moins de conflits sur l'accès / l'utilisation des ressources naturelles (y compris la terre, les forêts, l'eau);
- Maintenir les valeurs culturelles communautaires liées à leur environnement.

Les Experts devront tenir comptes des :

- Principales sources d'impacts potentiels, notamment les activités et les produits ;
- Principaux récepteurs d'impacts, notamment : l'air, le climat, la terre, l'eau, la biodiversité, le développement humain (utilisation de la terre, de l'eau...), les sites d'intérêt naturel ou culturel ;
- Importance des impacts identifiés ;
- Une distinction devra être opérée entre les impacts directs, résultant de l'interaction avec l'environnement, et l'impact global, qui peut être supérieur à la somme des impacts directs individuels.

7.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle aux engagements de l'UE en matière de **changement climatique** ?

A propos de l'adaptation au changement climatique, l'intervention anticipe-t-elle ses effets néfastes et prend-elle les mesures appropriées pour prévenir ou minimiser les dommages qu'ils peuvent causer, ou profiter des opportunités qui peuvent survenir ?

A propos de l'atténuation du changement climatique, dans quelle mesure l'intervention prend-elle des mesures pour réduire les émissions de gaz à effet (GES) de serre et / ou le stockage / la séquestration du carbone ? Existe-t-il des opportunités pour soutenir un développement sobre en carbone et une économie neutre pour le climat, ou des alternatives réalistes permettant de réduire les émissions de GES (par exemple, une meilleure efficacité énergétique).

Les Experts devront également vérifier si la mise en œuvre est effectuée conformément au marquage de Rio sur le changement climatique. Les Experts pourront indiquer quand une possibilité d'utiliser un marqueur de Rio n'a pas été choisie, c'est-à-dire lorsqu'une intervention contribue à l'action climatique alors qu'elle n'a pas été marquée Rio lors de sa formulation.

7.5 L'intervention **aggrave-t-elle involontairement** les risques et les dynamiques de conflits, la violence, le manque de sécurité individuelle et d'autres syndromes de fragilité ?

Chaque fois que cela est pertinent, l'Expert devra évaluer les éléments suivants :

- L'intervention proposée tient-elle compte du principe « Ne Pas Nuire » (y compris du point de vue de l'égalité des sexes) ?
- L'intervention a-t-elle pris en compte ses éventuels impacts négatifs non-recherchés sur l'égalité des sexes, les groupes vulnérables et / ou marginalisés et sur les groupes sociaux touchés par les inégalités structurelles ?
- L'intervention proposée devrait-elle avoir un impact sur la lutte contre les causes structurelles des conflits ou des risques de conflit, et comment ?
- Quel est le potentiel pour des groupes sociaux non-recherchés de saisir les bénéfices ou les intrants de l'intervention proposée (par exemple, économie de conflit ; élites locales ; intérêts commerciaux, partis politiques, groupes armés, etc.) ?
- Y a-t-il des problèmes de gouvernance, de démocratisation, d'état de droit, d'égalité des sexes et de droits humains à prendre en compte en relation avec des mesures macroéconomiques / commerciales apparemment neutres ou la gestion des ressources naturelles, afin de prévenir d'éventuels conflits sociaux et autres nuisances ?
- Existe-t-il une analyse récente des conflits et / ou une évaluation de la sensibilité aux conflits pour éclairer la mise en œuvre, compte tenu également des politiques de l'UE concernant les femmes, la paix et la sécurité ??

8 Communication et visibilité

8.1 L'application des obligations et des lignes directrices de l'UE en matière de **communication et de visibilité** contribue-t-elle à renforcer positivement l'image de l'UE dans le pays/la région ?

L'Expert devra évaluer si la visibilité de l'UE est assurée et suffisante.

Étant donné que toutes les interventions ont établi des règles de communication et de visibilité, le ROM devra mettre en évidence s'il y a une application insuffisante des règles.

https://ec.europa.eu/europeaid/communication-and-visibility-manual-eu-external-actions_en

https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/visibility-requirements_fr.pdf

Annexe 4 : Modèle pour les rapports des revues ROM

Rapport ROM

La première page du rapport ROM est complétée automatiquement par le Module ROM (les données projet sont extraites de CRIS)

Type de Revue ROM	Projets et programmes ¹²
Titre du Projet	
Référence du Projet	
DUE/Unité responsable	
Statut	
Date du Rapport	

Projet – Informations Clés

Domaine (instrument)	
Secteur CAD	
Zone Bénéficiaire de l'Action	
Lieu de l'Action	(Uniquement pour les contrats)
Type de Projet/Programme	
Mise en Œuvre Géographique	
Entité en charge	
Gestionnaire opérationnel en charge	
Partie Contractante	(Uniquement pour les contrats)

Projet – Données Financières au jj/mm/aaaa

Budget Total	€
Contribution de l'UE	€
Montant Contracté	€ (uniquement pour les décisions)
Montant Payé	€

Projet – Dates (pour les décisions uniquement)

Date de Signature de la Convention de Financement par le Pays Bénéficiaire (date de l'AF)	
Date limite de Contractualisation (FDC ILC)	
Date limite de la période de mise en Œuvre opérationnelle (LMO/EOI)	

Projet – Dates (pour les contrats uniquement)

Date de Signature du Contractant			
Activités	Date de Début		Date de Fin
Date limite de Mise en Œuvre (FDI)			

Revue ROM – Informations Clés

Pays visités	(Uniquement pour les projets multi-pays)			
Nom(s) de l' /des Expert(s) ROM				
Phase de Terrain	Date de Début		Date de Fin	

Résumé

--

¹² Jusqu'à l'intégration complète du Module ROM dans OPSYS, la définition "projets et programmes" continuera d'apparaître dans les formats au lieu de la définition "intervention".

Synopsis du Project	
Description du Contexte	
Jusqu'à 4000 caractères (espaces compris). Le modèle pdf du Rapport ROM est formatté automatiquement en Arial 8	
Description de la Logique d'Intervention	
Jusqu'à 7000 caractères (espaces compris)	
Description du/des groupe(s) cible(s) et des bénéficiaires finaux	
Jusqu'à 4000 caractères (espaces compris)	

Observations	
1. Pertinence	
Jusqu'à 12000 caractères (espaces compris) par constat	
2. Coordination, complémentarité and valeur ajoutée de l'UE	
3. Logique d'Intervention, Monitoring et Apprentissage	
4. Efficience	
5. Efficacité	
6. Durabilité	
7. Questions transversales	
8. Communication et Visibilité	

Conclusions	
No.	Conclusion
C1	Jusqu'à 3000 caractères (espaces compris) par conclusion, max. 10 conclusions
C2	

Recommandations					
No.	Recommandation liée aux conclusions		Destinataire(s)	Priorité À Court, moyen, long terme	Importance Haute, moyenne, faible
R1	C..				
R2	C...				
R3	C..				

Commentaires des services de la CE sur le projet de Rapport	
Date des commentaires des services de la CE	JJ/MM/AAAA

Commentaires sur le Synopsis	

Commentaires sur les Observations

Critères	Commentaires des Services de la CE
Pertinence	
Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE	
Logique d'Intervention, Monitoring et Enseignements tirés	
Efficience	
Efficacité	
Durabilité	
Questions transversales	
Communication et Visibilité	

Commentaires sur les Conclusions

No.	Commentaires des services de la CE
C1	
C2	
C3	

Commentaires sur les Recommandations

No.	Approuvée(s)	Commentaires des Services de la CE
R1	Partiellement	
R2	Oui	
R3	Non	

Qualité du Projet de Rapport

<i>Le Rapport est-il complet, clair et bien argumenté et permet-il un suivi opérationnel ?</i>	*****
(Commentaires généraux sur la qualité du Rapport)	

Commentaires des Services cde la CE sur le Rapport Final

Date des commentaires des services de la CE	JJ/MM/AAAA
---	------------

Commentaires sur les Recommandations du Rapport Final

No.	Approuvée(s)	Commentaires des services de la CE
R1	Partiellement	
R2	Oui	
R3	Non	

Qualité du Rapport Final

<i>Le Rapport est-il complet, clair et bien argumenté et permet-il un suivi opérationnel ?</i>	*****
(Commentaires généraux sur la qualité du rapport)	

Questions de Monitoring ROM

Complété automatiquement par le Module ROM

Type de Revue ROM	Projets et programmes
Titre du Projet	
Référence du	
Projet	
Unité / DUE responsable	

Complété automatiquement par le Module ROM (les données du projet sont extraites de CRIS)

Projet – Informations Clés				
Domaine (instrument)				
Secteur CAD				
Zone Bénéficiaire de l'Action				
Type de Projet/Programme				
Mise en Œuvre Géographique				
Partie contractante	(Uniquement pour les contrats)			
Contribution de l'UE				
Dates de Mise en Œuvre du Projet	Date de Début		Date de Fin	
Pays visités	(Uniquement pour les projets multi-pays)			
Nom(s) de l'/des Expert(s) ROM				
Phase de Terrain	Date de Début		Date de Fin	

Complété automatiquement sur base des scores obtenus sur chaque question (les couleurs servent d'exemples)

Aperçu des scores					
	1.1	1.2	1.3	1.4	
Pertinence					
Coordination, complémentarité, Valeur Ajoutée de l'UE					
Logique d'Intervention, Monitoring et Enseignements tirés					
Efficience					
Efficacité					
Durabilité					
Questions transversales					
Communication et Visibilité					

Complété automatiquement (les nombres servent d'exemples)

Personnes interviewées	Nombre
Services de la CE	10
Pays partenaire	5
Partenaire de mise en œuvre	5
Bénéficiaires finaux	5
Autres	2

Documents Clés	Nombre
Documents essentiels du Projet/Programme	10
Autres documents	10

1. Pertinence	Choisir	Bon Très Bon	Problème s	Carences graves
1.1 L'intervention constitue-t-elle une réponse adéquate aux besoins et droits actuels des groupes cibles/bénéficiaires finaux ?				
Pour chaque question, jusqu'à 6000 caractères (espaces compris). Le modèle pdf des questions de monitoring est formaté automatiquement en Arial 8				
1.2 L'intervention est-elle adaptée aux capacités institutionnelles, humaines et financières actuelles du gouvernement du pays partenaire et/ou des autres parties prenantes clés ayant un rôle dans sa mise en œuvre ?				
1.3 Le choix du partenaire et de la méthode de mise en œuvre s'avère-il approprié ?				
1.4 L'ensemble des parties prenantes clés font-elles preuve d'un engagement réel envers les objectifs de l'intervention (appropriation) ?				

2. Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE	Choisir	Bon Très Bon	Problème s	Carences graves
2.1 L'intervention est-elle susceptible de profiter ou profite-t-elle d'une quelconque complémentarité/synergie avec d'autres interventions financées par l'UE ou d'autres entités (bailleurs de fonds, publics et/ou privés) ?				
2.2. L'intervention reflète-t-elle (encore) ou bénéficie-t-elle (toujours) d'une valeur ajoutée adéquate de l'UE ?				

3. Logique d'Intervention, Monitoring et Enseignements tirés	Choisir	Bon Très Bon	Problème s	Carences graves
3.1. Dans quelle mesure l'intervention, telle que conçue et mise en œuvre à ce stade, prend-elle en considération les expériences sectorielles passées, ainsi que les bonnes pratiques et les enseignements tirés des précédentes interventions ?				
3.2. Quelle est actuellement la qualité de la logique d'intervention ? Les produits et les réalisations planifiés sont-ils cohérents et réalisables, et les hypothèses et les risques clés ont-ils été clairement identifiés ?				
3.3. La logique horizontale de la Matrice du Cadre Logique (MCL) est-elle adéquate ? i.e. choix des indicateurs, disponibilité des données ainsi que des données de référence, valeurs cibles et ventilation pertinente				

3.4. L'intervention a-t-elle un système de monitoring interne adéquat ?			
3.5. Existe-t-il des enseignements tirés et des bonnes pratiques qu'il serait utile de partager au-delà du contexte de l'intervention ?	YES	NO	

4. Efficience	Choisir	Bon Très Bon	Problèmes	Carences graves
4.1. Les mécanismes d'intervention s'avèrent-ils appropriés pour obtenir les produits planifiés et contribuer aux réalisations ?				
4.2. Les intrants/les ressources fournis/es par les différentes parties prenantes sont-ils/elles (toujours) adéquats/es afin d'obtenir les résultats planifiés ?				
4.3. L'intervention a-t-elle subi des retards et si oui la planification a-t-elle été révisée en fonction ?				
4.4. Les dépenses sont-elles conformes au budget ?				

5. Efficacité	Choisir	Bon Très Bon	Problèmes	Carences graves
5.1. Les produits sont-ils obtenus avec le niveau de qualité attendu ?				
5.2. Les réalisations espérées sont-elles susceptibles d'être obtenues ?				
5.3. Dans quelle mesure les résultats sont-ils inclusifs, i.e. dans quelle mesure assurent-ils une équitable distribution des effets de l'intervention entre les différents groupes de la population ?				
5.4. L'intervention influence-t-elle effectivement les politiques et les interventions pertinentes du partenaire ?				
5.5. L'intervention produit-elle des effets positifs ou négatifs non-recherchés ? Les effets négatifs ont-ils fait l'objet d'une stratégie d'atténuation des risques ?				

6. Durabilité	Choisir	Bon Très Bon	Problèmes	Carences graves
6.1. Les parties prenantes clefs sont-elles en train d'atteindre les capacités nécessaires (y compris aux niveaux institutionnel, humain et financier) afin d'assurer que les bénéfices / services de l'intervention s'inscrivent dans la durée ?				
6.2. L'accès aux bénéfices est-il abordable pour les groupes cibles sur le long terme ?				

6.3. Le secteur privé a-t-il été suffisamment impliqué en vue de contribuer à la durabilité de l'intervention ?			
6.4. L'intervention proposée accroît-elle la capacité de résister aux chocs et aux pressions (en abordant les syndromes spécifiques de fragilité et leurs causes premières) ?			

7. Questions transversales	Choisir	Bon Très Bon	Problèmes	Carences graves
7.1. Dans quelle mesure cette intervention contribue-t-elle à l'aboutissement de l'égalité des sexes et au respect des droits humains ?				
7.2. Dans quelle mesure l'intervention adhère-t-elle aux principes de fonctionnement de l'approche fondée sur les droits ?				
7.3. De quelle manière l'intervention prend-elle en compte les contraintes et les opportunités environnementales ?				
7.4. Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle aux engagements de l'UE en matière de changement climatique ?				
7.5. L'intervention aggrave-t-elle involontairement les risques et les dynamiques de conflits, la violence, le manque de sécurité individuelle et d'autres syndromes de fragilité ?				

