

Manuel du ROM

Monitoring orienté vers les résultats

Juillet 2009



Coordination ROM
EuropeAid / E5

Titre du projet	Manuel du ROM
Référence	EuropeAid EVA / 159 - 987
Supervision du contrat	Unit E5: Fernando Cerutti
Contractant	 Particip GmbH – your partners in change en association avec ATOS Origin, Development Associates, QUEST Consult, South Research
Date du rapport	4 Aout 2009
Auteurs du rapport	Daniel Clauss, Mary Hall

Ce document doit encore être validé par la Commission Européenne.
Les auteurs assument l'entière responsabilité pour toute erreur éventuelle.

PARTICIP GmbH
Merzhauser Str. 168
D-79100 Freiburg
Allemagne

Phone: +49-761-790740
Fax: +49-761-7907490
E-mail: particip@particip.de
<http://www.particip.de>

Table des matières

1	Introduction	8
1.1	Principes fondamentaux du ROM.....	8
1.2	Aide extérieure de la CE	8
1.2.1	Données de base	8
1.2.2	Objectifs et domaines	9
1.2.3	Documents définissant l’acheminement de l’aide.....	9
1.2.4	Principes directeurs pour l’amélioration de l’aide au développement	12
1.2.5	Mise en œuvre de l’aide au développement	13
1.2.5.1	Transfert de responsabilités vers les délégations CE (Déconcentration).....	13
1.2.5.2	Décentralisation des responsabilités vers le gouvernement partenaire..	13
1.2.5.3	Assistance Technique / Coopération Technique.....	13
1.2.5.4	Intégration de questions transversales.....	14
1.2.5.5	La cohérence des politiques pour le développement	15
1.2.6	Instruments financiers de l’aide extérieure	15
1.2.7	Modalités de l’aide au développement.....	16
1.2.7.1	Approche par projet	16
1.2.7.2	Programmes régionaux	16
1.2.7.3	Approche sectorielle et PAPS	17
1.2.7.4	Appui Budgétaire Général	17
1.3	En quoi consiste le Monitoring ?	18
1.3.1	Monitoring externe et monitoring interne	18
1.3.2	Monitoring, évaluation et audit	18
1.3.3	Monitoring conjoint.....	20
1.4	Qu’est-ce que le ROM ?.....	21
1.4.1	Utilisations du ROM	21
1.4.2	Historique du ROM.....	22
1.4.3	Acteurs impliqués dans le ROM	23
1.4.3.1	Directions Générales CE	23
1.4.3.2	Gestionnaire ROM	24
1.4.3.3	Contractants ROM	24
1.4.3.4	Moniteurs	24
1.4.3.5	EuropeAid E5.....	25
1.4.3.6	Contractant de soutien à la coordination ROM.....	25
1.4.3.7	Délégations CE	25
1.4.3.8	Partenaires Nationaux des Délégations.....	26

1.4.3.9	Bénéficiaires de la Coopération Extérieure	27
1.4.3.10	Utilisateurs du ROM	27
1.4.4	Éléments de la « boîte à outils » ROM.....	27
1.4.5	Types de méthodologies ROM.....	28
1.4.6	Le ROM dans le Cycle du Projet	29
1.4.6.1	Approche du Cadre Logique	31
1.4.6.2	Terminologie ROM de l'efficacité et de la qualité du projet.....	32
1.4.6.3	Le Cycle d'Assurance de la Qualité.....	34
1.4.6.4	Évaluation ex-ante par le Groupe d'Appui à la Qualité au siège ("Office Quality Support Group" oQSG).....	34
2	Missions du ROM - Meilleures Pratiques	36
2.1	Identification des projets et des programmes.....	38
2.1.1	Identification des programmes régionaux (PR)	39
2.2	Sélection des projets/programmes en vue du monitoring	41
2.3	Planification de la mission	43
2.3.1	Documents.....	43
2.3.2	Échantillonnage au sein des programmes régionaux et phase documentaire des PR	45
2.3.3	Sélection des moniteurs.....	46
2.3.4	Dispositions logistiques.....	48
2.4	Mission sur le terrain.....	49
2.4.1	Réunion d'équipe préalable au briefing	49
2.4.2	Briefing.....	49
2.4.3	Visites de terrain.....	50
2.4.4	Débriefing.....	51
2.5	Rédaction du rapport.....	52
2.6	Contrôle qualité des rapports ROM	54
2.7	Diffusion	55
2.8	Suivi des recommandations	56
2.9	Assurance qualité dans le ROM.....	57
3	Modèles et Instructions	62
3.1	Perspective et accent des méthodologies	62
3.1.1	ROM en cours	62
3.1.2	ROM de Programmes régionaux.....	63
3.1.3	ROM ex post	64
3.2	Instructions générales.....	65
3.2.1	Rédaction d'un ROM de bonne qualité.....	65

3.2.2	Fiche synoptique du projet (PS).....	66
3.2.3	Rapport de monitoring (MR).....	67
3.2.4	Fiche de réponse (RS)	70
3.2.5	Note de monitoring.....	70
3.2.6	Structure générale des BCS.....	71
3.2.6.1	Notation.....	72
3.2.6.2	Cadre logique et approximations éventuelles	74
3.2.6.3	Calendrier des activités du projet.....	75
3.2.7	Modèles de BCS.....	75
3.2.7.1	BCS en cours.....	76
3.2.7.2	BCS régionales.....	94
3.2.7.3	BCS ex post.....	99
3.2.8	Encodage du RM.....	102
3.2.9	Recherche dans CRIS.....	102
3.2.10	Encodage de la RS.....	102
4	Annexes.....	103
4.1	Glossaire de termes	103
4.2	Codes CAD-OCDE	111

Table des illustrations

Figure 1 - Modalités et approches d'aide au développement	18
Figure 2 - Acteurs dans le ROM	23
Figure 3 - Cycle du Projet	30
Figure 4 - Hiérarchie des objectifs et catégories d'évaluation.....	33
Figure 5 - Le cycle du ROM	37
Figure 6 - Catégories de programmes régionaux par type et configuration.....	40
Figure 7 - Paramètres qualité et mesures en faveur de la qualité dans le ROM.....	59
Figure 8- Informations de l'en-tête des BCS	71
Figure 9- Structure des BCS.....	72
Figure 10 - Notation des questions principales dans les BCS.....	73

Abréviations

ABM	Gestion Basée sur les Activités
ACL	Approche du Cadre Logique
ACP	Afrique, Caraïbes, Pacifique
AIS	Afrique, Océan Indien et Afrique du Sud
ALA	Amérique Latine / Asie
APD	Aide publique au développement
AQ	Assurance Qualité
AT	Assistance Technique
BCS	Fiche récapitulative pour les conclusions
BOT	Balkans occidentaux et Turquie
CAD-OCDE	Comité d'aide au développement – Organisation de Coopération et de Développement Économiques
CRIS	Système Commun d'Information RELEX
CT	Coopération Technique
DG	Direction Générale
DSP	Document de Stratégie Pays
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
DTA	Dispositions techniques et administratives
FA	Fiche d'Action
FED	Fond Européen de Développement
FI	Fiche d'Identification
GCP	Gestion du Cycle de Projet
GP	Gouvernement Partenaire
ICD	Instrument de Financement de la Coopération au Développement
ICSN	Instrument relatif à la Coopération en Matière de Sécurité Nucléaire
IdS	Instrument de Stabilité
IEDDH	Instrument Européen pour la Démocratie et les Droits de l'Homme
IEVP	Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
IPA	Instrument d'Aide de Préadhésion
M & E	Monitoring et Évaluation
MEDA	Pays partenaires méditerranéens
MEP	Modalités d'Exécution du Projet
MN	Note de Monitoring
MR	Rapport de Monitoring
OG	Objectif Global
oQSG	"Office Quality Support Group" (Groupe d'Appui à la Qualité au siège)
OS	Objectif Spécifique (But)
P/P	Projet / programme
PAPS	Programme d'Appui aux Politiques Sectorielles
PHARE	Programme d'aide communautaire aux pays d'Europe centrale et orientale
PIN	Programme Indicatif National
PR	Programme Régional
PS	Synopsis du Projet
PS	Programme sectoriel
PTGC	Projets Thématiques Gérés de façon Centrale
PTOM	Pays et Territoire d'Outre-mer

ROM	Monitoring Orienté vers les Résultats
RS	Fiche de réponse
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, et limité dans les Temps
SWAp	Approche Sectorielle
TACIS	Aide technique à la Communauté des États indépendants
UEP	Unité d'Exécution de Projet

1 Introduction

1.1 Principes fondamentaux du ROM

Le système du Monitoring Orienté vers les Résultats (ROM) fournit à la Commission européenne un large éventail de données quantitatives et qualitatives sur l'efficacité des projets et programmes de développement qui bénéficient d'un appui financier de la CE. Le système ROM a été lancé en réponse à la recommandation du Conseil de l'UE de mai 1999, qui visait à renforcer le monitoring, l'évaluation et la transparence de l'aide au développement de la Communauté.

Le système ROM sert non seulement d'outil pour la gestion quotidienne des projets puisqu'il donne aux parties prenantes des informations sur la performance d'un projet spécifique, mais il contribue aussi, de façon plus générale, à l'articulation, à la mise en œuvre et à l'examen de la politique d'EuropeAid. Grâce aux données de monitoring collectées dans la base de données CRIS d'EuropeAid, le système ROM offre un aperçu de la performance du portefeuille d'aide au développement de la CE. Des études quantitatives et qualitatives axées sur la base de données ROM contribuent aux enseignements tirés qui viennent alimenter le cycle de programmation.

Les données ROM sont collectées par des experts indépendants par le biais de suivis réguliers, sur le terrain, de projets et programmes dans la quasi-totalité des pays partenaires de la CE. Une méthodologie cohérente et très structurée assure la qualité et la comparabilité des données collectées. Les projets et programmes se voient attribuer de simples scores sur la base de critères établis par l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité), soutenus par des textes explicatifs précis. Sur la base de ces observations, les moniteurs ROM fournissent des recommandations sur la façon d'améliorer la performance de l'aide au développement.

Ces dernières années, le système ROM a couvert toutes les régions et la quasi-totalité des pays qui s'inscrivent dans les activités de coopération extérieure de la Commission et a fourni, sur base annuelle, près de 1600 rapports sur 1400 projets et programmes en cours. En 2007, environ 43% du portefeuille d'aide au développement de la CE était suivi par le biais du système ROM.

1.2 Aide extérieure de la CE

1.2.1 Données de base

L'Union européenne est une importante source d'aide au développement dans le monde. En 2007, la Commission européenne a fourni 8,5 milliards d'euros au titre de l'aide publique au développement (APD). Au total, l'aide au développement de la CE et l'aide bilatérale des États membres s'élèvent à plus de la moitié de toute l'aide publique au développement de l'OCDE. Plus de 160 pays bénéficient de cette aide.

La coopération au développement est une compétence partagée entre la Communauté européenne et les États membres. La politique communautaire dans cette sphère vise donc à être complémentaire avec les politiques poursuivies par les États membres.

1.2.2 Objectifs et domaines

L'objectif premier et prépondérant de la politique de développement de l'UE est l'**éradication de la pauvreté** dans le contexte du développement durable et de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement ^[www]. L'UE prend en compte les aspects multidimensionnels de la pauvreté, y compris les restrictions des capacités économiques, humaines, politiques, socioculturelles et protectrices. La politique de développement cherche à promouvoir des valeurs communes comme le respect des droits de l'homme, la démocratie, l'État de droit, la justice et la liberté.

Le concept de concentration guide la Communauté dans toute sa programmation à l'échelle d'un pays et d'une région. Cet aspect implique, pour chaque pays ou région d'intervention, la sélection d'un nombre strictement limité de domaines d'intervention au moment de la programmation de l'aide communautaire au lieu d'un saupoudrage sur un nombre trop élevé de secteurs. Le choix des domaines d'intervention se fait en dialogue avec le gouvernement partenaire.

Le Consensus Européen pour le Développement ^[www] identifie neuf domaines thématiques dans lesquels l'UE joue un rôle particulier et dispose d'un avantage comparatif. Ces domaines seront ses principaux champs d'activité avec l'expertise et la capacité d'un développement ultérieur :

- Le commerce et l'intégration régionale ;
- L'environnement et la gestion durable des ressources naturelles ;
- Infrastructures, communications et transports ;
- Eau et énergie ;
- Développement rural et aménagement du territoire, agriculture et sécurité alimentaire ;
- Gouvernance, démocratie, droits de l'homme et appui aux réformes économiques et institutionnelles ;
- Prévention des conflits et États fragilisés ;
- Le développement humain ;
- La cohésion sociale et l'emploi.

1.2.3 Documents définissant l'acheminement de l'aide

Consensus de Monterrey 2002

La question de l'efficacité de l'aide bénéficie d'une attention internationale particulière depuis la Conférence Internationale sur le Financement du Développement organisée en 2002 à Monterrey. Le Consensus de Monterrey ^[www] prévoyait une augmentation de l'aide au développement – tout en reconnaissant que cette augmentation seule ne suffirait pas. Il est également important que des mesures soient adoptées en vue de s'assurer que les ressources soient utilisées de la façon la plus efficace et efficiente, afin de répondre à des objectifs tels que les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Le Consensus de Monterrey a souligné le besoin de :

- Harmoniser les approches du développement parmi les bailleurs ;
- Réduire les coûts de transaction pour les pays bénéficiaires en alignant les ressources des bailleurs ;

- Augmenter la capacité d'absorption au niveau national et améliorer les systèmes de gestion financière en développant les capacités ;
- Augmenter l'appropriation locale dans le cadre du développement et de la mise en œuvre des structures de réduction de la pauvreté au niveau national.

Déclaration de Rome sur l'Harmonisation 2003

Lors du Forum de Haut Niveau sur l'Harmonisation organisé en février 2003 à Rome, des organisations internationales de premier plan, des bailleurs et des pays bénéficiaires se sont engagés à adopter des mesures visant à améliorer la gestion et l'efficacité de l'aide et à faire le point sur les progrès concrets réalisés avant le forum suivant organisé à Paris en 2005.

Dans ses conclusions, le Forum s'engage à :

- S'assurer que les efforts d'harmonisation sont adaptés au contexte des pays bénéficiaires et que l'assistance fournie aux bailleurs soit alignée sur les priorités de développement des bénéficiaires ;
- Étendre les efforts fournis par les pays en vue de rationaliser les procédures et les pratiques des bailleurs ;
- Analyser et identifier des façons d'adapter les politiques, procédures et pratiques des institutions et pays pour faciliter l'harmonisation ;
- Mettre en œuvre les principes et normes de bonne pratique formulés par la communauté de développement comme fondement de l'harmonisation.

Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide 2005

Lors du Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide organisé en 2005 à Paris, qui a suivi le FHN de Rome, des représentants de 91 pays et 26 organisations de bailleurs se sont engagés à adopter des mesures substantielles et contrôlables ^[www]. Ces mesures incluent :

- Les pays en développement dirigeront efficacement leur propre politique et stratégie de développement et coordonneront leurs propres actions de développement (**Appropriation**) ;
- Les pays bailleurs de fonds baseront leur appui général sur les stratégies, institutions et procédures de développement nationales des pays bénéficiaires (**Ajustement**) ;
- Les pays bailleurs de fonds travailleront à une harmonisation et à une transparence accrues de leurs actions et veilleront à leur efficacité collective (**Harmonisation**) ;
- Tous les pays gèreront leurs propres ressources et amélioreront leur propre processus décisionnel, de façon axée sur les résultats (**Gestion axée sur les résultats**) ;
- Les pays bailleurs de fonds et les pays en développement promettent qu'ils seront mutuellement responsables des résultats de développement (**Responsabilité mutuelle**).

Les 12 indicateurs de Paris ^[www] pour l'efficacité de l'aide ont été choisis de telle sorte qu'ils représentent des objectifs fermes et constituent une feuille de route permettant d'orienter et de contrôler le progrès par rapport à tout une série d'engagements de partenariat avec des objectifs clairs à atteindre pour 2010 et comme un système permettant de contrôler le progrès vers les objectifs à mettre en place.

Le développement du système ROM s'inscrit donc dans le droit fil du quatrième engagement de la Déclaration de Paris – gestion axée sur les résultats.

Programme d'Action d'Accra 2008

Le troisième Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, organisé en 2008 à Accra, a réitéré les engagements de la Déclaration de Paris et s'est conclu par l'élaboration du Programme d'Action d'Accra (AAA) ^[www]. Ce programme prévoit un accord sur la prévisibilité accrue de l'aide, une préférence pour les systèmes des pays partenaires plutôt que pour les systèmes des pays bailleurs de fonds, une transparence en ce qui concerne les plans d'aide et l'utilisation de l'aide, une réduction de la conditionnalité et un assouplissement des restrictions. Faisant le point sur les développements enregistrés depuis la Déclaration de Paris, l'AAA souligne qu'un progrès doit être spécialement réalisé en ce qui concerne l'appropriation par les pays et la nécessité de rendre des comptes quant aux résultats. En outre, l'AAA reconnaît le rôle de plus en plus important joué par la société civile, les fonds mondiaux et la contribution des pays à revenu intermédiaire à l'aide au développement et plaide en faveur d'un partenariat inclusif reflétant la diversité des acteurs impliqués dans la coopération au développement.

Lignes directrices du CAD-OCDE

Le Groupe de Travail sur l'Efficacité de l'Aide et les Pratiques des Bailleurs (GT-EFF), mis sur pied en 2003 par le CAD-OCDE, évalue et appuie l'harmonisation des pratiques des bailleurs, notamment en publiant des lignes directrices sur « Harmoniser l'Aide pour Renforcer son Efficacité ». Les objectifs de ces lignes directrices sont :

- Harmoniser les procédures opérationnelles des bailleurs au niveau le plus élevé pour réduire les coûts de transaction et rendre le décaissement et la livraison de l'APD plus flexibles, en prenant en compte les besoins et objectifs de développement nationaux avec l'appropriation par le pays bénéficiaire ;
- Établir de bonnes pratiques sur la façon dont les bailleurs peuvent améliorer leurs procédures opérationnelles en vue de renforcer l'appropriation par le pays partenaire ;
- Suggérer des changements que les bailleurs peuvent apporter à leurs propres systèmes et à leur propre culture en vue de renforcer l'appropriation par les partenaires et de réduire les coûts liés à la gestion de l'aide.

Le Consensus Européen sur le Développement de 2005

Le Consensus Européen sur le Développement (ECD) ^[www] est actuellement la principale déclaration de politique générale pour l'aide au développement européenne et a été conjointement adopté par le Conseil et les États membres, la Commission européenne et le Parlement européen. Il décrit la vision commune qui oriente la coopération au développement à la fois de la CE et des États membres et spécifie la politique à adopter en vue de mettre en œuvre cette vision au niveau communautaire.

En suivant les lignes directrices du CAD-OCDE, l'UE travaille à la coordination, à l'harmonisation et à l'alignement des activités d'aide au développement. Elle promeut une meilleure complémentarité des bailleurs en visant une programmation conjointe pluriannuelle axée sur les stratégies et processus des pays partenaires, des mécanismes de mise en œuvre communs, des missions conjointes des bailleurs et l'utilisation de mécanismes de cofinancement.

Le Consensus sur le Développement réaffirme le principe d'appropriation des stratégies et des programmes de développement par les pays partenaires.

Le CED prévoit quatre engagements supplémentaires qui viennent compléter les Indicateurs de Paris :

- Fournir toute l'assistance nécessaire pour développer les capacités par le biais de programmes coordonnés avec une utilisation accrue de mécanismes multi-bailleurs ;
- Canaliser 50% de l'assistance de gouvernement à gouvernement via les systèmes nationaux et augmenter le pourcentage de l'assistance européenne fournie par le biais d'un appui budgétaire ou de mécanismes d'approche sectorielle (SWAp) ;
- Éviter de mettre en place de nouvelles Unités d'Exécution du Projet (UEP) pour une Assistance Technique/Coopération Technique (AT/CT) ;
- Réduire de 50% le nombre de missions non coordonnées.

1.2.4 Principes directeurs pour l'amélioration de l'aide au développement

L'aide au développement européenne est guidée par les principes définis dans la Déclaration de Paris et repris dans le CED en vue d'améliorer l'acheminement de l'aide au développement. La responsabilité de l'efficacité de l'aide au développement est partagée entre les Directions Générales (DG) Développement et Relations Extérieures chargées des décisions en matière d'assistance externe de la CE et la DG chargée de la mise en œuvre de l'assistance externe, EuropeAid.

Appropriation nationale

L'une des principales idées ayant émergé du Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide est que les pays doivent « posséder » les buts et objectifs de tout projet ou programme de développement. Sans appropriation par le pays partenaire ni engagement de sa part, le développement ne peut pas être durable à long terme. L'UE respecte le droit du pays partenaire à élaborer son propre programme de développement, à développer ses propres stratégies visant à diminuer la pauvreté et à favoriser la croissance. Cet aspect signifie, pour les gouvernements partenaires, la responsabilité de créer avant tout un environnement de soutien pour le développement, surtout en améliorant leurs institutions.

Partenariat

L'aide au développement ne doit pas être considérée comme un rapport à sens unique, mais comme un partenariat qui prévoit une responsabilité partagée par des efforts conjoints entre le bailleur et le bénéficiaire. La CE promet de soutenir les stratégies de réduction de la pauvreté, de développement et de réforme des pays partenaires.

Un partenariat est un rapport de collaboration institué entre des entités en vue de concrétiser des objectifs partagés au moyen d'une répartition du travail convenue de commun accord.

Alignement

Les bailleurs alignent leur aide au développement sur les priorités et stratégies de développement déterminées par le pays partenaire. En fournissant cette aide, les bailleurs s'appuient progressivement sur les systèmes des pays partenaires et aident au développement des capacités de ces mêmes systèmes plutôt que de mettre en place des systèmes parallèles propres. Les pays partenaires adoptent les réformes nécessaires qui permettent aux bailleurs de se fier à leurs systèmes nationaux.

Harmonisation

Les bailleurs mettent en œuvre des principes de bonne pratique pour l'acheminement de l'aide au développement, partagent des informations et coordonnent leurs efforts en vue d'éviter les répétitions et les actions contradictoires. Ils rationalisent et harmonisent leurs politiques,

procédures et pratiques, intensifient la coopération déléguée, augmentent la flexibilité de l'équipe basée dans le pays pour permettre une gestion plus efficace des programmes et projets nationaux et développent des actions incitatives au sein de leurs organismes afin de favoriser la reconnaissance des avantages de l'harmonisation par l'équipe de gestion et les collaborateurs.

Gestion axée sur les résultats

Les pays partenaires et les bailleurs adoptent les principes de la gestion axée sur les résultats en commençant par leurs propres stratégies axées sur les résultats et en continuant à se concentrer sur les résultats à tous les niveaux du cycle de développement, de la planification et de la mise en œuvre à l'évaluation.

1.2.5 Mise en œuvre de l'aide au développement

1.2.5.1 Transfert de responsabilités vers les délégations CE (Déconcentration)

Le transfert des responsabilités de gestion (« devolution » en anglais) depuis le siège de la CE vers les délégations est un élément clé de la réforme de la gestion de l'assistance externe. Son principal objectif consiste à améliorer l'efficacité et la qualité des opérations ainsi qu'à améliorer leur impact et leur visibilité.

« Les délégations vont être de plus en plus impliquées dans la gestion de l'assistance externe par le biais du processus de déconcentration en cours qui est mis en œuvre conformément au principe suivant lequel « tout ce qui peut être mieux géré et décidé sur-le-champ, proche de ce qui se passe sur le terrain, ne doit pas être géré ou décidé à Bruxelles. » » (Accord Interservices DG Relex DG Dev AidCo juin 2001)

La déconcentration s'applique à tous les projets et programmes (à l'exception des projets et programmes qui ne peuvent pas être délégués pour des raisons organisationnelles) ainsi qu'à toutes les phases du cycle du projet. Par conséquent, le rôle du siège de la CE se concentre de plus en plus sur la coordination, le contrôle de la qualité, le contrôle de la gestion, l'appui technique et l'amélioration des méthodes de travail. Pour plus d'informations sur le rôle des Délégations suite à la décentralisation de l'autorité, se référer au paragraphe consacré aux Délégations.

1.2.5.2 Décentralisation des responsabilités vers le gouvernement partenaire

Dans le cadre de l'effort fourni pour rapprocher l'acheminement de l'aide des bénéficiaires, réduire les coûts de transaction et augmenter l'appropriation, la CE vise à accroître la décentralisation vers les gouvernements partenaires. La responsabilité de la gestion des projets et programmes est de plus en plus souvent transférée à un représentant qualifié d'un gouvernement partenaire autorisé à négocier avec la CE et à prendre des décisions en matière de projets et de financement.

1.2.5.3 Assistance Technique / Coopération Technique

La Coopération Technique (également appelée Assistance Technique) est la fourniture d'une expertise sous la forme de personnel, de formations et d'activités de recherche destinées à augmenter le niveau des connaissances, des compétences et des aptitudes productives dans les pays partenaires. Bien que la responsabilité primaire du développement des capacités incombe aux pays en développement, les bailleurs jouent un important rôle de soutien.

Quatre objectifs peuvent être identifiés au niveau de la Coopération Technique :

- Le développement des capacités des organisations ou du personnel ;
- La fourniture de conseils politiques et/ou experts ;
- Le renforcement de la mise en œuvre (des services, investissements, activités de régulation) ;
- La préparation/facilitation de la coopération CE (ou une coopération plus large avec les bailleurs).

La Coopération Technique (CT) est la fourniture d'une expertise sous la forme de personnel à court et long terme, de formations et d'activités de recherche, de mécanismes de jumelage, de soutien par les pairs ainsi que les coûts s'y affèrent.

L'Assistance Technique (AT) fait référence au personnel impliqué.

La Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide cite deux objectifs spécifiquement liés à la CT :

- Le renforcement des capacités par un soutien coordonné : 50% des apports de coopération technique doivent être mis en œuvre dans le cadre de programmes conforme avec les stratégies nationales de développement.
- Le renforcement des capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles : réduction des deux tiers du nombre d'unités parallèles de mise en œuvre des projets.

La CE a adopté une nouvelle Stratégie Cadre, un Plan de Travail et les Directives de Réforme de la Coopération Technique et des Unités de mise en œuvre de Projet en 2008 pour réaliser les objectifs suivants [\[www\]](#) :

- Fournir une CT de qualité qui soutient les programmes à l'échelle du pays, basée sur une demande forte du partenaire et qui se concentre sur l'obtention de résultats de développement durables ; et
- Fournir un appui par le biais de mécanismes de mise en œuvre appropriés, avec une réduction considérable de l'utilisation d'Unités parallèles de mise en œuvre de projets.

1.2.5.4 Intégration de questions transversales

Les questions transversales ne peuvent pas être résolues uniquement par des mesures et des politiques séparées des autres activités. Ces questions doivent être intégrées dans la conception et la mise en œuvre de toutes les activités pertinentes car elles concernent des principes généraux applicables à toutes les initiatives et nécessitent une réponse multisectorielle dans la mesure où elles risquent d'être affectées directement ou indirectement par les activités.. Une analyse transversale peut aider à éviter le risque d'impact négatif sur les questions horizontales et à tirer profit d'éventuels effets positifs.

L'intégration d'une question transversale est le processus consistant à incorporer une perspective dans toutes les politiques, stratégies et interventions, à tous les niveaux et à toutes les étapes.

La CE traite quatre questions transversales de première importance pour le développement en suivant une approche d'intégration :

- La démocratie et les droits de l'homme, y compris les droits des enfants et des populations autochtones ;
- La viabilité environnementale ;
- L'égalité des genres ;
- Le VIH/SIDA.

1.2.5.5 *La cohérence des politiques pour le développement*

L'UE cherche à développer des synergies et à éviter les contradictions entre ses politiques de coopération au développement et les politiques dans d'autres domaines qui exercent un impact considérable sur les pays en développement, comme le commerce et l'agriculture. Pour atteindre ses objectifs, à savoir les Objectifs du Millénaire pour le Développement, l'Union européenne doit prendre en compte la façon dont les politiques menées dans des domaines autres que l'aide au développement peuvent profiter aux pays en développement.

1.2.6 Instruments financiers de l'aide extérieure

Fonds Européen de Développement (FED)

Basé sur l'Accord de Cotonou, pierre angulaire de la coopération de l'Union européenne avec les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), le Fonds Européen de Développement permet l'acheminement de l'aide aux 78 pays ACP partenaires de l'Union et aux pays et territoires d'outre-mer des États membres. Le FED est un fonds bilatéral séparé du budget de la CE, même si la CE le gère.

3,6 milliards d'euros lui ont été consacrés en 2007.

L'Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat (IEVP)

L'IEVP ^[www] achemine l'aide de l'Union européenne dans 17 pays en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. Il comporte un volet spécifique relatif à la coopération transfrontalière qui couvre les régions frontalières des États membres de l'Union européenne. 1,6 milliard d'euros lui ont été consacrés en 2007.

L'Instrument de financement de la Coopération au Développement (ICD)

L'ICD ^[www] se décline en trois volets. Le premier prévoit une aide à l'Afrique du Sud et à 47 pays en développement en Amérique latine, en Asie, en Asie centrale et dans le Moyen-Orient (uniquement les pays qui ne sont couverts ni par l'IEVP ni par le FED).

Le deuxième volet soutient la restructuration de la production de sucre dans 18 pays ACP.

Le troisième prévoit le financement de cinq programmes thématiques: l'investissement dans les ressources humaines, l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles, dont l'énergie, les acteurs non étatiques et les autorités locales dans le développement, la sécurité alimentaire, les migrations et l'asile. Les cinq programmes thématiques de l'ICD soutiennent des activités dans tous les pays en développement (y compris ceux qui sont couverts par l'IEVP et le FED), ainsi que des interventions internationales et la concrétisation des politiques de la Commission.

En 2007, 22 milliards d'euros ont été consacrés à l'ICD.

L'Instrument Européen pour la Démocratie et les Droits de l'Homme (IEDDH)

L'IEDDH ^[www] contribue au développement de la démocratie, de l'État de droit et du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Il complète également les interventions, davantage liées aux situations de crise, qui s'inscrivent dans le cadre du nouvel instrument de stabilité.

En 2007, 142 millions d'euros ont été consacrés à l'IEDDH.

L'Instrument de Stabilité (IdS)

L'IdS ^[www] vise à renforcer la stabilité des pays en crise par des interventions efficaces aidant à préserver, à établir ou à restaurer les conditions essentielles à la bonne mise en œuvre des politiques communautaires de coopération et de développement. L'IdS se compose d'un volet de préparation et de réaction aux crises, géré par la DG Relations extérieures, et d'un volet

concernant les défis transfrontaliers mondiaux et régionaux, géré par l'Office de Coopération EuropeAid.

En 2007, 27 millions d'euros ont été consacrés à l'IdS.

L'instrument relatif à la Coopération en matière de Sûreté Nucléaire (ICSN)

Cet instrument finance les mesures visant à renforcer la sûreté nucléaire, la protection contre les radiations et l'application de mesures de contrôle efficaces des matières nucléaires dans les pays tiers.

78 millions d'euros lui ont été consacrés en 2007.

L'instrument d'aide de préadhésion (IAP)

Le financement de préadhésion à l'Union européenne est canalisé par le biais d'un instrument développé pour fournir un appui ciblé à la fois aux pays candidats (Turquie, Croatie, ARY Macédoine) et aux pays candidats potentiels en ex-Yougoslavie et en Albanie. L'objectif général de l'aide à la préadhésion consiste à soutenir les efforts fournis par les pays en vue de satisfaire aux critères d'adhésion de Copenhague et de les aider à se préparer à relever les défis d'une future adhésion à l'Union européenne. Le budget de l'IAP pour 2007-2013 s'élève à 11,5 milliards d'euros.

1.2.7 Modalités de l'aide au développement

1.2.7.1 Approche par projet

Un projet est une série d'activités destinées à atteindre des objectifs clairement spécifiés dans un délai défini et avec un budget déterminé. Un projet doit avoir :

- Des parties prenantes clairement identifiées (y compris le groupe cible et les bénéficiaires finaux) ;
- Une coordination, une gestion et des mécanismes de financement clairement définis ;
- Un système de suivi et d'évaluation pour soutenir la gestion de la performance ;
- Un niveau approprié d'analyse financière et économique.

Les projets de développement peuvent varier considérablement au niveau de leurs objectifs, de leur portée et de leur échelle. Les projets de petite ampleur peuvent impliquer des ressources financières modestes et ne durer que quelques mois, tandis que les grands projets peuvent impliquer plusieurs millions d'euros et durer plusieurs années.