8. Communication et Visibilité	Choisir	Bon Très Bon	Problèmes	Carences graves
8.1. L'application des obligations et des lignes directrices de l'UE en matière de communication et de visibilité contribue-t-elle à renforcer positivement l'image de l'UE dans le pays/la région ?				

Disponibilité des documents essentiels liés à l'intervention				
Documents Indicatifs de Programmation	Choisir	Oui	Non	N/A
Documents d'Action	Choisir	Oui	Non	N/A
Listes de vérification du GRQ	Choisir	Oui	Non	N/A
Financement/Contribution/Délégation/Accord d'Administration ou Contrat de Subvention (ou dans certains cas, Contrat de Service). Dans ces documents, toutes les annexes doivent être incluses, telles que les Clauses Techniques et Administratives, l'Echéancier de Mise en Œuvre, le Cadre Logique (y compris ses diverses révisions).	Choisir	Oui	Non	N/A
Contrats / Devis-Programmes	Choisir	Oui	Non	N/A
Dans le cas d'une intervention sélectionnée via un appel à propositions : directives régissant les appels à propositions	Choisir	Oui	Non	N/A
Clauses additionnelles à tous les documents repris ci-dessus et leurs notes explicatives	Choisir	Oui	Non	N/A
Echéanciers/plans de mise en œuvre des activités annuelles et générales	Choisir	Oui	Non	N/A

Rapports de Progrès de la Mise en Œuvre	Choisir Oui Non N/A
Rapports ROM précédents	Choisir Oui Non N/A
Evaluation à Mi-Parcours	Choisir Oui Non N/A
Evaluations finales des phases précédentes	Choisir Oui Non N/A
Etudes thématiques et rapports d'expert	Choisir Oui Non N/A

Annexe 5 : Modèle de bonnes pratiques et d'enseignements tirés

Définition d'un enseignement tiré

Les **enseignements tirés** (ET) généralisent les résultats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui doivent venir appuyer la prise de décision, améliorer les performances et promouvoir l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devraient soutenir le travail des institutions européennes et des institutions partenaires concernées. Un enseignement peut être positif ou négatif. Un enseignement doit être significatif dans la mesure où il a un impact réel ou supposé sur les interventions.

Une **bonne pratique** (BP) est un processus ou une méthodologie réussie(e), éthique, équitable et reproductible. Elle doit également tenir compte, le cas échéant, des pratiques de transformation qui ont fonctionné. Une bonne pratique n'est pas seulement une bonne pratique, mais une pratique dont il a été prouvé qu'elle fonctionnait bien et produisait de bons résultats. Elle a été testée et étayée par une série de preuves et suffisamment validée par ses diverses reproductions. Elle peut donc être recommandée comme modèle. Une bonne pratique ne doit pas être considérée comme prescriptive, elle peut être adaptée pour relever de nouveaux défis, et être améliorée au fur et à mesure que des améliorations sont découvertes.

Dans certains cas, une pratique peut devenir une « bonne pratique » mais ne peut pas encore être qualifiée comme telle en raison d'un manque de preuves et/ou de reproductions. Dans ce cas, elle peut être considérée comme une « pratique prometteuse ».

Une **pratique prometteuse** (PP) a démontré un degré élevé de succès dans son contexte unique, et la possibilité de la reproduire dans le même contexte est garantie. Elle a généré des données quantitatives révélant des résultats positifs sur une certaine période. Une pratique prometteuse peut devenir une bonne pratique, mais elle ne fait pas l'objet de suffisamment de recherches ou doit encore être reproduite pour pouvoir être adoptée ou transposée à plus grande échelle. En tant que telle, une pratique prometteuse intègre un processus d'apprentissage et d'amélioration continus.

La méthodologie ROM prévoit un modèle de rapport unique pour l'ET, la BP et la PP. Par souci de simplicité, nous utiliserons l'abréviation ET/BP.

Critères définissant une bonne pratique

La série de critères suivants vous aidera à déterminer si une pratique est une « bonne pratique » :

- **Efficace et réussi :**

Un bon « enseignement tiré » a prouvé sa pertinence stratégique comme étant le moyen le plus efficace pour atteindre un objectif spécifique ; il a été adopté avec succès et a eu un ou plusieurs impacts positifs tangibles sur les individus et/ou les communautés.

- **Mise en œuvre efficace :**

Un bon « enseignement tiré » aura montré son efficacité en tant que moyen le plus efficace de mener à bien et de mettre en œuvre un projet, contribuant ainsi clairement à l'obtention des résultats attendus du projet.

- **Durable sur le plan environnemental, économique et social :**

Un bon « enseignement tiré » répond aux besoins actuels, en particulier aux besoins essentiels des individus les plus pauvres dans le monde, sans pour autant compromettre la capacité à répondre aux besoins futurs.

- **Sensible au genre et à l'âge :**

Une description de l'enseignement tiré doit montrer comment les acteurs, hommes et femmes, impliqués dans le processus, ont pu améliorer leur autonomie, leur résilience, leur capacité à prendre des décisions au niveau de leur ménage et de leur communauté, ainsi que leur accès aux services et aux droits.

- **Techniquement réalisable :**

La faisabilité technique constitue la base d'un bon « enseignement tiré ». Il est facile à apprendre et à mettre en œuvre.

- **Potentiel de validation, de reproductibilité et d'adaptabilité :**

Un bon « enseignement tiré » doit pouvoir être validé et reproduit et doit donc pouvoir être adapté à des objectifs similaires dans des situations différentes.

Modèle

Veuillez en utiliser un par enseignement tiré (ET).

Titre du projet	
Dates du monitoring	
Lieu du projet	Quelle est la zone géographique dans laquelle l'ET a été utilisé ? Veuillez préciser, dans la mesure du possible, le pays, la région, la province, le district, la ville et le village.
Expert ROM	
Expert en contrôle qualité (CQ)	
Type d'enseignement tiré	Positif/Négatif
Enseignement tiré ou pratique	Description succincte
Objectif(s) du Projet	Quel est le but/objectif du projet ?
Approche méthodologique	Quelle méthodologie a été utilisée pour traiter le problème initial et aboutir à un résultat positif et finalement au bon/mauvais enseignement tiré ? Veuillez inclure les aspects de genre abordés dans la description de l'approche méthodologique.
Impact/effet	Quel a été l'impact (positif ou négatif) de l'enseignement tiré dans le cas d'espèce sur les bénéficiaires (par catégories de bénéficiaires et/ou d'utilisateurs, y compris par genre) et/ou sur le projet ?
Parties prenantes et Partenaires	Qui sont les bénéficiaires ou le groupe cible de l'enseignement tiré ? Qui d'autre est impliqué (institutions, partenaires, agences de mise en œuvre et donateurs) ?
Validation	Les bénéficiaires confirment-ils que la pratique répond correctement à leurs besoins ? L'enseignement tiré a-t-il été validé avec les parties prenantes/les utilisateurs finaux ? L'enseignement tiré peut-il être validé à terme ?
Facteurs de Succès	Quelles sont les conditions (institutionnelles, économiques, sociales et environnementales) à mettre en place pour que l'enseignement tiré puisse être reproduit avec succès (dans un contexte similaire) ?
Contraintes	Quels sont les défis rencontrés par les hommes et les femmes dans l'application de la pratique ?
Reproductibilité et/ou Transposition à plus grande échelle	Quelles sont les possibilités d'élargir la portée de l'enseignement tiré ?
Coordonnées	Quels sont les noms et les coordonnées des personnes ou du projet à contacter si vous souhaitez obtenir plus d'informations sur la bonne pratique ?
Documents	Si des documents sont liés à l'ET (matériel de formation, matériel de communication, documentation sur l'ET, brochure, étude), veuillez en indiquer la référence.
Mots clés	À remplir par l'expert en CQ

Annexe 6 : Modèles pour le CQ interne des revues ROM

Liste de contrôle de la qualité par un expert ROM

Titre du projet ou du programme					
Référence CRIS (système Commun d'Information RELEX)					
Référence du rapport ROM					
Nom de l'expert ROM					
Nombre de jours de la mission ROM	Bureau :	Voyage :	Domaine :	Rapports :	TOT :
	<i>Commentaires de l'expert ROM</i>				
1. J'ai reçu la documentation complète du projet et du contexte pour effectuer la mission ROM, 3 semaines avant la date de début.	Oui/non				
2. Je suis satisfait(e) du niveau de la documentation reçue.	Oui/non				
3. Des réunions ont été fixées avec le principal pays partenaire et les partenaires de mise en œuvre (PM) une semaine avant le début de la phase de terrain du ROM.	Oui/non				
4. Le briefing avec la délégation de l'UE (DUE)/le siège a eu lieu le tout premier jour de la phase de terrain du ROM.	Oui/non		Y compris la date du briefing		
5. Un briefing a eu lieu avec d'autres parties prenantes.	Oui/non		Y compris la date du briefing		
6. J'ai été suffisamment informé sur le Projet/Programme (P/P) pour mettre en œuvre la mission ROM	Oui/non				
7. J'ai eu facilement accès à tous les acteurs concernés pendant la phase de terrain (en cas de revue ROM).	Oui/non				
8. J'ai eu suffisamment de temps pour rencontrer les parties prenantes, y compris les bénéficiaires finaux (dans le cas d'une revue ROM).	Oui/non				
9. Le débriefing avec la DUE/le siège a eu lieu le tout dernier jour de la phase de terrain du ROM.	Oui/non		Y compris la date du débriefing		
10. Le débriefing a eu lieu avec d'autres parties prenantes (en cas de revue ROM).	Oui/non		Y compris la date du débriefing		
11. Tout autre problème à signaler.	N/A				
Appréciation globale	Score global ¹				

Scores pour l'appréciation globale : (5 : excellent ; 4 : très bien ; 3 : bien ; 2 : insuffisant ; 1 : médiocre)

Rapport sur le CQ par l'expert en CQ

Titre du projet ou du programme	LETTRES MAJUSCULES (pas de caractères gras) Police Calibri 8
Référence CRIS	
Nom du gestionnaire opérationnel (GO)	NOM Prénom
Raison du ROM	
Référence du rapport ROM	<i>Doit inclure la référence CRIS et la date de téléchargement du rapport final ROM et des QM</i>
Nom de l'expert ROM	NOM Prénom
Nom de l'expert CQ	NOM Prénom
Dates du CQ	Du 00/00/20XX (date du premier projet envoyé par l'expert ROM à l'expert en CQ) au 00/00/20XX (date de finalisation du processus CQ)

1. Raison d'être du ROM et objet de la revue ROM

Couleur de l'ICP 6 (utilisation des ressources programmées) : Vert, Jaune ou Rouge	V/J/R	Visible dans le module ROM, Production, onglet Information Projet : Informations complémentaires tirées du rapport de gestion d'assistance externe (RGAE)
Y a-t-il des commentaires à l'ICP 6 ?	O/N	Copier-coller les remarques du module ROM, onglet Information Projet : Informations complémentaires tirées du RGAE
Couleur de l'ICP 7 (réalisation des objectifs et des résultats) : Vert, Jaune ou Rouge	V/J/R	Visible dans le module ROM, Production, onglet Information Projet : Informations complémentaires tirées du RGAE
Y a-t-il des commentaires à l'ICP 7 ?	O/N	Copier-coller les remarques du module ROM, onglet Information Projet : Informations complémentaires tirées du RGAE
Le GO a-t-il fourni une explication sur la raison d'être du ROM dans le module ROM ?	O/N	Veuillez cocher la case « Commentaire sur la raison de la demande de ROM » dans l'onglet « Plan de travail ROM ». Copier-coller les commentaires (le cas échéant). Si la raison est « problématique », il se peut que le GO ait fourni des explications complémentaires sur les raisons de la demande.

2. Remarques des services de la CE (Commission européenne)

Des remarques spécifiques ont-elles été envoyées au contractant ROM concernant l'expert ROM et/ou la révision du ROM ?	Oui / Non	Commentaires de l'expert en CQ
--	-----------	--------------------------------

3. Remarques de l'expert ROM

Score global dans la liste de contrôle de la qualité de l'expert ROM (copié de l'annexe A3 - Liste de contrôle de la qualité) ?	Score	Principaux commentaires de l'expert ROM dans la liste de contrôle de la qualité
---	-------	---

4. Fourniture de réponses aux questions de suivi et des rapports ROM

Remise dans les délais du projet de rapport ROM et des QM ?	Oui/non	Commentaires de l'expert en CQ
---	---------	--------------------------------

5. Commentaires de l'expert en CQ du ROM

Notation : 5 = aucune révision nécessaire, 4 = révisions mineures conseillées, 3 = révisions nécessaires, 2 = révisions essentielles, 1 = révision impérative

Veuillez dupliquer et mettre à jour la section 5 pour chaque cycle de CQ.

1. Cohérence et clarté générales du rapport Toutes les sections du rapport ROM et des QM sont-elles traitées ? Si certaines sections sont jugées non applicables, une brève explication est-elle fournie ? Le langage utilisé est-il clair, sans ambiguïté et sans terminologie inexpliquée ? Les abréviations sont-elles définies à la première utilisation ? Les rapports sont-ils exempts de fautes de frappe, d'orthographe et de grammaire ? Les sections du rapport ROM sont-elles liées à celles des questions de suivi ?	Score	
---	-------	--

Les informations sont-elles fournies aux bons endroits ?		
2. Disponibilité de données fiables Des documents clés manquent-ils dans la liste des documents énumérés dans le rapport QM ? Des acteurs clés manquent-ils dans la liste des sources et des contacts ?	Score	<i>L'aspect important ici n'est pas de savoir si des données fiables ont été utilisées, mais si elles étaient disponibles.</i>
3. Analyse approfondie des données Le rapport est-il suffisamment analytique ou principalement descriptif ? Lorsque seules des données laissant à désirer étaient disponibles ou que des données clés manquaient, l'expert ROM a-t-il expliqué les raisons de cette situation et les limites des données utilisées ? L'analyse des données quantitatives et qualitatives est-elle effectuée de manière appropriée et systématique afin que les réponses aux questions de suivi du ROM fournissent des informations adéquates, et comprend-elle des éléments quantitatifs et qualitatifs ? Les relations de cause à effet entre les résultats prévus et les résultats réels sont-elles pleinement expliquées (analyse des écarts) ? Les hypothèses incluses dans le cadre logique sont-elles examinées dans le rapport ROM ? Une triangulation adéquate des données et des informations recueillies a-t-elle été effectuée ?	Score	
4. Constatations et conclusions crédibles Les constatations de l'expert ROM sont-elles fondées sur des preuves (tangibles, claires, médiocres, anecdotiques) ? Les constatations découlent-elles logiquement de l'analyse des données et sont-elles justifiées par celle-ci ? Les constatations importantes sont-elles incluses dans les conclusions (c'est-à-dire les constatations pouvant avoir un impact sur les performances du projet et l'obtention des résultats) ?	Score	
5. Cohérence entre les sections Les notes sont-elles cohérentes avec l'analyse ? Les commentaires sur la pertinence sont-ils conformes au contexte, à la finalité et aux objectifs du projet/programme ? Les commentaires relatifs à l'efficacité portent-ils sur le taux de réalisation des objectifs du projet/programme par rapport au taux d'utilisation des ressources prévues (coût, temps, main-d'œuvre) ? Les commentaires sur l'efficacité portent-ils sur la mesure dans laquelle les objectifs (résultats escomptés) ont été atteints ou devraient l'être ? Les commentaires relatifs à la durabilité concernent-ils les capacités des bénéficiaires à maintenir et à améliorer les résultats et la valeur ajoutée du P/P ?	Score	<i>La question porte à la fois sur la cohérence entre les sections du rapport ROM et les QM.</i>

6. Recommandations utiles Les recommandations sont-elles liées aux conclusions ? Les recommandations sont-elles spécifiques, justifiées et opérationnelles (réalisables) ? Les recommandations s'adressent-elles clairement aux parties prenantes respectives chargées de leur suivi ?	Score	
	Score CQ global	Commentaires généraux de l'expert en CQ sur la qualité du projet de rapport ROM

Rapport de contrôle de qualité par l'expert en CQ – N° contrôle

Si le CQ par le contractant ROM et l'interaction correspondante entre l'expert en CQ et l'expert ROM ont nécessité plusieurs étapes, l'expert en CQ duplique et met à jour la section 5 pour chaque cycle de CQ.

Rapport de contrôle de qualité par l'expert en CQ après commentaires de la CE sur le projet de rapport

Le GO a-t-il relevé plusieurs problèmes ? Veuillez en fournir un bref résumé, le cas échéant.	Oui / Non	Commentaires de l'expert en CQ du ROM
---	-----------	---------------------------------------

Annexe 7 : Procédure d'échantillonnage pour les revues ROM lors des premiers stades de mise en œuvre

Cette section présente la procédure d'échantillonnage à mettre en œuvre pour la collecte de données susceptibles d'être utilisées pour évaluer l'efficacité de l'outil ROM de manière statistiquement valide.

Le ROM sert deux objectifs : la responsabilité et le suivi.

En ce qui concerne la responsabilité, le ROM nous permet d'évaluer dans quelle mesure l'argent des contribuables européens est utilisé de manière efficace pour produire des résultats de développement pertinents et durables. Y a-t-il des différences systématiques de performance pour les projets selon les secteurs, les régions, etc. Quels sont les facteurs qui déterminent les bonnes et les mauvaises performances ? Pour répondre à ces questions, il n'est pas nécessaire d'évaluer avec le système ROM l'ensemble de la population des projets de développement. Il suffit de procéder à un échantillonnage aléatoire des projets de développement et d'utiliser l'inférence statistique pour tirer des conclusions pour l'ensemble de la population. Ici, la question cruciale consiste à déterminer la taille de l'échantillon nécessaire pour tirer des conclusions significatives avec la précision et les niveaux de fiabilité requis.

En ce qui concerne le suivi, le ROM permet aux GO de collecter des informations qui peuvent être utilisées pour apporter des ajustements au système de suivi et à la conception/mise en œuvre des projets afin de maximiser les performances. Cela fonctionne-t-il ? Cette question peut être abordée en considérant 3 sous-questions. Le ROM permet-il d'améliorer les systèmes de suivi ? Le ROM permet-il d'améliorer la conception/mise en œuvre du projet ? Le ROM permet-il d'améliorer les performances du projet ? Ces questions sont particulièrement significatives pour le cas spécifique des révisions du ROM mises en œuvre au cours des 18 premiers mois de la mise en œuvre d'un projet. Afin d'y répondre, il est utile d'observer la qualité des systèmes de suivi, la qualité de la conception/mise en œuvre du projet et les performances du projet pour un groupe expérimental et un groupe témoin de projets de développement. Comment les membres de ces groupes doivent-ils être sélectionnés ? Combien de projets doivent être sélectionnés pour chacun des groupes ?

Dans les deux cas, nous aimerions utiliser les données collectées pour un échantillon afin de tirer des conclusions sur la population d'une manière statistiquement fiable. Une technique d'échantillonnage probabiliste doit donc être utilisée. L'approche la plus simple consisterait en un simple échantillonnage aléatoire, mais elle présente les inconvénients potentiels suivants :

1. Un échantillon aléatoire pourrait se révéler être un échantillon peu représentatif de la population générale.
2. Un échantillon aléatoire pourrait ne pas inclure d'observations (ou simplement pas assez) appartenant à des sous-populations spécifiques intéressantes.
3. La taille de l'échantillon doit être suffisamment grande pour révéler toute la complexité des variations présentes dans la population.

La stratification est une technique qui répond à ces questions. Au lieu de procéder à un simple échantillonnage aléatoire de l'ensemble de la population, celle-ci est divisée en strates et les unités d'échantillonnage sont tirées au hasard des différentes strates.

1. La stratification garantit que l'échantillon correspond à la population au moins pour les variables des strates.
2. La stratification garantit que chaque strate contient un nombre minimum d'observations.

3. La taille de l'échantillon nécessaire pour obtenir la précision souhaitée sera plus petite que pour l'échantillonnage aléatoire simple. En effet, la variable la plus importante pour déterminer la taille de l'échantillon nécessaire est le degré d'hétérogénéité existant dans la population pour une variable donnée. Lorsque tous les membres de la population sont identiques, un échantillon d'une seule observation suffit pour nous fournir les informations nécessaires. Plus l'hétérogénéité de la population est grande, plus l'échantillon devra être grand pour révéler pleinement cette variance. Si la population peut être divisée en strates relativement homogènes, cela permettra de limiter le nombre d'unités d'échantillonnage nécessaires pour obtenir la précision souhaitée.

Le principal inconvénient de la stratification réside dans le fait que les projets dans les différentes strates de l'échantillon représenteront des nombres différents de projets dans la population. Par exemple, dans une strate de faible variance entre les unités, un nombre inférieur de projets représentera tous les projets de cette strate de la population, alors que dans une strate de plus grande variance entre les unités, un nombre plus élevé de projets sera nécessaire pour représenter le même nombre de projets dans la population. Par conséquent, tout calcul sur les résultats collectés pour l'échantillon de projets devra recourir à des pondérations. Cette procédure ne présente pas de difficultés techniques, mais si les pondérations ne sont pas utilisées, même si les résultats sont valables pour l'échantillon, ils ne le seront pas pour la population.

La première étape de l'échantillonnage aléatoire stratifié consiste à identifier les variables de stratification. Les variables disponibles sont les caractéristiques de base des projets, telles que le secteur, le pays (ou la région) et le budget. Mais comment déterminer quelles variables doivent être effectivement utilisées, comment définir les limites des strates et comment attribuer les unités d'échantillonnage aux différentes strates, le tout de manière à minimiser la taille de l'échantillon pour obtenir la précision requise ? Afin de répondre à ces questions de manière optimale, le package R SamplingStrata sera utilisé. Ce package comprend un algorithme qui évalue fondamentalement toutes les stratifications possibles et identifie celle qui nécessite le plus petit échantillon pour obtenir le niveau de précision donné. Pour une présentation plus technique de l'algorithme ainsi qu'une application, voir <https://www.jstatsoft.org/article/view/v061i04/v61i04.pdf>.

Pour pouvoir mettre en œuvre l'algorithme contenu dans le package SamplingStrata, deux catégories d'informations doivent être fournies pour chacune des unités de la population. Tout d'abord, il nous faut préciser les informations auxiliaires disponibles pour la stratification. Ces informations sont disponibles. Deuxièmement, nous devons fournir des informations sur les variables d'intérêt. Il s'agit des scores ROM pour la pertinence, l'efficacité et la durabilité, mais nous ne disposons pas de ces scores pour les nouveaux projets. Sans ces informations, il est impossible d'identifier une stratification qui divise la population en groupes homogènes en termes de scores ROM. Ces scores ROM sont toutefois disponibles pour les projets plus anciens. Ainsi, les nouveaux projets dans la population sans scores ROM peuvent être comparés à des projets similaires plus anciens avec des scores ROM. Ce rapprochement sera mis en œuvre à l'aide du package R MatchIt. Pour une présentation plus technique de l'algorithme ainsi qu'une application, voir <https://pareonline.net/getvn.asp?v=19&n=18>.

Cette approche par échantillonnage peut être utilisée pour sélectionner des unités à la fois pour le groupe expérimental et le groupe témoin. Les projets sélectionnés pour le groupe expérimental doivent être examinés au cours des 18 premiers mois de mise en œuvre, tandis que les projets sélectionnés pour le groupe témoin ne peuvent pas être examinés du tout (de préférence). Cependant,

refuser un ROM à un GO qui en fait la demande est inacceptable d'un point de vue éthique et politique, de sorte qu'une autre méthode d'identification d'un groupe témoin doit être utilisée. Deux idées possibles peuvent être exploitées, soit séparément, soit conjointement. Premièrement, on pourrait déterminer s'il y a une relation inverse statistiquement significative entre le moment où le ROM est effectué et l'amélioration des performances du projet. Notre hypothèse est que plus tôt le ROM est mis en œuvre, plus le projet est performant. Deuxièmement, le package R MatchIt pourrait être utilisé pour identifier les projets qui n'ont pas été examinés et qui sont similaires à ceux inclus dans le groupe expérimental sélectionné au hasard. Ces deux approches ne sont mises en œuvre qu'à posteriori (après la collecte des données lors de l'achèvement des projets) et ne requièrent donc pas d'explications supplémentaires à ce stade préliminaire.

Annexe 8 : Devoir de diligence (Considérations relatives à la gestion de la sûreté et de la sécurité)

Les contractants doivent avoir pour priorité absolue le devoir de diligence envers leurs employés. Étant donné que les missions dans les pays tiers deviennent plus complexes, que l'environnement de sécurité est plus instable et que les dangers et les risques sont plus diversifiés, une plus grande attention a été accordée aux aspects relatifs au devoir de diligence et à la gestion de la sécurité. Il incombe aux contractants de consacrer des ressources importantes pour fournir à leur personnel la formation, le soutien et les informations dont il a besoin pour rester en bonne santé et bénéficier d'un environnement sûr.

Définitions

Devoir de diligence - Le devoir de diligence est un concept en évolution. Il fait référence à l'obligation bien établie qui incombe à une organisation d'adopter des mesures actives, adéquates et efficaces pour protéger la vie et le bien-être de tout le personnel déployé dans le cadre de missions ou d'opérations sur le terrain.

Sûreté - Par opposition à la « protection » et à la « sécurité », on entend ici les « accidents » causés par la nature (par exemple, une avalanche) ou par des circonstances non violentes (par exemple, un incendie ou un accident de la route), ainsi que les maladies, les blessures et les décès résultant de problèmes médicaux non provoqués par la violence ou dus à une application laxiste des directives et des procédures de sécurité sur le lieu de travail.

Sécurité - Utilisé ici pour indiquer la protection du personnel d'assistance et des biens des organismes d'aide contre la violence.

Gestion de la sécurité - La gestion de la sécurité consiste à réduire les risques. Elle n'offre aucune garantie quant à la non-survenance d'incidents. Elle porte également sur l'adaptation au contexte et l'évaluation d'une situation. La pertinence d'une mesure spécifique dépendra souvent du contexte.

Dispositions relatives au devoir de diligence dans le cadre des missions

Dispositions en matière de sécurité - Le contractant doit mettre en place pour l'ensemble de son personnel des mesures de sécurité proportionnelles au danger physique auquel il est (éventuellement) confronté.

Le contractant est également chargé de contrôler le niveau de risque physique auquel son personnel situé dans le pays partenaire est exposé et de tenir l'autorité contractante informée de la situation. Si l'autorité contractante ou le contractant a connaissance d'une menace imminente pour la vie ou la santé de l'un de ses employés, le contractant doit prendre des mesures d'urgence immédiates pour mettre les personnes concernées en sécurité. Dans un tel cas, il doit en informer immédiatement le gestionnaire de projet (autorité contractante), ce qui peut entraîner la suspension du contrat.

Risque de sécurité : le contractant doit informer les exécutants de la mission du risque de criminalité de rue et prendre des mesures raisonnables pour protéger son personnel et ses biens. Les exécutants de la mission doivent faire particulièrement attention à leur passeport, leurs cartes bancaires, leurs sacs, leurs bijoux, leur ordinateur portable et leur téléphone portable, en particulier dans les transports publics, lorsqu'ils se rendent à l'aéroport et en reviennent, et dans les lieux très fréquentés, y compris

les marchés. La fraude par carte de crédit peut être courante. Il est conseillé aux exécutants de la mission de prendre des mesures de précaution strictes pour réduire les risques de criminalité de rue et de violence.

Contingence : Veillez à pouvoir localiser le personnel et communiquer avec lui à tout moment pendant ses missions.

Communication : Les exécutants de la mission doivent pouvoir disposer à tout moment de moyens de communication fiables et savoir qui contacter en cas d'urgence ou d'incident.

Évaluations préalables aux missions / Briefing d'information

Troubles civils : Les exécutants de la mission doivent éviter toute manifestation et toute activité liée à une grève. Ils doivent réduire au minimum le temps passé autour de cibles pouvant être visées par des attaques de militants, que ces cibles soient immobiles ou en mouvement. Les exécutants de la mission ne doivent pas conduire un véhicule eux-mêmes, à moins qu'ils connaissent très bien les conditions locales et maîtrisent la langue locale.