L'approche par projet pour l'aide au développement de la CE est sujette aux lignes directrices sur la Gestion du Cycle de Projet (GCP) [\[www\]](#).

1.2.7.2 Programmes régionaux

Les programmes régionaux sont des programmes plurinationaux (autrement dit des programmes qui ne concernent pas une région au sein d'un pays). Il est important que le ROM des Programmes Régionaux (PR) rapporte de façon précise sur la dimension régionale des programmes et, en particulier, sur les valeurs ajoutées projetées du programme.

Les premières valeurs ajoutées attendues d'un PR sont liées à ses objectifs et à son impact, par exemple :

- L'intégration régionale ;
- La promotion et l'optimalisation des ressources et des capacités communes ;
- La résolution d'un problème commun (eau, environnement, migrations, etc.).

Les valeurs ajoutées attendues, d'ordre secondaire, d'un PR sont liées à la rentabilité et aux synergies (efficacité et efficience).

1.2.7.3 Approche sectorielle et PAPS

La CE défend de plus en plus l'aide au développement qui suit une **Approche Sectorielle** (SWAp). Cette approche est une façon de collaborer pour les gouvernements partenaires, les partenaires au développement et les autres parties prenantes dans des secteurs clés. Elle assure l'appropriation de la politique, de la stratégie et du financement de développement par les gouvernements partenaires. L'Approche Sectorielle (SWAp) offre une cohérence accrue entre les politiques nationales, les politiques sectorielles, l'allocation des ressources et les pratiques de financement et permet de minimaliser les coûts de transaction encourus par les gouvernements partenaires.

Suite à l'adoption d'une Approche Sectorielle, un gouvernement développe progressivement un **Programme Sectoriel** (PS). Les programmes sectoriels sont basés sur les éléments clés suivants :

- Un document de politique sectorielle approuvé et un cadre d'orientation stratégique général (comme le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté) ;
- Un cadre de financement sectoriel à moyen terme et un budget annuel ;
- Un cadre de coordination sectorielle pour analyser et actualiser la stratégie sectorielle, des plans d'action et un budget ;
- Un processus de coordination parmi les bailleurs du secteur, dirigé par le gouvernement.

Le **Programme d'Appui aux Politiques Sectorielles** (PAPS) est le programme de la CE qui offre un appui financier au Programme Sectoriel du gouvernement partenaire.

Un PAPS peut être mis en œuvre par l'une des trois modalités financières suivantes :

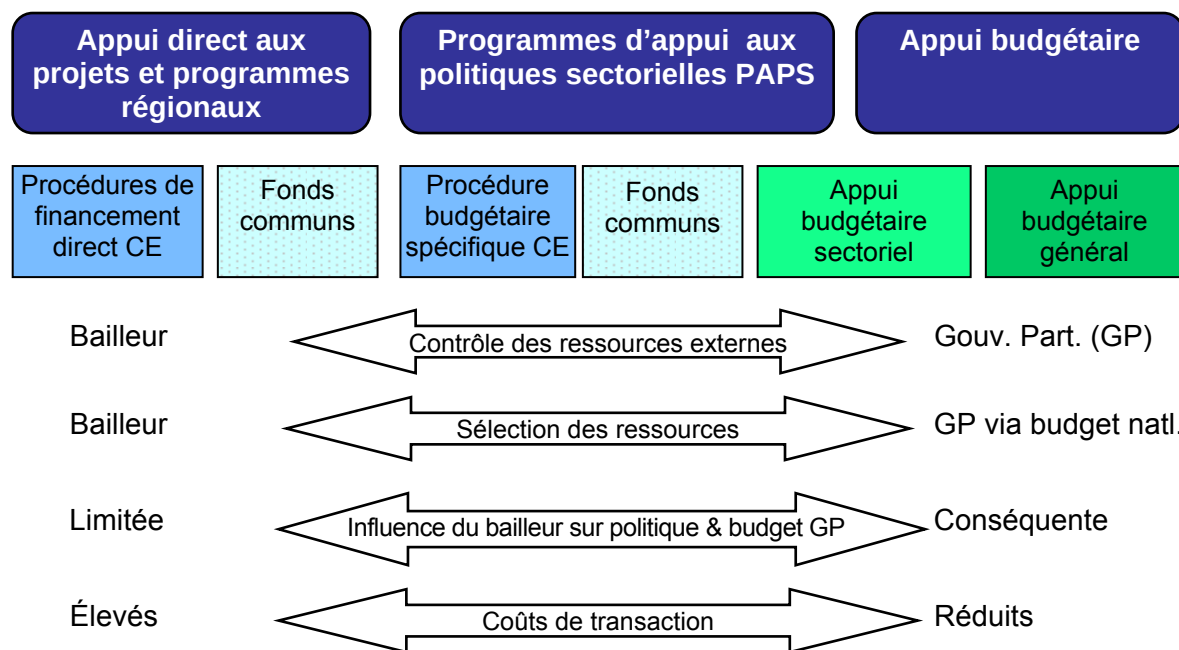
- L'appui budgétaire sectoriel, qui est la modalité privilégiée, lorsqu'elle est appropriée et possible ;
- Les contributions financières à des Fonds Communs (ou « Paniers de Financements »)
- Les procédures spécifiques de la Commission (budget CE ou FED) basées sur l'approche par projet traditionnelle.

Des lignes directrices sont disponibles pour l'appui aux Programmes Sectoriels par le biais des PAPS [\[www\]](#).

1.2.7.4 Appui Budgétaire Général

L'Appui Budgétaire Général [\[www\]](#) est le transfert direct de ressources financières d'un organisme de financement externe vers la trésorerie nationale d'un pays partenaire. Ces ressources financières font partie des ressources globales du pays partenaire et sont donc utilisées conformément à son système et à ses procédures de gestion des finances publiques. Néanmoins, l'aide est soumise à certaines conditions d'éligibilité et de mise en œuvre.

Figure 1 - Modalités et approches d'aide au développement



L'Appui Budgétaire finance la politique et la stratégie générales du gouvernement partenaire (par exemple le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté – DSRP). L'Appui Budgétaire Général couvre l'ensemble des actions du gouvernement. En tant que modalité de financement d'un PAPS ou en tant qu'appui budgétaire autonome, l'Appui Budgétaire Sectoriel ne soutient financièrement qu'un seul secteur spécifique de la politique du GP.

1.3 En quoi consiste le Monitoring ?

1.3.1 Monitoring externe et monitoring interne

Le terme 'Monitoring interne' est souvent utilisé pour faire référence au suivi des projets entrepris par les personnes responsables de leur mise en œuvre. Il existe peu, voir aucune distance organisationnelle entre la personne chargée de collecter et d'analyser les données et l'utilisateur des résultats de monitoring. Réalisé suivant une méthodologie plus ou moins élaborée, ce type de suivi fournit au gestionnaire de projet des informations instantanées nécessaires pour les opérations quotidiennes. Monitoring interne et "reporting" se chevauchent souvent.

Le Monitoring externe, en revanche, sépare clairement la fonction de gestion de la fonction de suivi. Le monitoring est réalisé par des moniteurs indépendants d'un point de vue organisationnel, qui présentent leurs résultats finaux à l'équipe de gestion. Au sein de l'Office de Coopération EuropeAid, la fonction de monitoring externe du système de Monitoring Orienté vers les Résultats (ROM) est centralisée à la Direction E d'Appui à la Qualité et est donc séparée des fonctions de Gestion des Directions A-D et F.

1.3.2 Monitoring, évaluation et audit

L'**évaluation** est une étude approfondie de la façon dont le projet a contribué à l'Objectif du Projet et aux Objectifs Généraux. Elle permet d'estimer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des politiques et actions d'aide. Elle permet également d'examiner les objectifs et stratégies choisis pour un projet.

L'évaluation se distingue souvent du monitoring en termes d'objectif, de base empirique, de profondeur d'analyse et de timing/durée/fréquence. L'évaluation s'inscrit en général plus dans l'élaboration des politiques et dans la planification stratégique (plutôt que dans les processus décisionnel en matière de gestion opérationnelle), implique une collecte et une analyse approfondies des données et n'est donc réalisée que quelques fois durant le cycle de projet plutôt que sur base périodique.

L'**audit** peut être distingué du monitoring et de l'évaluation en raison de l'accent mis sur les aspects financiers de la gestion. Il s'agit avant tout d'une évaluation de la légalité et de la régularité des dépenses et revenus. Un audit permet également de déterminer si les fonds alloués pour le projet ont été utilisés de façon efficace et rentable et si ces fonds ont permis de réaliser les objectifs projetés.

Le **monitoring** est une analyse régulière qui permet de s'informer de l'état d'avancement d'un projet en termes d'utilisation des ressources, de mise en œuvre, d'obtention des résultats et de gestion des risques. Le monitoring est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et continues d'informations de gestion pour soutenir un processus décisionnel efficace. Un monitoring est en général plus efficace au niveau des décisions de gestion opérationnelle et moins au niveau de l'élaboration de politiques et de la planification stratégique.

« Des examens réguliers offrent l'opportunité de réfléchir à l'état d'avancement, de se mettre d'accord sur le contenu des rapports de progression et des actions de monitoring requises. La mise en œuvre doit donc être vue comme un processus d'apprentissage permanent où l'expérience acquise est contrôlée et incorporée dans la planification en cours. »

(Lignes directrices sur la Gestion du Cycle de Projet, 2005, page 41)

Le plus souvent, le monitoring se concentre exclusivement sur les ressources, les activités et les résultats, autrement dit des biens et services tangibles fournis (« Monitoring de mise en œuvre »). Les systèmes de monitoring orienté vers les résultats comme le ROM disposent en revanche d'une orientation plus large : ils incluent non seulement les résultats mais aussi les effets (les avantages tirés des résultats) et les impacts (la contribution d'un projet à la résolution d'un problème).

En ce sens, l'orientation du système ROM est identique à celle d'une évaluation ; toutefois, ces orientations doivent être distinguées en termes de mise en œuvre et de modalités. Tandis que les évaluations reposent sur une analyse intensive et approfondie d'un projet ou d'un programme, le monitoring ROM fournit une « image instantanée » de la qualité et de l'efficacité du projet.



Bien qu'une distinction utile doive souvent être établie, il existe dans la pratique des zones d'ombre entre ce qui peut être considéré être un monitoring externe, un monitoring interne et une évaluation.

	Qui est responsable ?	Quand est-ce requis ?	Pourquoi est-ce nécessaire ?
Monitoring par le gestionnaire de projet / le chargé de la mise en œuvre	Partenaires/ contractants impliqués dans la mise en œuvre du projet	Processus en cours	Permet au gestionnaire de projet de vérifier l'état d'avancement, d'adopter des mesures correctives, d'actualiser les projets.
Monitoring interne par le gestionnaire de projet CE (Task Manager)	Gestionnaire de projet CE Délégations CE	Actualisation semestrielle via le rapport de mise en œuvre CRIS	Monitoring de l'efficacité du projet ; Soutien des décisions informées clés prises par le gestionnaire de projet en termes de cycle de projet et de gestion des contrats.
Monitoring conjoint (planifié)	Gestionnaire de projet CE Délégations CE GP Autres bailleurs	Fréquence à déterminer	Monitoring de l'efficacité du projet ; Étape vers la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (coordination, alignement, harmonisation des systèmes de monitoring) ; Toutes les parties prenantes jouent un rôle dans le monitoring en contribuant à une appropriation accrue.
ROM (Monitoring externe)	Responsabilité Siège et Délégations ; réalisé par des moniteurs indépendants externes	En général, des missions annuelles dans un pays ou une région	Fournit des ressources et des recommandations pour la gestion du projet; Offre un aperçu de l'efficacité du portefeuille d'aide de la CE ; Contribue aux enseignements tirés.
Évaluation	Aidco Unité 03 Inclut habituellement une expertise externe	Au niveau d'objectifs intermédiaires particuliers : achèvement à mi- parcours ou ex-post	Mi-parcours : principaux changements / réajustements apportés au projet là où cela s'avère nécessaire ; Achèvement / ex-post : contribue aux enseignements tirés, examen des politiques, etc.
Audit	Aidco Unité G2 Audit Inclut une expertise externe	Ex-ante (examens des systèmes), régulier et au moment de l'achèvement	Offre une assurance aux parties prenantes, fournit des recommandations d'amélioration des projets actuels et futurs.

1.3.3 Monitoring conjoint

Suite au nombre croissant de bailleurs – gouvernements, organisation intergouvernementales, ONG, fonds mondiaux –, le nombre de systèmes de monitoring qui collectent des données sur les mêmes activités ou sur des activités similaires a augmenté, ce qui a mené à une redondance et à une duplication. L'objectif du monitoring conjoint consiste à réduire l'utilisation inutile des ressources tout en exploitant le potentiel des différents systèmes de monitoring, par exemple pour collecter des données plus régulièrement, pour confirmer des observations et pour affiner l'analyse.

Le monitoring conjoint rassemble les activités de monitoring de différents acteurs. Il peut faire référence au monitoring conjoint réalisé par : (i) les bailleurs et les gouvernements partenaires (en promouvant l'alignement et la responsabilité mutuelle) ; et/ou (ii) les bailleurs (approches harmonisées).

Ces options ne sont pas mutuellement exclusives, mais ne peuvent pas automatiquement se soutenir. Des inquiétudes fondées sont exprimées quant au fait que des approches davantage harmonisées / conjointes parmi les bailleurs puissent entraver les efforts fournis pour favoriser un alignement plus proche sur le système du gouvernement partenaire.

En ce qui concerne le monitoring conjoint (à la fois entre les bailleurs et avec les gouvernements partenaires), différents types d'activités conjointes peuvent être réalisées, notamment :

- Une planification et une gestion conjointes des visites de monitoring (par exemple des missions coordonnées avec des équipes mixtes, des termes de référence préparés conjointement, etc.) ;
- Une utilisation de méthodes / d'outils convenus d'un commun accord (par exemple des indicateurs, des critères d'évaluation, des systèmes de notation) ;
- Une analyse et un dialogue conjoints sur les résultats du monitoring (par exemple des examens conjoints).

1.4 Qu'est-ce que le ROM ?

1.4.1 Utilisations du ROM

Le système ROM fournit des conseils indépendants, utiles à trois niveaux – le niveau micro du projet, le niveau macro de la performance du portefeuille de développement de la CE et le niveau du cycle de programmation.

1. Le principal objectif du système ROM se situe au niveau micro, où il informe les parties prenantes de la performance d'un projet et aide les gestionnaires de projet à « penser de façon orientée vers les résultats. » Il fournit un feedback sur le succès et les problèmes lors de la mise en œuvre ainsi que des recommandations sur la façon d'améliorer les opérations. Il permet aux gestionnaires de projet de prendre des décisions informées et opportunes. Toutefois, pour ses besoins quotidiens de gestion, le gestionnaire du projet aura besoin de plus d'informations détaillées que celles fournies par le système ROM. Pour cette raison, un monitoring interne supplémentaire et des processus de reporting sont, ou doivent être, mis en place par les gestionnaires de projet.

Il faut garder à l'esprit que le système ROM n'est pas seulement utile pour la gestion du projet grâce aux rapports auxquels il donne lieu – Rapport de monitoring, « Background conclusion sheets » (BCS) et Fiche de réponse (FR) -. Le processus de monitoring en lui-même, y compris les discussions initiées par les moniteurs avec et parmi les parties prenantes, peut stimuler la réflexion orientée vers les résultats et encourager l'amélioration de l'efficacité du projet notamment via les recommandations émises par le moniteur.

2. Comme valeur ajoutée, le système ROM fournit des données statistiques sur l'efficacité générale du portefeuille de développement de la CE quant aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité. La performance peut être comparée entre les régions et dans le temps. Les informations statistiques peuvent soutenir la gestion clé et les décisions stratégiques au sein d'EuropeAid et de la DG Élargissement.

3. Les enseignements tirés et les expériences collectées dans le ROM et extraits du ROM par le biais d'études qualitatives peuvent alimenter la planification stratégique et les évaluations ex-ante des projets via les Groupes d'Appui à la Qualité. Le système ROM contribue donc directement au cycle d'apprentissage d'EuropeAid.

L'appropriation et le partenariat reposent sur la disponibilité de données pour permettre la prise de décisions informées. Pour que le système ROM puisse avoir un impact maximum sur la gestion du projet, des documents de monitoring (Rapport de monitoring, Background conclusion sheets (BCS) et Fiche de réponse (FR)) doivent être remis à toutes les parties

prenantes. Les Délégations de la CE (et le siège en cas de programme thématique géré de façon centrale) sont chargées de communiquer les résultats de monitoring aux parties prenantes et aux personnes chargées de la mise en œuvre du projet.

1.4.2 Historique du ROM

En mai 1999, le Conseil de l'Union européenne a invité la Commission européenne à renforcer le Monitoring, l'Évaluation et la Transparence. L'une des actions entreprises pour mettre en œuvre ces recommandations a été la création du système de Monitoring Orienté vers les Résultats (ROM).

L'engagement de la Commission européenne en faveur de la gestion pour et par les résultats s'est développé pour devenir une composante de l'établissement du système de Gestion Basée sur les Activités (ABM) qui avait été annoncé à l'origine dans la Réforme du Livre Blanc de la Commission du mois d'avril 2000. Le monitoring était considéré comme crucial pour des ajustements opportuns dans la programmation. Chaque DG de la Commission a été mobilisée pour « développer des mécanismes de monitoring qui assurent que des informations sur les résultats et sur l'utilisation des ressources soient régulièrement collectées ». L'Office de Coopération EuropeAid a répondu à cet appel en établissant le système du Monitoring Orienté vers les Résultats (ROM).

Après la conception initiale en 2000 pour les pays ALA/MEDA/ACP et les régions des Balkans et les tests ultérieurs, le système ROM a été lancé en janvier 2002. Depuis l'introduction du ROM dans les régions TACIS et PHARE (qui travaillaient auparavant avec un système de monitoring basé sur les activités), achevée fin 2003, le système ROM est appliqué à toutes les régions de l'assistance extérieure de la Commission.

Tandis que le développement du ROM initial était appliqué uniquement aux projets en cours, le développement d'une méthodologie ROM pour les projets clôturés (dénommée ROM *ex-post*) a été initiée en 2005. Cette méthodologie peut fournir des informations essentielles sur l'impact et la viabilité réels des opérations et peut contribuer à l'élaboration de bonnes pratiques qui alimentent le développement de nouveaux projets.

Depuis 2007, un système de monitoring compatible avec le ROM est testé pour les PAPS en vue d'enregistrer systématiquement les progrès réalisés au niveau de la contribution d'un PAPS à un Programme Sectoriel, tout en satisfaisant aux principes de la Déclaration de Paris pour assurer l'appropriation et réduire les coûts de transaction pour les Gouvernements Partenaires.

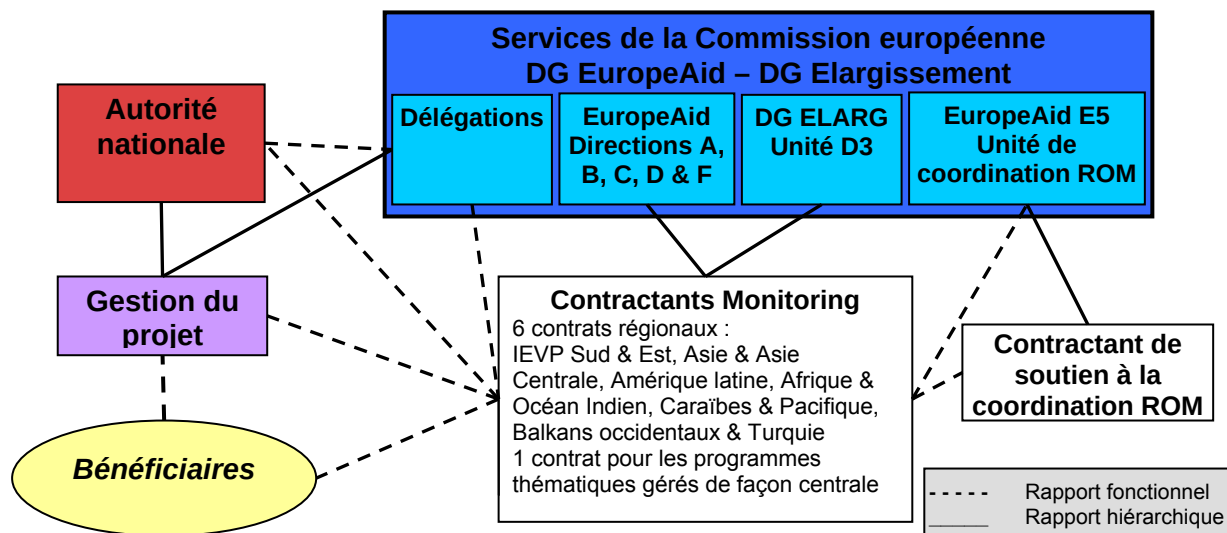
Depuis 2008, une nouvelle méthodologie pour les Programmes Régionaux permet d'appréhender la dimension régionale spécifique de ces programmes.

Suite à un examen du fonctionnement de la base de données ROM, cette dernière a été complètement restructurée et intégrée comme module dans le Système Commun d'Information RELEX (CRIS) de la Commission.

Le système ROM fait l'objet d'améliorations méthodologiques permanentes visant à rationaliser le processus de monitoring et à rendre les produits ROM plus utiles. Par exemple, une nouvelle version rationalisée des Fiches récapitulative pour les conclusions (en anglais, Background conclusion sheets, BCS) inclut aujourd'hui des parties séparées sur des questions transversales dans une perspective d'intégration et sur des questions horizontales comme l'AT/CT ou la visibilité de la CE.

1.4.3 Acteurs impliqués dans le ROM

Figure 2 - Acteurs dans le ROM



1.4.3.1 Directions Générales CE

Quatre Directions Générales de la CE sont impliquées à différents degrés dans le ROM : la DG Relations Extérieures (RELEX), la DG Développement (DEV), la DG Élargissement (ELARG) et la DG Aide et Coopération au développement (EuropeAid). Un Accord Interservices (2001) définit la répartition du travail entre la DG RELEX, la DG DEV et EuropeAid.

« Suite à la réforme de la gestion de l'assistance extérieure, DG RELEX et DG DEV [siège et délégations] sont chargées de définir les stratégies, les politiques générales et la programmation de l'assistance extérieure. La DG Aide et Coopération au développement est responsable de la gestion du cycle de projet, de l'identification à la mise en œuvre et à l'évaluation finale du projet. » (Accord Interservices DG Relex DG Dev AidCo juin 2001)

La DG Élargissement a délégué moins de tâches à EuropeAid que DG RELEX et DG ELARG. Bien qu'elle utilise la base de données et la méthodologie ROM développées et coordonnées par EuropeAid E5, elle gère elle-même la fonction de monitoring pour la région.

Pour la 'troisième génération' de ROM 2008-2010, les activités de monitoring ROM sont organisées en sept lots/contrats. Le lot 6 est géré et financé par la DG Élargissement. Tous les autres lots sont gérés par les directions d'EuropeAid. Un nouveau lot, également géré par AIDCO verra bientôt le jour axé sur la thématique de la sécurité alimentaire. En plus des lots pour les activités de monitoring, un contrat de coordination de soutien ROM est en place pour soutenir EuropeAid Unité E5 dans son rôle de coordination.

Lot #	Région	Gestionnaire ROM
Lot 1	Pays Européens Voisins (IEVP) Est et Sud	EuropeAid Direction A
Lot 2	Afrique, Océan Indien et Afrique du Sud (AIS)	EuropeAid Direction C
Lot 3	Asie (y compris Asie Centrale)	EuropeAid Direction D
Lot 4	Amérique latine (AL)	EuropeAid Direction B
Lot 5	Projets Thématiques Gérés de façon Centrale (PTGC)	EuropeAid Direction F
Lot 6	Balkans occidentaux et Turquie (BOT)	DG Élargissement
Lot 7	Caraïbes, Pacifique, Cuba et PTOM	EuropeAid Direction C

1.4.3.2 Gestionnaire ROM

Un gestionnaire ROM, personne de liaison à EuropeAid ou à la DG Élargissement, est responsable de l'exécution de l'un des huit contrats de services ROM.

Les principales tâches du gestionnaire ROM sont :

- La coordination du plan de travail annuel et l'échantillonnage des projets éligibles au monitoring pour le lot ;
- Les opérations quotidiennes du contrat de services ROM ; y compris la coordination avec d'autres lots ROM et la coordination ROM en vue d'uniformiser l'application du système ;
- Les décisions relatives aux problèmes de mise en œuvre conformément aux termes de référence ;
- Le contrôle de la planification des missions de monitoring en rapport avec les examens et les évaluations à mi-parcours, telles que planifiés par les autres unités ;
- La validation de la planification des missions et la communication avec les Délégations ;
- La médiation entre les parties impliquées dans le ROM, par exemple en cas de désaccord sérieux entre une Délégation et un moniteur sur les conclusions présentées dans le rapport de monitoring ;
- Le contrôle de la qualité des réalisations sous ROM dans chaque lot.

1.4.3.3 Contractants ROM

Les contractants ROM sont les consortiums contractés et supervisés par les gestionnaires ROM pour réaliser les visites de monitoring sur des opérations déterminées. Les résultats des visites sont rapportés conformément à des procédures standardisées et un processus de control de qualité est assuré. Les contractants ROM sont en contact permanent avec leurs gestionnaires géographique respectifs, entre eux et avec l'unité de coordination ROM E5 ainsi qu'avec le contractant en charge de la coordination du ROM.

1.4.3.4 Moniteurs

Les moniteurs ROM sont des experts indépendants recrutés par le consortium ROM contractant après approbation par la CE. Leur travail est approuvé par le contractant ROM et pas par la CE. Des erreurs factuelles commises par le moniteur peuvent être soulignées par le personnel CE lors du débriefing à la fin de la visite de monitoring. L'interprétation des faits

dépend toutefois du moniteur, dont l'expertise indépendante et extérieure est une ressource précieuse pour la CE.

Les moniteurs travaillent habituellement en équipe sur une mission. Dans certains cas, les contractants ROM travaillent avec des moniteurs qui résident dans une région ou dans un pays, ou recrutent des moniteurs locaux.

1.4.3.5 *EuropeAid E5*

L'Unité EuropeAid E5, «Systèmes de suivi de la qualité et méthodologie », est responsable de la coordination générale, de la base de données commune et des questions méthodologiques du système ROM, y compris de l'assurance qualité générale et de la garantie d'indépendance.

La coordination ROM doit assurer la cohérence de la méthodologie et de son application sur le terrain. Le cas échéant, l'amélioration de la méthodologie fait également partie de ses tâches. La coordination ROM organise régulièrement des réunions de coordination avec les contractants et les gestionnaires ROM. Des groupes de travail *ad hoc* avec des représentants des contractants ROM et des directions ont été formés pour couvrir des sujets spécifiques, comme le développement de la méthodologie PAPS/ROM et l'adaptation de la méthodologie ROM des projets en cours pour mesurer également la performance des projets clôturés : ROM ex-post.

L'Unité E5 est également responsable de la coordination de l'offre en ce qui concerne tous les lots géographiques et thématiques (y compris le lot pour les Balkans occidentaux et la Turquie, géré par la DG Élargissement).

L'Unité E5 n'est pas seulement responsable du ROM, elle fait également office de secrétariat pour les Bureaux Groupe d'Appui à la Qualité (oQSG) à EuropeAid, c'est-à-dire le contrôle qualité *ex ante* de la conception des opérations. Elle est chargée de développer et de réviser la méthodologie QSG et d'assurer sa mise en œuvre correcte.

L'Unité E5 travaille à l'alignement et à l'intégration de toutes les étapes de l'assurance qualité, y compris le contrôle qualité *ex ante*, le monitoring et l'évaluation des opérations en cours et les évaluations ex-post.

L'Unité assure également un lien plus efficace entre, d'une part, les systèmes d'assurance de la qualité et les méthodes d'acheminement de l'aide et, d'autre part, la nouvelle stratégie cadre CT.

1.4.3.6 *Contractant de soutien à la coordination ROM*

Depuis avril 2003, un contractant soutient l'Unité de coordination ROM E5 dans ses tâches et rend donc directement des comptes à cette unité. Le contractant aide à l'amélioration et au développement des méthodologies de monitoring dans les tâches opérationnelles du ROM (traitement et analyse des informations, rapports, soutien à l'assurance de qualité) et répond à des demandes *ad hoc* de l'Unité E5. Le contractant de coordination ROM peut également être prié de produire des rapports de synthèse qui analysent les résultats de toutes les régions.

1.4.3.7 *Délégations CE*

La Délégation CE dans un pays partenaire est responsable du programme de coopération au développement de la CE. Une Délégation peut être responsable de plusieurs pays.

Les Délégations jouaient à l'origine un rôle essentiellement consultatif et fournissaient au siège des avis sur des questions locales. Depuis la décentralisation les responsabilités des Délégations se sont considérablement étendues. De nombreuses responsabilités ont été transférées de Bruxelles aux Délégations afin de rapprocher fortement la prise de décisions

vers les pays partenaires. Pour les Délégations, cette évolution entraîne les changements suivants :

- Une contribution plus active à la programmation, bien que la responsabilité finale reste confiée aux Directions Relations Extérieures ou Développement, conformément à la zone géographique ;
- La responsabilité pour les étapes d'identification et de faisabilité, avec un soutien méthodologique et technique fourni par l'Office de Coopération EuropeAid, qui sera également responsable du contrôle final de la qualité des propositions de financement et de leur intégration dans le processus décisionnel ;
- La responsabilité de la mise en œuvre contractuelle et financière, dans le respect strict des procédures et nécessitant un accès sécurisé aux systèmes de gestion financière et comptable au siège ;
- La responsabilité de la mise en œuvre technique, qui requiert une expertise technique immédiate, mais offre la possibilité de demander un avis spécialisé supplémentaire au siège ;
- La responsabilité du monitoring interne des projets, conformément à des directives fournies. Ces mécanismes de base sont complétés par un système de monitoring externe (également connu sous le nom de Monitoring Orienté vers les Résultats – ROM).

Le moniteur ou le chef de mission doit toujours vérifier au préalable si une Délégation ou une représentation CE dans un pays est responsable d'une question pour laquelle un avis est demandé ou si la question doit être adressée à une Délégation régionale ou au siège, le cas échéant.

1.4.3.8 Partenaires Nationaux des Délégations

Chaque convention de financement, ou document bénéficiant d'un statut similaire, représente un engagement légal entre la Commission et le gouvernement partenaire. Cet aspect inclut un engagement par la Commission à cofinancer des opérations convenues. L'autorité nationale est l'organe représentatif du gouvernement bénéficiaire, cosignataire de la convention de financement. Les gouvernements peuvent désigner des représentants dans le but de conclure des accords et de mettre en œuvre des opérations.

Dans les pays ACP, l'Ordonnateur National (ON), un haut fonctionnaire d'État désigné par le Gouvernement Partenaire, est, en étroite collaboration avec la Délégation CE, responsable de :

- La préparation et la soumission des programmes et projets ;
- L'examen et l'achèvement des offres en vue d'une approbation par le Chef de Délégation ;
- La coordination, le monitoring et l'évaluation des projets et programmes financés par les bailleurs ;
- L'assurance de l'exécution adéquate des projets, des programmes et des décaissements de fonds de la CE dans le pays.

Le renforcement du rôle et des responsabilités des Partenaires Nationaux est une composante des efforts de décentralisation fournis par la CE.

1.4.3.9 Bénéficiaires de la Coopération Extérieure

Les bénéficiaires sont les personnes qui bénéficient de quelque façon que ce soit de la mise en œuvre des opérations. Ils peuvent être divisés en **groupes cibles**, identifiés par l'objectif du projet, et en **bénéficiaires finaux**, qui tirent profit des opérations à long terme (autrement dit de l'impact). Lors de l'identification du projet, ils doivent être clairement identifiés et activement impliqués dans l'ensemble du processus de préparation.

Lors du processus de monitoring, l'opinion du groupe cible est une importante source d'informations concernant les réalisations et l'objectif du projet et donc son efficacité. Les moniteurs doivent également noter tout avantage plus large revenant à d'autres bénéficiaires finaux, autrement dit l'impact du projet. Cet aspect est surtout pertinent si les avantages au niveau du groupe cible mènent à des impacts négatifs pour d'autres groupes, par exemple un projet d'irrigation qui réduit la quantité d'eau pour les personnes extérieures à ce groupe cible.

1.4.3.10 Utilisateurs du ROM

Les documents clés (Fiche Synoptique du Projet, BCS, RM, FR) du monitoring ROM sont disponibles dans la base de données CRIS et sont donc mis à la disposition des Directions EuropeAid et des Délégations CE. Les Délégations ou, dans le cas de projets et de programmes gérés de façon centrale, le gestionnaire de projet au siège sont responsables de la communication des résultats de l'exercice de monitoring aux parties prenantes, à savoir les gestionnaires de projet, les autorités nationales et les bénéficiaires.