Terrorisme : Le contractant et les exécutants de la mission doivent suivre l'actualité. Des incidents peuvent se produire et la situation en matière de sécurité peut se détériorer rapidement. La présence des forces de sécurité peut être renforcée et des restrictions des déplacements peuvent être mises en place dans un court délai.

Conseils de sécurité pour les voyages : Veillez à ce que le personnel reçoive un briefing spécifique concernant l'itinéraire avant tout déplacement. Il est conseillé de prévoir un service d'accueil à l'arrivée à l'aéroport par un représentant de l'hôtel ou un contact local de confiance. Pour les déplacements par voie terrestre, faites appel à des chauffeurs professionnels et recourez à des véhicules par l'intermédiaire d'un prestataire de bonne réputation, qui propose une planification et une gestion efficaces des déplacements. Il est conseillé de prévoir un dispositif de sécurité officiel pour les déplacements au-delà des grandes zones urbaines ainsi qu'à l'intérieur des villes dans certains endroits. Avant le voyage, il est nécessaire d'organiser un briefing spécifique concernant l'itinéraire pour évoquer la situation en cours en matière de sécurité et les menaces les plus importantes. Le contractant doit aider les exécutants de la mission à organiser leur hébergement en prenant des dispositions adéquates en matière de sécurité.

Autres domaines à couvrir :

- Sécurité de conduite
- Déplacements en ville
- Sécurité dans les hôtels et les restaurants
- Catastrophes naturelles
- Combiner des déplacements privés
- Travailleurs isolés
- Travailleurs handicapés
- Autres

Dispositions médicales : Le contractant doit être informé sur le mode d'organisation, le cas échéant, d'un programme de sécurité et de soutien médical supplémentaires pour les exécutants de la mission. Il doit veiller à ce que les exécutants de la mission aient accès à des informations générales sur la vaccination et à une liste de contrôle santé-voyages avant de voyager. Le contractant doit s'assurer

que les exécutants de la mission disposent d'une assurance-maladie de voyage adéquate et de fonds accessibles pour couvrir le coût de tout traitement médical à l'étranger et de tout rapatriement.

Formation en matière de sécurité : Le cas échéant, l'autorité contractante veillera à dispenser au personnel voyageant dans des pays à haut risque une formation sur la sensibilisation aux environnements hostiles (HEAT) avant la mission ou toute formation équivalente.

Plans d'action d'urgence : il est conseillé aux contractants d'élaborer des plans d'urgence pour faire face aux catastrophes naturelles, aux troubles politiques, aux incidents graves, etc.

Exigences et procédures en matière d'immigration

Visas : le contractant et les exécutants de la mission doivent également envisager de vérifier auprès du transporteur ou de la compagnie de voyage que les passeports et autres documents de voyage répondent à leurs exigences.

Conditions d'entrée : les exécutants de la mission doivent être en possession d'un passeport valide pour au moins six mois au-delà de la durée de séjour prévue.

Coordonnées suggérées

Contacts en cas d'urgence :

- Police
- Ambulance
- Pompiers
- Etc.

Représentation diplomatique

- Délégation UE compétente
- Ambassade UE compétente

Équipe de coordination de la sécurité de la DG DEVCO Permanence 24/7 (contacts fournis aux chefs d'équipe)

Annexe 9 : Modèle pour l'appréciation préliminaire

Appréciation préliminaire

Type de revue ROM Intervention de blending
 Titre de l'intervention
 Référence de l'intervention (numéro CRIS)
 DUE/Unité responsable
 Statut
 Date de la note

Intervention – informations clés

Domaine (instrument)	
Secteur Comité d'aide au développement (CAD)	
Zone bénéficiant de l'action	
Lieu de l'action	(Uniquement pour le contrat)
Type d'intervention	
Mise en œuvre géographique	
Entité responsable	
GO responsable	
Partie contractante	(Uniquement pour le contrat)

Intervention – Données financières au jj/mm/aaaa

Budget total	
Contribution(s) de l'UE (€)	
Type(s) de contribution(s) de l'UE	Subvention d'investissement, Assistance technique, etc.
Institution de financement principale	Montant du prêt
Autre(s) bailleur(s) de fonds (conjoint(s))	Montant du prêt
Autre(s) contribution(s) d'institutions financières (IF)	Subvention
Autre(s) contribution(s) d'autres donateurs	Subvention
Autre(s) contribution(s) du/des gouvernement(s)	Subvention
Fonds de l'UE déboursés	% déboursés/temps
Prêts des IF déboursés	% déboursés/temps

Intervention – Dates

Sélection de l'intervention par l'IF chef de file					
Formulaire de demande					
Signature de la convention de délégation					
Signature de la convention entre l'IF et le gouvernement (le cas échéant)					
Signature de la convention entre l'UE et le gouvernement (le cas échéant)					
Signature du contrat de prêt				IF	
Signature d'autres contrats de prêt (le cas échéant)				IF	
Fonds de l'UE alloués à l'intervention					
Activités d'intervention	Date de début		Date de fin		

Revue ROM - Appréciation préliminaire

Date(s) de la ou des réunion(s) préliminaire(s) avec l'IF chef de file		Date de début		Date de fin	
Liste des personnes rencontrées dans l'IF					
Nom	Fonction	Unité	E-mail de contact	Téléphone	
Liste des documents collectés					
Études préliminaires :					
Études de faisabilité	Oui/ non	Évaluation du secteur	Oui/ non	Aide-mémoire	Oui/ non
Autres études	Oui/non - (si oui, préciser)				
Formulaire de demande	Oui/ non	Convention de délégation	Oui/ non	Contrat de prêt de l'IF chef de file	Oui/ non
Convention IF / Gouvernement	Oui/ non	Convention UE/Gouvernement	Oui/ non	Autres contrats de prêt	Oui/ non
Rapports d'avancement	Oui/ non	Documents de formation	Oui/ no	Documents de visibilité	Oui/ non
Autres documents					
Documents manquants					

Synopsis d'intervention

Description du contexte

Description de la logique d'intervention

Objectifs globaux

Objectifs/Réalisations spécifiques

Indicateurs de réalisations/produits dans les contrats/documents de programmation

Activités

Réalisations/produits attendus	Indicateurs	Données de base	Cibles

Description des groupes cibles et des bénéficiaires finaux

Revue ROM - Principales caractéristiques de l'appréciation préliminaire

Dates de la mission de terrain	Date de début		Date de fin	
Pays à visiter	1....	2....	3....	4....
Nombre de jours requis/pays	s/j	s/j	s/j	s/j
En cas d'écarts par rapport aux normes, expliquer				
Problèmes qui pourraient impacter l'efficacité de la visite sur le terrain				
Expert ROM (Finances)	Nom			
Expert ROM (Sectoriel)	Nom	Secteur		
Durée de déroulement de la mission ROM pendant le cycle de mise en œuvre				
Trop tôt ?	oui/ non	Trop tard ?	oui/ non	
Principaux sujets qui méritent une attention particulière pendant la mission				

Annexe 10 : Lectures complémentaires pour les revues ROM des interventions de blending

Lectures essentielles

Des informations sur les interventions de blending sont incluses dans divers documents. La présente annexe ne contient que les documents essentiels que les experts ROM doivent connaître avant de procéder à une révision des interventions de blending du ROM.

Lignes directrices n° 5 sur les opérations de blending de l'UE (nov. 2015)¹³

<https://europa.eu/capacity4dev/t-and-m-series/document/guidelines-eu-blending-operations>

Ce document donne un très bon aperçu des opérations de blending. Il fournit une orientation et des informations de base sur les opérations de blending gérées par la DG DEVCO et la DG NEAR dans le cadre de l'aide extérieure. Les lignes directrices résument les principales caractéristiques, les modalités et les aspects opérationnels du blending. Elles sont complétées par quatre brochures sur le secteur du blending qui fournissent des informations de base sur les modalités de soutien de l'UE par le biais d'opérations de blending dans les domaines de l'énergie, des transports, de l'eau et de la santé publique, ainsi que du développement du secteur privé.

Formulaire de demande de projet¹⁴

Le formulaire de demande de projet (FDP) contient une justification détaillée du soutien de l'UE au projet ainsi qu'une justification du montant demandé par l'institution financière chef de file (IF). Le FDP¹⁵ revêt une importance cruciale car il constitue un document de présentation officiel pour l'opération de blending. Ce formulaire comprend des aspects importants que les experts du ROM devront vérifier ou analyser lors de la révision du ROM. Les informations contenues dans le formulaire de demande servent de base à la préparation du ou des contrats entre l'UE et l'IF chef de file, entre l'UE et les autres principales parties prenantes, ou entre les principales parties prenantes et l'IF chef de file (voir ci-dessous).

Contrat entre la Commission et l'IF chef de file (PAGODA/Contrat de contribution)¹⁶

Tels sont les engagements juridiques individuels établissant la base contractuelle de la relation entre la Commission et l'IF chef de file mettant en œuvre une intervention de l'UE en matière de blending. Ils contiennent les mêmes caractéristiques principales que celles décrites dans le FDP, bien qu'elles aient pu être adaptées lors de la négociation contractuelle. Ils expliquent également les obligations de l'IF chef de file et des autres parties prenantes. En outre, ils décrivent les règles relatives au suivi et à la communication d'informations entre l'UE et l'IF chef de file.

¹³ Ces lignes directrices font actuellement l'objet d'une révision et une version mise à jour sera bientôt disponible.

¹⁴ Des exemples de ce document sont fournis à l'annexe 3 des Lignes directrices n° 5 sur les opérations de blending de l'UE (Nov. 2015).

¹⁵ À signaler : le modèle du FDP a été révisé en 2015 et une nouvelle version est utilisée depuis 2016 pour les projets signés depuis lors.

¹⁶ Un exemple de ce document est fourni à l'Annexe 8 des Lignes directrices n° 5 sur les opérations de blending de l'UE (Nov. 2015).

Outre le **contrat entre la Commission et l'IF** chef de file, deux autres types de relations contractuelles peuvent exister dans le cadre du projet de blending : entre l'IF chef de file et le pays concerné et entre l'IF chef de file et les autres IF participantes. Ces contrats pourraient idéalement permettre de mieux comprendre les conditions de mise en œuvre et aider les experts ROM à replacer l'opération dans son contexte, à vérifier le respect des conditions générales du marché et le caractère additionnel de l'intervention de l'UE. Toutefois, l'IF chef de file pourrait avoir des difficultés à y accéder. Dans ce cas, l'expert ROM devrait explorer d'autres sources pour obtenir toutes les informations nécessaires à ses analyses.

Note d'instruction relative au suivi au niveau de la délégation et à la gestion et à l'apurement du préfinancement de l'opération de blending

Cette note (réf : ARES (2018) 5640388 du 05/11/2018) établit le plan d'action en réponse à l'audit du service d'audit interne (IAS) sur la gestion des facilités d'investissement, finalisé en janvier 2018. En conséquence, un échantillon d'opérations de blending est examiné chaque année par le système ROM afin d'assurer son suivi régulier à partir de 2019. Un rapport consolidé basé sur les résultats du ROM des opérations de blending est mis à la disposition de la direction de la DEVCO chaque année. La note explique en outre le rôle des délégations de l'UE et ce qu'elles sont censées faire pour le suivi des interventions de blending.

Lectures complémentaires

Les experts peuvent utilement consulter les documents de la liste non exhaustive suivante :

- Évaluation du blending, rapport final, déc. 2016
https://ec.europa.eu/europeaid/evaluation-blending_en
- Un rôle plus important du secteur privé dans la réalisation d'une croissance inclusive et durable dans les pays en développement, COM (2014) 263 final
https://ec.europa.eu/europeaid/european-commission-communication-com2014263-stronger-role-private-sector-achieving-inclusive-and_en
- Rapports annuels des facilités de blending
https://ec.europa.eu/europeaid/policies/innovative-financial-instruments-blending_en
- Groupe technique 4 de la plateforme EUBEC – *Poursuite du développement des instruments financiers et application dans la pratique*, décembre (2013)
<https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=19082&no=2>
- Plateforme EUBEC : *Amélioration des activités de blending : thème initial : mesure des résultats, suivi et rapports Groupe Technique 2 : version définitive* (juin 2013)
<https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=19079&no=6>
- Lignes directrices pour des partenariats publics-privés réussis – Mars 2003 – Commission européenne - DG Politique régionale
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf
- Guide pour l'analyse coûts-avantages des projets d'investissement - Décembre 2014 - Commission européenne - DG Politique régionale
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf
- L'évaluation économique des projets d'investissement à la BEI - Banque européenne d'investissement - mars 2013
http://www.eib.org/attachments/thematic/economic_appraisal_of_investment_projects_en.pdf

- Informations générales sur la politique de développement de l'UE et le blending :
Nouvelles lignes directrices sur les opérations de blending de l'UE (2019)
(en préparation),
Nouveau consensus européen sur le développement (2017)
https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf
Plan d'investissement externe de l'UE (2017)
https://ec.europa.eu/commission/eu-external-investment-plan/what-eus-external-investment-plan_en

Annexe 11 : Modèles pour l'assurance qualité (AQ) des revues ROM

Rapport AQ par un Expert en AQ du ROM

Titre des projets et du programme	LETTRES MAJUSCULES (pas de caractères gras) Police Calibri 8
Référence CRIS	
Nom du GO	
Raison d'être du ROM	
Référence du rapport ROM	Elle devrait inclure la référence CRIS et la date de téléchargement du rapport final ROM et des QM (veuillez copier du module ROM)
Nom de l'expert ROM	NOM Prénom
Nom de l'expert en CQ	NOM Prénom
Date du CQ	00/00/2019 (date de copie de l'Annexe 6 ; si elle n'est pas disponible, utiliser la date du premier projet envoyé par l'expert ROM à l'expert en CQ)

Nom de l'expert en AQ	NOM Prénom
Dates de l'AQ	Du : 00/00/2019 – Au : 00/00/2019

Notation : 5 = excellent, 4 = très bien, 3 = bien, 2 = faible, 1 = très faible

Veuillez utiliser comme document de référence le guide de style en langue anglaise de la CE pour les auteurs et les traducteurs, tant internes qu'indépendants :

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/styleguide_english_dgt_en.pdf

Veuillez consulter le lien suivant pour connaître les abréviations écrites en anglais britannique à utiliser dans votre texte :

<http://www.macmillandictionary.com/thesaurus-category/british/written-abbreviations>

RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIF DU PROCESSUS DE REVUE ROM