Les groupes d'utilisateurs suivants peuvent être distingués :

- Le Partenaire / l'organisme de mise en œuvre / l'UGP (unité de gestion de projet) qui vont utiliser les documents de monitoring comme un précieux outil de gestion ;
- La Délégation CE et le personnel du siège, qui peuvent évaluer si le projet atteint les résultats et si des changements sont requis sur la base du RM ;
- L'équipe de gestion CE, qui peut obtenir un aperçu de la performance du portefeuille de coopération au développement de la CE sur la base des données statistiques tirées du ROM ;
- Les représentants de l'Autorité Nationale, signataires de la convention de financement ou d'un accord bénéficiant d'un statut similaire, qui peuvent évaluer si le projet atteint les résultats.

1.4.4 Éléments de la « boîte à outils » ROM

Pour fournir des normes de monitoring uniformes et garantir des méthodologies cohérentes, une série de modèles standards ont été développés pour guider le moniteur lors de la préparation de la mission et lors de l'élaboration des observations et recommandations de monitoring. En outre, les modèles ont standardisé le suivi CE des produits de monitoring. La plupart de ces documents sont aujourd'hui disponibles dans la base de données CRIS.

Fiche Synoptique du Projet (SP)

La Fiche Synoptique du Projet (en anglais Project Synopsis, PS) offre un bref aperçu des informations disponibles avant la mission de monitoring, autrement dit le contexte du projet, la logique d'intervention et des données administratives. Cette fiche synoptique est utilisée comme fiche de référence du projet pendant et après la mission de monitoring.

Fiche récapitulative pour les conclusions (BCS)

Les Fiches récapitulatives pour les conclusions (Background Conclusion Sheets, BCS) sont l'instrument méthodologique clé pour le ROM. Elles fournissent le cadre méthodologique du monitoring en vue d'assurer l'objectivité, la cohérence et l'exhaustivité. Ces fiches servent de base à l'élaboration du rapport de monitoring. Elles calculent automatiquement la classification RM en utilisant les sous-critères pour chaque catégorie de conclusions du RM. Téléchargées dans la base de données CRIS, elles peuvent fournir des d'informations détaillées aux utilisateurs ROM, en plus du rapport de monitoring.

Rapport de Monitoring (MR)

Le Rapport de Monitoring (Monitoring Report, MR) est le principal document de présentation des constatations de la mission de monitoring. Il inclut des informations générales et financières sur le projet, des notes pour les 5 critères ROM (obtenus via les BCS) et un résumé des conclusions.

Notes de Monitoring (MN)

Les Notes de Monitoring, une version abrégée du MR complet, sont uniquement rédigées dans le cas **exceptionnel** où une visite de monitoring sur site n'est pas possible en raison de risques pour la sécurité, d'une catastrophe naturelle, etc.

Fiche de Réponse (RS)

Le Fiche de Réponse (Response Sheet, RS) est rédigé par le gestionnaire de projet CE en réponse au rapport de monitoring. Elle inclut l'évaluation de la qualité du rapport de monitoring, les plans éventuels pour la mise en œuvre des recommandations du RM et un feedback d'autres parties prenantes.

1.4.5 Types de méthodologies ROM

Le système ROM a été conçu à l'origine pour le monitoring de projets en cours. De nouvelles méthodologies ont ensuite été développées pour appréhender les spécificités d'autres modalités et étapes d'aide dans le cycle de projet.

Projets en cours (Monitoring initial & Re-monitoring)

L'exercice standard sur lequel le système ROM se concentrait au départ était le monitoring de projets en cours. Les projets peuvent être suivis au plus tôt dans les six mois qui suivent leur mise en œuvre et au plus tard dans les 6 mois qui précèdent leur achèvement planifié.

Pour pouvoir suivre les changements apportés au fil du temps au niveau de la mise en œuvre du projet et pour pouvoir observer les effets des recommandations formulées par le Rapport de Monitoring initial, une autre visite de monitoring appelée Re-monitoring peut être réalisée. Le Re-monitoring diffère du monitoring normal des projets en cours en ce sens qu'il se concentre principalement sur les changements apportés depuis la visite de monitoring initiale ou précédente.

Projets *ex-post*

Depuis 2005, le système ROM inclut une méthodologie spéciale pour les projets clôturés, appelée ROM *ex-post*, permettant de mesurer la situation d'un projet au terme du financement de l'UE. Cette méthodologie peut fournir des informations sur l'impact réel (réalisations à long terme pour les bénéficiaires finaux) et sur la viabilité. Les données collectées peuvent contribuer à l'élaboration de bonnes pratiques et enseignements tirés qui alimentent le développement de nouveaux projets.

Programmes Régionaux

Les Programmes Régionaux (PR) rassemblent un certain nombre de projets menés dans une région déterminée sous des objectifs communs et une stratégie commune. Pour pouvoir appréhender l'efficacité, l'efficacité et l'impact de ces programmes et de leur caractère régional spécifique, le système ROM inclut une méthodologie spécifique.

Cette méthodologie s'appuie sur une typologie des programmes régionaux distinguant des logiques d'intervention, à savoir les objectifs généraux et les objectifs spécifiques du projet. Cette typologie, qui se construit à partir de la qualité et de la dimension régionale des PR, exerce un impact sur le monitoring : elle définit ce qui doit être analysé.

Le ROM distingue trois types de PR :

- Les PR exclusivement Régionaux (objectif général et objectif du projet exclusivement régionaux) avec ou sans composantes de mise en œuvre nationale ;
- Les Programmes Régionaux Hybrides (objectif général et objectif du projet régionaux et nationaux) ;
- Les Pseudo Programmes Régionaux (financements régionaux, mais aucune dimension régionale dans leur développement).

Selon la typologie ainsi que le nombre et la distribution géographique des constituants nationaux du PR, le ROM sélectionne soit un certain nombre de ces constituants, soit l'ensemble, pour une visite de terrain.

Les moniteurs produisent des rapports pour chaque constituant observé, puis un rapport transversal/consolidé qui analyse plus particulièrement la dimension régionale de l'ensemble du PR (incluant cette fois-ci l'ensemble des constituants).

PAPS

La méthode d'acheminement d'aide « Programme d'Appui aux Politiques Sectorielles (PAPS) » a gagné en importance ces dernières années, la Commission promouvant l'approche sectorielle pour travailler avec des pays partenaires, d'autres bailleurs et des parties prenantes. Cette approche offre aux gouvernements partenaires une plus grande appropriation de la politique de développement et du financement par rapport à l'approche par projet. Le résultat final est une plus grande cohérence entre l'allocation de ressources internes et externes, les dépenses et les résultats attendus.

Une méthodologie spécifique a été développée au sein du ROM pour mesurer la performance de ce type d'acheminement de l'aide. Elle se concentre sur la contribution du PAPS à la mise en œuvre et à la performance de la politique sectorielle concernée. La responsabilité de monitoring d'un Programme Sectoriel (PS) en elle-même incombe au pays partenaire. Le moniteur ROM se concentrera sur un résumé, une analyse et une évaluation des informations existantes concernant le PAPS et la PS qui s'y rapporte.

1.4.6 Le ROM dans le Cycle du Projet

La Gestion du Cycle du Projet ^[www] identifie cinq étapes (programmation, identification, formulation, mise en œuvre and évaluation & audit) du cycle de vie d'un projet et explique les activités de gestion associées à chaque étape. La GCP s'applique à la fois aux projets et aux programmes régionaux.

La GCP permet de s'assurer que :

- Les projets soutiennent les objectifs politiques généraux de la CE et des partenaires au développement ;

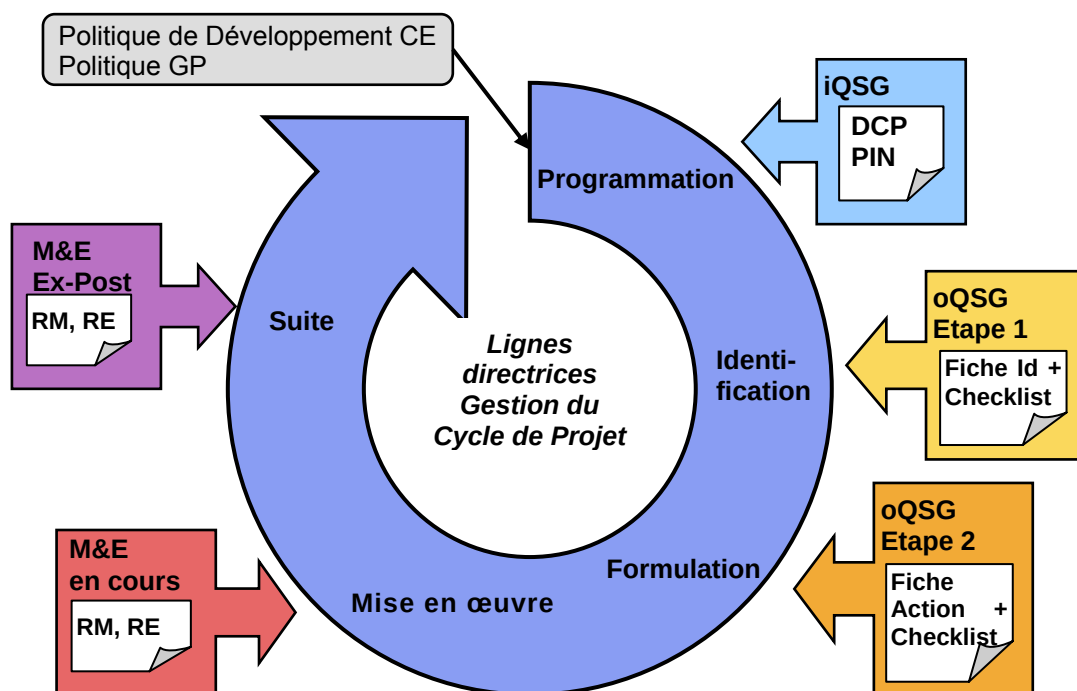
- Les projets ont un rapport avec la stratégie convenue et avec les véritables problèmes des groupes cibles / bénéficiaires ;
- Les projets sont réalisables, que les objectifs peuvent être réellement atteints dans le respect de l'environnement opérationnel et des capacités des organismes de mise en œuvre ;
- Les avantages générés par les projets sont durables.

Pour soutenir la réalisation de ces objectifs, la GCP :

- Requiert la participation active des principales parties prenantes et vise à promouvoir l'appropriation locale ;
- Utilise l'approche du Cadre Logique (ainsi que d'autres outils) pour soutenir un certain nombre d'évaluations / analyses clés (y compris sur les parties prenantes, les problèmes, les objectifs et les stratégies) ;
- Intègre les principaux critères d'évaluation de la qualité à chaque étape du cycle de projet ;
- Requiert la production de documents clés de bonne qualité lors de chaque phase (avec des concepts et définitions compris de tous) visant à soutenir une prise de décisions informée.

Le monitoring, en tant qu'examen « instantané » régulier de la performance d'un projet ou d'un programme, s'inscrit dans la quatrième et cinquième étape du cycle de projet. Il peut, d'une part, amorcer des changements immédiats au niveau de la mise en œuvre en fournissant un feedback à la hiérarchie et aux gestionnaires de projets et, d'autre part, fournir des données précieuses et des enseignements tirés qui peuvent alimenter la phase de programmation du cycle de projet.

Figure 3 - Cycle du Projet



1.4.6.1 Approche du Cadre Logique

L'Approche du Cadre Logique (ACL), aujourd'hui adaptée sous une forme ou une autre, par la plupart des organismes d'aide au développement et des bailleurs, est un outil analytique et de gestion très efficace lorsqu'il est compris et appliqué intelligemment. Il fournit un cadre pour une réflexion structurée sur les objectifs, les moyens et les parties prenantes. Le processus ACL est synthétisé dans la matrice du cadre logique qui inclut une hiérarchie des ressources, activités et objectifs ainsi que les indicateurs, risques et hypothèses relatifs à des facteurs internes et externes.

L'Approche du Cadre Logique et la matrice du cadre logique ne sont pas des substituts de l'expérience et au jugement professionnel et doivent également être complétés par l'application d'autres outils spécifiques (comme une analyse économique et financière et une évaluation de l'impact environnemental) et par l'application de techniques de travail qui promeuvent la participation effective des parties prenantes.

La CE requiert l'utilisation de l'Approche du Cadre Logique (ACL) comme partie de son système de Gestion du Cycle de Projet depuis 1993. Une connaissance des principes de l'ACL est donc essentielle pour tout le personnel impliqué dans le développement et la réalisation de projets CE.

Le fait d'appliquer les outils analytiques de l'ACL de façon participative est aussi important que la matrice du cadre logique. Ceci est particulièrement le cas dans le contexte de projets de développement où l'appropriation de l'idée du projet par les partenaires de mise en œuvre est souvent un facteur critique pour le succès de la mise en œuvre du projet et pour la viabilité des avantages. L'ACL ne doit pas être comprise comme un corset rigide pour la planification et la mise en œuvre des projets. Elle doit plutôt être vue comme un processus qui encourage et oriente la discussion et la réflexion sur les objectifs et les activités d'un projet qui implique toutes les parties prenantes pertinentes. De plus, l'ACL est fortement basée sur des hypothèses relatives aux conditions externes, aux risques et à la conditionnalité entre les ressources et les résultats, elle doit permettre l'adaptation aux conditions inattendues lors de la phase de mise en œuvre.

L'élément central de l'ACL est la hiérarchie des objectifs qui encouragent la réflexion sur la façon dont le projet est supposé contribuer à une solution du problème initialement posé :

Ressources / Moyens : ressources utilisées, par exemple les vaccins achetés ;

Activités : étapes entreprises pour transformer les ressources en produits, par exemple l'établissement de cliniques de vaccination mobiles ;

Produits : biens et services produits, par exemple, enfants vaccinés. Dans la structure cadre logique de la CE, ces biens et services sont dénommés 'résultats' ;

Effets directs : les résultats intermédiaires générés au niveau des objectifs d'une opération, par exemple une réduction du nombre d'enfants qui contractent la rougeole ;

Objectif spécifique : définit l'objectif spécifique d'un projet ou programme, par exemple l'amélioration de la santé des enfants ;

Objectif global : résultats ou changements à long terme produits directement ou indirectement, intentionnellement ou non intentionnellement, par une opération, par exemple le taux de mortalité infantile dans une région.



La terminologie de la hiérarchie des objectifs varie entre les organismes d'aide, les bailleurs et les partenaires de mise en œuvre. Il est particulièrement important de garder à l'esprit la différence entre les produits et effets directs, qui sont trop souvent

regroupés sous le terme « résultats ».

Des **indicateurs** sont utilisés pour mesurer le progrès réalisé vers les objectifs. Ils spécifient ce qui doit être mesuré en vue de contrôler et d'évaluer l'efficacité de façon quantitative ou qualitative. Vu qu'ils ne sont utiles que lorsqu'ils sont objectivement vérifiables, autrement dit, éviter des jugements subjectifs et arbitraires, ils sont appelés des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) dans la terminologie de la CE.

Pour pouvoir mesurer la performance, les indicateurs doivent inclure des valeurs de référence et des cibles. La référence est le niveau de performance avant la mise en œuvre de l'opération ; la cible est la mesure de la performance à un certain moment de la mise en œuvre, à la fin ou (pour mesurer la viabilité) à un certain moment après la fin du financement par les bailleurs.

Le troisième élément constitutif d'un cadre logique est une analyse des **risques et hypothèses**, autrement dit des facteurs externes qui peuvent influencer les produits et les effets directs, ainsi que leur contribution aux objectifs spécifiques et généraux du projet. Les hypothèses spécifient les conditions qui doivent être remplies pour que le projet puisse enregistrer la performance attendue. Les risques sont les facteurs extérieurs au contrôle des partenaires de mise en œuvre qui peuvent faire obstacle à la réalisation des objectifs.

Il est important d'établir une distinction entre l'Approche du cadre logique qui est un processus analytique (impliquant une analyse des parties prenantes, une analyse des problèmes, la fixation d'objectifs et la sélection d'une stratégie) et la matrice du cadre logique, produit de ce processus, qui présente une hiérarchie des ressources, des activités, des produits et des effets directs attendus ainsi que l'impact, les IOV, les hypothèses et les risques.

1.4.6.2 Terminologie ROM de l'efficacité et de la qualité du projet

La hiérarchie des objectifs de l'ACL est en adéquation avec la terminologie ROM pour l'efficacité des projets.

La **pertinence** décrit la mesure dans laquelle un projet permet de résoudre un véritable problème rencontré par les bénéficiaires et la façon dont il répond aux objectifs stratégiques des politiques de développement de la CE.

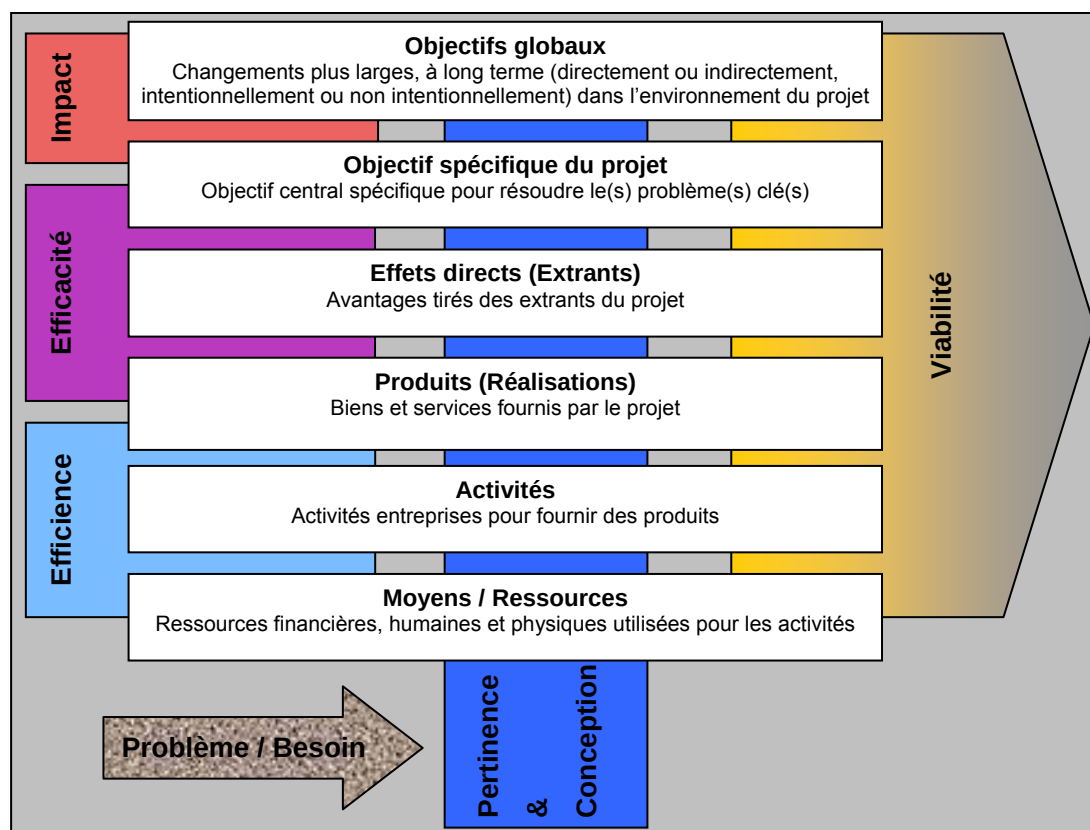
L'**efficience** traduit la qualité avec laquelle les ressources sont transformées en produits et effets directs.

L'**efficacité** donne la mesure dans laquelle les produits du projet ont eu des effets directs et les effets directs ont contribué à l'objectif du projet.

L'**impact** décrit comment et dans quelle mesure le projet a contribué à atteindre les objectifs spécifiques et généraux. L'impact réel peut uniquement être mesuré *ex-post*. Le monitoring ROM de projets en cours examine néanmoins les perspectives d'impact, autrement dit la contribution potentielle du projet à l'objectif global.

La **viabilité** introduit une dimension temporelle dans le monitoring. Elle mesure la probabilité d'un maintien des avantages offerts par le projet au terme de la période de soutien externe.

Figure 4 - Hiérarchie des objectifs et catégories d'évaluation



1.4.6.3 Le Cycle d'Assurance de la Qualité

Pour pouvoir garantir la qualité des opérations d'aide au développement, l'Office de Coopération EuropeAid maintient différents mécanismes d'assurance de la qualité pour chacune des étapes du cycle de vie du projet, comme décrits dans la GCP. Idéalement, les différentes phases sont alignées et liées à des informations collectées au niveau d'une étape et donnant des informations pour les étapes ultérieures. Le système ROM intervient lors des deux dernières étapes du cycle de gestion du projet. Il doit donc se fonder sur les observations et recommandations du contrôle qualité *ex-ante* réalisée par le QGS. De la même façon, afin de pouvoir exploiter pleinement le potentiel du système ROM, ses constatations doivent alimenter les premières étapes du Cycle de Gestion du Projet ; formulation, identification et planification stratégique.

Étape GCP	Étape	Assurance qualité	Documents clés produits
Programmation	Stratégique	iQSG	DSP, PIN
Identification	Ex-ante	oQSG 1	Fiche d'Identification (FI)
Formulation	Ex-ante	oQSG 2	Fiche d'Action (FA)
Mise en œuvre	En cours	ROM, Évaluation à mi-parcours	Rapport de monitoring, rapport d'évaluation
Évaluation	Ex-post	ROM, Évaluation	Rapport de monitoring, rapport d'évaluation

1.4.6.4 Évaluation ex-ante par le Groupe d'Appui à la Qualité au siège ("Office Quality Support Group" oQSG)

EuropeAid a mis en place un mécanisme d'examen *ex-ante* réalisé par des pairs, le oQSG [\[www\]](#), pour aider à améliorer le développement des opérations externes aux niveaux de l'identification et de la formulation. Le QSG repose sur l'expertise interne ainsi que sur les bonnes pratiques issues des mesures précédentes / en cours.

L'objectif du QSG consiste à offrir un soutien lors du **processus préparatoire** en fournissant un feedback et une orientation concernant le développement des opérations CE. Ce mécanisme met principalement l'accent sur :

- Le soutien des capacités des gestionnaires de projet EC, à la fois au sein des Délégations et au siège, pour identifier et formuler des opérations de haute qualité ;
- La réalisation d'évaluations systématiques de la qualité de développement ;
- L'identification des améliorations qui doivent être intégrées pour assurer la qualité des actions externes.
- Le reporting et la dissémination des conclusions et recommandations, la transmission des bonnes pratiques et la mise à disposition de statistiques basées sur l'analyse des opérations soumise par le QSG.

Le QSG intervient à la fin de deux étapes de la conception : la phase d'identification et la phase de formulation.

Au terme de l'identification, le QSG examine l'intervention proposée comme exposée dans la « fiche d'identification » produite par la délégation CE ou par l'unité opérationnelle centralisée. La fiche d'identification souligne le problème qui requiert une assistance au développement de la CE ainsi que l'intervention proposée pour résoudre ce problème. Elle inclut un résumé de la logique d'intervention suggérée, le contexte sectoriel (y compris les politiques GP, les enseignements tirés et la coordination des bailleurs), un cadre logique préliminaire et des informations sur les questions transversales. Une *checklist* pour chaque

modalité de mise en œuvre (projet autonome, PAPS et soutien budgétaire général) permet au QSG d'analyser de façon cohérente les fiches d'identification conformément à la pertinence et à la logique d'intervention, à l'impact potentiel et à la viabilité.

Le QSG intervient de nouveau à la fin de la phase de formulation en examinant l'intervention proposée sur la base de la « Fiche d'Action » et des dispositions techniques et administratives (DTA) soumises par la Délégation CE ou par l'unité opérationnelle centralisée. L'examen au niveau de la formulation permet également de vérifier que les recommandations faites par le QSG au terme de la phase d'identification ont bien été prises en compte lors de la formulation.

Il existe cinq QSG, un pour chacune des quatre directions géographiques d'EuropeAid et un pour les lignes budgétaires thématiques. La fonction de coordination du QSG est basée à l'Unité E5 d'EuropeAid qui est également en charge de la coordination du système ROM.

Le système ROM vérifie que les recommandations du QSG ont bien été mises en œuvre. Les documents QSG peuvent attirer l'attention sur des questions qui peuvent causer des problèmes potentiels lors de la mise en œuvre du projet. L'Unité E5 d'EuropeAid travaille également à l'intégration et à l'alignement soutenus des différentes étapes du Cycle d'Assurance de la Qualité.

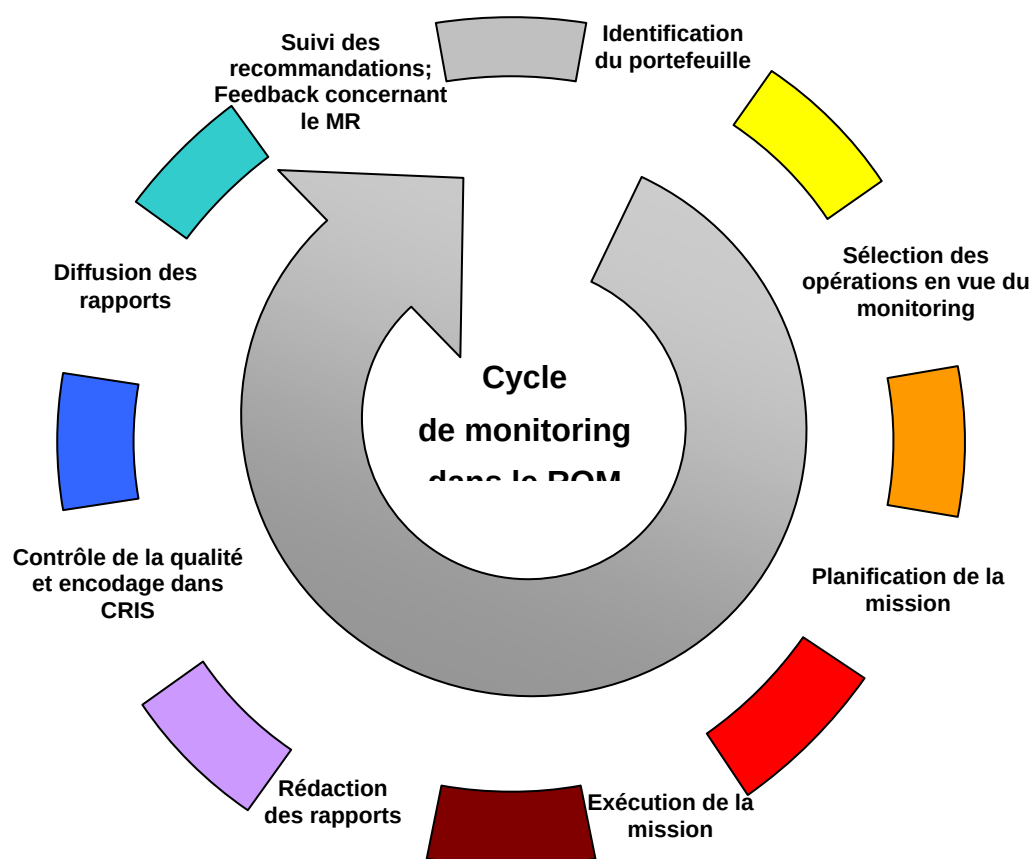
2 Missions du ROM - Meilleures Pratiques

La section qui suit présente les pratiques habituelles suivies aux différents stades de la préparation, de la réalisation et du suivi des missions ROM. Son principal objectif est de décrire les étapes nécessaires à la mise au point de produits ROM de qualité. Les instructions sont fournies dans un but indicatif et ne doivent pas être suivies à la lettre. Les encadrés sur fond rouge relatifs à la qualité rappellent les points les plus importants pour des missions et des produits ROM de bonne qualité.

Le contractant du ROM peut élaborer, en consultation avec le gestionnaire ROM à la CE, d'autres pratiques adaptées aux spécificités de leur lot. Cependant, il convient d'examiner avec soin tout écart par rapport aux pratiques habituelles afin de s'assurer que la qualité reste élevée et équivalente pour tous les rapports de monitoring et que la comparaison statistique des données du ROM reste pertinente. Certaines instructions sont fournies dans les TdR de chaque lot de ROM. Ces instructions et celles qui émanent du gestionnaire de projet CE responsable du lot constituent la référence ultime concernant les pratiques mises en place dans le cadre du ROM.

La présente section du manuel recense les pratiques habituelles suivies dans le cadre des missions ROM. Elles correspondent à la planification et l'exécution actuelles de la plupart des lots de ROM régionaux. Cependant, certains lots du ROM n'appliquent pas les pratiques habituelles dans la mesure où ils font appel à des bureaux régionaux/nationaux et à des moniteurs basés localement et qu'ils réalisent un monitoring de démarrage trois mois après le lancement d'une opération. Pour obtenir des informations plus précises, veuillez vous référer aux TdR du contrat de ROM concerné.

Figure 5 - Le cycle du ROM



Le processus de monitoring se déroule habituellement en huit étapes. Pour avoir un aperçu détaillé de ce processus, tous les acteurs impliqués dans la planification et l'exécution de la mission de ROM doivent connaître les caractéristiques logistiques et techniques et leur rôle à chaque étape.

	Étape	Effectuée par	Documents utilisés	Documents rédigés
1	Identification du portefeuille	Contractant du ROM en coop. avec le gestionnaire ROM à la CE	CRIS, TdR	Liste du portefeuille
2	Sélection des opérations en vue du monitoring	Contractant du ROM en coop. avec la délégation	Liste du portefeuille	Plan de travail
3	Planification de la mission	Contractant du ROM, chef de mission et moniteur, gestionnaire de projet à la délégation	Plan de travail	
4	Exécution de la mission	Chef de mission et moniteur, partenaire chargé de la mise en œuvre	Documents relatifs aux politiques, au pays, au projet	Fiche synoptique de projet (PS) et projet de BCS
5	Rédaction du rapport de monitoring	Chef de mission et moniteur,	Notes personnelles, documents relatifs au projet	MR, BCS, PS
6	Contrôle qualité du rapport de monitoring et encodage dans CRIS	Contractant du ROM	MR, BCS, PS	
7	Diffusion du MR	Délégation (ou siège pour PTGC)	MR, BCS, PS	
8	Suivi concernant les recommandations, informations en retour concernant le MR	Gestionnaire de projet CE dans les délégations et au QG	MR, BCS, PS	Fiche de réponse (FR)



Ces instructions ne s'appliquent pas aux ROM des programmes d'appui aux politiques sectorielles (PAPS). La méthodologie ROM des PAPS, actuellement en cours d'examen, se distingue très nettement des méthodologies présentées dans le présent document. Lorsque les tests et la revue des ROM pour les PAPS seront achevés, des instructions seront fournies dans une version mise à jour du présent manuel ou dans un manuel séparé.

2.1 Identification des projets et des programmes

La première chose à faire lors de la préparation du plan de travail est de dresser un inventaire de toutes les opérations CE qui s'inscrivent dans le lot régional ou thématique dont le contractant est responsable. Cette opération devrait être effectuée de manière systématique avant qu'une opération soit considérée comme éligible au monitoring ROM.

Les informations relatives aux opérations présentes et futures peuvent être obtenues dans CRIS. Toutefois, les données de CRIS doivent être vérifiées avec les délégations et le gestionnaire ROM à la CE (en particulier en ce qui concerne la date effective de lancement et de fin des projets). Dans certaines régions, les délégations fournissent un *tableau de bord* répertoriant toutes les opérations CE placées sous leur responsabilité. Les données relatives au portefeuille de l'année précédente peuvent être complétées par les données et les informations CRIS émanant des délégations pour consolider le portefeuille du lot concerné. À cette étape, on vise à obtenir un aperçu détaillé du portefeuille de développement de la CE.

Paramètre qualité :
Correspondant de la délégation – contractant du ROM

Chaque délégation CE devrait désigner un responsable du ROM pour faciliter l'échange d'informations entre tous les acteurs participant à la planification et l'exécution des missions de ROM.

Pour les nouveaux projets, il faut établir un dossier contenant les principales données du projet/programme. Ce dossier doit être mis à jour tous les ans au minimum afin que les informations qu'il contient sur le plan de travail et la planification de la mission restent pertinentes.



Il y a lieu de vérifier si un projet est effectivement un projet unique ou s'il s'agit d'un élément d'un programme thématique régional ou géré à l'échelon central.