Couleur de l'ICP 6 (utilisation des ressources programmées) : Vert, Orange ou Rouge Y a-t-il des commentaires à l'ICP 6 ?	V/O/R	Visible dans le module ROM, Production, onglet Informations sur le projet : Informations complémentaires tirées du RGAE
	O/N	Copier-coller les remarques du module ROM, onglet Informations sur le projet : Informations complémentaires tirées du RGAE
Couleur de l'ICP 7 (réalisation des objectifs et des réalisations) : Vert, Orange ou Rouge Y a-t-il des commentaires à l'ICP 7 ?	V/O/R	Visible dans le module ROM, Production, onglet Informations sur le projet : Informations complémentaires tirées du RGAE
	O/N	Copier-coller les remarques du module ROM, onglet Informations sur le projet : Informations complémentaires tirées du RGAE
Le gestionnaire opérationnel (GO) a-t-il fourni des explications supplémentaires sur la raison d'être du ROM dans le module ROM ?	O/N	Visible dans le module ROM, onglet Plan de travail. Copier-coller les commentaires (éventuels)

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU RAPPORT ROM

Commentaires de l'expert en AQ

1. Cohérence générale et clarté du rapport Toutes les sections du rapport ROM et des questions de monitoring (QM) sont-elles traitées ? Si certaines sections sont jugées non applicables, une explication a-t-elle été fournie ? Le langage utilisé est-il clair, sans ambiguïté, sans terminologie ni abréviations inexpliquées, et sans erreurs grammaticales ni fautes d'orthographe ? Les sections du rapport ROM sont-elles liées à celles des QM ? Les informations sont-elles fournies aux bons endroits ?	Score	
--	-------	--

2. Disponibilité de données fiables Certains documents clés disponibles manquent-ils dans la liste des documents consultés ? Des acteurs clés disponibles manquent-ils dans la liste des sources et des contacts ? 3. Analyse approfondie des données Le rapport est-il suffisamment analytique ou principalement descriptif ? Lorsque seules des données laissant à désirer étaient disponibles ou que des données clés manquaient, l'expert ROM a-t-il expliqué les raisons de cette situation et les limites des données utilisées ? L'analyse des données quantitatives et qualitatives est-elle effectuée de manière appropriée et systématique, de sorte que les questions de monitoring du ROM reçoivent une réponse éclairée ? L'analyse comprend-elle des éléments quantitatifs et qualitatifs ? Les relations de cause à effet entre les résultats prévus et les résultats réels sont-elles pleinement expliquées (analyse des écarts) ? Les hypothèses incluses dans le cadre logique sont-elles examinées dans le rapport ROM ? La triangulation des données a-t-elle fourni une analyse fiable ? 4. Constatations et conclusions crédibles Les constatations des experts du ROM sont-elles fondées sur des preuves (tangibles, claires, médiocres, anecdotiques) ? Les constatations du ROM découlent-elles logiquement de l'analyse des données et sont-elles justifiées par celle-ci ? Les principales constatations (c'est-à-dire celles qui ont un impact sur les performances du projet et l'obtention des résultats) sont-elles incluses dans les conclusions ? 5. Cohérence entre les sections Les notes sur les QM sont-elles cohérentes avec l'analyse narrative ? Les commentaires sur la pertinence sont-ils conformes au contexte, à la finalité et aux objectifs du P/P ? Les commentaires relatifs à l'efficacité portent-ils sur le taux de réalisation des objectifs du P/P par rapport au taux d'utilisation des ressources prévues (coût, temps, ressources humaines) ? Les commentaires sur l'efficacité portent-ils sur la mesure dans laquelle les objectifs (résultats escomptés) ont été atteints ou devraient être atteints ? Les commentaires relatifs à la durabilité concernent-ils les capacités des bénéficiaires à maintenir et à améliorer les résultats et la valeur ajoutée du P/P ? 6. Utilité des recommandations Les recommandations sont-elles liées aux conclusions ? Les recommandations sont-elles spécifiques, justifiées et opérationnelles (applicables) ? Les recommandations s'adressent-elles clairement aux parties prenantes respectives chargées de leur suivi ? 7. Processus de CQ Le processus de CQ a-t-il apporté un soutien suffisant à l'expert du ROM ?	Score	L'important ici n'est pas de savoir si des données fiables ont été utilisées, mais si elles étaient disponibles .
	Score	
	Score	
	Score	La question porte à la fois sur la cohérence entre les sections du rapport ROM et les QM.
	Score	
	Score	Commencez dès la toute première version du projet de rapport ROM/QM.

Score global tel que perçu par l'AQ

Score AQ global	Score 1,00	Calculé à partir des scores précédents (NB : les questions sont pondérées, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de simple addition divisée par 7 !) Ajouter des commentaires généraux d'assurance qualité.
Évaluation globale des modalités de la mission par l'expert ROM (Annexe 6. Liste de contrôle de la qualité par l'expert ROM)	Score	Copier-coller les commentaires de l'expert ROM de l'annexe 6 relatifs à sa note. S'il n'y a pas de score, insérez N/A.

Score de CQ interne (Annexe 6. Rapport de CQ par l'expert en CQ ROM)	Score	Insérez ici les commentaires sur le CQ du ROM de l'annexe 6 relatifs à son score. S'il n'y a pas de score, insérez N/A.
--	-------	---

PROCESSUS ROM

Les commentaires finaux du GO ont-ils été téléchargés au moins quatre mois avant la fin du projet ?	O/N	
---	-----	--

Préparation et organisation de la mission ROM

Des questions spécifiques ont-elles été soulevées lors de la préparation de la mission ROM (planification, changement de dates par le GO ou l'expert, visa, voyage, période de visite adéquate, autre) ?	O/N	
Le nombre de jours de la mission ROM a-t-il été respecté ? Dans la négative, l'écart a-t-il été expliqué ?	X/X	Nombre de jours passés par l'expert en révision du ROM/nombre de jours prévus : 7 jours de travail sur le terrain à l'exclusion des week-ends pour les missions dans un seul pays ; ou 5 jours civils, y compris les déplacements pour les missions dans plusieurs pays (max. 20 pour 4 membres). En cas d'écart par rapport à la durée standard de la mission, - les raisons de l'écart ont-elles été expliquées ? - l'écart a-t-il eu un impact sur le caractère complet des informations recueillies et sur la qualité des résultats de la mission ? Y a-t-il des commentaires supplémentaires des experts en AQ ?

Remarques des services de la CE sur le rapport ROM

Des remarques spécifiques ont-elles été envoyées au contractant ROM concernant l'expert ROM et/ou le service ROM ?	Commentaires de l'expert en AQ :
--	----------------------------------

Rétroaction des services de la CE sur le rapport du ROM et les QM

Les commentaires du GO sur le projet de rapport ROM et les QM ont-ils été téléchargés à temps sur le module ROM ?	O/N	Notez que le délai est de 21 jours à compter du téléchargement du projet de rapport ROM et des QM
Nombre total de recommandations		
Nombre de recommandations entièrement acceptées		
Nombre de recommandations partiellement acceptées		
Nombre de recommandations rejetées		
Classement par le GO (système à 5 étoiles)	1 à 5 étoiles	

Respect des délais relatifs au projet de rapport ROM

Remise dans les délais du projet de rapport sur le ROM et des QM	Score	Date prévue pour la remise du projet de rapport : JJ/MM/AAAA Date effective de remise du projet de rapport : JJ/MM/AAAA Comme le rapport a été remis à temps / à l'avance / x jours de retard, un score de x est attribué.
- Dans les délais ou à l'avance = 5 - Entre 1 et 7 jours de retard = 4 - Entre 8 et 14 jours de retard = 3 - Entre 15 et 30 jours de retard = 2 - Plus de 30 jours de retard = 1		

Principales constatations et recommandations de l'expert en AQ

Constatations	Recommandations
Constatation 1 :	À l'Unité de Coordination ROM / Coordinateur ROM : ceci inclut les recommandations au GO/Point focal (PF) à envoyer via l'Unité de Coordination ROM

Preuve : <i>documents et/ou discussions et/ou personnes rencontrées,</i>	Au Contractant ROM :
Constatation 2 : * - - Preuve : <i>documents et/ou discussions et/ou personnes rencontrées,</i>	<i>*S'il y a des constatations sans recommandation, indiquer « N/A »</i>

Sources d'information - liste de tous les documents consultés pour l'AQ

Documents
--

Rapport de mission sur le terrain par le Contractant en AQ du ROM

Lot ROM	LOT ROM - NOM (Lettres majuscules)
Pays visité	
Code de la mission sur le terrain	FM/2019/DEVCO/NEAR Lot n/n
Coordinateur ROM	NOM Prénom
Chef de Coopération	NOM Prénom
Point focal	NOM Prénom

Expert en AQ	NOM Prénom
Date de l'AQ de la mission sur le terrain	Du : Au :

Notation : 5 = excellent, 4 = très bien, 3 = bien, 2 = faible, 1 = très faible

Préparation et organisation des missions ROM (globalement, pour toutes les revues ROM déjà réalisés)

Y a-t-il eu des problèmes spécifiques au cours du processus d'élaboration du plan de travail ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Y a-t-il eu des problèmes spécifiques lors de la préparation des missions ROM (planification, changement de dates par le GO/l'expert, visa, voyage, autres) ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Le nombre de jours des missions ROM a-t-il été respecté ? En cas d'écarts, ceux-ci ont-ils été expliqués ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Des réunions ont-elles été fixées avec le partenaire principal du pays et le(s) partenaire(s) de mise en œuvre une semaine avant le début de la phase de terrain du ROM ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ

Caractère adéquat du CV de l'expert ROM et de l'expert en QA (globalement, pour toutes les revues ROM déjà réalisés)

L'expertise des experts ROM était-elle généralement adéquate pour les projets/programmes examinés en termes d'expertise sectorielle, d'expérience géographique et de compétences linguistiques ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
--	-------	--------------------------------

Commentaires des services de la CE sur le processus du ROM

Implication de la DUE dans l'évaluation du CV de l'expert ROM concernant les conflits d'intérêts ?	Score	Un flux d'informations approprié est-il assuré ? Y a-t-il des problèmes apparents de coordination entre les acteurs concernés ?
Retour d'information sur le module ROM (accès, qualité des données, facilité d'utilisation, ...) ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Niveau de connaissance, attentes des GO concernant l'objectif et le processus du ROM ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Qualité de la participation des GO, des partenaires de mise en œuvre et des parties prenantes aux principales étapes de la révision du ROM, y compris la diffusion des rapports ?	Score	Un flux d'informations approprié est-il assuré ? Y a-t-il des problèmes apparents de coordination entre les acteurs concernés ? Les GO participent-ils au processus de contrôle de la qualité jusqu'au téléchargement final des rapports ROM sur le module ROM ? Les projets de rapports ROM/QM sont-ils partagés avec les acteurs concernés pour commentaires ? Les rapports ROM sont-ils téléchargés à temps sur le module ROM ?
Utilité des rapports ROM et qualité des recommandations ?	Score	Les rapports ROM révèlent-ils les points forts du P/P ? Les rapports ROM révèlent-ils les points faibles du P/P ? Les recommandations du ROM sont-elles conformes aux objectifs du P/P et aux forces et faiblesses susmentionnées ?
Suivi de l'action par le GO ?	Score	Les recommandations ROM font-elles l'objet d'un suivi ? Comment ?

Commentaires d'autres parties prenantes¹⁷ sur les revues ROM- [nom de la partie prenante, numéro de projet]

Niveau de connaissance, attentes des parties prenantes concernant l'objectif et le processus du ROM	Score	<i>Commentaires de l'expert en AQ</i>
Qualité de la participation des parties prenantes tout au long des principales étapes d'une revue ROM, y compris la diffusion des rapports	Score	<i>Un flux d'informations approprié est-il assuré ? Y a-t-il des problèmes apparents de coordination entre les acteurs concernés ? Participent-ils au processus de contrôle de la qualité jusqu'au téléchargement final des rapports ROM sur le module ROM ?</i>
Utilité des rapports ROM et qualité des recommandations ?	Score	<i>Les rapports ROM révèlent-ils les points forts du P/P ? Les rapports ROM révèlent-ils les points faibles du P/P ? Les recommandations du ROM sont-elles conformes aux objectifs du P/P et aux forces et faiblesses susmentionnées ? Quel a été l'impact du ROM sur la mise en œuvre du P/P ?</i>
Suivi de l'action par d'autres parties prenantes ?	Score	<i>Les recommandations ROM font-elles l'objet d'un suivi ?</i>

Principales constatations et recommandations de l'Expert en AQ

Constatations	Recommandations
Constatation 1 : Preuve : <i>documents et/ou discussions et/ou personnes rencontrées,</i>	À l'Unité de Coordination ROM/au Coordinateur ROM : <i>ceci inclut les recommandations au GO/PF à envoyer à la DUE via l'Unité de Coordination</i> - - - Au Contractant ROM : - -
Constatation 2 : * Preuve : <i>documents et/ou discussions et/ou personnes rencontrées,</i>	<i>*S'il y a des constatations sans recommandation, indiquer « N/A »</i>

Sources d'information - Liste des documents consultés et des personnes contactées pendant la mission

Documents - Statistiques du module ROM pour le pays visité - Liste des projets déjà examinés en termes d'AQ - <i>Autres documents pertinents</i>	
Personnes interviewées - <i>Point focal /GO responsables</i> - <i>Partenaires de mise en œuvre</i> - <i>Bénéficiaires/Groupes cibles</i> - <i>Offices nationaux d'audit (ONA)</i> - -	

Lot ROM	LOT ROM - NOM (Lettres majuscules)
---------	------------------------------------

¹⁷ Dupliquer la case pour toutes les parties prenantes rencontrées. Les parties prenantes peuvent être : les partenaires de mise en œuvre, les bénéficiaires/groupes cibles, les ministères, les ONA, d'autres donateurs, etc.

Rapport de la mission d'observation sur le terrain par le contractant en AQ du ROM

Lot ROM	LOT ROM - NOM (Lettres majuscules)
Pays visité	
Code de la mission sur le terrain	SFM/2019/DEVCO/NEAR /Lot n/1
Coordinateur ROM	NOM Prénom
Gestionnaire opérationnel	NOM Prénom

Expert ROM	NOM Prénom
Expert en CQ	NOM Prénom
Expert en AQ	NOM Prénom
Date de la mission sur le terrain	Du : date de briefing – Au : date de débriefing

Notation : 5 = excellent, 4 = très bien, 3 = bien, 2 = faible, 1 = très faible

Préparation et organisation de la mission ROM

Y a-t-il eu des problèmes spécifiques au cours du processus d'élaboration du plan de travail ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Y a-t-il eu des problèmes spécifiques pendant la préparation de la mission ROM (planification, changement de dates par le GO/l'expert, visa, voyage, autres) ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Le nombre de jours de la mission ROM a-t-il été respecté ? En cas d'écart, celui-ci a-t-il été expliqué ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Des réunions ont-elles été fixées avec le partenaire principal du pays et les partenaires de mise en œuvre une semaine avant le début de la phase de terrain du ROM ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ

Caractère adéquat du CV de l'expert ROM et de l'expert en CQ (pour la revue ROM)

Les experts du ROM et du CQ ont-ils été généralement conformes avec le projet/programme examiné (secteur, géographie, langue) ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Attitude générale de l'expert du ROM pendant la mission de terrain ROM (qualité des entretiens, nombre et pertinence des personnes rencontrées, nombre et pertinence des documents consultés, interaction avec le GO, etc.)	Score	Commentaires de l'expert en AQ

Mission ROM observée par l'expert en AQ (pour la revue ROM)

L'expert ROM a-t-il généralement reçu une documentation complète sur le projet et le contexte pour effectuer la mission ROM au moins 3 semaines avant la date de début de la mission ?	O/N	Commentaires de l'expert en AQ
Des réunions ont-elles été fixées avec le partenaire principal du pays et les partenaires de mise en œuvre au moins une semaine avant le début de la phase de terrain du ROM ?	O/N	Commentaires de l'expert en AQ
Le briefing avec la DUE/le siège a-t-il eu lieu le premier jour de la phase de terrain du ROM ?	O/N	Commentaires de l'expert en AQ
Un briefing a-t-il eu lieu avec d'autres parties prenantes ?	O/N	Commentaires de l'expert en AQ
L'expert du ROM a-t-il rencontré toutes les parties prenantes concernées pendant la phase de terrain ?	O/N	Commentaires de l'expert en AQ
L'expert ROM a-t-il rencontré les parties prenantes, y compris les bénéficiaires finaux/groupes cibles ?	O/N	Commentaires de l'expert en AQ
Un débriefing avec la DUE/le siège a-t-il eu lieu le dernier jour de la phase de terrain du ROM ?	O/N	Commentaires de l'expert en AQ
Un débriefing a-t-il eu lieu avec d'autres parties prenantes ?	O/N	Commentaires de l'expert en QA
D'autres problèmes doivent-ils être signalés ?	O/N	Commentaires de l'expert en QA

Appréciation globale du soutien apporté par le contractant ROM à l'organisation de la phase de terrain	Score	Commentaires de l'expert en AQ
--	-------	--------------------------------

Commentaires des services de la CE (pour la revue ROM)

Participation de l'unité de la DUE/du siège à l'évaluation du CV de l'expert ROM concernant le conflit d'intérêts ?	Score	Un flux d'informations approprié est-il assuré ? Y a-t-il des problèmes apparents de coordination entre les acteurs concernés ?
Retour d'information sur le module ROM (accès, qualité des données, facilité d'utilisation, ...) ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Niveau de connaissance, attentes du GO concernant l'objectif et le processus du ROM ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Qualité de la participation du GO, des partenaires de mise en œuvre et des parties prenantes tout au long des principales étapes de la révision du ROM ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ Un flux d'informations approprié est-il assuré ? Y a-t-il des problèmes apparents de coordination entre les acteurs concernés ? Le GO participe-t-il au processus de contrôle de la qualité jusqu'à son téléchargement final sur le module ROM ? Le GO prévoit-il de partager le projet de rapport ROM/QM avec les parties prenantes pour recueillir leurs commentaires ?

Commentaires généraux sur les revues ROM par les parties prenantes rencontrées lors de la mission d'observation sur le terrain (bénéficiaires, partenaires de mise en œuvre, groupes cibles, etc.)

Niveau de connaissance, attentes des parties prenantes concernant l'objectif et le processus du ROM ?	Score	Commentaires de l'expert en AQ
Qualité de la participation des parties prenantes tout au long des principales étapes de la mission de terrain ?	Score	Un flux d'informations approprié est-il assuré ? Y a-t-il des problèmes apparents de coordination entre les acteurs concernés ?

Principales constatations et recommandations de l'expert en AQ

Constatations	Recommandations
Constatation 1 : - Preuve : documents et/ou discussions et/ou personnes rencontrées,	À l'Unité de Coordination du ROM / au Coordinateur du ROM : <i>ceci inclut les recommandations au GO/PF à envoyer via l'Unité de Coordination</i> - - - Au Coordinateur du ROM : - - -
Constatation 2 : * - Preuve : documents et/ou discussions et/ou personnes rencontrées,	<i>*S'il y a des constatations sans recommandation, indiquer « N/A »</i>

Sources d'information - Liste de tous les documents consultés et des personnes contactées pendant la mission

Documents - CV des experts ROM et en AQ - Documents sur les services ROM (rapport ROM, questions de monitoring, rapport AQ, communication e-mail, etc.) - Documents de projet/programme - Autres documents pertinents
--

Personnes interviewées

- Point focal ROM
- Contractant ROM
- Expert ROM
- Point focal/GO responsables
- Bénéficiaires
- Partenaire d'exécution
- Groupes cibles

-

-

Annexe 12 : Lignes directrices techniques pour l'appui à la définition de cadres logiques et de systèmes de monitoring

Les présentes directives techniques décrivent plus en détail le contenu principal de ce service. Elles fournissent des orientations pour chacun des aspects de l'aide à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring fournie par les contractants ROM (couvrant les cadres logiques, les systèmes de monitoring et d'évaluation, les exigences en matière de rapports). Bien entendu, elles doivent également être adaptées à chaque situation particulière et tous compromis méthodologiques éventuels¹⁸ convenus avec le GO devraient être enregistrés dans les points de résumé de l'Expert ROM et dans le rapport d'AQ qui en résulte.

La première partie des lignes directrices précise la manière dont il convient de fournir les contributions/commentaires, tandis que la seconde partie se concentre sur le contenu.

Section 1 : Exigences relatives à la manière de fournir des contributions/commentaires sur les projets de documents

Chaque demande de service sera accompagnée de projets de documents qui devront être révisés. Dans certains cas, il peut s'agir du cadre logique originel et d'autres sections telles qu'elles ont été rédigées par le ou les partenaires de mise en œuvre (PM), tandis que dans d'autres cas, le GO et/ou d'autres collègues de l'UE peuvent avoir déjà fourni certaines contributions ou effectué certaines modifications. Dans tous les cas, l'expert ROM doit apporter sa contribution **avec suivi des modifications**, en proposant des solutions concrètes pour toute formulation inexacte ou incomplète. Aucune modification ne doit être apportée au document sans que le mode suivi des modifications ne soit activé. Par exemple :

- Si l'expert ROM estime que les réalisations sont formulées sous forme de produits et que de nouvelles réalisations doivent être ajoutées, il doit proposer une formulation concrète des réalisations et déclasser les réalisations existantes en produits (en ajustant également les indicateurs et les hypothèses si nécessaire).
- Dans d'autres cas, c'est la formulation de l'objectif global qui fait défaut ou qui n'est pas claire/qui est vague (c'est-à-dire qu'elle dit simplement « contribuer à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement du secteur privé »). Dans ce cas également, l'expert ROM doit supprimer cette formulation en utilisant l'outil de suivi des modifications et ajouter une nouvelle formulation plus concrète à la place (en ajustant à nouveau les indicateurs et les hypothèses si nécessaire).
- Dans une autre situation, la chaîne de résultats peut être bien conçue mais les indicateurs au niveau des réalisations peuvent être inappropriés - ils peuvent, par exemple, tous se concentrer sur les livrables d'une intervention directe au lieu de suivre le changement de comportement du groupe cible concerné. L'expert ROM doit supprimer ces indicateurs en utilisant l'outil de suivi des modifications et en proposer de nouveaux (tout en ajustant également les sources).

Chaque fois qu'une modification importante est apportée (comme dans les exemples donnés ci-dessus), une courte **case de commentaires** doit être insérée pour montrer la raison de la modification.

¹⁸ Par exemple, la formulation d'un objectif copié d'une stratégie nationale qui ne correspond pas aux exigences méthodologiques pour la formulation d'un objectif spécifique ou global, mais qui a une importance politique.

Le commentaire doit être composé d'une ou deux phrases au maximum et doit être formulé en des termes simples. Pour les exemples ci-dessus, les cases de commentaires pourraient indiquer :

- « Les déclarations des réalisations ont été formulées en tant que résultats directs de cette intervention (c'est ce que l'intervention va réellement fournir), de sorte qu'elles ne sont appropriées qu'en tant que produits. Nous avons proposé de nouvelles réalisations qui expliquent ce que le gouvernement [ou le groupe cible] doit faire avec les produits de l'intervention ».
- « L'objectif global doit préciser l'impact souhaité de cette intervention et se concentrer sur les bénéficiaires. La formulation précédente ne permettait pas de savoir clairement quel bénéfice les gens pouvaient attendre de la mise en œuvre de la stratégie nationale. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé une formulation plus concrète en utilisant l'outil de suivi des modifications ».
- Les indicateurs au niveau des réalisations n'étaient pas adéquats parce qu'ils suivaient l'état d'avancement des livrables de l'intervention, c'est-à-dire les produits, plutôt que le changement de comportement ou l'utilisation de ces livrables par le secteur privé [ou quel que soit le groupe cible]. Nous proposons de les remplacer par des indicateurs mieux définis au niveau des réalisations ».

Les commentaires sont plus efficaces si nous expliquons (a) ce qui a été mal fait, et (b) quelle mesure corrective nous proposons en suivi de modifications. Fournir une explication plus longue sur ce qu'est une réalisation par rapport à un impact ou sur les raisons qui font qu'une chaîne de résultats n'est pas efficace (les unités de coordination ROM peuvent fournir cette explication sous la forme d'une page séparée).

Avec chaque présentation, l'expert ROM fournira **un résumé de 3 à 5 points** des changements proposés et de tout compromis qui peut avoir été accepté après discussion avec le GO.

Comme expliqué au chapitre 7 du présent manuel, l'aide sera fournie selon une **approche progressive** : après l'appel d'introduction et la lecture du contexte, l'expert ROM révisera la chaîne des résultats et la logique d'intervention. Une fois que cette révision aura été convenue avec le GO (après s'être entretenu avec le(s) partenaire(s) de mise en œuvre), l'expert ROM se concentrera, dans une deuxième série de commentaires, sur les indicateurs et les exigences en matière de monitoring & évaluation (M&E). L'expert ROM expliquera cette approche au GO lors de l'appel d'introduction. Bien entendu, si la chaîne des résultats et la logique d'intervention sont déjà de bonne qualité dès le départ, l'expert ROM peut immédiatement procéder à la révision des éléments restants.

L'expert ROM **ne doit pas utiliser une terminologie et des explications trop complexes**, mais doit adapter ses commentaires et ses contributions au niveau de connaissance du monitoring et de l'évaluation du GO (ou des autres parties prenantes). Il/elle doit garder à l'esprit qu'il/elle pourrait ne pas être en mesure de suivre les négociations avec le PM jusqu'à la fin, de sorte que le GO doit avoir une compréhension suffisante des principaux points afin de mener à bien le processus de passation de marché (et de monitorer l'intervention par la suite).

L'expert ROM **se concertera et travaillera en collaboration avec les experts thématiques** qui pourraient soutenir le développement de l'intervention donnée. Cela signifie que l'expert ROM peut demander au GO d'inviter le(s) expert(s) thématique(s) à se joindre à leurs appels, et/ou peut consulter le(s) expert(s) thématique(s) concernant la formulation de la chaîne de résultats, la sélection des indicateurs, ou d'autres aspects.

Section 2 : Contenu de l'appui à la définition de cadres logiques et de systèmes de monitoring

La présente section se concentre sur le contenu de l'intervention de l'expert ROM. Elle s'articule autour des trois domaines d'assistance définis dans les termes de référence (TdR).

- a) Soutenir les délégations et les services du siège de l'UE en veillant à ce que les descriptions de l'action (dans les projets de contrats) comprennent des matrices de cadre logique de qualité adéquate en termes de résultats

- Chaîne de résultats

L'Expert ROM vérifiera la définition des niveaux de résultat afin de s'assurer des éléments suivants :

Conformité avec les définitions du CAD de l'OCDE	Définition SMART	Alignement sur la logique d'intervention
• Produit • Réalisation • Impact¹⁹	• Spécifique • Mesurable • Accessible • Réaliste • Limité dans le Temps²⁰	• Reflétant le flux des résultats séquentiels et temporels et les hypothèses de la logique d'intervention narrative. Cohérent avec le document d'action correspondant

L'expert ROM veillera à ce qu'il n'y ait pas de répétition dans la chaîne de résultats (il arrive, en effet, qu'une déclaration d'impact soit formulée comme une version reformulée de la réalisation, ce qui ne devrait pas être le cas). L'expert ROM éliminera également tout lien de cause à effet au sein d'une déclaration de résultat unique (autrement dit, « l'objectif spécifique est d'améliorer l'accès au marché du travail pour les personnes handicapées en renforçant les capacités du service de l'emploi et en augmentant les possibilités de participation du secteur privé à l'enseignement et à la formation professionnels (EFP) » - tout ce qui vient après « en » est en fait un résultat, alors que l'objectif spécifique devrait être simplement « d'améliorer l'accès au marché du travail pour les personnes handicapées »). Des liens tels que « afin de », « en », « à travers » et les autres liens similaires doivent être évités dans la formulation des objectifs/résultats.

En collaboration avec les experts des structures thématiques (lorsqu'ils sont présents), l'expert ROM vérifiera les liens de cause à effet entre les niveaux de résultats pour s'assurer qu'ils sont logiques et réalistes (compte tenu du budget, des activités et du calendrier disponibles) et que les recommandations approuvées à partir d'une revue ROM des phases précédentes et de tout rapport d'évaluation partagé par le GO sont prises en compte. La logique d'intervention doit également être discutée et remise en question dans l'appel avec le GO afin d'évaluer le degré de prise en compte des enseignements tirés.