Bien qu'il ne soit pas encore possible d'établir un plan de travail complet à ce stade (puisque les opérations devant être contrôlées n'ont pas été choisies en fonction des critères d'éligibilité et d'échantillonnage, voir ci-après), certains contractants du ROM établissent un plan annuel préliminaire qui définit le nombre d'opérations devant être soumises à un monitoring dans chaque pays et un calendrier global pour les missions. Le choix des opérations devant faire l'objet d'un monitoring se fait par la suite.

Les contractants doivent répartir le nombre de missions sur toute l'année afin d'éviter les surcharges de travail et de soumettre les membres du personnel du bureau de Bruxelles à une pression excessive. Un trop grand nombre de missions peut avoir un effet négatif sur la planification, l'exécution et le contrôle qualité de la mission.

2.1.1 Identification des programmes régionaux (PR)

En ce qui concerne les programmes régionaux, des mesures supplémentaires doivent être prises dans la phase d'identification du ROM.¹ Le contractant du ROM doit classer les PR par type de logique d'intervention (à savoir, la dimension régionale ou nationale de l'objectif global et spécifique, voir ci-dessous).

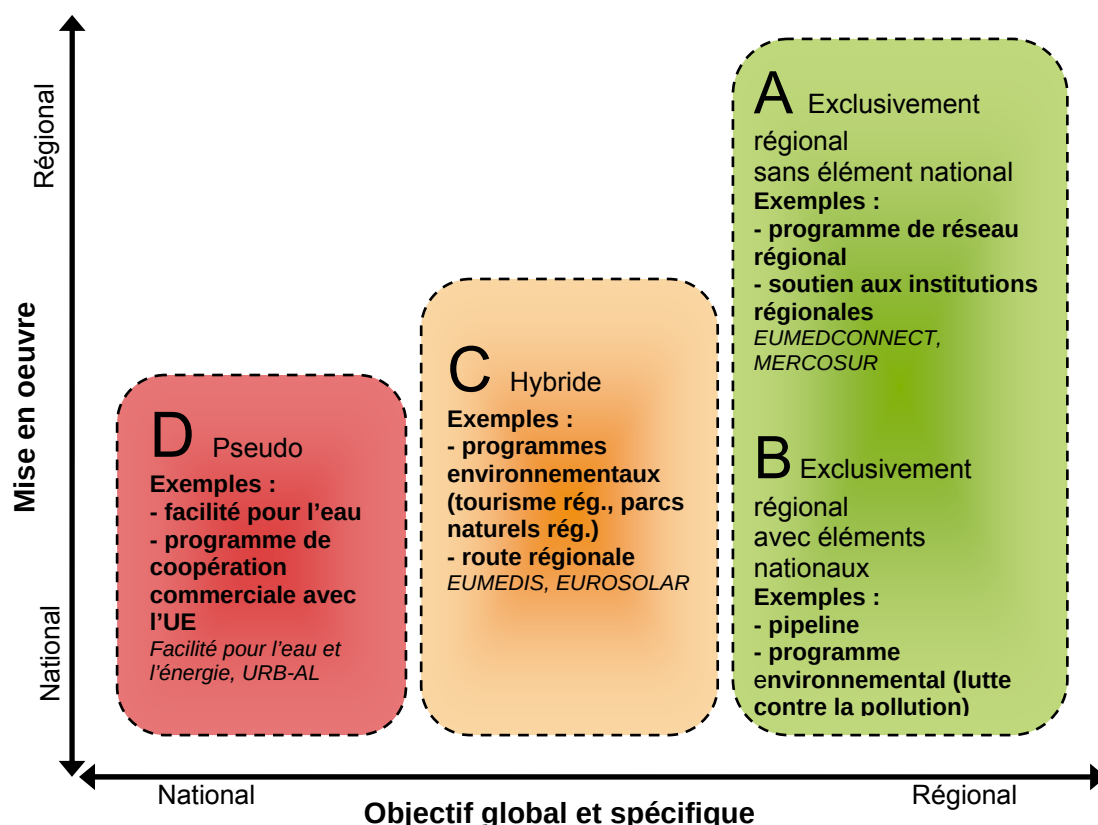
Le contractant doit également identifier le nombre de pays concernés ainsi que leur répartition géographique. Cela lui permettra de voir par la suite si le monitoring doit être fait sur seulement un échantillon ou sur l'ensemble des éléments nationaux.

Cette identification peut n'être réalisée qu'une seule fois et ensuite vérifiée chaque année, seulement si l'orientation du programme n'a pas été changée de façon officielle.

La typologie de la logique d'intervention du PR (A, B, C ou D) constitue une ligne directrice utile lors du monitoring afin de garantir que la dimension régionale a dûment été prise en compte.

¹ Les instructions ci-après concernant la typologie et l'échantillonnage sont une version simplifiée mais néanmoins adéquate des lignes directrices pour le monitoring des programmes régionaux 2008.

Figure 6 - Catégories de programmes régionaux par type et configuration



On distingue trois principaux types de PR selon leur logique d'intervention respective :

PR exclusivement régional (catégories A et B) :

- l'objectif global (OG) et l'objectif spécifique du projet (OS) sont exclusivement régionaux, par exemple, renforcement de l'intégration régionale, développement de la capacité régionale, résolution d'un problème régional ;
- l'impact et la durabilité sont régionaux ;
- la réussite dans tous les pays concernés est nécessaire pour que le programme soit mené à bonne fin.

Les PR exclusivement régionaux peuvent :

- soit ne comporter aucune activité/aucun élément national (catégorie A). Exemple : un centre régional de formation pour tous les pays de la région ;
- soit inclure des activités au niveau national (catégorie B). Exemple : un pipeline traversant plusieurs pays (mais ne fonctionnant pas si un élément dans un pays est manquant).

Ce qui importe, en l'occurrence, est la logique d'intervention telle que définie dans la CF et non pas ce que le PR est devenu, sauf si les modifications ont été acceptées par voie officielle via un *addendum* à la CF.

PR hybride (catégorie C)

Un PR hybride est un PR comportant des éléments nationaux autonomes.

- L'OG est avant tout régional, mais repose en partie sur le renforcement des capacités nationales.

- Les résultats sont à la fois régionaux et nationaux. Les résultats nationaux contribuent aux résultats régionaux.
- Les activités sont régionales et nationales. Les activités régionales coordonnent et complètent les activités nationales.
- Un(e) activité/élément national(e) n'aboutissant pas aux résultats escomptés aurait des retombées sur le résultat à l'échelon régional. Toutefois, certains résultats régionaux seraient néanmoins obtenus ; les résultats nationaux dans les autres pays seront maintenus.
- *Exemple* : développement d'un réseau autoroutier reliant plusieurs pays.

Pseudo PR (catégorie D) :

Bien que l'opération soit considérée comme étant régionale, elle ne comporte pas de dimension régionale au niveau de l'OG, de l'OS, de l'impact ou des activités. L'opération est simplement financée par un fonds régional. Chaque groupe bénéficiaire développe ses propres opérations sans aucune considération régionale.



Pour les pseudo PR, la méthodologie des projets/programmes «standards» en cours peut être utilisée. Dans ce cas, les moniteurs devraient néanmoins évaluer s'il est avantageux d'utiliser un fonds régional.

2.2 Sélection des projets/programmes en vue du monitoring

Détermination de l'éligibilité

Les contractants choisissent les opérations éligibles à un monitoring en cours et *ex post* dans l'ensemble du portefeuille de leur lot. Ce choix doit se faire selon plusieurs critères relatifs à l'importance du budget de l'opération et au moment choisi pour le monitoring. Le contractant doit aussi respecter certains critères pour l'échantillon dans son ensemble. Le nombre d'opérations devant faire l'objet du monitoring et les critères de sélection spécifiques sont définis dans les TdR de chaque contrat relatif au monitoring des lots. Ces critères doivent être appliqués avec une certaine souplesse.

Les critères généraux qui s'appliquent pour la sélection des projets/programmes en cours sont les suivants :

- Les projets/programmes sont éligibles si, au moment du monitoring, ils sont opérationnels depuis au mois six mois et s'il leur reste au moins six mois de mise en œuvre. (Remarque : le critère d'éligibilité peut avoir une importance sur le calendrier de la visite de monitoring) ;
- Les projets bénéficient d'une contribution financière de plus d'un million d'euros ;
- De plus, un échantillon limité de projets disposant d'une contribution financière de la CE inférieure à un million d'euros devrait être monitoré (10 % environ des projets monitorés) ;
- En ce qui concerne les **opérations thématiques gérées à l'échelon central**, la sélection se fait sur des critères budgétaires différents : 60 % des **monitorings** doivent porter sur les opérations du lot disposant d'un budget CE de plus d'un million d'euros, 30 % entre 500 000 € et 1 million €, et 10 % entre 300 000 € et 500 000 €.

Sélection des projets/programmes

Dans la plupart des lots de ROM, le nombre de projets/programmes éligibles dépasse le nombre de visites de monitoring prévues dans le contrat. Le contractant du ROM doit par conséquent sélectionner avec les délégations et le gestionnaire de projet CE les opérations devant être contrôlées. La sélection des opérations est un processus permanent. Habituellement, le siège ou les délégations choisissent dans la liste préparée par le contractant les projets et les programmes qu'ils souhaitent monitorer. Il peut être utile pour les contractants ROM que les délégations expliquent leurs préférences et les fassent connaître à l'avance. La sélection ne doit pas se limiter aux projets exceptionnellement bons ou faibles, mais englober les opérations présentant différents niveaux de performance. En outre, les délégations devraient envisager à quel moment et de quelle manière le ROM peut fournir les informations les plus utiles pour l'amélioration des opérations dont la délégation est responsable et quelles leçons on peut tirer du ROM.

Outre les critères d'éligibilité, le contractant et le gestionnaire ROM à la CE devraient s'assurer que l'échantillon des opérations sélectionnées en vue d'un monitoring englobe :

- tous les secteurs et domaines prioritaires importants ;
- certains projets risqués (dans les États fragiles, les régions en situation de conflit) ;
- des projets présentant différents niveaux de performance, à savoir, une représentation équilibrée entre les projets dont les performances sont insuffisantes et les projets dont les performances sont satisfaisantes au vu des résultats des monitorings précédents ;
- plusieurs lignes budgétaires thématiques ;
- tous types de contractants et d'intervenants dans la mise en œuvre, des ONG aux organisations internationales.

Calendrier des missions de monitoring en cours

Pour le calendrier annuel de monitoring des projets/programmes **en cours**, il conviendrait de tenir compte des indications suivantes :

- Le calendrier doit tenir compte du critère d'éligibilité de 6 mois (au plus tôt six mois après le début du projet et au plus tard six mois avant la fin du projet). Les contractants du ROM doivent effectuer une deuxième vérification en cas de modification des dates de début/ de fin.
- Idéalement, il conviendrait de respecter un délai de trois mois minimum entre les visites de monitoring et les évaluations à moyen terme.
- Le deuxième monitoring devrait être effectué douze mois après la première visite de monitoring.

Paramètre qualité : Coordination avec les autres activités de M&E

Les délégations doivent effectuer régulièrement des vérifications croisées de la planification des missions de ROM avec la planification des autres missions d'évaluation dans le pays ou la région.

Sélection et phasage des missions de monitoring ex post

Les critères d'éligibilité au monitoring *ex post* concernant le budget des projets et programmes sont les mêmes que ceux qui s'appliquent aux opérations de monitoring en cours: toutes les opérations disposant d'un budget de la CE de plus d'un million d'euros peuvent être retenues et un échantillon de projets de plus petite taille devrait être constitué.

Les opérations évaluées dans le cadre d'une évaluation *ex post* ne devraient pas être soumises à un monitoring *ex post*. Il faut toutefois appliquer cette règle avec souplesse. Il est possible

d'y déroger si des informations additionnelles peuvent être attendues d'un ROM *ex post*. Cela peut se présenter, par exemple, si une évaluation *ex post* soulève des questions auxquelles il est possible de répondre par un ROM *ex post* quelques mois plus tard, si les résultats des évaluations doivent être complétés par un ROM *ex post* ultérieur ou si un ROM *ex post* additionnel permet de contribuer directement à la conception d'un nouveau projet.

Le monitoring *ex post* devrait en tout état de cause être entrepris entre 12 et 18 mois après la clôture technique du projet, à savoir, à la fin de la mise en œuvre des activités. Toutefois, dans une certaine mesure, le calendrier est également conditionné par la nature du projet. La période durant laquelle la durabilité ou l'impact peut se concrétiser varie d'un projet à l'autre et, dans certains cas extrêmes, l'impact des projets peut apparaître après plusieurs années, tandis que d'autres projets sont conçus pour avoir un impact stratégique à une date précise.

Établissement d'un plan de travail

Lorsque l'éligibilité des projets/programmes du portefeuille a été établie et qu'un échantillonnage, le cas échéant, a été réalisé, le plan de travail peut être élaboré. Le plan de travail précise le nombre de missions planifiées et les pays visités, quelles opérations de la CE seront monitorées et à quelle date, ainsi que les moniteurs qui seront recrutés pour cette tâche. Le contractant du ROM doit consulter le gestionnaire CE responsable du ROM et les délégations de la CE pour finaliser et adapter la planification.

Il faut prévoir une certaine souplesse dans la planification ; le plan de travail initial établi au début de l'année subira des modifications durant l'année. Les modifications sont dues, soit aux changements sur le terrain, soit aux retards accumulés avant le lancement du projet, soit aux difficultés découlant des dispositions relatives au personnel ou à la logistique. Les contractants du ROM, les délégations de la CE et le gestionnaire CE responsable du ROM doivent s'informer mutuellement des changements, suffisamment à temps avant le déroulement de la mission.

2.3 Planification de la mission

2.3.1 Documents

Pour un suivi bien documenté de la performance d'une opération, les moniteurs doivent pouvoir accéder à toutes les informations pertinentes sur le projet et son contexte. Les moniteurs prennent connaissance des documents concernés avant le début de la mission. Les contractants du ROM s'assurent que le temps prévu pour examiner les documents est suffisant. Pour certains programmes, la méthodologie du ROM inclut une phase documentaire spécifique (voir ci-après) ; des jours supplémentaires pour un travail documentaire peuvent également être prévus dans le cadre du ROM *ex post* si le monitoring du projet l'exige.

Quelle que soit la manière dont le recueil des documents s'organise, il faut garantir que :

- tous les documents nécessaires ont été réunis ;
- tous les moniteurs peuvent accéder aux documents sous format électronique suffisamment à temps avant le début de la mission ;

Paramètre qualité: Disponibilité des documents

Les moniteurs savent de quels documents (et mises à jour) ils disposent et quels documents ils doivent obtenir sur le terrain.

Le contractant du ROM s'assure que les versions actualisées sont mises à la disposition des moniteurs.

Les délégations et le siège soutiennent activement le contractant du ROM aux fins du recueil des documents.

- le nombre de personnes participant à la collecte des documents est maintenu à un niveau minimum pour éviter les doubles emplois et les erreurs.

Habituellement, le bureau de Bruxelles du contractant ROM dirige la collecte des documents. Si des moniteurs régionaux ou résidents interviennent dans un lot, il peut être utile de les intégrer dans le processus. Les gestionnaires ROM à la CE et les délégations de la CE devraient fournir au contractant une assistance sur demande.

La plupart des documents sont disponibles dans CRIS ou dans d'autres sources de la CE. Il se peut que les documents supplémentaires ne soient disponibles que sur le terrain, par exemple durant le briefing et/ou directement auprès du gestionnaire du projet. C'est donc le moniteur qui est chargé d'ajouter dans la liste de documents tous les documents qui n'ont pas pu être obtenus par le bureau de Bruxelles des contractants ROM. Le moniteur envoie un exemplaire des documents concernés au bureau de Bruxelles après la mission afin que ces derniers puissent être utilisés dans le cadre de futurs ROM.

Le contractant ROM cherche en premier lieu les données/informations disponibles dans CRIS; il se met ensuite en rapport avec le géo-coordonateur avec l'aide du gestionnaire ROM de la CE et enfin avec la délégation concernée. Après avoir obtenu l'approbation du gestionnaire CE à la délégation ou au siège, le contractant ou les moniteurs peuvent correspondre directement avec le gestionnaire du projet et lui demander les documents supplémentaires/manquants.

La liste de documents ci-après peut servir d'orientation pour le contractant du ROM et le moniteur et les aider à rassembler les documents d'informations :

Tableau 1- Documents de soutien au monitoring

Documents stratégiques et documents par pays	Documents relatifs aux projets
Document de Stratégie Pays CE (DSP)	Convention de financement (CF) ou contrat (en particulier, conditions spécifiques et l'annexe II de la CF)
Programme Indicatif National CE (PIN)	Avenant modifiant le contrat ou la CF
Documents de stratégie régionale CE	Cadre logique (y compris les mises à jour)
Documents de politique sectorielle CE	Budget
Documents stratégiques nationaux pertinents (documents de politique sectorielle et documents stratégiques de réduction de la pauvreté)	Fiche CRIS
Rapports annuels par pays (le cas échéant)	Fiche d'action oQSG et check-list
Autres documents stratégiques des bailleurs (le cas échéant)	Plan annuel et global de travail et calendrier des activités
Autres documents	Rapports de mise en œuvre
Lignes directrices GCP	Plan de communication et visibilité
Dernière version du manuel ROM	MR, BCS et PS précédents
Boîte à outil relative à l'intégration du genre dans la politique de coopération au développement	Evaluations à mi-parcours
Manuel d'intégration environnementale pour la coopération au développement de la CE	Études thématiques et rapports de consultant relatifs au projet (le cas échéant)
Stratégie de base AT/UGP	Documents-cadres (le cas échéant)
Méthodologie QSG	Documents de communication sur le projet et publications (le cas échéant)
Manuel CE communication et visibilité	

Phase documentaire du monitoring *ex post*

Par rapport au monitoring des opérations en cours, le ROM *ex post* doit pouvoir recueillir et analyser une grande quantité de sources secondaires sur les progrès accomplis dans le domaine de l'intervention. Il faut prévoir suffisamment de temps pour la collecte et l'analyse de ces informations, de préférence avant la visite sur le terrain.

2.3.2 Échantillonnage au sein des programmes régionaux et phase documentaire des PR

Dans certains cas, tous les éléments nationaux d'un PR ne peuvent être contrôlés. Aussi, le ROM doit-il se fonder sur un échantillon de visites sur le terrain et sur un examen complémentaire des documents disponibles.

Le cas échéant, le choix de l'échantillon d'éléments nationaux d'un PR est fondé sur la typologie de la logique d'intervention du PR et sur le nombre et la distribution par région des éléments du PR. Ces informations devraient être enregistrées pour chaque PR du lot concerné durant la phase d'identification du ROM (voir ci-dessus).

Plus le nombre de pays participant au PR est élevé, plus ils sont dispersés du point de vue géographique, et plus il est probable que les visites portent sur un échantillon d'éléments nationaux.

Si un PR ne couvre qu'un petit nombre de pays proches (à titre indicatif, moins de cinq éléments nationaux), la visite devrait concerner tous les éléments. Il n'est donc pas nécessaire de prévoir une phase documentaire supplémentaire.

Pour ce qui est des PR englobant un grand nombre de pays, le contractant du ROM, en consultation avec le gestionnaire CE du ROM, doit décider si l'échantillonnage peut être fait sans compromettre les résultats du ROM. Les facteurs justifiant la décision de réaliser un échantillon sont les suivants :

- les PR exclusivement régionaux (catégorie A + B) ne devraient pas faire l'objet d'un échantillonnage, sauf s'il y a plus de huit pays impliqués (chiffre indicatif) ;
- les PR hybrides couvrant plus de 5 pays peuvent faire l'objet d'un échantillonnage ;
- si les pays participant à un PR sont disséminés dans une région étendue ou dans plusieurs régions (la logistique et les coûts sont alors élevés), il peut être nécessaire et/ou possible de procéder à un échantillonnage (la visite de l'ensemble des éléments ne fournit pas plus d'informations que la visite d'un échantillon).

L'échantillonnage doit respecter les principes suivants :

- l'échantillon doit sélectionner les pays/projets/éléments offrant un aperçu global du programme ;
- il doit tenir compte de la possibilité de réaliser un nouveau monitoring, qui peut porter soit sur l'échantillon soit sur un autre échantillon ;
- il ne doit pas être motivé par des critères logistiques, budgétaires, des demandes spécifiques ou par les contraintes pesant sur la méthodologie, même s'il doit en tenir compte ;
- il doit englober les différents types d'éléments ou résultats du PR s'il y en a plusieurs (renforcement des capacités, assistance technique, formation, foires commerciales, etc.).

Phase documentaire du PR

Si l'échantillonnage est effectué dans un PR exclusivement régional, une phase documentaire est nécessaire pour étudier les informations relatives aux pays/éléments non monitorés. La

phase documentaire est recommandée pour les PR hybrides pour lesquels un échantillonnage est effectué.

L'étude documentaire repose sur les documents disponibles, mais peut également englober des appels téléphoniques ou des courriels avec les intervenants. Toutefois, la phase documentaire ne vise pas à produire un rapport sur les éléments qui ne sont pas soumis au monitoring. Les informations rassemblées et analysées seront intégrées au rapport consolidé portant sur le PR.

Idéalement, le chef de mission devrait réaliser l'étude documentaire avant la mission.

2.3.3 Sélection des moniteurs

Après consultation des membres du consortium, le bureau de Bruxelles du contractant ROM désigne le chef de mission et les moniteurs pour chaque mission. La qualité doit demeurer le principe directeur pour la sélection de l'équipe.

Pour ce qui est du ROM *ex post*, les moniteurs doivent posséder une expérience plus étendue en raison de la complexité de la tâche.

En général, chaque projet est monitoré par un seul expert. Pour leur première mission de ROM, les experts juniors devraient accompagner un moniteur expérimenté qui offrira ses conseils.

La structure des équipes de monitoring du ROM est souvent meilleure lorsqu'on associe des moniteurs spécialisés dans le secteur avec des moniteurs spécialistes de la gestion. L'attribution de projets aux moniteurs se fait selon leur expérience spécifique et est décidée au préalable par le chef d'équipe ou par son adjoint, en consultation avec le chef de mission.

Les moniteurs doivent, soit être membres de l'équipe de consultants approuvés et mentionnés dans le contrat de service, soit être approuvés séparément par l'autorité adjudicatrice à une date ultérieure.

Les *curriculum vitae* des experts en monitoring qui sont proposés pour la mission sont communiqués au gestionnaire de projet CE de la délégation ou au siège, trente jours calendrier avant la mission.

Les moniteurs ne doivent pas se trouver dans une situation de conflit d'intérêts découlant de l'exécution de la tâche qui leur est confiée. Le contractant du ROM s'en porte entièrement garant en faisant les vérifications nécessaires avec le consortium et avec chaque membre de la mission de monitoring.

En cas de conflit d'intérêts, on suggère les solutions suivantes :

- le contractant du ROM propose deux nouveaux experts et l'autorité contractante choisit;
- l'autorité adjudicatrice peut choisir un contractant du ROM dans un autre lot pour effectuer la visite en question ;
- si les circonstances le permettent, le projet peut être remplacé par un autre choisi dans l'échantillon de projets éligibles au monitoring.

Paramètre qualité: Expérience et renouvellement dans les consortiums de ROM

Les moniteurs seniors doivent posséder des connaissances suffisantes de la géographie, des langues, des thématiques et du monitoring. Le coaching des moniteurs débutants par les moniteurs seniors est recommandé en mission.

Le pool des experts est mis à jour sur une base régulière.

Les gestionnaires de projet CE de ROM approuvent rapidement les nouveaux moniteurs qualifiés.

Les moniteurs exécutent leur fonction d'une manière indépendante. Ils doivent toujours garder à l'esprit qu'ils représentent le contractant et non pas la Commission européenne.

Si un conflit d'intérêts survient pour le contractant du ROM (par exemple, si le partenaire chargé de la mise en œuvre fait partie du consortium ROM responsable du monitoring), un moniteur d'un autre consortium de ROM doit être désigné pour le monitoring du projet/programme. Même si le contractant du ROM continue à fournir le soutien documentaire et logistique, toutes les activités relatives à la rédaction des rapports, au contrôle qualité et au téléchargement doivent être effectuées par le consortium du moniteur de remplacement.

Les moniteurs doivent être disposés à se déplacer dans le territoire. Ils acceptent par conséquent toutes les instructions équitables et raisonnables fournies par le chef de mission et, s'ils y sont habilités, par les autres moniteurs des missions, et ce avant et durant la mission.

À tout moment, les moniteurs protègent la confidentialité sur les questions internes à la CE.

Tableau 2 – Profil des moniteurs et des chefs de mission

Profil des moniteurs	
Compétences techniques :	Compétences interpersonnelles :
Expérience du monitoring et / ou de l'évaluation ;	Sensibilité interculturelle ;
Connaissance de la méthodologie et des techniques de monitoring/d'évaluation ;	Bonnes compétences dans la communication et les interviews ;
Diplôme universitaire approprié ;	Esprit d'équipe ;
Expérience professionnelle acquise pendant un nombre d'années adéquat au niveau international/régional, de préférence dans les pays en développement/économies émergentes, correspondant au niveau d'expertise nécessaire à la fonction (jusqu'à cinq ans pour les juniors, entre cinq et dix ans pour les moniteurs de niveau intermédiaire et plus de dix ans pour les seniors) ;	Apprentissage autonome et rapide ;
	Capacités d'analyse ;
Connaissance des programmes de développement/coopération dans le pays/la région considérée et en particulier connaissance dans le domaine des projets et programmes financés par la CE ;	Supporte le stress et la frustration ;
	Attitude neutre et objective ;
Connaissance sectorielle pertinente des projets essentiels de la CE mis en œuvre dans le pays où se déroule la mission ;	Respect de la loyauté et de la confidentialité.
Connaissance de la langue de travail du pays et connaissance de l'anglais adaptée au travail demandé ;	
Connaissance de la GCP ;	
Absence de conflit d'intérêts (pas de participation aux phases du cycle du/des projet(s) soumis au monitoring orienté vers les résultats).	
Exigences supplémentaires pour les chefs de missions :	
Nombre d'années d'expérience correspondant au niveau senior, dont cinq ans en tant que gestionnaire/chef de projet.	Compétences avérées dans le domaine du leadership et du renforcement des capacités d'une équipe avec des équipes internationales interdisciplinaires.

Avant la mission, le bureau de Bruxelles du contractant ROM fournit aux moniteurs des instructions précises en vue de la mission et communique les informations de fond figurant dans la section «Documentation» ci-dessus. Les moniteurs examinent ces informations et en tirent parti pour les élaborer plus avant, si nécessaire avec le soutien du chef de mission. Lors du lancement de la mission, ils sont familiarisés avec les documents du projet et ont préparé les questions à poser aux principaux intervenants.

Si nécessaire, le bureau de Bruxelles du contractant ROM prend les dispositions pour que le chef de mission puisse obtenir un briefing ou l'avis des coordinateurs concernés ou des gestionnaires de projets CE du siège.

2.3.4 Dispositions logistiques

Les directions du siège établissent un premier contact avec les délégations pour présenter le processus de monitoring et annoncer la mission. Le bureau de Bruxelles du contractant ROM est ensuite chargé d'assurer toutes les communications avec les délégations avant et après chaque mission. Enfin, la logistique de la mission est établie d'un commun accord entre le contractant ROM et la délégation.

Paramètre qualité : Calendrier

Le calendrier doit spécifier toutes les activités considérées, à savoir la planification, les déplacements, le travail sur le terrain, les briefings, les débriefings et l'assurance qualité.

Le contractant ROM se met en rapport avec le chef de mission, l'équipe chargée du monitoring et la délégation et organise un briefing avec la délégation le premier jour de la mission. Si nécessaire, le contractant ROM aide les moniteurs à trouver un logement pour les premières nuits. Après avoir reçu l'approbation du gestionnaire de projet CE de la délégation ou du siège, le contractant ROM ou les moniteurs peuvent se mettre directement en rapport avec le gestionnaire du projet pour organiser la visite sur le terrain, y compris les réunions, les déplacements et le logement.

Le bureau de Bruxelles prend également les dispositions nécessaires concernant les vols internationaux et l'organisation et le paiement des déplacements sur place. Habituellement, les déplacements sur place sont organisés par l'équipe chargée du monitoring ou par chaque moniteur. Les frais de déplacement sont couverts par le contractant du ROM ou selon d'autres dispositions adéquates.

Le contractant ROM élabore des lignes directrices précises et répartit les tâches concernant les rapports et les communications entre l'équipe chargée du monitoring et la délégation pour éviter les doubles emplois et la confusion. Après avoir été présenté par le contractant du ROM, le chef de mission devient le principal correspondant de la délégation pour toutes les questions impliquant l'équipe de monitoring dans son ensemble (notamment, les briefings et débriefings). Les moniteurs consultent le gestionnaire de projet CE et les responsables de la mise en œuvre du projet pour la planification de leur visite sur le terrain (y compris les réunions avec les parties prenantes, les déplacements et le logement sur place).

Les moniteurs disposent d'une autonomie de moyens. C'est pourquoi ils font appel aux délégations aussi rarement que possible. Toutefois, la coordination logistique peut fortement renforcer l'efficacité d'une opération durant une mission. Les moniteurs nationaux peuvent jouer un rôle déterminant dans la préparation de la logistique et la coordination.

Les missions de monitoring peuvent couvrir un pays ou en englober plusieurs. Habituellement, une mission est menée dans plusieurs pays aux conditions ci-après :

- lorsqu'une délégation est responsable de plusieurs pays ;
- si les programmes régionaux/thématiques couvrant plusieurs pays sont inclus dans la mission ;
- s'il est plus efficace d'effectuer une visite dans plusieurs pays d'une même région.

Calendrier des missions de ROM :

Le monitoring doit être un exercice rapide. La durée habituellement prévue pour une visite de terrain est de cinq jours ouvrables pour les projets en cours ou pour l'élément national d'un

PR. Les ROM *ex post* qui exigent une période de préparation pour l'identification des interlocuteurs peuvent allonger la durée du monitoring (jusqu'à dix jours ouvrables). Dans une mission de ROM, chaque moniteur effectue généralement le monitoring de deux projets.

2.4 Mission sur le terrain

2.4.1 Réunion d'équipe préalable au briefing

La mission de monitoring doit être planifiée de façon à ce que tous les membres de l'équipe de monitoring arrivent au plus tard la veille du briefing de la délégation. De cette façon, la rencontre de l'équipe peut avoir lieu et tous les aspects pertinents de la mission peuvent être débattus.

Cette réunion préparatoire dès l'arrivée dans le pays est la première étape permettant d'enclencher la dynamique de groupe et d'établir les responsabilités avec précision. Elle permet d'éviter que les moniteurs n'accomplissent des tâches ou ne fassent des déclarations personnelles incohérentes ou contradictoires et contribue également à attirer l'attention sur ces problèmes, le cas échéant. Le chef de mission a pour tâche essentielle de gérer le travail d'équipe et d'en garantir la qualité. Les moniteurs doivent travailler en équipe et s'engager à partager les informations et les connaissances dont ils disposent. C'est pourquoi il est fortement recommandé que les moniteurs logent dans le même hôtel (au minimum au début et à la fin de la mission).

Paramètre Qualité : Equipe de monitoring

Travail d'équipe et bonne communication au sein d'une équipe de monitoring doivent se fonder sur la discussion au sujet des progrès en matière de méthodologie de ROM, le partage d'expérience, une répartition précise des tâches et la discussion collective sur les résultats.

Le dialogue permanent entre les membres de l'équipe permet aussi de s'assurer que les moniteurs ne travaillent pas de manière isolée et que les moniteurs les moins expérimentés reçoivent le soutien de l'ensemble de l'équipe. En outre, le dialogue améliore la compréhension des questions qui seront débattues durant les débriefings.

Il est essentiel d'informer en permanence les moniteurs sur les bonnes pratiques et les changements apportés au système de ROM. Le chef de mission doit s'assurer que les moniteurs connaissent les lignes directrices actuelles et qu'ils les comprennent, y compris les mises à jour des modèles, instructions et méthodologies. Les moniteurs les moins expérimentés peuvent exiger une attention accrue pendant la mission. Les contractants de ROM doivent fournir aux chefs de mission et aux moniteurs toutes les informations pertinentes au sujet des progrès récents dans le domaine du ROM.

2.4.2 Briefing

La première tâche que l'équipe de monitoring doit accomplir est de briefier la délégation et les autres intervenants. Durant le briefing, le chef de mission doit :

- présenter l'équipe chargée du monitoring ;
- décrire le système de ROM (et les progrès récents) et le rôle du moniteur ;
- expliquer la stratégie de la mission ;
- répondre aux questions posées par le personnel de la délégation ;
- fixer une date pour le débriefing à la délégation.

Outre le briefing conjoint de la délégation, chaque moniteur doit avoir une entrevue avec les responsables de ses projets au sein de la délégation.