- *Cohérence avec le Document d'Action*

En ce qui concerne la vérification de la cohérence avec le document d'action (DA) correspondant, l'expert ROM peut juger utile de copier certaines formulations de résultats ou certains indicateurs du cadre logique du DA (en supposant bien sûr qu'ils soient méthodologiquement valables). L'engagement juridique individuel (contrat) disponible peut représenter un seul et même DA. Il est donc plus simple d'en assurer la cohérence. Dans

¹⁹ Veuillez noter que la DG NEAR autorise plus d'une déclaration d'impact (objectif global), tandis que la DG DEVCO n'en demande qu'une seule (conformément aux modèles de document d'action et de PRAG). La DG NEAR a fourni une orientation supplémentaire sur le traitement séquentiel/temporel de l'impact qui s'applique aux interventions de la DG NEAR. Cf. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-programming-vol-1-v-0.4.pdf, 2016.

²⁰ Reconnaissant que le critère du délai n'est pas toujours applicable pour l'impact.

d'autres cas, si l'engagement juridique individuel (contrat) ne représente qu'une petite partie du DA, il peut s'avérer nécessaire d'ajuster la déclaration d'impact pour s'assurer qu'elle est logique pour la chaîne de résultats au niveau du contrat, tout en reflétant la logique plus large du DA. Cela suppose l'utilisation d'une réalisation du DA comme déclaration d'impact pour l'engagement juridique individuel (contrat).

À titre d'exemple, il est possible d'envisager un document d'action visant à réduire la malnutrition parmi la population X du pays Y. Dans le document d'action correspondant, la déclaration d'impact de ce programme serait la suivante :

Objectif global/Impact : Réduire la malnutrition parmi la population X du Pays Y.

Les interventions financées par l'UE peuvent contribuer à la réalisation de cet objectif général de plusieurs manières, en fonction du contexte, de la portée en termes de budget ou de calendrier, de l'expérience du partenaire chargé de la mise en œuvre et d'autres critères. Les interventions peuvent, par exemple, concentrer leur contribution sur les cadres réglementaires et institutionnels, sur un apport alimentaire adéquat, sur l'amélioration des pratiques de garde d'enfants et d'alimentation, sur une agriculture prenant davantage en compte les besoins nutritifs, sur l'amélioration de la sécurité et de la qualité des produits alimentaires, sur la réduction des pertes et des déchets alimentaires ou sur d'autres domaines spécifiques. Au niveau des documents d'action, chacun de ces éléments peut être considéré comme une *réalisation* possible qui contribuerait à l'*impact* souhaité de la réduction de la malnutrition. Au niveau de l'engagement juridique individuel (contrat), si la portée de la contribution financée par l'UE est limitée, il pourrait s'avérer utile que l'une des réalisations du DA devienne la déclaration d'impact. Autrement dit, il existe un certain degré d'interchangeabilité entre l'impact et les réalisations au niveau du DA et de l'engagement juridique individuel, en fonction du niveau d'ambition de chacun et de son degré d'influence.

Le tableau ci-dessous illustre la manière dont une intervention donnée (intervention A ou intervention B, correspondant à des engagements juridiques ou des contrats individuels respectifs) peut contribuer aux réalisations énoncées dans le document d'action dont ils découlent.

Document d'action	Intervention (contrat) A	Intervention (contrat) B – élément de santé/d'hygiène
Objectif global (OG)/impact : Réduire la malnutrition parmi la population X du Pays Y	OG/impact : Réduire la malnutrition parmi la population X du Pays Y	
Objectif spécifique (OS)/Réalisations : OS1 : Amélioration de l'accès des ménages à des aliments variés et de qualité tout au long de l'année OS2 : Amélioration des pratiques alimentaires des enfants OS3 : Amélioration de l'état de santé de la population X	OS/ Réalisations : OS1 : Amélioration de l'accès des ménages à des aliments variés et de qualité tout au long de l'année OS2 : Amélioration des pratiques alimentaires des enfants	OG/Impact : Améliorer l'état de santé de la population X
		OS/ Réalisations : Amélioration des pratiques d'hygiène de la population X



Produits :	Produits :	Produits :
1.1. Disponibilité accrue des services de soutien à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche	1.1. Disponibilité accrue des services de soutien à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche	1.1. Disponibilité accrue des soins de santé maternelle et infantile
1.2. Accès accru aux moyens/outils/équipements de production, aux marchés et aux infrastructures rurales	1.2. Accès accru aux moyens/outils/équipements de production, aux marchés et aux infrastructures rurales	1.2. Sensibilisation ou connaissance accrue des pratiques d'assainissement et d'hygiène
2.1. Sensibilisation accrue aux pratiques adéquates d'alimentation des enfants	2.1. Sensibilisation accrue aux pratiques adéquates d'alimentation des enfants	
3.1. Disponibilité accrue des soins de santé maternelle et infantile		
3.2. Sensibilisation ou connaissance accrue des pratiques d'assainissement et d'hygiène		

Si la *réalisation* d'un document d'action peut parfois devenir un objectif global/une déclaration d'impact d'un contrat individuel, il n'en va pas de même pour les *produits* d'un DA. Les produits d'un DA ne sont pas interchangeables avec les réalisations d'un engagement juridique ou d'un contrat individuel, car les produits ne précisent pas de changement de comportement. Une telle approche risquerait d'entraver l'évaluation de l'efficacité de l'intervention, car la réalisation à évaluer serait réduite à un produit et ne préciserait pas le changement de comportement souhaité au sein de notre groupe cible. Au lieu de cela, une nouvelle réalisation plus spécifique doit être identifiée pour cette chaîne de résultats (tel qu'indiqué dans l'exemple B ci-dessus).

○ *Cohérence de la chaîne de résultats compte tenu du champ d'intervention*

Un autre cas spécifique à garder à l'esprit est celui des engagements juridiques individuels ou des **contrats qui consistent principalement en une assistance technique**, tels que la formation ou l'appui conseil à la demande. Dans ces cas, il est conseillé d'utiliser une définition plus limitée des objectifs - plutôt qu'une déclaration d'impact sur la promotion du développement durable ou la réduction de la pauvreté. Dans ces interventions, l'impact peut tourner autour de l'amélioration de l'accès aux services ou de l'efficacité du gouvernement. Bien entendu, tout dépend de l'ampleur (et du budget) de l'assistance - si elle est suffisamment importante, nos objectifs peuvent être plus ambitieux. En voici quelques exemples :

Exemple 1 (DA 40-774, budget : 44 000 000 EUR)	Exemple 2 (DA 041-268, budget : 4 000 000 EUR)
OG/impact : promouvoir le développement durable (ou tout autre objectif global de la coopération)	OG/impact : améliorer l'efficacité, l'efficience et l'impact de l'aide de l'UE en Afrique occidentale (normalement, la promotion du développement durable serait une déclaration d'impact, mais dans ce cas-ci, cette approche serait trop éloignée de la portée de l'intervention, dès lors la déclaration d'impact est plus limitée)
OS/réalisation 1 : Amélioration des performances du portefeuille de projets et programmes du 11 ^e Fonds européen de développement (FED)	OS/ réalisation 1 : La Commission de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est certifiée pour la gestion des financements de l'UE
OS/ réalisation 2 : Amélioration de l'efficience des programmes intra-ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique)	OS/ réalisation 2 : Amélioration de la coordination et du suivi du programme indicatif régional (PIR) et d'autres interventions régionales financées par l'UE par

OS/ réalisation 3 : Amélioration de la coopération entre acteurs sociaux et économiques	la cellule d'appui à l'ordonnateur régional (OR) de la CEDEAO OS/ réalisation 3 : La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO est certifiée pour la gestion des financements de l'UE
Produit 1.1 : Renforcement de la capacité du secrétariat et de l'antenne ACP à utiliser les instructions et les méthodologies applicables à la gestion de portefeuille Produit 2.1 : Renforcement des capacités du secrétariat et de l'antenne ACP en ce qui concerne les procédures de traitement des déclarations et des résolutions des réunions de l'Assemblée parlementaire paritaire (APP) et du Comité économique et social européen (CESE) Produit 3.1 : Création de possibilités de coopération entre acteurs sociaux et économiques	Produit 1.1 : Les capacités des directions identifiées de la Commission de la CEDEAO sont renforcées pour assurer le respect des normes internationales liées aux piliers de l'UE Produit 2.1 : Renforcement des capacités et des connaissances de la cellule d'appui à l'ordonnateur régional et des directions techniques pour la gestion et l'administration du cycle de projet pour le FED régional et d'autres ressources de l'UE Produit 2.2 : Les capacités et les mécanismes de dialogue politique et de programmation entre la Commission de la CEDEAO, l'UE et les autres partenaires au développement sont renforcés Produit 2.3 : Les mécanismes au sein de la CEDEAO et de la Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) et la coordination externe avec l'UE et les partenaires au développement sont renforcés Produit 2.4 : La connaissance et la participation de la Commission de la CEDEAO au dialogue européen et mondial dans des domaines d'intérêt mutuel sont développées et poursuivies Produit 2.5 : La transparence et la sensibilisation à l'utilisation des ressources de l'UE sont assurées Produit 3.1 : Les capacités des directions identifiées de la BIDC sont renforcées pour assurer le respect des normes internationales liées aux piliers de l'UE

OG/impact : Améliorer l'accès au système de protection sociale (*normalement, la déclaration d'impact porterait sur l'amélioration du bien-être ou l'augmentation des revenus, mais ici, elle se limite à l'accès à la protection sociale car l'intervention ne prévoit que de la formation et de l'appui en expertise à court terme et sur demande*)

Objectif spécifique/résultat : Les politiques, les stratégies et les systèmes de protection sociale sont plus inclusifs, efficaces et durables

Produits :

1. Les capacités des institutions de protection sociale sont renforcées
2. Renforcement des capacités publiques pour améliorer l'accès à la protection sociale des groupes vulnérables

- **Indicateurs et sources de données**

Une fois la chaîne de résultats convenue, l'étape suivante consiste à vérifier la qualité des indicateurs. Dans ce cas, il y a lieu de vérifier si les indicateurs sont **RACER** (*Relevant, Accepted, Credible, Easy and Robust*) autrement dit s'ils sont pertinents, acceptés, crédibles, simples, solides et désagrégés comme il convient.

La **Pertinence** des indicateurs est évaluée de trois manières :

(a) En vérifiant si les indicateurs *correspondent au résultat donné* qu'ils sont censés mesurer. Cela implique que les indicateurs doivent être *axés sur les résultats*, c'est-à-dire qu'ils doivent suivre le nombre et les types de bénéficiaires et l'état des principaux livrables, plutôt que le simple nombre de sessions de formation/réunions/campagnes médiatiques, etc. (qui sont davantage axés sur les

activités). Dans cette optique, il est important que l'expert ROM évalue si les indicateurs ont une portée suffisante pour mesurer ce qu'ils sont censés mesurer (résultat(s) correspondant(s)).

(b) En vérifiant si les indicateurs sont placés de manière appropriée au niveau donné de la chaîne de résultats. Au niveau du *produit*, les indicateurs doivent mesurer les biens / services / bénéfices directs de l'intervention financée par l'UE. Au niveau de la *réalisation*, les indicateurs doivent nous permettre de suivre l'évolution du comportement de notre groupe cible/amélioration des systèmes/performances, ou tous éléments similaires (ils peuvent permettre le suivi de l'utilisation/l'application des livrables au niveau du produit mais ils ne doivent pas suivre l'état de leur simple livraison étant donné que cette procédure s'effectue au niveau du produit). Au niveau de l'*impact*, les indicateurs doivent suivre les changements qui tendent à porter sur une longue durée²¹.

(c) Les indicateurs peuvent inclure les indicateurs de développement durable (ODD), les autres indicateurs de l'ONU, les indicateurs de la Banque mondiale et d'autres indicateurs similaires, tout indicateur provenant des stratégies nationales, ainsi que les indicateurs du cadre de résultats de l'UE (EURF)/ les indicateurs du cadre de performance du volet II de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP II PF) et ceux provenant du document de programmation pertinent. Les indicateurs EURF, IPA II PF et les indicateurs du document de programmation doivent être signalés respectivement par un et deux astérisques (* pour EURF ou IPA II PF et ** pour les indicateurs du document de programmation).

Pour déterminer si les indicateurs sont **Acceptés, Crédibles, Simples** et **Solides**, ils doivent être évalués sur la base des connaissances générales de l'expert ROM en matière de monitoring et d'évaluation. Certains indicateurs peuvent être faciles à mesurer si le partenaire de mise en œuvre (PM) est une organisation internationale disposant de capacités suffisantes de monitoring et d'évaluation, mais peuvent représenter un défi pour une ONG nationale. De même, un indicateur peut être considéré comme solide en Inde, où il est relativement facile de mener une enquête, mais inadéquat pour une intervention mise en œuvre dans un contexte plus fragile et difficile à réaliser. Par conséquent, ces aspects doivent être évalués par l'expert ROM sur la base des caractéristiques et du contexte de l'intervention et du PM.

Dans le cadre de cette vérification, l'expert ROM s'assurera que tous les indicateurs sont **mesurables**. L'unité de mesure doit être claire et les indicateurs doivent être formulés de manière neutre (sans inclure une cible ou une orientation souhaitée en utilisant par exemple le mot « élevé ») :

- Pour les indicateurs quantitatifs : « Nombre de », « Pourcentage de » ou utiliser un ratio, un taux, un indice, etc.
- Pour les indicateurs qualitatifs : « Statut de », « Existence de », « Niveau de », « Mesure dans laquelle », etc.

Une variable quantitative pourrait également être intégrée dans l'évaluation des progrès pour les indicateurs qualitatifs (comme l'allocation d'un financement suffisant en pourcentage à une politique, par exemple, qui peut être un aspect de l'évaluation de la mesure dans laquelle la politique est effectivement mise en œuvre).

Une fois que les indicateurs ont ainsi été vérifiés, l'expert ROM devrait également examiner **les valeurs de référence et les valeurs cibles** pour chaque indicateur, afin de s'assurer que : (a) ces valeurs sont spécifiées pour chaque indicateur lorsqu'elles sont disponibles (mais une cible n'est pas fixée si les données de référence ne sont pas disponibles), et (b) elles suivent l'unité de mesure spécifiée dans l'indicateur, et (c) elles sont logiques (autrement dit, que la cible est plus élevée

²¹ La DG NEAR a fourni des orientations supplémentaires sur le traitement séquentiel/temporel de l'impact qui s'applique aux interventions NEAR. Cf. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-programming-vol-1-v-0.4.pdf, 2016.

que la valeur de référence et semble adaptée à l'échelle de l'intervention). En l'absence de données de référence ou de données cibles, l'expert ROM doit écrire « à fournir dans le premier rapport d'avancement ».