Des présentations en PowerPoint, une brochure et d'autres documents d'informations sur le système de ROM et ses objectifs sont disponibles pour le briefing. Le bureau de Bruxelles doit actualiser les transparents sur une base régulière en fonction des documents diffusés par l'Unité E5.

Les délégations organisent habituellement les réunions des moniteurs avec les représentants nationaux (ordonnateur national, organisme et ministères chargés de la mise en œuvre). Les moniteurs sont invités à ne pas contacter directement les représentants nationaux avant d'avoir consulté la délégation.

Les délégations invitent souvent les gestionnaires des projets et programmes qui doivent être suivis à une séance conjointe de briefing avec les moniteurs. Le chef de mission peut présenter le système ROM et les objectifs de la mission, et ensuite proposer des discussions entre le moniteur et le chef de projet. Toutefois, lorsque les projets sont éloignés de la capitale et/ou situés dans des régions périphériques, ces briefings avec les chefs de projets ont lieu à l'arrivée sur le site du projet.

2.4.3 Visites de terrain

La quasi-totalité de la durée de la mission est consacrée au projet même. La délégation est invitée à aider les moniteurs à se mettre en rapport avec les agences chargées de la mise en œuvre et les unités de gestion du projet si cela n'a pas été fait avant le début de la mission. Le chef de mission coordonne l'organisation des visites de terrain avec les moniteurs. Le chef de mission supervise la gestion du temps consacré à chaque projet. En moyenne, il est prévu que chaque moniteur passe entre trois et cinq jours sur le terrain, en fonction du projet et des exigences relatives aux déplacements sur place.

Avant la mission les moniteurs doivent se mettre en rapport avec la direction du projet avec l'aide du gestionnaire de projet CE pour établir un itinéraire et un calendrier de réunions durant les visites de site.

Les moniteurs doivent rester en contact étroit avec les principaux intervenants du projet, en particulier les groupes cibles et les bénéficiaires.

Le groupe cible et les bénéficiaires finals sont une source d'informations particulièrement précieuse en ce qui concerne la pertinence, les résultats, l'impact et la durabilité potentielle de l'opération. Les moniteurs doivent pouvoir les rencontrer directement et écouter leur point de vue dans le cadre d'entrevues individuelles ou en groupes. Il est conseillé de mener les interviews en l'absence des gestionnaires de projets.

Les moniteurs doivent s'assurer que l'identité de leurs interlocuteurs est protégée d'une manière appropriée. Ils doivent tenir compte du fait que les MR et les BCS sont disponibles pour tous les intervenants. Si des commentaires et des opinions spécifiques figurent dans le MR ou les BCS, le nom de la source n'est pas cité, mais, si nécessaire, une description générique est fournie (par exemple, « les membres du groupe cible » et non pas « M. X et Mme Y »). Cette disposition s'applique tout particulièrement lorsque les interlocuteurs ont émis des critiques et fait des observations controversées.

Les problèmes graves tels que les cas de fraude doivent être signalés directement/personnellement à la délégation.

Si deux moniteurs sont affectés à un projet, ils doivent se partager les tâches et les responsabilités. Habituellement, le moniteur principal rédige le rapport de monitoring.

Si le gestionnaire de projet CE de la délégation CE accompagne le moniteur du ROM sur le terrain, il/elle ne doit pas intervenir dans le travail du moniteur et se contente d'observer.

Spécificités des visites sur le terrain pour les ROM *ex post*

Du point de vue du moniteur, le monitoring *ex post* se distingue du monitoring en cours dans la mesure où il se focalise sur l'évaluation de l'impact réel et de la durabilité, mais également parce qu'il est plus difficile à mener.

On rencontre des difficultés tout particulièrement lorsque l'opération a été entièrement démantelée au terme du financement de la CE et lorsque les structures de mise en œuvre et les gestionnaires du projet/programme n'existent plus. En outre, le personnel de la délégation et du siège responsable de l'opération durant la phase de mise en œuvre peut ne plus être disponible en tant qu'interlocuteur. Les groupes cibles peuvent avoir été dispersés et les enjeux des bénéficiaires subsistant de l'opération originale être trop peu précis.

Les visites de monitoring *ex post* devraient tenir compte des éléments suivants :

- prévoir suffisamment de temps pour recenser les interlocuteurs, expliquer la mission de monitoring et prendre les dispositions en vue des réunions.
- éviter de susciter des attentes chez les bénéficiaires et laisser espérer un nouveau projet.
- un échantillon du groupe cible du projet est une condition indispensable (mais pas suffisante) ;
- consulter un échantillon représentatif des bénéficiaires finals et des autres groupes pouvant être affectés (d'une manière positive ou négative) ;
- il est utile et pertinent de rencontrer les principaux autres bailleurs dans le domaine d'activités de l'opération soumise au monitoring pour se focaliser sur l'impact, la coordination et l'expérience acquise ainsi que sur les difficultés d'attribution de l'impact de l'opération ;
- des méthodes de recueil des données autres que les entretiens semi-directifs peuvent être essentielles pour évaluer l'impact (par exemple, le classement par richesse ou l'observation).

2.4.4 Débriefing

La mission de monitoring s'achève par un débriefing de la délégation et des autres intervenants. L'heure et la date du débriefing de la délégation sont généralement établies d'un commun accord les premiers jours de la mission. La plupart des contractants ROM placent le débriefing à la fin de la deuxième semaine de la mission, d'autres l'organisent le lundi qui suit si le site est très éloigné de la délégation.

L'expérience a montré qu'il peut être utile que les équipes, qui ne se sont quasiment jamais réunies depuis le briefing de la délégation, se réunissent avant le débriefing pour partager leurs expériences de terrain et préparer les débriefings.

La réunion tenue avant le débriefing peut être particulièrement utile pour recenser les questions communes rencontrées dans les projets soumis au monitoring (par exemple la qualité du cadre logique, les procédures d'appels d'offres, les décaissements, etc.) et éventuellement les bonnes pratiques ou l'expérience acquise. Il peut aussi être utile de discuter des résultats prêtant à controverse au sein de l'équipe.

Tous les moniteurs de l'équipe devraient participer au débriefing pour donner un premier compte-rendu direct de leur évaluation.

En principe, tous les intervenants, à savoir la délégation, l'autorité nationale et la direction du projet devraient prendre part au débriefing. La délégation peut inviter les autorités nationales et les gestionnaires de projet à une réunion conjointe ou proposer une réunion séparée avec chaque intervenant.

En tout état de cause, les moniteurs devraient organiser avant leur départ une réunion de débriefing succincte avec les gestionnaires du projet afin de discuter des résultats préliminaires et des recommandations qu'ils jugent particulièrement pertinents.

Durant le débriefing, les moniteurs présentent les résultats préliminaires. Toutefois, les projets de rapport et/ou les notes de débriefing ne sont pas communiqués à la délégation. Il peut être mentionné que le MR et les BCS seront disponibles sur CRIS dans les quinze jours ouvrables.

Il est important de donner à la délégation et aux parties prenantes une description précise de l'évaluation préliminaire de la performance du projet en parlant ouvertement de ses points faibles. Cela contribue à éviter les surprises dans le MR et les BCS. Il n'est toutefois pas recommandé de présenter les notations préliminaires à ce stade car cela pourrait inciter les gestionnaires et les délégations à tenter une discussion sur ce point.

Les observations et les rectifications faites par la délégation et les intervenants sont dûment prises en considération. Si les résultats obtenus par les moniteurs, fondés sur des données sûres, sont contestés par le responsable assistant au débriefing, le moniteur/la monitrice doit faire preuve de fermeté et étayer son argumentation.

Durant le débriefing, les moniteurs ne doivent pas oublier qu'ils sont des experts indépendants réalisant un suivi externe d'un projet/programme. Cela signifie que le débriefing devrait servir à informer la délégation et le gestionnaire de projet des résultats préliminaires et à corriger, le cas échéant, les malentendus factuels. Le débriefing n'est pas un forum visant à élaborer une évaluation commune partagée par les parties prenantes et les moniteurs.

Lorsqu'il n'y a pas de dévolution de pouvoir /les opérations sont gérées depuis le siège de Bruxelles, le débriefing est effectué par le chef de mission à son retour à Bruxelles. Chaque membre de l'équipe produit un résumé de ses conclusions et de ses recommandations préliminaires pour le débriefing pour chaque opération suivie. Ce résumé est transmis au chef de mission. La date du débriefing est fixée par le gestionnaire de projet CE et le contractant du ROM, dès le retour du chef de mission de la visite sur le terrain.

2.5 Rédaction du rapport

Fiche synoptique du projet (PS)

La fiche synoptique du projet est le premier document que le moniteur doit remplir. Elle contient des informations de base sur le projet/programme (par exemple, le numéro du projet, la date de la CF, la date de démarrage effective, la date de fin planifiée et probable, l'engagement primaire par la CE), et un résumé du contexte et de la logique d'intervention du projet. Une première version est rédigée avant la mission car elle contribue à se représenter plus clairement l'élément central des opérations et de leurs caractéristiques. Les informations recueillies durant la mission peuvent entraîner la révision de la PS.

Fiches récapitulatives pour les conclusions (BCS)

Les moniteurs complètent leurs notes et remplissent fiches récapitulatives pour les conclusions relatives au cadre général avant de rédiger le rapport de monitoring. Les points soulevés dans les BCS peuvent servir d'orientation pour les questions posées lors de la visite de monitoring ; un premier projet de BCS peut être commencé durant la mission de

monitoring. Toutefois c'est à la fin de la mission que l'on doit rédiger la version finale, en tenant compte de toutes les données empiriques, des interviews, des discussions au sein de l'équipe chargée du monitoring et des éventuels éclaircissements apportés par les parties prenantes durant le débriefing. Chaque moniteur rédige des BCS et un MR pour les projets/programmes qu'il a lui-même suivis.

Les programmes régionaux nécessitent un MR, des BCS et un PS pour chaque pays/élément contrôlé et un MR, des BCS et une PS consolidé/horizontal axé sur la dimension régionale du PR. (À l'exception toutefois des pseudo-PR).

Rapport de monitoring (MR)

Les rapports de monitoring étant directement encodés dans CRIS par le bureau de Bruxelles du contractant ROM, chaque contractant ROM a élaboré son propre modèle de MR.

Le MR consolidé/horizontal d'un PR est rédigé par le chef de mission. Il englobe les informations recueillies durant la phase documentaire éventuelle (pour l'échantillonnage du PR et la phase documentaire, voir ci-dessus).

Les MR relatifs aux projets en cours et aux composantes du PR (en cours et *ex post*) ne doivent pas dépasser 8 000 caractères, espaces non compris (ce qui correspond à trois pages lorsque le MR est encodé dans CRIS et converti en format pdf).

Les MR consolidés pour les PR et les MR pour les PAPS ne doivent pas dépasser 16 000 caractères sans espace (ce qui correspond à un MR de cinq pages en format pdf CRIS).

Les MR sont volontairement succincts ; l'objectif est d'être concis et d'aller à l'essentiel sans oublier les résultats et les recommandations importantes.

Notes personnelles du moniteur

Lorsque le moniteur/la monitrice est sur le terrain, il/elle note ses observations et les réponses de ses interlocuteurs. Ces notes contribuent à étoffer les BCS et le MR. Elles sont également utiles si les résultats du MR et des BCS sont remis en question et que le moniteur est appelé à les justifier.

Notes de monitoring



*Les notes de monitoring sont élaborées lorsque **la situation dans le pays est exceptionnelle** et fait obstacle à la visite du projet sur le terrain (par exemple, en cas de catastrophe naturelle dans la région du projet ou de détérioration imprévisible des conditions de sécurité).*

La meilleure solution dans ce cas est de reporter la mission de ROM à plus tard. La décision finale de produire une note de monitoring sera prise par le chef de mission en consultation avec le gestionnaire de projet de ROM.

Le manque de temps disponible, l'«immaturité» du projet, les «problèmes de timing» ou autres sont dues à un problème d'organisation de la mission. Les notes de monitoring ne sont pas censées couvrir ce type de problèmes.

Pour plus d'instructions sur la manière de remplir les BCS et le MR, veuillez consulter la troisième partie du présent manuel.

2.6 Contrôle qualité des rapports ROM

Le contractant du ROM doit mettre en place un mécanisme de contrôle qualité adéquat pour s'assurer que tous les rapports sont d'une qualité équivalente et uniformes. La qualité des produits du ROM se vérifie en trois étapes :

- par le moniteur avant soumission des documents au chef de mission ;
- par le chef de mission avant leur soumission au bureau de Bruxelles du contractant ROM ;
- par les membres du personnel du contractant ROM qui travaillent à Bruxelles avant encodage dans CRIS.

Le MR et les BCS soumis par le moniteur doivent remplir les critères de base avant d'être soumis pour examen au chef de mission :

- tous les faits doivent être répertoriés (dans la première partie du MR) ;
- toutes les sections du MR et des BCS doivent être remplies ;
- le texte doit être précis, sans ambiguïté, la terminologie et les acronymes doivent être expliqués et le texte doit être bien orthographié.

Le moniteur doit signaler au chef d'équipe les modifications pertinentes apportées aux projets de rapports suite au débriefing de la délégation/du siège.

Le chef de mission est le principal responsable de la vérification de la qualité de tous les MR et BCS. Il/elle examine le contenu des rapports pour vérifier cohérence et clarté. Il vérifie notamment que :

- les différentes parties du rapport sont reliées à celles des BCS ;
- la notation est entièrement justifiée par le texte et cohérente avec celui-ci ;
- les conclusions/recommandations/observations du MR et des BCS sont compatibles ;
- le texte peut être lu par une personne qui ne connaît pas le projet ;
- toutes les informations potentiellement sensibles sont formulées et justifiées d'une manière appropriée et enregistrées dans la partie concernée du MR.

Paramètre qualité :
Comprendre le ROM et les concepts de la matrice du cadre logique

Les moniteurs doivent connaître parfaitement les concepts et la terminologie utilisée dans le ROM et les appliquer d'une manière correcte et cohérente.

Cela est tout particulièrement vrai pour l'efficacité, l'efficacité, les produits et effets directs car ces termes pourraient être utilisés différemment dans d'autres systèmes de gestion et de M&E.

Le moniteur a rempli sa mission avec succès si la qualité de ses MR et BCS est satisfaisante et lorsqu'ils ont été soumis dans les délais. Remplir une seule de ces deux conditions n'est pas suffisant. Le chef de mission peut retourner les MR au moniteur autant de fois que nécessaire. Si ce dernier ne répond pas aux exigences, le chef de mission fait parvenir les documents au bureau de Bruxelles du contractant, accompagnés d'une explication exhaustive. Le contractant du ROM se chargera du suivi l'assurance qualité, puis des conséquences en termes de paiements, etc.

Toutes les parties prenantes impliquées, et notamment les moniteurs, doivent respecter les délais impartis pour les documents. Le MR, les BCS, la PS doivent se trouver sur CRIS quinze jours ouvrables après la fin de la mission de monitoring.

Tableau 3 : Système de reporting

Fonction	Tâches	Jours ouvrables
Moniteur	Produit le MR, les BCS, la PS ; les transmet au chef de mission avec le cadre logique, le calendrier des activités et ressources (si des mises à jour sont disponibles)	5
Chef de mission	Révision du contenu du MR, des BCS, de la PS Vérification de la concision, de la formulation du rapport, de la conformité avec la terminologie de la GCP et du ROM Transmet les documents corrigés au bureau de Bruxelles du contractant du ROM ; accusé de réception	5
Contractant du ROM	Le bureau de Bruxelles procède à l'examen final du rapport et des BCS Prend les mesures de suivi qui s'imposent Chargement des BCS, de la PS, du MR et des autres documents (cadre logique mis à jour, calendrier des activités + ressources) dans la base de données CRIS.	5
Total		15

2.7 Diffusion

Une fois encodés dans CRIS, les documents sont accessibles au personnel de la CE au siège et à la délégation. Les contractants du ROM informent le gestionnaire de projet CE que les résultats du monitoring sont disponibles dans CRIS, ils leur transmettent MR, BCS et PS et les invitent à diffuser les rapports ROM à toutes les parties prenantes du projet, essentiellement les organismes chargés de la mise en œuvre et les administrations partenaires. Suite à cela, les obligations du contractant sont remplies.



Les moniteurs n'envoient pas de projet ou de document final aux parties prenantes, y compris au gestionnaire de projet CE. Pour garantir l'indépendance des moniteurs et la propriété du ROM, les moniteurs et les contractants du ROM présentent les résultats du ROM uniquement via la plate-forme du CRIS.

La diffusion auprès des parties prenantes est la tâche exclusive des gestionnaires de projet CE dans les délégations et au siège après encodage dans CRIS des résultats du monitoring. Si les parties prenantes se mettent en rapport avec les moniteurs pour leur demander un rapport, elles doivent être réorientées vers le gestionnaire de projet CE responsable au sein de la délégation ou au siège.

Le cycle du monitoring s'achève avec la diffusion des rapports auprès des organismes respectifs chargés de la mise en œuvre ou des parties prenantes et le suivi approprié des recommandations est expliqué dans les MR.

La diffusion des résultats du monitoring (essentiellement le MR) à l'extérieur de la CE se fait à la discrétion de la délégation ou des responsables au siège. La diffusion auprès des parties prenantes concernées contribue à l'un des engagements essentiels de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, rappelé dans la stratégie cadre relative à la CT/AT et le Consensus européen sur le développement : à savoir l'appropriation.

Pour que le monitoring devienne un outil de gestion utile, il est recommandé que le gestionnaire de projet CE distribue les rapports de monitoring à l'ensemble des parties prenantes.

2.8 Suivi des recommandations

Le suivi des recommandations est la clé de la réussite du système de ROM. Si les problèmes mis en lumière dans le MR peuvent être résolus en temps utile, le monitoring peut être considéré comme réussi et la performance du projet devrait s'améliorer. Les recommandations contenues dans le MR sur les mesures à prendre, les personnes responsables et les délais impartis doivent être claires, concises, précises et choisies avec soin.

Le suivi des recommandations ne relève pas du mandat des contractants du ROM. Cette partie plus critique du processus de monitoring exige un soin particulier de la part de la délégation / siège.

Le gestionnaire de projet CE est chargé de remplir la fiche de réponse, document obligatoire du ROM encodé directement dans CRIS (à compter d'août 2009).

La fiche de réponse est une réponse structurée du management de la CE au monitoring ROM et à ses résultats et recommandations. Elle prévoit un espace pour les commentaires relatifs à la qualité des produits du ROM et contient une partie réservée au suivi des recommandations. En l'occurrence, le gestionnaire de projet CE précise s'il est prévu de prendre des mesures en réponse aux recommandations, par qui et quand. En outre, le gestionnaire de projet CE note le feedback sur le monitoring de toutes les parties prenantes, y compris les administrations partenaires, les gestionnaires de projet et les groupes cibles.

Paramètre qualité : Suivi des recommandations

Pour que le ROM fasse la différence, le suivi de ses recommandations est crucial.

Le gestionnaire de projet CE formule des observations précises sur les produits du ROM dans la fiche de réponse. Il rend compte avec précision de la mise en œuvre planifiée des recommandations et intègre le feedback de toutes les parties prenantes.

Les contractants du ROM prennent connaissance de toutes les fiches de réponse pour, le cas échéant, améliorer leurs services.

	Suivi des recommandations	Rapport sur la mise en œuvre des recommandations	Observations
Gestionnaire de projet CE au sein de la délégation ou au siège	Suivi des recommandations adressées à la délégation ou au siège de la CE	Supervision des rapports relatifs aux recommandations dans la fenêtre du rapport sur la mise en œuvre	La fenêtre doit être réactualisée tous les quatre mois selon le format standard.
Gouvernement partenaire	Suivi des recommandations adressées au GP	Fournit des informations à la délégation concernant les recommandations adressées au GP	Responsabilité conjointe avec la délégation concernant le suivi en cas de décentralisation
Organisme chargé de la mise en œuvre/ UGP	Suivi des recommandations pour l'organisme chargé de la mise en œuvre/l'UGP	Rapports à l'administration nationale et/ou au gestionnaire de projet à la délégation ou au siège quant aux avancées en matière de reporting sur les progrès accomplis	Voir les lignes directrices pour le rapport sur les progrès accomplis dans le chapitre 7.2.8 des lignes directrices GCP

Selon les lignes directrices sur la gestion du cycle des projets, les gestionnaires de projets à la délégation et au siège doivent rendre des comptes sur les recommandations dans la fenêtre « rapport de mise en œuvre », mise à jour sur une base régulière, sous la section 5 “Progress in achieving objectives” (Progrès accomplis dans la réalisation des objectifs) et la section 8 “Cross-cutting and other issues” (Questions transversales et questions diverses). Ils devraient également rendre compte du suivi des recommandations.

2.9 Assurance qualité dans le ROM

Dans le système ROM, la qualité est une responsabilité partagée par tous les intervenants du ROM – moniteurs, gestionnaires de projets CE, coordination du ROM, délégations de la CE.

La qualité des produits du ROM repose sur l'actualisation et la qualité des documents relatifs aux projets/programmes qui sont encodés dans CRIS. Un cadre logique mis à jour sur une base régulière, un calendrier d'activités et un plan de travail des opérations sont des informations essentielles dont le moniteur a besoin. Il sera également très utile à ce dernier que le « rapport de mise en œuvre » disponible sur CRIS soit régulièrement mis à jour.

Pour que les contractants du ROM puissent maintenir et promouvoir leur système interne d'assurance qualité, il faut absolument qu'ils reçoivent un feedback régulier de la part des intervenants. La qualité devrait par conséquent figurer régulièrement dans l'ordre du jour des réunions entre autorité contractante et contractant du ROM, ainsi qu'au niveau interne au sein de la direction. La fiche de réponse, document obligatoire, encodée dans CRIS, est le document essentiel permettant de fournir un feedback sur une opération de monitoring spécifique et notamment sur le MR.

Dans le cadre du processus d'assurance qualité, on distingue les responsabilités suivantes :

Tableau 4 : Responsabilités en matière de qualité dans le ROM

Fonction	Responsabilité en matière de qualité dans le ROM
Gestionnaire ROM de la CE	Supervision du système de ROM dans leur lot respectif Plan de travail, gestion quotidienne des contrats et contrôle qualité des produits
Contractant du ROM	Encodage et téléchargement du MR, des BCS et de la PS conformément au manuel Assurance qualité de tous les résultats du ROM et du système d'assurance qualité du consortium
Chef d'une mission de monitoring	Garantit que l'équipe se fournit un soutien professionnel mutuel pour produire des résultats de qualité par la discussion et le partage d'informations Garantit la cohérence des rapports et leur crédibilité Briefés et informés à travers des réunions avant et après les missions au bureau de Bruxelles des contractants ROM et lors des réunions de coordination ROM qui sont tenues sur une base régulière
Unité de coordination du ROM E5	Fonctionnement, conception, évolution et coordination générale du système ROM Direction conceptuelle en matière de qualité du système, y compris ses produits
Contractant de soutien à la coordination ROM	Aide E5 à améliorer la méthodologie du ROM et l'exploitation du système Soutien E5 dans les questions de qualité, par exemple lignes directrices pour le ROM et vérifications ad hoc

L'assurance qualité (AQ) est un outil qui s'applique en permanence pendant toute la durée monitoring. Le tableau des tâches, ci-dessous, qui présente en détail les aspects d'AQ et les paramètres de la qualité du ROM, peut servir d'orientation pour la mise au point du système interne d'AQ du contractant du ROM.

Pour garantir une cohérence de la démarche pour tous les lots du ROM, des réunions de coordination entre les contractants du ROM et des gestionnaires ROM à la CE sont organisées sur une base régulière, sous la supervision de l'unité E5. Ces réunions doivent permettre de résoudre d'éventuels problèmes, de partager les expériences et les progrès récents accomplis

Paramètre qualité : Assurance qualité

Chaque contractant doit mettre en place un système d'assurance qualité efficace et efficient pour les produits du ROM.

Les moniteurs et les chefs d'équipe s'assurent que leurs produits sont cohérents, concis et exhaustifs.

Les gestionnaires de projet CE sont chargés du feedback et doivent s'assurer du suivi via la fiche de réponse.

dans le ROM dans différents lots géographiques et thématiques, et de contribuer à l'amélioration permanente du système ROM.

Figure 7 - Paramètres qualité et mesures en faveur de la qualité dans le ROM

Paramètres qualité	Mesures à prendre visant à la qualité	Mesures prises par	
		Délégation et/ou siège	Contractant du ROM
Temps prévu pour la mission de ROM	1.1 S'assurer que les équipes (chef de mission et moniteurs internationaux et/ou locaux) sont constituées en fonction de leur expertise		■
Phase de préparation effective	1.2 Fournir les BCS / le MR dans les délais impartis et familiariser les moniteurs juniors aux modèles de BCS et de MR (le cas échéant)		■
	1.3 Fournir les documents relatifs au projet à l'ensemble des moniteurs pour la préparation de leur mission	■	■
	1.4 Discuter du plan de mission et des instructions / responsabilités de l'équipe et s'assurer qu'ils sont bien compris		■
	1.5 Le chef de mission se met en rapport avec les gestionnaires de projet CE et la délégation pour faciliter la mission	■	■
Temps prévu sur le terrain pour le monitoring est suffisant	1.6 Communication établie et dispositions prises pour le (dé)briefing avec les délégations et les autres parties prenantes	■	■
	1.7 Confirmation de la planification logistique avec les délégations, en assurant un équilibre entre durée des déplacements et visites de terrain	■	■
Disponibilité, qualité et utilisation des documents de projet	2.1 Check-list établissant une distinction entre les documents essentiels - optionnels, indiquant leur disponibilité et qualité		■
	2.2 Documents essentiels : convention de financement, cadre logique – chaîne de causalité, contrats, plan de travail, calendrier d'activités, rapports l'état du projet, rapport de mise en œuvre	■	■
	2.3 Documents optionnels : revues sectorielles; évaluations – revues menées par les autres bailleurs, etc.		■
	2.4 Dernière version des documents disponibles en ligne : rapport de mise en œuvre à jour , dernier rapport sur les progrès accomplis/cadre logique, etc.	■	
	2.5 Le moniteur mentionne dans le MR si le cadre logique, les références et les indicateurs sont indisponibles ou insuffisants		■
Informations de / communication avec la délégation, y compris la fenêtre « rapport de mise en œuvre »	3.1 Les délégations désignent un correspondant pour toutes les communications sur la (préparation de) la mission de ROM	■	
	3.2 Planification des missions de ROM à intervalles réguliers, vérifications croisées avec la planification des autres missions sur une base régulière	■	
	3.3 Confirmation des projets admissibles pour le ROM ; la flexibilité autorise les demandes spécifiques	■	
	3.4 Avant la mission de ROM, la délégation fait connaître les questions revêtant un intérêt particulier pour le monitoring	■	
	3.5 Un rapport de mise en œuvre mis à jour sur une base régulière est une information essentielle pour une mission ROM bien préparée	■	
	3.6 S'assurer que les premières conclusions et principales observations sont identifiées en vue des discussions durant le débriefing		■
Compréhension des principes du ROM et de la matrice de cadre logique	4.1 Assurer la formation des moniteurs afin qu'ils connaissent et appliquent les principes utilisés dans le ROM (par exemple, BCS, MR, CGP)		■
	4.2 S'assurer que les notations données dans le MR sont une conclusion logique des BCS et que les mesures essentielles sont recommandées		■
	4.3 S'assurer que tous les sous-critères des BCS reçoivent une attention suffisante		■
	4.4 La mention «non applicable» (N/A) doit être systématiquement expliquée dans le texte du BCS et du MR		■

Paramètres qualité	Mesures à prendre visant à la qualité	Mesures prises par	
		Délégation et/ou siège	Contractant du ROM
	4.5 Le texte relatif à l'efficacité dans le MR doit rendre compte d'une manière suffisante des produits et pas uniquement des activités		■
	4.6 S'assurer que les rapports de monitoring peuvent être utilisés pour la gestion des projets		■
Relation entre les BCS et le MR, Y compris le nouveau monitoring	5.1 S'assurer que les moniteurs comprennent la complémentarité des BCS et du MR, et ce également au niveau de la qualité		■
	5.2 Déterminer si, le cas échéant, le moniteur doit fournir une note personnelle séparée en plus des BCS ; s'assurer que la note de monitoring est élaborée uniquement dans des circonstances exceptionnelles		■
	5.3 S'assurer que le ROM est effectué en fonction de la matrice du cadre logique, y compris le calendrier d'activités et les plans de travail		■
	5.4 La PS contient les informations adéquates concernant le contexte et la logique d'intervention		■
	5.5 Vérifier que les moniteurs complètent en premier lieu les BCS avant de rédiger le MR		■
	5.6 Un re-monitoring doit faire attention à la conception du projet à la date de la mission, aux recommandations des monitorings antérieurs et doit mettre à jour de la fiche synoptique du projet		■
Application des lignes directrices dans le manuel	6.1 Les moniteurs utilisent le manuel des moniteurs durant la mission, ainsi que les dernières lignes directrices de la GCP		■
	6.2 S'assurer que les BCS et le MR sont rédigés conformément aux lignes directrices du manuel des moniteurs		■
	6.3 Le chef de mission et le chef d'équipe effectuent le contrôle qualité sur la version finale des BCS et du MR et soumettent le MR à temps		■
	6.4 Effectuer une «validation d'après service» sur les informations téléchargées dans la base de données du ROM ; y compris les vérifications des dates, des notes et des codages du MR		■
Clarté du texte des rapports de monitoring	7.1 Fournir un texte lisible, précis, exact, concis, basé sur les faits, direct et respectant les critères énoncés		■
	7.2 Respecter les normes de qualité (Cadre de la qualité) et les critères essentiels pour les informations exigées dans les BCS et le MR		■
	7.3 Faire les observations essentielles sur les mesures devant être prises et par qui et sur le suivi nécessaire et les priorités		■
Feedback sur les produits du ROM	8.1 Encourager les parties prenantes du ROM à donner leur feedback sur les rapports de monitoring et à les noter dans les fiches de réponse	■	
	8.2 Suivi en temps utile des recommandations du MR, et rapport les concernant dans le rapport de mise en œuvre	■	
	8.3 Interviews des parties prenantes du ROM sur une base régulière quant à leur perception du système ROM	-	-
	8.4 S'assurer que, durant les réunions entre les autorités contractantes et les contractants du ROM, la qualité est inscrite à l'ordre du jour	■	
Expérience au sein du consortium et du pool de consultants	9.1 Maintenir un pool d'experts adéquat pour les équipes de ROM, pour également être à même de répondre aux nouvelles évolutions du ROM		■
	9.2 S'assurer que le chef de mission a le temps et la capacité d'effectuer un contrôle qualité concernant toutes les BCS et les MR		■

Paramètres qualité	Mesures à prendre visant à la qualité	Mesures prises par	
		Délégation et/ou siège	Contractant du ROM
	9.3 Faire en sorte que les moniteurs débutants bénéficient d'un coaching durant la mission (non financé par la Commission), dispensé par les moniteurs seniors, sur l'objet du ROM et son système		■
	9.4 Faire en sorte que ce soit le même moniteur qui effectue le re-monitoring, sauf si d'autres considérations s'appliquent		■
	9.5 Faire en sorte que les moniteurs enregistrent systématiquement les meilleures pratiques et approches dans le ROM	■	■

3 Modèles et Instructions

3.1 Perspective et accent des méthodologies

La troisième partie du Manuel, essentiellement destinée à l'usage des moniteurs, est axée sur les aspects méthodologiques. Tout d'abord, les perspectives de chaque type de monitoring sont expliquées en soulignant la valeur ajoutée des exercices. Viennent ensuite des instructions générales sur les outils ou documents de ROM. Une attention particulière est accordée aux BCS, qui constituent l'élément central du processus analytique du monitoring ROM.

3.1.1 ROM en cours

Monitoring initial

Le ROM des projets en cours est la méthodologie originale à partir de laquelle toutes les autres ont été développées. Il s'agit encore du ROM le plus couramment réalisé.

La principale valeur ajoutée du ROM est qu'il se concentre sur les résultats. Aux premiers stades d'un projet, il peut être difficile d'évaluer les résultats au-delà des simples produits. C'est pourquoi les BCS et le MR s'intéressent à l'efficacité, l'efficacé et l'impact *à ce jour*, c'est-à-dire aux résultats potentiels dans la mesure où ils peuvent être observés ou mesurés au moment du monitoring.

Par conséquent, certaines questions des BCS portent sur les résultats et impacts probables. Le moniteur ne doit pas spéculer uniquement sur l'expression d'intention de l'équipe de gestion du projet. Il convient plutôt d'évaluer les perspectives de performance sur la base de la mise en œuvre du projet à ce jour, la capacité observable pour les performances futures, la cohérence de la logique d'intervention et la qualité de la gestion.

Re-monitoring

Les modèles sont les mêmes pour chaque ROM au cours de la durée de vie d'un projet, qu'il s'agisse d'un premier monitoring ou d'un re-monitoring. Toutefois, lorsqu'un projet est contrôlé à nouveau, plusieurs aspects doivent être considérés au moment de rédiger les BCS, le MR le PS :

Différences de notations entre le monitoring actuel et le précédent

Les différences constatées au niveau des *notations* doivent être expliquées dans le rapport, en particulier si elles sont importantes (par ex. « b » à « d » ou *vice versa*),

Qualité de la conception

Un re-monitoring met moins l'accent sur la conception originale d'un projet et davantage sur la conception « actuelle ». Celui-ci inclut les changements que le projet a introduits pour améliorer les éventuelles défaillances. Le projet a-t-il été en mesure de s'ajuster à un changement d'environnement ? Le cadre logique a-t-il été mis à jour comme il se doit, si nécessaire ? Les changements liés au contexte du projet et à la logique d'intervention doivent être mentionnés dans le PS et ultérieurement évalués et commentés dans le MR.

Si la conception reste adéquate et inaltérée, cet aspect ne doit pas être couvert à nouveau en détail dans le MR du re-monitoring, une simple référence au rapport précédent suffit. En cas

de recommandations dans les MR précédents appelant à des amendements à la conception du projet, le MR devra commenter ces amendements, le cas échéant.

Le monitoring doit tenir compte du calendrier du projet. En règle générale, le monitoring doit se concentrer sur les points les plus importants aux différents stades du projet et sur les aspects sur lesquels les gestionnaires de projet (et les recommandations formulées par les moniteurs) peuvent avoir l'influence la plus immédiate.

Si le monitoring a lieu tôt dans le cycle de vie du projet, il doit s'intéresser tout particulièrement à sa conception. Le monitoring à moyen terme doit se pencher tout spécialement sur l'efficacité et l'efficacités. Si le monitoring survient assez tard, les moniteurs doivent davantage s'intéresser à l'impact et à la durabilité.

3.1.2 ROM de Programmes régionaux

La perspective adoptée par les moniteurs pour les PR dépend du type de PR, tel que décrit à la Section 2 du Manuel. Les contractants de ROM sont censés déterminer le type de PR dans leur lot respectif au moment d'identifier le portefeuille d'opérations sous leur responsabilité :

- PR exclusivement régional sans (Type A) ou avec (Type B) des éléments nationaux ;
- PR hybride (Type C) ;
- Pseudo PR (Type D).

Pour les PR exclusivement régionaux et les PR hybrides, le ROM doit saisir la dimension régionale du programme comme il se doit. Alors que les rapports nationaux/d'éléments sont axés sur les performances de l'élément national respectif qui a été contrôlé, un rapport consolidé (horizontal) doit se concentrer sur les performances du PR dans son ensemble.

Les pseudo PR sont contrôlés de la même manière que les projets en cours. Le moniteur peut cependant se prononcer sur l'utilité d'un mécanisme de financement régional comparé au financement direct du projet.

Valeur ajoutée de la dimension régionale des PR

Il est important que le ROM des PR rende précisément compte de la dimension régionale des programmes et plus particulièrement des valeurs ajoutées escomptées du programme. L'objectif des points suivants est essentiellement de saisir la valeur ajoutée des PR et de voir si les risques et hypothèses se vérifient.

Les principales valeurs ajoutées d'un PR ont trait à ses objectifs et à son impact escompté, par exemple :

- L'intégration régionale ;
- La promotion et l'optimisation de ressources et des capacités communes ;
- La résolution d'un problème commun (eau, environnement, migrations...);
- Rapport coût-efficacité et synergies (efficacité et efficacité).

La valeur ajoutée de la dimension régionale d'un PR pour les pays partenaires peut inclure un ou plusieurs des éléments suivants :

- Élaboration de normes et modèles communs, avec des modifications nationales éventuelles ;
- Facilitation des échanges de ressources, de biens et de capacités profitant à chaque pays ;

- Renforcement de capacités communes, similaires ou complémentaires pour le développement national ;
- Création à l'échelon régional d'institutions, ressources et dynamiques, marchés, etc.;
- Économie de coûts à l'échelon national ;
- Amélioration de la gouvernance, de la planification, de la politique.

La valeur ajoutée de la dimension des pays partenaires au profit de la région (« bottom up ») peut être :

- Ressources et capacités nationales supplémentaires (expérience, modèles...) ;
- Programmes et politiques nationaux complémentaires, dans des secteurs analogues ou afférents ;
- Politiques nationales favorables : ajustement des modèles et pratiques les plus faibles à celles les plus avancées et les plus dynamiques.

Risques et faiblesses des PR

Le ROM régional a pris en compte dans sa méthodologie et approche la dimension régionale spécifique du PR, ce qui comporte les faiblesses et risques inhérents éventuels suivants :

- Absence de sentiment d'appartenance, les pays partenaires et les délégations ou le QG de la CE ayant souvent du mal à se sentir pleinement engagés, et, par conséquent, responsables du PR car ils ne disposent que d'informations partielles et de ressources minimales ;
- Manque de cohérence entre les politiques/ programmes régionaux et nationaux : les PR ne sont pas suffisamment soutenus par les intérêts ou programmes nationaux dans les secteurs ou domaines afférents ;
- Coordination faible/limitée entre le QG et les délégations de la CE et entre les différentes délégations impliquées dans un même PR ;
- Manque de coordination entre des programmes CE similaires ou entre des PR de la CE et des PR semblables ou complémentaires d'autres bailleurs de fonds ;
- Différences de niveaux de capacité entre les pays d'une même région : les pays partenaires n'ont peut-être pas les mêmes capacités à apporter ou à absorber de nouvelles ressources ;
- Affaiblissement de la dimension régionale du programme en raison de divers facteurs, par exemple conception déficiente, gestion défailante, surcharge de travail, nationalisme politique, etc., estompant ainsi la dimension régionale et laissant prévaloir exclusivement les activités et intérêts nationaux.

3.1.3 ROM ex post

Le ROM *ex post* permet de collecter des informations solides sur la conception d'un projet, sur l'impact réel et la durabilité, aspects qui ne peuvent être totalement appréciés qu'à la fin du projet.

Par conséquent, bien que les cinq critères restent l'objet de l'analyse ROM *ex post*, l'on note un changement d'accent de l'approche comparé à un ROM en cours : si l'impact, la durabilité et la qualité de la conception sont au cœur de l'analyse *ex post*, l'efficience, l'efficacité et la

pertinence sont essentiellement analysées en leur qualité de cause explicative de l'impact et de la durabilité.

Le changement d'accent entre un ROM en cours et *ex post* est, en partie, déterminé par la position différente du moniteur vis-à-vis des informations (impact et durabilité observables en tant que faits pour la première fois) et ses avantages et limites inhérents ; toutefois, il est également volontairement ou stratégiquement choisi sur la base du fait que l'impact et la durabilité constituent les objectifs ultimes des projets de développement ainsi que la mesure ultime de la responsabilité. De plus, l'accent mis sur l'analyse de la qualité de la conception s'explique par l'importance directe de son application potentielle aux nouvelles conceptions de projet.

En termes de collecte de données, il est essentiel de glaner les points de vue du plus grand nombre de bénéficiaires possible puisque ce sont eux qui peuvent réellement se prononcer sur l'impact et la durabilité.

Les BCS d'un ROM *ex post* mettent un accent particulier sur les enseignements tirés consignés une feuille ou un modèle spécifique. Les enseignements tirés sont les observations sur les raisons expliquant les bonnes performances ou les causes des problèmes qui, non seulement, s'appliquent à une opération spécifique, mais qui peuvent également être valables pour d'autres projets. Ces enseignements sont donc utiles pour la programmation et la conception de nouvelles interventions.

« Les enseignements tirés sont des généralisations basées sur des expériences d'évaluation [ou de monitoring] de projets/programmes ou de politiques que l'on peut extraire de circonstances spécifiques et appliquer à des situations plus générales. Bien souvent, ces enseignements soulignent les forces et faiblesses dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui affectent les performances, le résultat et l'impact. » OCDE-CAD

Les enseignements peuvent avoir une « portée » différente : ils peuvent uniquement s'appliquer par la suite à des opérations qui sont très semblables au projet dont ils ont été tirés en termes de secteur, de logique d'intervention et d'emplacement géographique. D'autres peuvent être généralisés à plusieurs secteurs au sein d'une région. Enfin, certains enseignements peuvent avoir une validité « universelle », s'appliquant à pratiquement toutes les opérations d'aide au développement. Lorsque les moniteurs évaluent les enseignements tirés, ils doivent estimer et spécifier la portée potentielle.

Un examen de la méthodologie ROM *ex post* a démontré que l'expérience acquise dans les ROM est souvent trop spécifique pour être appliquée à un autre projet que celui déjà clôturé, ou trop générale ou vague pour donner des indications précises sur la manière d'améliorer les opérations. Par conséquent, les enseignements tirés dans le MR et les BCS doivent être à la fois suffisamment spécifiques et suffisamment généraux.

3.2 Instructions générales

3.2.1 Rédaction d'un ROM de bonne qualité

Le moniteur doit se conformer aux instructions suivantes afin d'assurer une bonne qualité:

- Utiliser un style concis et clair ;
- Être concis mais spécifique ; par exemple, ne pas répondre uniquement par « oui » ou par « non » dans les BCS ;
- Ne pas faire des copier-coller à partir des documents du projet ;

- Structurer la rédaction en utilisant des paragraphes, idéalement un thème par paragraphe;
- Le jargon doit être adapté au public, à savoir des gestionnaires de projet, pas des experts techniques ;
- En cas d'utilisation d'acronymes, les expliquer à la première occurrence ;
- Assurer la cohérence entre les BCS et le MR ;
- Les notations doivent correspondre à l'évaluation dans le texte des BCS et du MR;
- Ne pas modifier/allonger les BCS et le MR au-delà de ce qui est prévu/autorisé. Si des questions importantes exigent une explication plus détaillée, prévoir un document séparé/annexe ;
- Répondre à toutes les questions pertinentes soulevées par les BCS.

3.2.2 Fiche synoptique du projet (PS)

La fiche synoptique du projet offre une vue d'ensemble concise du contexte du projet/programme. Encodée conjointement avec les BCS et le MR dans CRIS, il s'agit d'un résumé du projet contenant des données contractuelles de base, une brève description du contexte du projet et de sa logique d'intervention. Elle n'inclut pas d'appréciation ou d'observations sur la mise en œuvre du projet.

La fiche synoptique du projet est le premier document devant être préparé par le moniteur pour chaque projet ou élément d'un PR. Si le projet a fait l'objet d'un monitoring précédent, le moniteur peut utiliser les fiches synoptiques précédentes, mais il doit vérifier minutieusement si une mise à jour s'avère nécessaire. Par exemple, la logique d'intervention a-t-elle changé ? Le cadre logique inclut-il de nouvelles activités ou de nouveaux résultats ? Y a-t-il eu des avenants, des addenda affectant les échéances, le budget, etc. ?

La fiche synoptique doit tenir sur une feuille A4.

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	
Intitulé du projet :	En majuscules, tel que défini dans la convention de financement, le contrat ou équivalent.
Numéro du projet :	Tel qu'il figure dans CRIS
Date de signature de la convention de financement :	JJ/MM/AAAA
Pays :	Nom officiel du pays et code DAC à 2 lettres
Date de début du projet – réelle :	JJ/MM/AAAA ; telle que définie dans la convention de financement, le contrat ou équivalent.
Date de clôture du projet – prévue :	JJ/MM/AAAA ; date de clôture de la mise en œuvre telle que définie dans la convention de financement, le contrat ou équivalent.
Date de clôture – probable/réelle :	JJ/MM/AAAA ; en cas d'avenants (ou avenant prévu) amendant la convention de financement initiale.
Engagement primaire (financement CE) :	En € ; tel que défini dans la convention de financement ou avenants.
1. Contexte du projet : Contexte général, aspects et problèmes que le projet est censé aborder, groupes cibles et bénéficiaires. La plupart des informations requises se trouvent dans la convention de financement et le contrat.	
2. Logique d'intervention du projet : Inclut l'objectif général, l'objectif du projet/objectif spécifique, les résultats, les produits et, s'il reste suffisamment d'espace, les activités. Il convient de fournir un résumé lisible, plutôt qu'un copier-coller des documents du projet.	

3.2.3 Rapport de monitoring (MR)

Le Rapport de monitoring est le produit clé d'une opération de monitoring; c'est ce document qui reçoit le plus d'attention de la part de la direction CE et des autres parties prenantes. Ce rapport doit contenir les constatations et recommandations les plus importantes sous une forme claire et concise.

Toutes les observations et conclusions doivent être étayées par les informations contenues dans les BCS. Si le contenu du Rapport de monitoring (MR) est remis en question, les gestionnaires de projets CE consulteront les BCS pour des éléments de preuve supplémentaires.

Le MR contient les données d'intervention, les données financières, la notation et un résumé des conclusions pour les cinq critères d'évaluation CAD, les principales observations et les enseignements tirés.

La notation présentée dans le MR est copiée manuellement par le moniteur à partir de les BCS pour chacun des cinq critères d'évaluation. Les valeurs se trouvent au bas des feuilles respectives des BCS.

Évitez d'exprimer une opinion sans l'assortir d'éléments de preuve. Le MR est conçu pour informer les parties prenantes du déroulement du projet afin qu'une action corrective puisse être prise si nécessaire. Les moniteurs doivent commenter directement les Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les Sources de vérification (SdV).

Le MR, PS et RS pour les différentes méthodologies de ROM (en cours, régionale, *ex post*, PAPS) diffèrent dans les détails mais ont un tronc commun. Les instructions sont basées sur les modèles génériques. Les moniteurs doivent donc s'assurer qu'ils utilisent le modèle adapté au type de ROM réalisé. Étant donné que les différences entre les modèles ne concernent que les détails et qu'elles ne sont souvent pas visibles de prime abord, il y a un risque de mélanger les différentes versions.

Ne jamais réutiliser un ancien MR, BCS ou PS en tant que modèle pour un nouveau projet en supprimant son contenu. Il convient de toujours utiliser le modèle le plus récent fourni par le bureau de Bruxelles du contractant de ROM pour créer un nouveau document.
Les versions précédentes des modèles, bien que semblables en apparence, ne sont plus valables. Veuillez supprimer tous les modèles précédents de votre ordinateur pour éviter toute confusion.

Toutes les dates doivent respecter le format « JJ/MM/AAAA ». (Veuillez vérifier qu'il s'agit également du format utilisé par votre système d'exploitation ; pour ce faire, vérifiez dans MS Windows : Panneau de configuration / Options régionales).

Les MR sont encodés directement dans CRIS par le bureau de Bruxelles du contractant de ROM. Lorsqu'ils sont encodés, ils sont encore disponibles en tant qu'éléments de base de données dans CRIS et téléchargeables au format pdf.

Le MR comprend cinq parties : les données d'intervention du projet, les données financières, les notations, un résumé des conclusions et les principales observations et recommandations.

Les parties pour le résumé des conclusions, les principales observations et recommandations ne doivent pas dépasser un certain volume, défini par un nombre de caractères sans espaces.

Type de rapport		caractères max. sans espaces	conversion en :
MR de projet	en cours & ex post	8.000	3 pages pdf dans CRIS
MR des éléments du PR	en cours & ex post	8.000	3 pages pdf dans CRIS
MR consolidé (régional) du PR	en cours & ex post	16.000	5 pages pdf dans CRIS
MR de PAPS	en cours	16.000	5 pages pdf dans CRIS



Pour compter les caractères dans MS Word, sélectionnez « outils » - « statistiques ».
NB : MS Word NE COMPTE PAS les caractères dans les boîtes de texte.

Chaque contractant de ROM a son propre modèle de MR interne et ses propres instructions techniques à l'intention des moniteurs pour transmettre les conclusions et recommandations à intégrer dans le MR. Les modèles pour les MR de ROM en cours ressemblent à ceci :

	RAPPORT DE MONITORING	
	Référence du monitoring	MR-1XXXXX.ZZ (à compléter par le bureau de Bxl du contractant de ROM)
	Date du rapport	JJ/MM/AAAA (à compléter par le bureau de Bxl du contractant de ROM)
	Intitulé du projet	En majuscules, formulé exactement de la même façon que dans la convention de financement, le contrat (pour les projets d'ONG), ou les accords ayant un statut similaire

I. DONNEES D'INTERVENTION				
Statut :				
Type de rapport de monitoring :	En cours - <i>Ex post</i>			
Modalité de l'aide :	Approche projet - PAPS			
Projet :	Pays unique /national – multi-pays/régional			
Rapport :	Élément – Horizontal/Consolidé			
Gestionnaires du projet :	Délégation – Quartiers généraux (dévolution)			
Financé par une ligne budgétaire thématique	Cocher si oui			
Numéro CRIS :	(Généralement transféré automatiquement à partir du CRIS)			
Intitulé du projet conformément à la convention de financement/ décision de financement/contrat :	(Généralement automatiquement transféré à partir du CRIS)			
Domaine :	(Généralement automatiquement transféré à partir du CRIS)			
Secteur DAC – CRS :	(Généralement automatiquement transféré à partir du CRIS)			
Code DAC-CRS supplémentaire :				
Zone géographique :				
Mot clé :				
Date de signature de la convention de financement / Décision de financement/Contrat :	JJ/MM/AAAA			
QG responsable :				
Délégation responsable :				
Moniteur :	Nom(s) complet(s). Si plusieurs, séparer par un “/” sans espace, par ex. John Brown/Mary Smith.			
Autorité du projet :	Autorité du GP. Souvent une institution ou un ministère gouvernemental qui peut être, mais n'est pas toujours, un signataire de la convention de financement.			
Date de début– prévue :	(Généralement automatiquement transféré à partir du CRIS)			
Date de clôture– prévue :	(Généralement automatiquement transféré à partir du CRIS)			
Date de début – réelle :	(Généralement automatiquement transféré à partir du CRIS)			
Date de clôture – probable :	(Généralement automatiquement transféré à partir du CRIS)			
Date de visite de monitoring :	Du :	JJ/MM/AAAA	Au :	JJ/MM/AAAA

II. DONNEES FINANCIERES	
Engagement primaire (financement CE) :	EUR mis à disposition dans la convention de financement (ou accord ayant un statut similaire) par la CE pour l'opération.
Budget alloué à l'AT	Les informations doivent être disponibles dans la convention de financement ou les DTA, les moniteurs doivent vérifier la véracité des informations auprès des délégations et des gestionnaires du projet
Engagement secondaire (fonds contractés de la contribution CE) :	Contribution CE réellement engagée à ce jour dans les contrats ou programmes de travail à partir de l'engagement primaire.
Autre financement (gouvernement et/ou autres bailleurs de fonds) :	
Budget total de l'opération :	Engagement primaire (CE) + Autre financement
Total des fonds CE déboursés :	EUR libérés à ce jour de la contribution CE par les services de la Commission
Données financières au :	JJ/MM/AAAA

III. NOTATION	
1. Pertinence et qualité de la conception	À copier manuellement à partir des BCS
2. Efficience de la mise en œuvre à ce jour	À copier manuellement à partir des BCS
3. Efficacité à ce jour	À copier manuellement à partir des BCS
4. Impact escompté	À copier manuellement à partir des BCS
5. Durabilité potentielle	À copier manuellement à partir des BCS

IV. RESUME DES CONCLUSIONS
1. Pertinence et qualité de la conception
2. Efficience de la mise en œuvre à ce jour
3. Efficacité à ce jour
4. Impact escompté
5. Durabilité potentielle

V. PRINCIPALES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
<i>Il s'agit de la section la plus importante du Rapport de monitoring. Les moniteurs doivent identifier leurs principales observations sur la base des questions les plus importantes identifiées dans les BCS. Les moniteurs doivent également formuler des recommandations sur les actions qui doivent être prises et par qui. Si plusieurs questions exigent un suivi, les points doivent être groupés par bénéficiaire et placés par ordre de priorité.</i> <i>Les recommandations doivent prendre en considération le calendrier du projet. Les recommandations doivent être faisables au sein du budget alloué au projet et au sein du calendrier restant. Dans le cas contraire, veuillez les présenter en tant que recommandations de conception pour des projets futurs.</i> <i>La bonne pratique consiste à formuler la conclusion principale sur les performances du projet avant de formuler des recommandations.</i>

3.2.4 Fiche de réponse (RS)

À compter de janvier 2010, les fiches de réponse seront encodées directement dans CRIS par le gestionnaire de projet au QG ou à la Délégation responsable du projet/programme faisant l'objet d'un monitoring. Les gestionnaires de projet seront alertés de la présence de nouveaux MR dans CRIS et sommés de répondre via la RS. Cela permet aux moniteurs de recevoir une information en retour sur la qualité de leurs rapports et leur donne des indications relatives à la mise en œuvre des recommandations.

Le contractant de ROM doit prendre note de la RS. Les moniteurs doivent vérifier la mise en œuvre des recommandations lorsqu'ils effectuent un re-monitoring du projet.

Des instructions séparées sur la manière d'encoder la RS seront mises à la disposition du gestionnaire de projet dans CRIS et dans un document séparé.

3.2.5 Note de monitoring



*Les notes de monitoring sont produites lorsque **la situation dans le pays est exceptionnelle** et fait obstacle à la visite du projet sur le terrain (par exemple, en cas de catastrophe naturelle dans la région du projet ou de détérioration imprévisible des conditions de sécurité). La meilleure solution dans ce cas est de reporter la mission à plus tard ou de remplacer le projet par un autre dans le portefeuille de mission.*

Le modèle de la note de monitoring reflète la conception du MR. La principale différence est qu'aucune BCS n'est utilisée dans la préparation de la note et qu'elle ne contient aucune notation. Les questions soulevées dans les BCS doivent cependant être considérées et influencer la rédaction de la note de monitoring.

Des modèles de note de monitoring distincts existent pour les ROM en cours, *ex post* et de PAPS. Toutefois, ils ne diffèrent que dans les champs concernant les données d'intervention.

La note de monitoring comprend trois éléments : les données d'intervention, les données financières et les commentaires explicatifs (max. 2000 caractères chacun) sur le contexte du projet, la logique d'intervention, la description de la situation actuelle, les principales observations et recommandations pour un monitoring futur.

Les notes de monitoring ne sont pas directement chargées dans la base de données CRIS par le contractant de ROM. Elles doivent être envoyées au Contractant du soutien à la coordination du ROM.

3.2.6 Structure générale des BCS

Les BCS (Background Conclusion Sheet) sont l'outil méthodologique central du ROM. Elles garantissent la cohérence méthodologique et sont par conséquent un facteur capital contribuant au succès du ROM.

Les BCS entendent guider la collecte de données de monitoring, l'analyse des données et le rapport. Il est important de comprendre que les BCS ne sont pas un questionnaire mais un guide pour une réflexion structurée. En ce sens, les questions soulevées dans les BCS peuvent guider la collecte de données empiriques du moniteur.

Puisque les BCS servent de document d'information étayant la synthèse présentée dans le MR, elles doivent être complétées avant la rédaction du MR. Les moniteurs doivent garder à l'esprit que les BCS sont chargées dans CRIS, avec le MR, la fiche synoptique du projet et la fiche de réponse, et qu'elles sont par conséquent accessibles aux gestionnaires de projet CE. Aussi, il conviendra de compléter les BCS aussi minutieusement que possible.

Les BCS sont un fichier Excel comportant plusieurs feuilles. Cinq de ces feuilles abordent les critères d'évaluation OCDE-CAD (Pertinence, Efficacité, Impact et Durabilité) ; deux feuilles contiennent les questions relatives aux aspects horizontaux et transversaux et la dernière feuille dresse la liste des personnes interviewées et des documents analysés. Les BCS *ex post* comportent une feuille séparée pour les questions relatives aux enseignements tirés.

Dans la partie supérieure de la première feuille, le moniteur doit compléter certaines informations de base pour identifier le projet/programme et l'exercice de monitoring. Ces informations sont copiées automatiquement dans toutes les autres feuilles des BCS.

Figure 8- Informations de l'en-tête des BCS

Intitulé du projet					
N° de contrat dans CRIS		N° de référence du rapport de monitoring		Date	
N° de décision dans CRIS		Moniteur			

La partie principale de la feuille des BCS (« Conclusions sur la performance ») est composée de questions principales (questions en gras), de cases à cocher pour les notes, de sous-questions (en italique) et d'un espace pour des réponses détaillées à chaque question principale.

Figure 9- Structure des BCS

Prime Issues	PERFORMANCE CONCLUSION				Always to be added	
	a=4	b=3	c=2	d=1	Weighting	
1.1 What is the present level of relevance of the project? <i>Are the project purpose and overall objectives consistent with, and supportive of Partner Government policies?</i> <i>Does it support EC development and cooperation strategies in the concerned field (special consideration given to CSP/NIP, Paris declaration, EU effectiveness agenda)?</i> <i>Does the project still respond to the needs of the target groups?</i>	3	4	5	6	30%	
1.2 As presently designed, is the intervention logic holding true? <i>Does a logframe or similar tool exist? If yes, what is its present quality (does it clearly show how activities will achieve results and impact)? If</i>	2	3	4	5		

Le moniteur doit répondre à toutes les questions principales (c'est-à-dire à gauche des notes ou bloc oui/non). Les sous-questions en italique visent à guider le moniteur dans ses réponses aux questions principales. Les moniteurs peuvent de prime abord se sentir submergés par le nombre de questions figurant dans les sous-sections de chaque feuille. Toutefois, ces questions ne sont pas obligatoires ; les moniteurs ne sont pas tenus de donner des réponses séparées à chacune de ces sous-questions.

Il convient de garder à l'esprit que les BCS **ne sont pas un questionnaire** ; les sous-questions figurant sous chaque question principale visent à guider le moniteur sur les points à aborder, mais ces questions n'entendent nullement limiter la portée de la question principale à ce qui est explicitement suggéré dans les sous-questions. Si le moniteur estime qu'une partie de l'analyse correspondant à une question principale n'est pas directement abordée par les sous-questions qui l'accompagnent, cette analyse ne devra pas être omise.

Les cases « Non applicable » (N/A) sont uniquement autorisées pour les aspects horizontaux et transversaux. Cocher N/A requiert cependant une brève explication dans le champ figurant au-dessous.

La liste des personnes interviewées et des documents analysés est annexée dans la feuille numéro 8 des BCS et garantit le fondement empirique du monitoring. En outre, ces listes peuvent s'avérer très utiles pour des visites de monitoring futures, en particulier pour les ROM *ex post*. Si l'identification individuelle n'est pas possible ou appropriée, par exemple lors de réunions de terrain avec des groupes de bénéficiaires importants, il convient de spécifier le type et la taille du groupe de bénéficiaires. Si les individus ne souhaitent pas être nommés, le moniteur est libre de dresser une liste donnant des informations pertinentes sans compromettre leur anonymat.



Conseil technique :
Pour des sauts de ligne dans les cellules d'un document Excel, utilisez la commande ALT + ENTER.

3.2.6.1 Notation

La notation d'un projet/programme au regard des cinq critères d'évaluation donne un bref aperçu de ses performances. En outre, elle permet une comparaison entre les différentes

opérations et le regroupement des données de performance de l'ensemble du portefeuille. Toutefois, les notes réduisent fortement la complexité des aspects étudiés et leur contexte. Elles risquent d'éclipser les véritables constatations.

Dans les BCS, les moniteurs doivent, après avoir donné une réponse par écrit, cocher les cases/boutons radio des conclusions des performances figurant à côté des questions.

La note est censée être un résumé de la réponse : la réponse ne doit donc pas être une justification de la note.

Figure 10 - Notation des questions principales dans les BCS

Notation	Numérique	Qualitative	
a	4	très bon	La situation est considérée comme très satisfaisante, largement au-dessus de la moyenne et une référence potentielle en tant que bonne pratique. Les recommandations sont axées sur la nécessité d'adopter ces bonnes pratiques dans d'autres opérations.
b	3	bon	La situation est considérée comme satisfaisante mais pouvant être améliorée. Les recommandations sont utiles mais pas vitales pour l'opération.
c	2	problèmes	Certains points doivent être revus ; dans le cas contraire, la performance globale de l'opération pourrait en être affectée. Les améliorations nécessaires n'exigent cependant pas une révision majeure de la stratégie des opérations.
d	1	défaillances sérieuses	Il existe des défaillances sérieuses qui, à défaut d'être corrigées, pourraient entraîner l'échec de l'opération. Des ajustements majeurs et une révision de la stratégie sont nécessaires.

Les moniteurs doivent s'abstenir :

- D'attribuer un « d » pour attirer l'attention sur un problème qu'ils considèrent important, mais qui ne mérite pas une telle note.
- D'attribuer un « a » en raison d'une sympathie à l'égard de l'approche du projet ou de sa pertinence.
- De modifier les notes des sous-critères/questions principales pour obtenir le score désiré à l'échelon des critères.

La note générale pour chaque critère d'évaluation est automatiquement calculée à partir des notes pondérées des questions principales (sous-critères). Elle s'affiche au bas de la page. Les moniteurs ne doivent pas changer la pondération sous-jacente et les équations pour les notes.



Pour une évaluation générale de son portefeuille, EuropeAid utilise des catégories de performance (I-IV) pour décrire la performance d'un projet dans son ensemble (plutôt que pour chacun des critères). Même si des termes similaires sont utilisés (très bonne performance, bonne performance, performance présentant des problèmes, mauvaise performance/difficultés majeures), les catégories de performance ne sont pas des moyennes quantitatives des notes pour les critères d'évaluation, mais des catégorisations qualitatives (I = au moins trois « a », pas de « c » ou « d » ; II = max. deux « c », pas de « d » ; III = au moins trois « c », pas de « d » ; IV = au moins un « d »).

Toutefois, au moment de faire le rapport des performances du portefeuille au regard des critères d'évaluation, EuropeAid utilise la moyenne de notes de tous les projets pour les critères spécifiques.

3.2.6.2 *Cadre logique et approximations éventuelles²*

En principe, le cadre logique est le document d'orientation destiné aux moniteurs ROM. Cependant, bien que le cadre logique soit un outil utile, certains aspects doivent être gardés à l'esprit :

- Le cadre logique est une simplification. C'est à la fois sa force – fournir un aperçu et permettre la comparaison – et sa faiblesse – cacher la complexité et le désordre du développement derrière un simple tableau.
- Le cadre logique suggère une logique linéaire et une relation mécanique de cause à effet pouvant être anticipées et planifiées bien à l'avance. Cette structure, en apparence rigide et rationnelle, peut ne pas correspondre à la réalité sur le terrain, où les liens entre les différentes étapes dans la hiérarchie des objectifs de l'approche du cadre logique (ACL) peuvent être évasifs, difficiles à établir, voire moins prévisibles.
- Le cadre logique ne spécifie pas le processus décisionnel sous-jacent. Certaines décisions relatives à la conception peuvent être le fruit de négociations entre les parties prenantes, négociations inconnues du moniteur et qui peuvent compliquer la mise en œuvre de certaines recommandations.

La CE exige que ses partenaires de mise en œuvre de projets utilisent l'ACL et un cadre logique. Cependant, dans certains cas, le cadre logique employé peut ne pas satisfaire aux normes de la CE en matière de terminologie, de format ou de mise en œuvre. Pour les moniteurs ROM censés utiliser le cadre logique en tant que principal document de monitoring, l'exercice peut s'avérer difficile.

- À de rares occasions, un cadre logique peut tout simplement être absent (pour des composants d'un programme régional, par ex.), bien que son usage soit obligatoire.
- Le format du cadre logique peut différer des normes de la CE, en particulier lorsque la mise en œuvre du projet est déléguée à des organisations ayant leur propre cadre institutionnel de gestion de projet et leurs propres spécifications d'ACL (les agences des Nations unies, par exemple).
- Un cadre logique existe mais la terminologie, et plus particulièrement les différents niveaux d'objectifs (produits, résultats, objectif spécifique, objectif global) sont utilisés à mauvais escient, ce qui est une source potentielle de confusion et de contradictions. La raison peut être la même que celle mentionnée ci-dessus ou simplement que l'équipe du partenaire de mise en œuvre n'est pas suffisamment familiarisée avec le sujet.
- Un cadre logique existe mais il ne reflète pas (totalement) la stratégie réelle de mise en œuvre du projet et il n'est pas employé comme outil de gestion. Les partenaires de mise en œuvre ne témoignent en réalité que peu d'intérêt pour l'ACL car ils ne sont pas convaincus de son potentiel ou ne sont pas suffisamment formés.