L'expert ROM vérifiera qu'une **source de données** est spécifiée pour chaque indicateur, en signalant les études/enquêtes qui doivent être commandées par l'intervention. Les sources doivent être spécifiques, et éviter les formulations vagues telles que « système de monitoring et d'évaluation de l'intervention » et privilégier des éléments plus spécifiques (à savoir, la base de données des bénéficiaires de l'intervention, la base de données des entreprises participant à des événements interentreprises, l'enquête de satisfaction des participants à des conférences, les tests avant et après la formation, les enquêtes de base et de fin de parcours sur la perception du public qui doivent être commandées par l'Action). Une source principale de données, la plus pertinente, doit être spécifiée pour chaque indicateur.

Les **hypothèses** fournies aux niveaux des produits et des réalisations dans le cadre logique doivent également être vérifiées par l'expert ROM pour s'assurer (a) qu'elles sont bien formulées - représentant des conditions externes, hors du contrôle de l'intervention, (b) sont appropriées pour le niveau de résultat donné, (c) qu'elles ne constituent pas des conditions préalables à l'intervention (à savoir, « l'intérêt du gouvernement pour le développement du secteur privé » - si tel n'est pas le cas, l'intervention ne doit pas être approuvée en premier lieu), et (d) qu'elles sont complètes (c'est-à-dire qu'il ne manque aucune hypothèse majeure pertinente pour la logique de l'intervention).

Les hypothèses peuvent faire défaut au niveau de l'impact, étant donné qu'il n'existe pas de niveau de résultat supérieur à celui-ci. Le cadre logique fonctionne du bas vers le haut : au niveau des produits, nous précisons les hypothèses qui doivent être valables pour que l'Action contribue directement à la concrétisation des réalisations. Au niveau des réalisations, nous écrivons les hypothèses qui sont nécessaires pour contribuer à l'impact souhaité - et la chaîne de résultats s'arrête là.

- Logique d'intervention

La logique d'intervention doit être développée sous forme narrative. Elle doit comprendre une explication des liens de cause à effet entre chacun des deux niveaux de résultats (produits et réalisations, réalisations et impact), en notant les principales hypothèses à chaque niveau et les éléments probants (découlant d'interventions antérieures/similaires, d'évaluations ou de travaux de recherche mis à disposition par le GO). Cette phase peut inclure une explication des raisons pour lesquelles des produits particuliers ont été choisis pour l'intervention (à savoir, des lacunes/besoins particuliers dans le secteur/la région cible/la population, d'autres aspects clés étant couverts par d'autres donateurs). Il est recommandé d'utiliser la formulation SI-ALORS-PARCE QUE dans l'explication des liens de cause à effet entre les différents niveaux de résultats.

b) Soutenir les délégations de l'UE et les services du siège dans la définition de systèmes de monitoring et d'évaluation appropriés

- L'expert ROM examinera le système de monitoring et d'évaluation proposé et recommandera les outils/méthodes supplémentaires qui pourraient être nécessaires pour mesurer les indicateurs énoncés ci-dessus. Il peut s'agir, par exemple :
 - a. D'études ou d'enquêtes qui pourraient s'avérer nécessaires pour la récolte de données de base et de progression, ou pour fixer un objectif (par exemple, enquêtes de base et de conclusion sur la population cible, études relatives à des aspects spécifiques de l'intervention, évaluations de l'impact net/analyses d'impact).
 - b. D'un expert en monitoring et évaluation (ou point focal) au sein de l'équipe d'intervention, chargé de collecter les données sur les progrès accomplis. Cette phase est encore plus importante et complexe dans le cas de projets géographiquement

dispersés, dotés de plusieurs PM/sous-traitants ou pour lesquels les données doivent être désagrégées selon plusieurs critères.

- Toute étude/enquête ou tout autre outil qui pourrait devoir être commandé par l'intervention sera signalé comme tel dans le cadre logique afin de permettre au PM d'allouer un budget. Chaque fois qu'une étude de base est planifiée et budgétisée, l'expert ROM doit s'assurer qu'une étude finale similaire est également planifiée et budgétisée en conséquence.
- c) Aider les délégations de l'UE et les services du siège à définir la portée des exigences en matière de rapports du PM conformément aux dispositions juridiques établies (conditions spéciales des projets de contrats)

Si le GO en formule la demande, l'expert ROM peut également fournir un avis sur les exigences proposées en matière de rapports pour le PM, qui sont décrites dans les conditions particulières du contrat. L'expert ROM doit s'assurer que les conditions spécifiques du projet de contrat avec le PM ont été adaptées à l'intervention en question. L'expert ROM doit recommander toute exigence supplémentaire en matière de rapports pour les conditions particulières et suggérer toute modification. Par exemple, la fréquence des rapports peut être augmentée dans certains cas, ou certaines annexes ou documents peuvent être demandés avec chaque rapport d'avancement (par exemple des bases de données de bénéficiaires mises à jour). L'expert ROM doit s'assurer que le GO est au courant des derniers modèles du guide pratique des procédures contractuelles applicables à l'action extérieure de l'UE (PRAG) pour les rapports narratifs intermédiaires et finaux²² (juillet 2019 au moment de la rédaction du présent document), qui comprennent des sections d'analyse sur les progrès accomplis dans la réalisation de chaque résultat et un cadre logique muni d'une colonne pour les valeurs actuelles de chaque indicateur.

²² Tous les modèles sont disponibles sous la rubrique « Subventions » sur le site suivant : <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true>.

Annexe 13 : Modèles de CQ pour l'appui à la définition de cadres logiques et de systèmes de monitoring

Modèle pour CQ interne

Titre de l'intervention	
Référence CRIS	
Raison d'être du ROM	
Nom de l'expert ROM	
Nom de l'expert en CQ	
Date du CQ	
Notation : (5: excellent; 4: très bien; 3: bien; 2: insuffisant; 1: médiocre)	

1. Remarques des services de la CE

Des remarques spécifiques ont-elles été envoyées au contractant ROM concernant l'expert ROM et/ou la révision du ROM ?	Oui / Non	Commentaires de l'expert en CQ du ROM
--	-----------	---------------------------------------

2. Remarques de l'expert ROM

Note globale dans la liste de contrôle de la qualité de l'expert ROM (copié de l'annexe - Liste de contrôle de la qualité)	Score	Principaux commentaires de l'expert ROM dans la liste de contrôle de la qualité
--	-------	---

3. Présentation des livrables par l'expert ROM

Fourniture de services en temps utile (premier contact, réunions, présentation de deux versions des livrables)	Oui/Non	Commentaires de l'expert en CQ du ROM
--	---------	---------------------------------------

4. Commentaires de l'expert en CQ du ROM

1. Cohérence générale et clarté des résultats présentés par l'expert ROM Toutes les composantes sont-elles cohérentes (c'est-à-dire le cadre logique et la logique d'intervention ; les indicateurs et leur niveau de résultat donné, les hypothèses et leur niveau de résultat donné) ? Tous les livrables sont-ils complets (c'est-à-dire les commentaires/contributions pour tous les aspects du cadre logique ; les liens entre tous les niveaux de la chaîne de résultats expliqués dans la logique d'intervention, etc.) Si des sections sont jugées non applicables, une brève explication est-elle fournie ? Le langage utilisé est-il clair, sans ambiguïté, sans terminologie et abréviations inexpliquées et sans fautes d'orthographe ? L'information est-elle fournie au bon endroit ?	Score	Il convient de noter qu'il y a ici quelques changements par rapport à la version précédente du modèle de CQ
2. Disponibilité de données fiables Des documents clés manquent-ils dans la liste des documents consultés ? Des acteurs clés manquent-ils dans la liste des sources et des contacts ?	Score	Il convient de noter la différence entre cette version et la version précédente du modèle de CQ – l'aspect important ici n'est pas de savoir si des données fiables sont utilisées - mais si elles sont disponibles.
3. Chaîne de résultats et logique d'intervention crédibles La chaîne des résultats est-elle logique et justifiée par les données de base fournies par le GO ?	Score	
4. Recommandations utiles Les recommandations adressées au GO sont-elles clairement formulées et couvrent-elles les principales modifications apportées au cadre logique, à la logique d'intervention et au système de monitoring ?	Score	

Rapport de contrôle de qualité par l'expert en CQ – 2^e contrôle ou plus

Si le CQ effectué par le contractant ROM et l'interaction correspondante entre l'expert en CQ et l'expert ROM ont été réalisés en plusieurs étapes, l'expert en CQ met à jour chaque fois le rapport de CQ.

Rapport de Contrôle de la Qualité de l'Expert en CQ – après commentaires du GO

De nombreux problèmes ont-ils été relevés par le GO (comme, par exemple, portée insatisfaisante de l'action, éléments manquants, obligation de respecter certains objectifs nationaux même si leur formulation n'est pas conforme à nos définitions) ? Veuillez fournir un bref résumé, le cas échéant.	Oui / Non	Commentaires de l'expert en CQ du ROM
Ont-ils été correctement pris en compte par l'expert ?	Oui / Non	Commentaires de l'expert en CQ du ROM

Enquête de Satisfaction

La présente enquête de satisfaction sera disponible sous forme d'enquête européenne gérée par les unités de coordination du ROM. Lors de la livraison du produit final, le contractant ROM enverra un lien vers cette enquête de satisfaction au GO.

Réf. Contrat

1. Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de la qualité du produit final (cadre logique, logique d'intervention, retour d'information sur le système de rapport et de monitoring) ?
Très satisfait / Satisfait / Insatisfait / Très insatisfait
2. Avez-vous été satisfait de la rapidité de la prestation de services ? Oui / Non
3. Avez-vous été satisfait de l'expertise méthodologique (M&E) de l'expert ? Oui / Non
4. Avez-vous été satisfait de la manière dont l'expert a fourni et formulé ses commentaires ?
Oui / Non
5. Souhaitez-vous fournir des explications supplémentaires sur l'expérience que vous avez de ce service ? S'agissant d'un nouveau service, toute recommandation pour nos travaux futurs est la bienvenue.

Liste de contrôle de la qualité par un expert ROM

Titre de l'intervention	
Référence CRIS	
Expert ROM	
Expert en CQ	
Nombre de jours alloués	

Commentaires de l'expert ROM

1. J'ai reçu l'intervention complète et la documentation contextuelle deux jours avant le début de la prestation.	Oui/non	
2. Je suis satisfait du niveau de la documentation reçue.	Oui/non	
3. L'appel d'introduction auprès de la délégation/unité responsable a eu lieu dans les cinq jours ouvrables suivant la date de début du service.	Oui/non	Y compris la date de l'appel
4. La réunion d'introduction a inclus d'autres parties prenantes.	Oui/non	Y compris la date du briefing et les parties prenantes impliquées
5. J'ai eu facilement accès au GO et aux autres parties prenantes concernées tout au long de la prestation de services.	Oui/non	
6. Un deuxième appel a eu lieu après le partage du livrable provisoire.	Oui/non	Y compris la date de l'appel
7. Tout autre problème à signaler.	N/A	
Appréciation globale	Score global¹	

Scores de l'appréciation globale : (5 : excellent ; 4 : très bien ; 3 : bien ; 2 : insuffisant ; 1 : médiocre)

Annexe 14 : Feux de signalisation pour l'évaluation de la performance

L'exercice de collecte des données des résultats de 2018 a posé un jalon en termes de méthodologie et de flux de travail puisque, pour la première fois, les interventions en cours ont été couvertes et les cadres logiques ont été utilisés comme principal outil de compte rendu. L'inclusion des interventions en cours et l'établissement de compte rendus par rapport aux cadres logiques permettent de générer des informations actualisées sur la mise en œuvre et la réalisation des objectifs, ce qui peut s'avérer très utile.

Pour que les informations soient utiles, elles doivent être consolidées et communiquées de manière appropriée. Un système de feux de signalisation pour la consolidation et la communication des informations sur les performances des interventions a été développé et testé l'année dernière (Exercice 2019-2020). Les résultats de ce pilote ont justifié la poursuite du développement du système et la mise en œuvre d'un deuxième pilote.

Comment cela fonctionne-t-il ?

Le système de feux de signalisation calcule la réalisation des objectifs pour chaque indicateur, qui est ensuite utilisé pour produire un score d'efficacité/efficience au niveau de l'intervention. Les scores ne sont pas produits lorsque les données sont insuffisantes, c'est-à-dire pendant les premiers 30 % de la durée de mise en œuvre ou lorsque les données sont disponibles pour moins de 50 % des indicateurs.

Pour compléter l'évaluation automatique de l'efficacité/efficience, le système administre un court questionnaire à choix multiples aux GO sur les niveaux actuels et attendus de pertinence, d'efficacité/efficience et de durabilité de l'intervention. Les réponses aux questions sont combinées avec les scores d'efficacité/efficience (lorsqu'ils sont disponibles) pour générer un score de mise en œuvre, un score de risque (pour les interventions en cours), et un score de performance globale (pour les interventions fermées), en utilisant les feux de circulation. Une fois le questionnaire rempli, le portail en ligne affiche les scores générés par le système, et quelques questions ouvertes de suivi sur les scores et sur le système de feux de signalisation sont posées.

Echantillon

Le projet pilote sera mené sur un échantillon d'interventions. L'échantillon sera sélectionné au hasard par les responsables qualité de DEVCO 04 et comprendra quatre interventions par délégation de l'UE/Unité du siège, gérées par quatre GO différents. Ces quatre interventions comprennent celles qui ont déjà été incluses dans le pilote l'année dernière. Des interventions supplémentaires peuvent être incluses à la demande des GO, et les données générées par cette participation supplémentaire sont très appréciées.

En pratique

Les experts informeront les GO du projet pilote d'évaluation des performances lors de la séance d'information. Une fois que l'encodage des valeurs sur les indicateurs du cadre logique sera terminé, les experts enverront un premier questionnaire aux GO lors d'une réunion en ligne. Une fois les réponses soumises, les scores sont affichés et un deuxième questionnaire apparaît. Les questionnaires qui apparaissent dans le système sont en anglais, mais des traductions en français sont disponibles dans la bibliothèque sur le portail en ligne de la collecte de données des résultats. N'hésitez pas à contacter EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu pour toute question relative au projet pilote.