En prenant en compte ces réalités, la méthodologie ROM ne se limite pas aveuglément au cadre logique, mais se réfère d'une façon plus générale au « cadre du projet » ou à la « logique d'intervention ». Si un projet n'est pas à même de fournir un cadre logique utile conforme aux normes de la CE, les moniteurs doivent développer une « approximation » avec des indicateurs indirects, en d'autres termes ils doivent analyser le matériel qui est mis à leur

² Les auteurs souhaitent remercier Eptisa, le contractant ROM (2008-2010) pour l'Amérique latine ainsi que pour les Caraïbes, le Pacifique, Cuba et les PTOM, qui a rendu son manuel ROM interne disponible pour la rédaction de cette section.

disposition en gardant à l'esprit la logique de l'ACL. Les distinctions entre objectif global, objectif spécifique, effets directs, produits, activités et ressources sont particulièrement importantes, car ces termes font partie des catégories clé pour déterminer l'impact, l'efficacité et la rentabilité d'un projet.

Même si le cadre logique est un outil important de gestion et d'orientation destiné au monitoring, il convient de garder à l'esprit que l'exercice de ROM consiste à suivre le projet ou le programme et non le cadre logique.

3.2.6.3 Calendrier des activités du projet

Outre le cadre logique, chaque projet devrait être doté d'un calendrier des activités et de ressources. Les activités définies dans le cadre logique doivent être reflétées dans le calendrier couvrant toute la durée de vie du projet ; le format exact peut, quant à lui, varier.

Un plan de travail s'avère également nécessaire et celui-ci doit, en règle générale, être produit annuellement. Le plan de travail est un document essentiel grâce auquel les moniteurs seront capables de réaliser le monitoring.

Comme pour le calendrier d'activités, les moniteurs doivent contrôler les progrès réels par rapport aux progrès escomptés. Plus particulièrement, les moniteurs doivent contrôler l'évolution du projet par rapport aux repères ou jalons identifiés. Lorsque le projet s'écarte du calendrier d'activités, les moniteurs doivent le mentionner dans leur rapport et recommander des actions correctives.

Il incombe au moniteur de se procurer une copie de la version la plus récente du cadre logique ainsi que du calendrier d'activités, au format électronique, et de la faire parvenir en fin de mission au bureau de Bruxelles du contractant ROM.

3.2.7 Modèles de BCS

Pour toutes les BCS, il est primordial de pleinement maîtriser la terminologie du ROM relative aux résultats (voir également la Section I du manuel) :

Produits : biens et services fournis par le projet (par ex. une session de formation) ;

Effets directs : avantages dérivés des produits du projet (par ex. capacités améliorées des personnes ayant assisté à la formation) ;

Objectif du projet : objectif spécifique traitant du/des problème/s principaux (par ex. les améliorations dans le domaine de l'intervention grâce à une plus grande capacité du groupe cible) ;

Objectif global : plus vaste, le terme varie (directement ou indirectement ; intentionnellement ou non) selon l'environnement du projet. Le projet *contribue* à l'objectif global, mais ne peut y parvenir seul.

Les versions annotées des BCS, ci-dessous, donnent des instructions et des informations supplémentaires pour guider dans l'utilisation des BCS au titre des différentes méthodologies ROM. Ces annotations sont inscrites dans l'espace que le moniteur remplit lorsqu'il complète les BCS. Les boîtes bleues contiennent le matériel provenant de sources externes. Des liens vers les sources et vers d'autres informations sont fournis. Les moniteurs sont encouragés à les utiliser pour se familiariser avec les différents aspects.

3.2.7.1 BCS en cours³

1. PERTINENCE ET QUALITÉ DE CONCEPTION DU PROJET				
L'adéquation des objectifs du projet par rapport aux véritables problèmes, besoins et priorités de ses groupes cibles/bénéficiaires et la qualité de conception grâce à laquelle les objectifs seront atteints.				
	APPRÉCIATION FINALE			
Problématiques principales	A	b	c	d
1.1 Quel est le niveau actuel de pertinence du projet ?	Par exemple : Clairement intégré dans les politiques nationales et dans la stratégie CE, satisfait aux engagements d'efficacité de l'aide, hautement pertinent pour les besoins du groupe cible.	Par exemple : S'inscrit relativement bien dans les politiques nationales et dans la stratégie CE (sans être toujours explicite), raisonnablement compatible avec les engagements d'efficacité de l'aide, pertinent pour cibler les besoins du groupe cible.	Par exemple : Des problèmes se posent concernant la cohérence vis-à-vis des politiques nationales et CE, de l'efficacité de l'aide ou de la pertinence.	Par exemple : Contradictions avec les politiques nationales ou la stratégie CE, les engagements d'efficacité de l'aide ; la pertinence par rapport aux besoins est contestable ; des adaptations importantes sont nécessaires.
L'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet sont-ils cohérents vis-à-vis de et soutiennent-ils les politiques du gouvernement partenaire ?	Les documents de politique du GP peuvent déjà être mentionnés à l'Annexe II de la CF ou dans la Proposition de Projet. Les documents les plus importants sont les documents de politique sectorielle et les Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP).			
Le projet soutient-il les stratégies de développement et de coopération de la CE dans le domaine concerné (en particulier par rapport au DSP/PIN, à la Déclaration de Paris et au Plan d'Action pour l'Efficacité de l'aide de l'UE) ?	La Déclaration de Paris fournit 12 indicateurs de progrès, voir encadré ci-après et http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf « Aide de l'UE : fournir une aide plus importante, plus efficace et plus rapide » http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0087:FIN:EN:PDF fait référence à 9 engagements dans le domaine de l'efficacité de l'aide pris en 2005.			
Le projet répond-il encore aux besoins des groupes cibles ?	Le groupe cible est-il bien défini et l'objectif spécifique répond-il à ses besoins ? Les besoins subjectifs du groupe cible correspondent-ils aux besoins perçus par la gestion du projet ?			
1.2 Dans sa conception actuelle, la logique d'intervention est-elle toujours applicable ?	Cadre logique clair et bien structuré ; logique verticale réalisable et cohérente des objectifs ; IOV SMART adéquats ; Risques et Hypothèses clairement identifiés et gérés ; stratégie de sortie en place.	Logique d'intervention adéquate, bien qu'elle puisse faire l'objet de quelques améliorations en matière de hiérarchie des objectifs, d'IOV, de Risques et Hypothèses.	Des problèmes liés à la logique d'intervention peuvent affecter la performance du projet et la capacité à contrôler et évaluer le progrès ; des améliorations sont nécessaires.	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que le projet puisse avoir une chance de réussite.

³ Les auteurs souhaitent remercier Eptisa, le contractant ROM (2008-2010) pour l'Amérique latine ainsi que pour les Caraïbes, le Pacifique, Cuba et les PTOM, qui a rendu son manuel ROM interne disponible pour la rédaction de cette BCS annotée.

<i>Existe-t-il un cadre logique ou un outil similaire ? Si oui, quelle est sa qualité actuelle (démontre-t-il clairement la façon dont les activités permettront d'atteindre les résultats et l'impact) ? Si non : pourquoi ?</i>	Voir sous-chapitre consacré au cadre logique et aux approximations possibles dans ce Manuel. Chapitre 3 ci-dessus.			
<i>Les objectifs globaux, l'objectif spécifique et les résultats sont-ils clairs et logiques et répondent-ils à des besoins clairement identifiés ?</i>	L'effet direct et l'objectif spécifique peuvent-ils être atteints par le biais de produits planifiés et dans le délai du projet ? Existe-t-il des risques et hypothèses non vérifiés ? Les moyens sont-ils disponibles pour répondre aux risques ? Le projet est-il institutionnellement et/ou socialement bien intégré (un élément qui est susceptible de promouvoir la viabilité) ? Si les produits et l'effet direct requièrent une stratégie de sortie pour assurer leur livraison après le retrait CE, cet élément est-il inclus dans la conception du projet ?			
<i>L'objectif spécifique peut-il être atteint dans le cadre fixé pour ce projet ?</i>				
<i>Les IOV/cibles sont-ils appropriés et clairs, par exemple sont-ils SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, et limités dans le Temps) ?</i>				
<i>Les activités, les produits et les effets directs prévus permettront-ils d'atteindre l'Objectif Spécifique du projet ?</i>				
<i>Les risques et hypothèses initialement prévus restent-ils valables aujourd'hui ? Des dispositions ont-elles été prises pour la gestion des risques ?</i>				
<i>La viabilité/durabilité a-t-elle été intégrée et prise en compte dès la conception du projet, c'est-à-dire une stratégie de « sortie de projet » a-t-elle prévue dès la conception ?</i>				
1.3 La conception actuelle du projet est-elle suffisamment soutenue par l'ensemble des parties prenantes ?	La conception du projet est largement soutenue et détenue par des partenaires actifs ; le renforcement des capacités est inclus pour assurer la responsabilité complète du partenaire au terme du projet.	Les principales parties prenantes comprennent et participent raisonnablement à la conception ; une reprise complète de la responsabilité a été prévue ; des améliorations concernant l'appropriation sont toutefois conseillées.	La compréhension et la participation des parties prenantes à la conception sont limitées ; des améliorations sont nécessaires pour assurer l'appropriation et la viabilité.	Les parties prenantes ne participent pas à la conception et/ou ne comprennent pas la logique d'intervention ; les résultats et la viabilité sont sérieusement limités sans une révision en profondeur.
<i>Les principales parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception ?</i>	Les principales parties prenantes peuvent être des institutions nationales et locales, des organisations de la société civile, des syndicats, des organisations communautaires locales, etc.			
<i>La coordination, la gestion et les dispositions financières sont-elles clairement définies et contribuent-elles au renforcement institutionnel et à l'appropriation locale ?</i>	Des stratégies de renforcement des capacités sont-elles prévues lorsque les capacités des parties prenantes sont faibles (un aspect qui complique l'appropriation) ?			
<i>La stratégie de durabilité (transfert des activités aux partenaires) est-elle bien comprise par les partenaires ?</i>	Les partenaires sont-ils conscients de leurs responsabilités actuelles et futures ?			
<i>Les objectifs globaux et l'objectif spécifique sont-ils clairement compris par les partenaires du projet ?</i>				

Le calendrier et/ou l'ensemble des activités sont-ils réalisables compte tenu des capacités des parties prenantes ?	Les partenaires sont-ils conscients de, comprennent-ils et utilisent-ils le cadre logique ?			
Si applicable, dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle été adaptée pour le rendre plus pertinent ? Était-ce simple à faire contractuellement ?	Des adaptations ont-elles amélioré la pertinence et la qualité ? Des obstacles (administratifs) ont-ils compliqué les adaptations apportées au projet ?			
1.4 La conception actuelle prend-elle clairement et suffisamment en compte les aspects transversaux ?	Tous les aspects transversaux pertinents ont été analysés, sont explicitement inclus dans la conception et dans la mise en œuvre et seront suivis.	Les aspects transversaux les plus importants sont intégrés dans la conception, mais des améliorations peuvent être apportées.	Certains aspects transversaux importants n'ont pas été traités ; des changements doivent être apportés pour assurer une bonne performance.	Les aspects transversaux ont été ignorés dans la conception malgré une pertinence élevée. Cet aspect peut compromettre la faisabilité et la viabilité du projet si des adaptations majeures ne sont pas apportées.
Les aspects transversaux pertinents (environnement, genre, droits de l'homme et gouvernance, coordination des bailleurs ou autres) ont-ils été correctement pris en compte dans la conception du projet ?	Les aspects transversaux ont-ils été explicitement pris en compte ? Des analyses spécifiques en matière de genre, d'environnement, etc. ont-elles été réalisées lors de la phase de conception ? Les aspects transversaux doivent être pris en compte dans tous les projets, même si le projet ne semble à première vue pas concerner les problèmes (par exemple un projet mené dans le domaine de la santé et son impact environnemental, ses risques et ses opportunités).			
Note : a = très satisfaisant ; b = satisfaisant ; c = problèmes ; d = sérieux problèmes.				Conclusion Générale:
Principales observations et/ou actions recommandées, pour qui et par ordre de priorité.				
Les enseignements tirés et les recommandations doivent • être pertinents et cohérents par rapport aux remarques précédentes ; • être pratiques et applicables dans le contexte du projet ; • être spécifiques et non pas vagues et généraux ; • clairement spécifier l'acteur qu'ils/elles concernent (Gestion du projet, Délégation CE, Autorité nationale, etc.) ; • être en ordre de priorité. Les enseignements tirés doivent spécifier le niveau de généralisation possible/leur couverture (uniquement projet, thématique/régional, universel). Pour plus d'informations sur les enseignements tirés dans la coopération au développement CE, consultez le site suivant : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_ccl_fr.htm				

Déclaration de Paris – 12 Indicateurs de progrès

<http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>

APPROPRIATION

1 Les Partenaires disposent de stratégies de développement opérationnelles — Nombre de pays ayant adopté des stratégies nationales de développement (y compris des SLP) qui ont des priorités stratégiques claires se rattachant à un cadre de dépenses à moyen terme et comptabilisées dans les budgets annuels.

ALIGNEMENT

2 Des systèmes nationaux fiables — Nombre de pays partenaires dotés de systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

3 Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales — Pourcentage des apports d'aide destinés au secteur public qui est comptabilisé dans le budget national des partenaires.

4 Renforcer le développement des capacités par un soutien coordonné — Pourcentage de l'aide fournie par les bailleurs à des fins de renforcement des capacités par le biais de programmes coordonnés compatibles avec les stratégies nationales de développement des pays partenaires.

5a Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques — Pourcentage des bailleurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

5b Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés — Pourcentage des bailleurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de passation des marchés des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées ou (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

6 Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles — Nombre d'unités parallèles de mise en œuvre de projets par pays (UEP).

7 L'aide est davantage prévisible — Pourcentage de versements opérés selon des calendriers convenus dans des cadres annuels ou pluriannuels.

8 L'aide est non liée — Pourcentage de l'aide bilatérale qui est non liée.

HARMONISATION

9 Utilisation de procédures et dispositifs communs — Pourcentage de l'aide fournie par le biais d'approches fondées sur des programmes.

10 Encourager les analyses conjointes — Pourcentage (a) de missions sur le terrain et/ou (b) de travaux analytiques par pays, y compris les études de diagnostic qui sont effectuées conjointement.

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

11 Cadres orientés vers les résultats — Nombre de pays dotés de cadres d'évaluation des performances transparents et se prêtant à un suivi qui permettent d'évaluer les progrès réalisés en ce qui concerne (a) les stratégies nationales de développement et (b) les programmes sectoriels.

RESPONSABILITÉ MUTUELLE

12 Responsabilité mutuelle — Nombre de pays partenaires où sont entreprises des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits concernant l'efficacité de l'aide, notamment ceux qui figurent dans la présente Déclaration.

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE À CE JOUR

Dans quelle mesure les ressources/moyens et activités ont-ils été transformés en résultats dans le sens de « produits » (biens et services fournis) ?

	APPRÉCIATION FINALE			
Problématiques principales	A	B	c	d

2.1 Les moyens et ressources sont-ils disponibles et gérés de manière adéquate ?	<i>Par exemple :</i> Toutes les ressources sont disponibles à temps, respectent le budget, sont gérées de façon transparente et respectent les règles et procédures.	<i>Par exemple :</i> La plupart des ressources sont disponibles dans un temps raisonnable et ne nécessitent aucun ajustement budgétaire conséquent ; la gestion est raisonnablement transparente et respecte les règles. Toutefois, une amélioration peut être apportée.	<i>Par exemple :</i> La disponibilité et l'utilisation des ressources sont problématiques et ces problèmes doivent être réglés, sans quoi les résultats peuvent être compromis.	<i>Par exemple :</i> La disponibilité et la gestion des ressources présentent de sérieuses lacunes qui menacent la réalisation des résultats. Un changement substantiel est nécessaire.
<i>Les moyens sont-ils fournis ou mis à disposition à temps par toutes les parties prenantes pour permettre la réalisation des activités prévues ?</i>	Les trois types de ressources/moyens doivent être considérés : financier, humain et physique. Un retard des ressources/moyens a-t-il affecté le projet ?			
<i>Dans quelle mesure les moyens sont-ils fournis ou mis à disposition par toutes les parties prenantes au coût prévu (ou à moindre coût) ?</i>	Contrôler le budget initial et le dernier rapport.			
<i>Les ressources font-elles l'objet d'un suivi régulier pour encourager une mise en œuvre des activités à un moindre coût ? Et par qui ce suivi est-il assuré ?</i>	Demander le tableau des dépenses budgétaires récent. Obtenir un large aperçu basé sur des rapports d'audit et des documents d'appel d'offre.			
<i>La gestion des ressources du projet est-elle réalisée de façons transparente et responsable ?</i>	La gestion du projet rencontre-t-elle des difficultés pour comprendre et appliquer les procédures CE ? Cet aspect peut être contrôlé tant au niveau du projet que de la Délégation.			
<i>Les procédures contractuelles sont-elles clairement comprises et facilitent-elles la mise en œuvre du projet ?</i>				
2.2 La mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?	Les activités sont mises en œuvre dans les temps, basées sur des projets d'activités et de ressources, clairement liées à une logique d'intervention et régulièrement contrôlées.	La plupart des activités sont mises en œuvre dans les temps, basées sur des projets et liées à une logique d'intervention. Des retards existent, mais ne portent pas préjudice à la fourniture des produits.	Les activités enregistrent un retard et sont quelque peu déconnectées de la logique d'intervention et des projets. Des corrections sont nécessaires pour assurer une fourniture sans trop de retard.	Les activités enregistrent un sérieux retard et sont fondamentalement déconnectées de la logique d'intervention et des projets. Les produits ne seront pas fournis sans l'apport de changements majeurs aux niveaux de la planification, de la mise en œuvre et du suivi.
<i>Le cadre logique ou un outil similaire est-il utilisé comme outil de gestion ? Si non, pourquoi ?</i>	Les projets, les rapports et le monitoring interne sont-ils basés sur la logique d'intervention ?			
<i>Un calendrier des activités (ou plan de travail) et un calendrier d'allocation des ressources sont-ils disponibles et utilisés par les gestionnaires ou par une autre partie prenante au projet ?</i>	Un calendrier des activités et des ressources peut exister depuis la période de prise d'effet, mais est-il toujours utilisé et actualisé ?			

<i>Dans quelle mesure les activités sont-elles réalisées selon le calendrier prévu ? Si des retards sont enregistrés, comment peuvent-ils être corrigés ?</i>	Les retards sont-ils significatifs ? Affectent-ils la fourniture des produits ? Comparer le temps de mise en œuvre général, les délais d'investissement et les dépenses jusqu'à aujourd'hui. Des changements importants auraient déjà dû être mentionnés sous « Pertinence ». Commentez ici la flexibilité du projet.			
<i>Les fonds sont-ils engagés et dépensés selon le calendrier de mise en œuvre ? Si non, pourquoi ?</i>				
<i>Les activités font-elles l'objet d'un suivi régulier et satisfaisant par le projet et des mesures correctives sont-elles adoptées lorsque cela s'impose ?</i>				
<i>Si applicable, quel est le degré d'adaptation du projet face à l'évolution des besoins ?</i>				
<i>Si applicable, comment le projet coordonne-t-il ses actions avec d'autres interventions similaires afin de favoriser les synergies et d'éviter les doubles emplois ?</i>				
2.3 Les produits sont-ils obtenus de manière appropriée ?	Tous les produits ont été et seront plus que probablement fournis avec la qualité requise pour contribuer aux effets directs prévus.	La fourniture des produits est et sera plus que probablement conforme au projet, mais une amélioration peut être apportée en termes de qualité, de couverture et de timing.	Certains produits ne sont/seront pas fournis à temps ou avec la qualité requise. Des ajustements sont nécessaires.	La qualité et la fourniture des produits présentent et présenteront plus que probablement de sérieuses lacunes. Des ajustements majeurs sont nécessaires pour assurer au minimum la fourniture des produits clés.
<i>Tous les produits prévus ont-ils été réalisés à temps ? Et selon une séquence logique ?</i>	La séquence logique des produits importe si un produit est nécessaire pour en fournir un autre ou si des effets directs découlent d'une série de produits. Un problème similaire est soulevé au point 3.1. (Efficacité). L'accent est mis ici sur les produits et pas encore sur les effets directs/avantages.			
<i>Quelle est la qualité des produits obtenus à ce jour ?</i>				
<i>Les produits obtenus à ce jour sont-ils susceptibles de contribuer aux résultats escomptés ?</i>				
<i>Sont-ils correctement pris en compte par les IOV/cibles ?</i>				
2.4 Quelle est la qualité de la Contribution/Participation des Partenaires?	Des structures interinstitutionnelles permettent à toutes les principales parties prenantes de participer pleinement au monitoring et à la gestion du projet ; tous les partenaires respectent leurs engagements.	Les structures interinstitutionnelles mises en place sont raisonnablement effectives et les partenaires remplissent généralement leur rôle. Toutefois, certaines améliorations peuvent encore être apportées.	Des problèmes concernant la contribution et l'implication des partenaires doivent être résolus pour assurer une bonne performance.	De sérieuses lacunes apparaissent en ce qui concerne la coordination interinstitutionnelle, l'implication et la communication des partenaires et menacent l'ensemble du projet.

<i>Les structures interinstitutionnelles (par exemple : les comités de pilotage, les systèmes de suivi, etc.) sont-elles adéquates pour permettre une mise en œuvre efficiente du projet ?</i>	Quel est le degré d'efficacité de ces structures, c'est-à-dire la régularité et le niveau de participation et le rôle en matière de soutien de la mise en œuvre du projet ? L'accent est mis sur la chaîne décisionnelle concernant la planification, les rapports et le financement. Tous les acteurs sont-ils identiquement satisfaits de la communication et de la coopération ?
<i>Tous les partenaires ont-ils pu apporter leur contribution financière et/ou en ressources humaines au projet ?</i>	
<i>La communication entre les responsables nationaux, la Délégation de la CE et les responsables de la gestion du projet est-elle satisfaisante ?</i>	
Note : a = très satisfaisant ; b = satisfaisant ; c = problèmes ; d = sérieux problèmes.	
Conclusion Générale:	
Principales observations et/ou actions recommandées, pour qui et par ordre de priorité.	
<i>Voir ci-dessus pour des instructions en matière d'enseignements tirés et de recommandations (1. Pertinence & Qualité de Conception).</i>	

3. EFFICACITÉ À CE JOUR				
La contribution des résultats du projet (au sens de l'effet direct*) à la réalisation de son objectif spécifique. *Changement initial attribuable à l'intervention/les bénéfices directs pour le groupe cible.				
	APPRÉCIATION FINALE			
Problématiques principales	a	b	c	d
3.1 Dans quelle mesure le projet assure-t-il l'obtention des résultats prévus ?	<i>Par exemple :</i> Des avantages et capacités tirés des produits sont disponibles, de bonne qualité et utilisés par tous les groupes cibles.	<i>Par exemple :</i> La plupart des effets directs sont de bonne qualité, disponibles et utilisés par la plupart des groupes cibles. Des améliorations peuvent toutefois être apportées.	<i>Par exemple :</i> Certains avantages sont disponibles, mais pas toujours de la meilleure qualité qui soit. Des améliorations sont nécessaires pour veiller à ce que le projet puisse atteindre son objectif en termes de qualité, de couverture et de disponibilité.	<i>Par exemple :</i> Des effets directs ne sont pas disponibles dans la plupart des cas et sont de qualité médiocre. Des changements s'imposent pour obtenir les résultats escomptés.
<i>Les résultats planifiés à ce jour ont-ils pu être atteints ?</i>	Il est essentiel de comprendre que, dans cette partie, l'efficacité est liée aux effets directs et non aux produits (biens et services tangibles). Si le projet ne spécifie pas d'IOV en plus de produits quantitativement mesurables, il convient de développer une « approximation » pour un cadre logique manquant ou incomplet pour pouvoir discuter des effets directs possibles. L'Objectif Spécifique est l'objectif central le mieux classé du projet. Les lignes directrices de la GCP CE insistent sur la définition d'un seul Objectif Spécifique (également appelé But). Certains projets peuvent définir plusieurs objectifs, même si ces derniers peuvent être plus correctement identifiés comme des effets directs.			
<i>Les IOV/cibles de l'Objectif Spécifique sont-ils appropriés et font-ils l'objet d'une analyse critique ?</i>				
<i>Quelle est la qualité des résultats/services obtenus à ce jour ?</i>				
<i>Les groupes cibles ont-ils accès et utilisent-ils les résultats déjà disponibles ?</i>				

Certains facteurs empêchent-ils les groupes cibles d'avoir accès aux résultats/services ?				
3.2 Dans l'état actuel d'avancement d'exécution du projet, quelle est la probabilité que son Objectif Spécifique puisse être atteint ?	Une réalisation complète de l'OS est probable en termes de qualité et de couverture. Les effets négatifs ont été atténués.	L'OS sera atteint avec des restrictions mineures ; les effets négatifs n'ont pas tellement porté préjudice.	L'OS ne sera atteint que partiellement parmi d'autres en raison d'effets négatifs auxquels la gestion du projet n'a pas pu s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être adoptées pour pouvoir accroître la capacité de réalisation de l'OS.	Le projet n'atteindra pas son objectif sans l'adoption de mesures importantes et fondamentales.
Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté ou est-il susceptible de pouvoir s'adapter à des changements de conditions extérieures (risques et hypothèses) afin d'assurer des bénéfices aux groupes cibles ?	L'accent est mis ici sur des effets négatifs et positifs exercés au niveau des effets directs qui affecteront la réalisation de l'Objectif Spécifique.			
Si les groupes cibles ont subi ou risquent de subir des effets négatifs non planifiés du projet, dans quelle mesure les gestionnaires du projet ont-ils adopté des mesures appropriées ?				
Dans quelle mesure des effets positifs non planifiés ont-ils contribué à la production des résultats et des services fournis ?				
Note : a = très satisfaisant ; b = satisfaisant ; c = problèmes ; d = sérieux problèmes.				Conclusion Générale:

4. IMPACTS ATTENDUS				
Contribution probable du projet à ses Objectifs Globaux, sur la base de sa mise en œuvre actuelle.				
	APPRÉCIATION FINALE			
Problématiques principales	a	b	c	d
4.1 Quelles sont les perspectives d'impact du projet au niveau des Objectifs Globaux ?	Par exemple : Les impacts directs sont susceptibles d'être réalisés comme prévu, les objectifs sont réalistes, les conditions changeantes n'affectent pas le projet.	Par exemple : Les impacts directs sont susceptibles de correspondre au projet même si des objectifs spécifiques peuvent être difficiles à atteindre. Des facteurs externes n'affectent pas considérablement le projet.	Par exemple : Les impacts directs ne correspondent pas entièrement aux projets ; les objectifs sont susceptibles de ne pas être atteints sauf si des changements sont apportés ; des facteurs externes peuvent affecter l'impact du projet.	Par exemple : Les impacts directs et les objectifs ne pourront être réalisés comme prévu dans aucune mesure significative, sauf si des mesures radicales majeures sont adoptées.
Quels impacts, s'il y en a, sont déjà perceptibles ?	L'impact direct/indirect doit être distingué des effets prévus/imprévus au niveau de l'effet direct.			

Quels impacts apparaissent probables ?	Notez la différence entre un impact direct et indirect : - Les impacts directs sont prévus dans la conception du programme et peuvent être redéfinis lors de la mise en œuvre du programme. Autrement dit, ils peuvent également être qualifiés d'« impacts planifiés, attendus ». - Les impacts indirects ne sont pas prévus mais apparaissent suite à l'intervention d'autres facteurs – comme les activités d'autres bailleurs, des changements au niveau des facteurs économiques, une nouvelle politique gouvernementale, etc. Autrement dit, ils peuvent également être qualifiés d'« impacts non planifiés ».			
Les IOV/cibles actuels sont-ils réalistes et peuvent-ils être atteints ?				
Des facteurs externes pourraient-ils compromettre l'impact direct du projet ?				
4.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il ou produira-t-il des impacts indirects positifs ou négatifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) ?	Les impacts non planifiés sont positifs ; les impacts négatifs sont atténués avec succès ; la coordination des bailleurs exerce un effet positif sur l'impact.	Aucun impact indirect n'est enregistré ou les impacts indirects sont insignifiants.	Certains impacts indirects négatifs affectent le projet ; un manque de coordination des bailleurs mène à un impact négatif.	Le succès du projet est sérieusement menacé par un impact négatif indirect que le projet ne peut pas atténuer.
Le projet a-t-il eu/aura-t-il des impacts positifs non planifiés sur les groupes cibles ou d'autres communautés non ciblées ? Comment cela a-t-il influencé l'impact ?	Les impacts sont les changements à long terme qui peuvent être attribués à l'intervention du projet. Il peut être difficile d'attribuer sans ambiguïté la contribution d'un projet spécifique à des changements au niveau des objectifs généraux. D'autres facteurs externes peuvent exercer un impact plus important, renforcer l'impact du projet ou le neutraliser. Cet aspect renvoie à la coordination des bailleurs au-delà de la structure interinstitutionnelle du projet en lui-même.			
Le projet a-t-il adopté à temps des mesures visant à minimiser les impacts négatifs imprévus ? Quel en a été le résultat ?				
Existe-t-il une cohérence, une complémentarité et une coordination entre les différents bailleurs de fonds et ont-elles eu un impact indirect sur le projet ?				
Note : a = très satisfaisant ; b = satisfaisant ; c = problèmes ; d = sérieux problèmes.				Conclusion Générale:

5. VIABILITÉ POTENTIELLE

La probabilité de la poursuite des bénéfices produits par le projet une fois l'appui extérieur terminé.

APPRÉCIATION FINALE

Problématiques principales	a	b	c	d
5.1 Viabilité financière /économique ?	<i>Par exemple :</i> La viabilité financière/économique est potentiellement excellente ; les coûts liés aux services et à l'entretien sont couverts ou abordables ; des facteurs externes ne changeront pas la situation.	<i>Par exemple :</i> La viabilité financière/économique est susceptible d'être bonne, mais des problèmes peuvent survenir notamment en raison de facteurs économiques externes.	<i>Par exemple :</i> Des problèmes doivent être traités en ce qui concerne la viabilité financière en rapport avec les coûts institutionnels ou ceux des groupes cibles ou un contexte économique changeant.	<i>Par exemple :</i> La viabilité économique/ financière est très contestable si aucun changement n'est apporté.

<i>Si les services/résultats nécessitent un soutien institutionnel, les fonds nécessaires sont-ils susceptibles d'être mis à disposition ? Si oui, par qui ?</i>	La viabilité financière/économique fait référence à des éléments à la fois internes et externes, c'est-à-dire des sources de financement externes, une génération de revenus, etc.			
<i>Les services/résultats seront-ils abordables pour les groupes cibles une fois le projet terminé ?</i>	Quel type de soutien est prévu et garanti ? Quels éléments sont uniquement supposés et promis ?			
<i>Les bénéfices peuvent-ils être maintenus dans l'éventualité de modification des facteurs économiques (par exemple, évolution des prix, taux de change) ?</i>	Faire référence à un aperçu macroéconomique du pays ou secteur.			
<i>Les bénéficiaires et/ou les autorités/institutions concernés pourront-ils subvenir aux coûts d'entretien ou de remplacement des technologies/services introduits par le projet ?</i>	La viabilité est davantage probable lorsque les institutions assument déjà une partie substantielle des coûts. La haute technologie est moins susceptible d'être viable que la technologie qui peut être maintenue avec du matériel et des compétences disponibles au niveau local.			
<i>Une stratégie de sortie au niveau financier/économique existe-t-elle ; si oui, quelle est la probabilité qu'elle soit mise en œuvre ?</i>	Des dispositions spécifiques sont-elles prévues pour le transfert de fonds de la CE vers une autre source ?			
5.2 Quel est le degré actuel d'appropriation du projet par les groupes cibles et quel sera-t-il une fois l'appui extérieur terminé ?	Les structures et institutions locales sont fortement impliquées dans toutes les étapes de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et à utiliser les résultats une fois le financement CE terminé.	La mise en œuvre est basée en grande partie sur des structures et institutions locales qui sont également impliquées à un certain degré dans le processus décisionnel. La probabilité de viabilité est bonne, mais une amélioration peut être apportée.	Le projet utilise principalement des arrangements <i>ad hoc</i> et pas assez de structures et institutions locales pour assurer la viabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont nécessaires.	Le projet dépend entièrement de structures <i>ad hoc</i> sans aucune recherche de viabilité. Des changements fondamentaux sont nécessaires pour assurer une viabilité.
<i>Dans quelle mesure le projet est-il ancré dans les structures locales ?</i>	Les structures locales et institutionnelles sont souvent interchangeable en fonction de la nature du projet. Des structures locales font références à des comités de village, des autorités de santé locales, etc. tandis que des structures institutionnelles sont davantage susceptibles d'apparaître au niveau régional ou national et sont souvent des structures gouvernementales. En fin de compte, la définition vient du contexte du projet.			
<i>Dans quelle mesure les groupes cibles et éventuellement d'autres groupes d'intérêts/parties prenantes ont-ils été impliqués dans le processus de planification et de mise en œuvre ?</i>	La viabilité sociale/institutionnelle fait référence à des structures au niveau le plus bas, autrement dit le niveau le plus proche des groupes cibles.			
<i>Dans quelle mesure les groupes cibles ont-ils pris activement part au processus décisionnel concernant l'orientation et la mise en œuvre du projet ?</i>	Similaire à 1.3, mais l'accent est ici mis sur la mise en œuvre plutôt que sur la conception.			
<i>Quelle est la probabilité que les groupes cibles continuent d'utiliser les principaux services/résultats après la fin du projet ?</i>	Distinguer différents degrés de participation, d'une simple fourniture de feedback à une participation complète dans le processus décisionnel.			

<i>Les groupes cibles ont-ils l'intention de continuer à maintenir l'apport de bénéfices et si oui, en sont-ils capables ?</i>	Si les institutions locales avaient un rôle important à jouer au niveau de la mise en œuvre, la conception du projet inclurait-elle une disposition en termes de viabilité ? Si la mise en œuvre ne les concernait pas, serait-il probable qu'elles puissent reprendre le projet ?			
5.3 De quel niveau de soutien politique le projet bénéficie-t-il et quel degré d'interaction existe-t-il entre le projet et la sphère politique ?	La sphère politique et les institutions ont largement soutenu le projet et continueront à le faire.	La sphère politique et les institutions chargées de la mise en œuvre de la politique ont généralement soutenu le projet ou n'ont, du moins, pas entravé le bon déroulement du projet et vont probablement continuer à le faire.	La viabilité du projet est limitée en raison d'un manque de soutien politique. Des mesures correctives sont nécessaires.	Les politiques ont été et vont probablement encore être en contradiction avec le projet. Des changements fondamentaux sont nécessaires pour rendre le projet viable.
<i>Quel soutien a été apporté au projet de la part des politiques nationales, sectorielles et budgétaires concernées ?</i>	Un environnement politique de soutien en faveur du projet existe-t-il ? Contrairement à la question similaire concernant la conception du projet, l'accent est ici mis sur la réalité de l'influence politique exercée sur la performance du projet. Qu'ont fait les institutions chargées de la mise en œuvre de la politique (nationale) pour aider ou entraver la performance du projet ? L'accent est mis sur le soutien planifié, effectif.			
<i>Les changements de politiques et de priorités influencent-ils le projet, et celui-ci réussit-il à s'adapter en ce qui concerne les besoins d'un soutien à long terme ?</i>				
<i>Un soutien du secteur public et du secteur privé est-il probable au terme du projet ?</i>				
5.4 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion ?	Le projet est intégré dans les structures institutionnelles et a contribué à renforcer les capacités institutionnelles et de gestion.	La gestion du projet est bien intégrée dans les structures institutionnelles et a contribué d'une certaine façon au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut être disponible de façon externe pour poursuivre la réalisation des résultats. Des améliorations visant à garantir la viabilité sont possibles.	Le projet repose trop sur des structures ad hoc et pas assez sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas été suffisant pour assurer pleinement la viabilité. Des mesures correctives sont nécessaires.	Le projet repose sur des structures ad hoc et sur le transfert des capacités vers des institutions existantes qui ne peuvent garantir la viabilité que si des changements fondamentaux sont apportés.
<i>Dans quelle mesure le projet est-il intégré dans des structures institutionnelles susceptibles de lui survivre ?</i>	Les structures locales et institutionnelles sont souvent interchangeables en fonction de la nature du projet. Des structures locales font références à des comités de village, des autorités de santé locales, etc. tandis que des structures institutionnelles sont davantage susceptibles d'apparaître au niveau régional ou national et sont souvent des structures gouvernementales. En fin de compte, la définition vient du contexte du projet. Le renforcement des capacités institutionnelles et de gestion est supposé permettre aux structures et institutions des groupes cibles et des parties prenantes de fournir des résultats même sans l'intervention d'une expertise externe supplémentaire.			
<i>Les partenaires du projet sont-ils suffisamment formés (techniquement, financièrement et en gestion) pour maintenir les bénéfices/services du projet ?</i>				
<i>Des ressources humaines qualifiées seront-elles disponibles et en mesure de maintenir l'apport de bénéfices du projet ?</i>				

Existe-t-il des bonnes relations avec les nouvelles institutions ou celles déjà existantes et veulent-elles maintenir toutes ou quelques-unes des activités du projet ?	Si des ressources humaines qualifiées ne sont pas disponibles dans le projet, peuvent-elles être recrutées de façon externe ? Ces plans ne doivent pas être développés uniquement à la fin du financement CE, mais plus tôt lors de la conception et de la mise en œuvre. Si d'autres facteurs sont pertinents pour la viabilité, veuillez à inclure les commentaires dans la zone qui est la plus intimement liée à ces autres facteurs. Par exemple : si le problème de la multi-culturalité est pertinent pour le financement/la viabilité économique, inscrivez-le là.
Note : a = très satisfaisant ; b = satisfaisant ; c = problèmes ; d = sérieux problèmes.	

6. ASPECTS HORIZONTALS	Oui	Non	N/A
Le format de ce chapitre demande de répondre Oui, Non ou N/A à une question et invite ensuite à fournir des commentaires explicatifs. Aucune classification n'est requise vu qu'il n'est pas attendu que les moniteurs disposent de suffisamment de temps pour couvrir ces problèmes de façon suffisamment détaillée pour pouvoir les résoudre totalement. Les commentaires des moniteurs dans ce chapitre doivent être fournis de façon résumée, à moins qu'un élément soit d'une importance particulière pour un projet spécifique.			
6.1) Rôle du Groupe d'Appui à la Qualité (QSG) et du ROM dans la qualité du projet			
<i>Les commentaires fournis dans les listes de contrôle et les minutes des QSG, sur la qualité et le contenu de la Fiche d'Action (particulièrement en ce qui concerne l'analyse des parties prenantes et des besoins, l'évaluation des capacités institutionnelles du partenaire mettant en œuvre le projet, les risques et les hypothèses), se sont-ils avérés exacts/pertinents ?</i>			
<i>Les commentaires ont-ils été pris en considération et inclus dans les documents du projet, par exemple DTA, conventions de financement, Log frame, rapports de démarrage, etc. ? Le cas échéant, ont-ils abouti à une amélioration de la mise en œuvre du projet ?</i>			
<i>Si les commentaires n'ont pas été pris en considération, cet aspect a-t-il eu des conséquences lors de la mise en œuvre du projet ? Si oui, merci de bien vouloir commenter ci-dessous (texte libre).</i>			
<i>S'il y en a eu, les monitorings (y compris monitoring interne ou ROM) ou les évaluations ont-ils permis d'améliorer le projet ?</i>			
<i>Merci de commenter toute question/ tout aspect ci-dessus, les données qualitatives étant d'une grande utilité :</i>			
Le système ROM et le mécanisme d'assurance de la qualité ex-ante du oQSG sont de plus en plus liés. Le système ROM peut informer le QSG de décisions et lui fournir des informations sur une expérience préalable d'interventions similaires (enseignements tirés). En outre, le système ROM, notamment grâce aux BCS, peut soutenir le processus QSG en vérifiant si les commentaires fournis par le QSG sont vérifiés et si les recommandations formulées par le QSG ont été mises en œuvre. Pour pouvoir commenter la validité des commentaires fournis par le QSG lors de l'étape de planification, le moniteur doit consulter la Fiche d'Action QSG et la liste de contrôle respective (qui doivent faire partie de la documentation du projet). Pour plus d'informations sur le processus oQSG, veuillez vous référer à l'encadré ci-dessous tiré du site : http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensuring-quality/qsg/index_fr.htm Les groupes d'appui à la qualité au siège (oQSG) réalisent des révisions par les pairs lors de l'identification et la formulation des mesures d'aide extérieure gérées par EuropeAid. Ils font partie du mécanisme élargi d'assurance de la qualité qui permet à la Commission d'améliorer la qualité des politiques et des pratiques de coopération au développement. (...) C'est dans ce contexte qu'EuropeAid a mis en place son mécanisme d'oQSG, afin de contribuer à l'amélioration de la conception des mesures d'aide extérieure au stade de l'identification et de la formulation, en recourant à l'expertise interne ainsi qu'aux meilleures pratiques des mesures passées ou en cours. Les oQSG sont impliqués dans les étapes préparatoires du cycle de projet, lors de la conception des mesures d'aide extérieure. Une préparation adéquate est essentielle à la mise en œuvre réussie d'une mesure planifiée. L'objectif premier de ces organismes concertés est de soutenir la capacité des gestionnaires à identifier et formuler des mesures de qualité, de réaliser des évaluations systématiques de la qualité de leur conception et d'identifier les améliorations à apporter. Ils visent également à garantir l'établissement et la diffusion de rapports concernant les conclusions et les recommandations, le transfert des bonnes pratiques et le traitement statistique des résultats des procédures oQSG. (...) Les oQSG entrent en jeu à un stade précoce du processus préparatoire, au moment où ils peuvent			

améliorer la qualité d'un projet grâce à leurs conseils. Ils interviennent aux étapes d'identification et de formulation afin de procéder à une évaluation de la qualité. (...) Cette approche, qui repose sur les mêmes critères que les activités de suivi et les programmes d'évaluation, garantit une cohérence et une transparence tout au long du cycle du projet. (...) On compte cinq oQSG opérationnels: Un pour chacune des quatre directions géographiques d'EuropeAid et un cinquième s'occupant des mesures financées au titre des lignes budgétaires thématiques. Le président prend une décision pour chaque mesure étudiée sur la base des points soulevés et des orientations fournies par les autres membres du groupe et les participants. La responsabilité première de chaque membre est de fournir des conseils utiles qui contribueront à garantir la qualité de l'action proposée. Les oQSG interviennent à deux stades du processus: - à l'issue de l'étape d'identification, lorsque l'oQSG promeut la qualité en orientant les travaux préparatoires futurs (liste de contrôle pour analyser la Fiche d'Identification) ; - au terme de l'étape de formulation, lorsque l'oQSG procède à l'évaluation de la qualité des documents principaux avant de prendre une décision relative au financement (liste de contrôle pour analyser la Fiche d'Action). Au cours de ces deux étapes, la qualité est évaluée à partir de listes de contrôle remplies par des experts avant une réunion oQSG. Ces listes (similaires en terme de conception aux CBS ROM) sont établies sur la base des critères du Comité d'aide au développement de l'OCDE et permettent une évaluation structurée et systématique de la qualité.	
6.2) Analyse des critères de qualité de la coopération technique (CT)	
CT/IAT déterminée par la demande et appropriation	
<i>Les partenaires locaux mènent-ils de manière effective la planification et la gestion de l'appui au titre de la CT (c'est-à-dire, vont-ils au-delà d'une simple approbation formelle) ?</i>	
<i>Les partenaires locaux fournissent-ils les ressources nécessaires à la bonne marche de la CT (ressources humaines et/ou physiques, par exemple) ? (Cf. encadré 22 des Lignes directrices CT/CA)</i>	
Adaptation au contexte et capacités existantes	
<i>L'appui au titre de la CT est-il susceptible d'atteindre ses objectifs sans contrainte majeure ?</i>	
<i>L'appui au titre de la CT est-il adapté aux capacités du partenaire local ?</i>	
Harmonisation de la CT	
<i>L'appui en termes de CT prend-il en compte la CT des autres bailleurs dans le même secteur ? (Demander à la Délégation de la CE de se procurer cette information)</i>	
<i>L'appui actuel de CT provenant de la CE est-il fourni de manière conjointe avec les autres bailleurs ? (Si aucun autre bailleur n'est actif dans le secteur, veuillez marquer N/A)</i>	
<i>Si l'appui de la CE au titre de la CT n'est pas harmonisé avec les autres bailleurs, des mesures appropriées sont-elles prises pour que la CT soit mieux harmonisée dans le futur ?</i>	
CT/IAT orientée vers les résultats	
<i>Les résultats (produits et effets directs) sont-ils clairement spécifiés (dans les TdR de l'AT par exemple) et suivis de façon régulière (par exemple, par l'intermédiaire d'un dialogue/suivi conjoint de la performance) ?</i>	
<i>Des formes innovantes de CT sont-elles utilisées (par exemple examen par les pairs, coopération Sud/Sud et/ou publique/publique, jumelage, travail en réseau, etc.) ?</i>	
Modalités d'Exécution du Projet (MEP)	
<i>Est-ce le personnel du pays partenaire qui gère véritablement le programme (et pas l'AT) ?</i>	
<i>Est-ce du pays partenaire que les experts reçoivent leurs instructions et est-ce à ce dernier qu'ils rendent des comptes (et non à la CE) ?</i>	
<i>Merci de commenter toute question/ tout aspect ci-dessus, les données qualitatives étant d'une grande utilité :</i>	

Le rôle des UEP est en cours de révision et EuropeAid a présenté une « Stratégie-cadre » sur « Réformer la coopération technique et les unités d'exécution des projets » (à la lumière à la fois du rapport de 2007 de la Cour des comptes européenne sur la Performance de l'Assistance Technique de la CE pour le Développement des Capacités et de l'engagement de la CE vis-à-vis de la Déclaration de Paris). L'objectif consiste à rendre les UEP moins centrées sur la CE en vue de répondre à l'Objectif 1 CED « fournir l'ensemble de l'aide au renforcement des capacités par la mise en place de programmes coordonnés et un recours accru à des arrangements entre bailleurs de fonds multiples » et à l'Objectif 3 CED « éviter la création de nouvelles unités de mise en œuvre des projets ».

Le système ROM peut collecter des données sur l'efficacité des UEP.

Principes directeurs pour la fourniture future de la CT financée par la CE (Stratégie-cadre CE sur CT/AT)

1. Accent mis sur le développement des capacités – La coopération technique a pour objectif premier de soutenir les processus nationaux internes visant à promouvoir le développement des capacités au niveau individuel, organisationnel et national. Le cas échéant, la coopération technique peut être appelée à remplir d'autres rôles, comme la fourniture de conseils, l'appui à la mise en œuvre et la facilitation ou la préparation de la coopération de la Commission européenne.

2. Approche fondée sur la demande lorsque la coopération technique n'est pas fournie par défaut – La fourniture d'une coopération technique doit dépendre de la demande et des exigences du pays partenaire. Les coûts et les options disponibles doivent être transparents. Un dialogue et un appui adéquats peuvent s'avérer nécessaires pour permettre au pays partenaire de formuler clairement sa demande de coopération technique.

3. Adoption d'une approche axée sur les résultats – La conception de la coopération technique permettra de lier les intrants/activités de coopération technique aux produits recherchés, lesquels donneront, à leur tour, des résultats de développement durables. Les indicateurs adéquats seront convenus au préalable afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la coopération technique.

4. Appropriation et gestion du processus de la coopération technique par le pays – L'appropriation par le pays partenaire est le principe clé qui sous-tend l'organisation de la coopération technique financée par la Commission européenne. De la phase d'identification à la mise en œuvre, les pays partenaires seront fortement impliqués dans la conception des modalités de mise en œuvre des projets et des programmes soutenus par la coopération technique, y compris les marchés de services de coopération technique ainsi que la gestion, l'analyse et la « redevabilité » des résultats de cette coopération technique.

5. Prise en compte des exigences nationales et sectorielles – La coopération technique s'appuiera sur une compréhension approfondie du contexte politique, socioculturel, sectoriel et environnemental. Il convient d'éviter les approches standard.

6. Harmonisation et alignement des actions – L'appui à la coopération technique sera étroitement coordonné avec les autres bailleurs de fonds et aligné sur les stratégies et les programmes nationaux en recourant davantage à des mécanismes de mise en commun des ressources ou à d'autres approches harmonisées, comme la coopération déléguée.

7. Éviter le recours aux unités parallèles d'exécution des projets et promouvoir des modalités efficaces de mise en œuvre des projets – Il conviendra d'éviter autant que possible le recours aux unités parallèles d'exécution des projets et de privilégier des modalités efficaces de mise en œuvre pleinement intégrées et « redevables » vis-à-vis des structures nationales.

8. Envisager des options différentes et novatrices pour la fourniture de la coopération technique – La conception de l'appui à la coopération technique envisagera des alternatives au recours à des consultants internationaux en mission de courte et longue durée. Ces alternatives englobent l'utilisation de ressources nationales et régionales, des accords de jumelage et le transfert de connaissances dépassant les approches classiques de formation.

Unités d'exécution des projets (Stratégie-cadre CE sur CT/AT)

Pour l'acheminement de leur aide au développement, certains bailleurs mettent en place des unités d'exécution des projets (aussi appelées unités de gestion des projets, conseillers pour la gestion des projets, bureaux de gestion des projets, bureaux de coordination des projets, etc.). Il s'agit d'entités spécifiquement chargées de gérer les projets ou programmes à l'appui du développement, qui se distinguent généralement par les caractéristiques suivantes:

- Ces entités sont HABITUELLEMENT chargées de tâches subalternes (et non essentielles) liées à la mise en œuvre des projets et programmes: suivi des aspects techniques et/ou financiers et établissement de rapports sur leur avancement, comptabilité, passation des marchés de travaux, biens et services, rédaction des cahiers des charges, supervision des contrats, élaboration de plans détaillés ou des spécifications des équipements.
- Ces entités voient souvent le jour à la demande d'un bailleur à la suite du lancement d'un projet ou d'un programme.
- Le volume et la composition des dotations en personnel des unités d'exécution des projets sont très variables. Les effectifs peuvent varier d'une à pas moins de 200 personnes, mais se limitent le plus souvent à moins de 10 professionnels. Si de nombreuses unités d'exécution des projets font appel à des agents de la fonction publique, la plupart recrutent en dehors de cette dernière (des consultants locaux sur

contrat de longue durée, par exemple).

Une distinction doit être établie entre le recours à une unité d'exécution des projets et l'apport direct de conseils techniques à l'administration nationale.

Unité parallèle d'exécution de projet

Une unité d'exécution de projet est dite parallèle lorsqu'elle est créée et fonctionne en dehors des structures institutionnelles et administratives du pays sur ordre d'un bailleur. Dans la pratique, il existe une continuité entre les unités parallèles et intégrées d'exécution des projets. Les critères ci-dessous ont été conçus pour aider les bailleurs et les autorités des pays partenaires à établir une distinction entre elles et à identifier plus sûrement les unités parallèles d'exécution des projets.

Les bailleurs sont invités à passer en revue l'ensemble de leurs activités de développement afin de déterminer combien il existe d'unités parallèles d'exécution des projets. Aux fins de cette enquête, les unités d'exécution des projets sont considérées comme parallèles lorsque l'on obtient au moins trois «Oui» aux quatre questions suivantes (lorsque le nombre de réponses positives est moindre, l'unité est considérée comme intégrée) :

1. Les unités d'exécution des projets rendent-elles compte aux organismes extérieurs dont émanent les financements ou aux bailleurs plutôt qu'aux instances nationales de mise en oeuvre (ministères, services ou organismes) ?
2. Les termes de référence du personnel externe sont-ils définis par le bailleur (plutôt que par les instances nationales de mise en oeuvre) ?
3. La plupart des professionnels employés sont-ils choisis par le bailleur (plutôt que par les instances nationales de mise en oeuvre) ?
4. La rémunération du personnel national (y compris les avantages) est-elle supérieure à celle des agents de la fonction publique ?

Pour plus d'informations sur CT/AT, veuillez vous référer à la Stratégie-cadre et au plan de travail AT/CT :

http://ec.europa.eu/europeaid/what/delivering-aid/aid-effectiveness/index_fr.htm

Consultez également la Déclaration de Paris :

http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html

6.3) Visibilité de la CE

Le projet contribue-t-il à promouvoir la visibilité de la CE (par exemple, se conforme-t-il au manuel de la CE en la matière ?)

Merci de commenter toute question/ tout aspect ci-dessus, les données qualitatives étant d'une grande utilité :

La visibilité CE ne doit pas être limitée à un placard publicitaire annonçant le financement CE d'un projet. En plus d'aspects techniques (visibilité du logo CE, etc.), la visibilité CE se rapporte à une compréhension plus large du rôle et de la fonction de la CE par le grand public.

Visibilité adaptée

Quelle que soit l'action (projet, programme, etc.), les activités de communication seront correctement planifiées. La communication doit mettre en avant la promotion du développement grâce au partenariat avec l'UE ainsi que les réalisations et l'impact de l'action, sans s'étendre sur la procédure administrative suivie pour réaliser l'action.

En vue de maximiser l'impact de ces efforts de communication :

- Les activités seront organisées au moment opportun ;
- Les informations utilisées seront précises ;
- Les activités seront menées en étroite collaboration avec la Commission ;
- Il conviendra de cibler le(s) bon(s) public(s) ;
- Les messages présenteront un réel intérêt pour le(s) public(s) cible(s) ;
- Les activités seront appropriées en ce qui concerne les ressources mobilisées et l'impact escompté.

Pour plus d'informations, veuillez vous référer au Manuel de Communication et de Visibilité CE pour les actions extérieures de l'UE :

http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_fr.htm

Les contractants et partenaires de mise en oeuvre sont responsables d'une communication adéquate relative au projet ou programme qu'ils exécutent et au soutien fourni par l'UE. Depuis 2008, une communication budgétisée et un plan de visibilité doivent être ajoutés au plan de travail de toute action financée ou cofinancée par l'UE, en soulignant les activités de communication externes qui doivent être réalisées au niveau des étapes clés du projet ou programme. L'élément commun à tous les projets et programmes financés par l'UE est le drapeau européen.

Les moniteurs doivent enregistrer systématiquement la visibilité des opérations contrôlées au chapitre 6.3. des BCS et, si la visibilité constitue un problème (un problème ou une bonne pratique), également dans le RM sous 'efficacité'.

En plus de la question explicitement mentionnée au point 6.3. des BCS, les moniteurs doivent commenter ce qui suit :

- Un plan de communication a-t-il été préparé et convenu avec les services de la Commission ?
- Les activités prévues dans le plan de communication sont-elles en cours ?
- Veuillez commenter toutes les questions/tous les aspects ci-dessus, les initiatives spécifiques entreprises, l'adéquation du budget, etc.

NB : Le Manuel de Communication et de Visibilité CE pour les actions extérieures de l'UE sont les lignes directrices actuelles pour les problèmes de visibilité : http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_fr.htm

7. ASPECTS TRANSVERSAUX	Oui	Non	N/A
7.1) Les aspects pratiques et stratégiques liés au genre ont-ils été pris en compte de manière adéquate dans la stratégie du projet ?			
<i>Si oui, comment et avec quel résultat ? Si non, pourquoi ? Si N/A, expliquez.</i> <i>Veuillez considérer les aspects suivants de l'approche intégrée du genre :</i> • Le projet a-t-il été conçu selon une approche différenciée des bénéficiaires en termes de genre ? • Dans quelle mesure l'approche « genre » aura/pourrait-elle aboutir à un meilleur impact du projet ? • Quelle est la probabilité d'une amélioration de l'égalité des genres après la fin du projet ? • Selon le marqueur genre de l'OCDE, comment classeriez-vous ce projet ? Le genre a-t-il bénéficié d'une attention particulière dans la planification ? Des références superficielles au genre ne garantissent pas nécessairement une intégration des genres. Documents utiles à prendre en compte : Boîte à outils sur l'intégration de la dimension de genre dans la coopération au développement de la CE http://ec.europa.eu/europeaid/sp/gender-toolkit/fr/content/toolkit.htm Intégrer la dimension de genre dans l'approche projet : Mettre en lumière les critères d'égalité des genres dans la phase de mise en œuvre des projets : - Déterminer si les changements intervenus dans le contexte politique, législatif, économique ou social du projet ont influé sur les hypothèses concernant les rôles et les rapports de genre, qui ont été formulées au début du projet. Des phénomènes tels que les migrations, les troubles sociaux ou la pandémie de VIH/SIDA peuvent avoir des incidences sur les rôles et les rapports existants, ce qui exigera des ajustements du projet. - Vérifier si les résultats du projet sont répartis d'une manière équitable entre les femmes et les hommes suivant les prévisions initiales et procéder à des ajustements au cas contraire. - Vérifier si les informations relatives aux réalisations/résultats du projet sont ventilées par sexe et si des mesures sont prises pour redresser les inégalités et les insuffisances. - Vérifier si les capacités au sein de la structure du projet et parmi les parties prenantes sont développées afin de maintenir les réalisations en matière d'égalité des genres après l'achèvement du projet. - Le gestionnaire veillera à ce que les compétences en analyse selon le genre soient incluses comme une composante des termes de référence et à ce que le cadre logique sensible au genre soit utilisé comme outil de gestion. Marqueur égalité homme-femme OCDE www.oecd.org/dataoecd/4/23/39903666.pdf Marqueur égalité homme-femme OCDE : « Une activité doit être classée comme orientée vers l'égalité homme-femme (valeur Principale (2) ou Significative (1)) si elle vise à renforcer l'égalité homme-femme et l'autonomisation des femmes ou à réduire les discriminations et les inégalités fondées sur le sexe. » Une valeur « principale » est attribuée si l'égalité des genres est l'objectif crucial et déterminant d'un projet. Une valeur « significative » peut être attribuée à un projet qui, dans sa poursuite d'un autre objectif primaire, intègre des considérations de genre comme un facteur substantiel dans la conception du projet. - Feuille de route européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2006-2010) http://europa.eu/scadplus/leg/fr/cha/c10404.htm - Communication CE du 8 mars sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes dans la coopération au développement : COM(2007) 100 final			
7.2) Le projet respecte-t-il les besoins environnementaux ?			
<i>Si oui, comment, et avec quel résultat ? Si non, pourquoi ? Si N/A, expliquez.</i>			

Veillez considérer les aspects suivants de l'approche environnementale intégrée :

- Les contraintes et opportunités environnementales ont-elles été considérées de manière appropriée dans la conception du projet ?
- Les bonnes pratiques environnementales sont-elles suivies lors de la mise en œuvre du projet (par rapport à l'utilisation d'eau, d'énergie, de matériau, à la production de déchets, etc.) ? Le projet respecte-t-il les bonnes pratiques environnementales traditionnelles ?
- Quelles sont les capacités existantes (au sein du projet, de son contexte et chez les partenaires) en matière de gestion des risques critiques susceptibles d'affecter l'efficacité du projet, comme les risques climatiques ou les risques liés aux catastrophes naturelles (pour les projets dans des aires géographiques particulièrement sensibles/zones exposées aux catastrophes naturelles) ?
- Des dégâts environnementaux ont-ils été provoqués ou sont-ils susceptibles d'être engendrés par le projet ? Quelles mesures visant à la réduction des impacts environnementaux ont été prises ?
- La réalisation des résultats et des objectifs du projet risque-t-elle d'augmenter la pression sur des écosystèmes fragiles (forêts, zones humides, barrières de corail, mangroves) et des ressources naturelles rares (eau de surface et nappe phréatique, bois, sol) ?

S'il existe des enseignements tirés, merci de les commenter.

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

Bien que le temps à consacrer aux problèmes environnementaux puisse être relativement limité, veuillez garder à l'esprit que, même si un projet n'est pas explicitement consacré à des problèmes environnementaux, il exercera dans la plupart des cas des impacts directs ou indirects sur des ressources environnementales ou sera positivement ou négativement influencé par ces problèmes environnementaux.

Le principal document de l'étape de planification en rapport avec l'impact environnemental d'un projet est l'« Évaluation de l'Impact Environnemental ».

Veillez vous référer aux chapitres 2 et 6 du Manuel d'intégration de l'environnement dans la coopération au développement de la CE :

<http://www.environment-integration.eu/content/section/4/146/lang.fr/>

Question directrice de l'intégration de l'environnement par critères de qualité

Pertinence

Le projet s'attaque-t-il aux enjeux environnementaux identifiés lors de l'Analyse des Problèmes ? Si non, existe-t-il de bonnes raisons pour donner la priorité à d'autres problèmes ?
Incorpore-t-il des objectifs environnementaux (par exemple dans son Plan de Gestion Environnementale) en réponse à ses impacts environnementaux potentiels ?

Efficacité

Le projet a-t-il respecté ses exigences environnementales et a-t-il atteint ses objectifs environnementaux ?
Les mesures de protection de l'environnement ont-elles produit les effets escomptés ?

Efficience

Le projet a-t-il fait un usage efficace des moyens dommageables à l'environnement ? Des ressources ou efforts adéquats ont-ils été investis dans l'atténuation ou l'optimisation des impacts ? Le projet a-t-il été handicapé par des contraintes environnementales qui auraient été sous-estimées ?

Viabilité

Les acquis du projet sont-ils menacés par la dégradation de l'environnement (ou l'épuisement des ressources) ou par des catastrophes ?

Impact

Quelles ont été les contributions du projet au développement durable ? Auraient-elles pu être améliorées ?
Quels ont été les effets sociaux et environnementaux externes aux objectifs du projet ? Quels ont été les impacts environnementaux effectifs comparés à ceux prédits par l'EIE ?

7.3) La (bonne) gouvernance a-t-elle été intégrée dans le projet/programme (P/P) ?

Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Si N/A, expliquez.

Veillez considérer les aspects suivants de la gouvernance :

- Le projet prend-il en considération l'impact différentiel de pauvreté par groupe défavorisé ?
- Le projet/programme est-il conçu de manière à prendre en compte tout conflit potentiel ?
- Le projet/programme produit-il régulièrement des rapports financiers transparents ? Les résultats de ces rapports sont-ils largement diffusés et compréhensibles ?
- Existe-t-il des outils de suivi efficaces de lutte contre la corruption ?

La Bonne Gouvernance est définie comme suit : « La gestion transparente et responsable des ressources humaines, naturelles, économiques et financières d'un pays aux fins d'un développement équitable et durable, dans le contexte d'un environnement politique et institutionnel respectueux des droits de l'homme, »

Pour une introduction générale, veuillez consulter :

http://ec.europa.eu/europeaid/what/governance-democracy/index_fr.htm

Pour plus de détails : « Manuel de promotion de la bonne gouvernance dans la coopération au développement de la CE ».

http://ec.europa.eu/europeaid/what/governance-democracy/documents/final_draft_handbook_gg_en.pdf

Pour obtenir un aperçu général de la façon dont la bonne gouvernance doit être intégrée dans la coopération au développement de la CE, veuillez vous référer en particulier au chapitre 1, pages 17-32 (plus particulièrement les tableaux aux pages 20-22 et 24-26) ainsi qu'à la checklist (voir ci-après) et au journal de bord au chapitre 3 qui débute à la page 91. Les pages 101 consacrée à la conception du projet et 108 consacrée à la mise en œuvre sont également utiles.

Manuel de promotion de la bonne gouvernance dans la coopération au développement de la CE

Checklist Bonne Gouvernance

1. Participation et appropriation

- Toutes les principales parties prenantes se voient-elles offrir l'opportunité de participer ?
- La participation des parties prenantes est-elle équilibrée et représentative ?
- Les coûts liés à la participation des parties prenantes ont-ils été évalués ?
- Les principales parties prenantes considèrent-elles le P/P comme pertinent ?

2. Équité

- Le P/P peut-il fournir des avantages nets aux personnes pauvres pour leur permettre de répondre à leurs besoins prioritaires ?
- Le P/P peut-il favoriser l'égalité stratégique et immédiate des genres dans le pays ?
- Les avantages du projet sont-ils exempts de toute discrimination abusive ?

3. Capacité organisationnelle

- Le mandat des organisations de mise en œuvre est-il compatible avec le rôle qui est attendu de leur part dans le P/P ?
- Ont-elles les capacités (financières, humaines, structurelles, etc.) suffisantes pour entreprendre les tâches spécifiques en question et garantir une responsabilité vis-à-vis de ces tâches ?
- Les incitations internes et externes nécessaires sont-elles prévues pour leur permettre de jouer leur rôle de façon adéquate ?

4. Transparence et responsabilité

- Un flux d'informations concernant le P/P (dans un format adéquat) sera-t-il prévu vers les groupes cibles pertinents ?
- La proposition du P/P concernant les responsabilités, les rôles et l'organisation entre les parties prenantes est-elle claire ?
- Les objectifs et résultats du P/P sont-ils identifiés ?
- Les personnes chargées de l'exploitation des ressources disposent-elles d'obligations bien définies et cohérentes (par exemple des rapports sur l'utilisation de ces ressources) ?
- Seront-elles tenues de prouver le respect de ces obligations et des sanctions sont-elles prévues en cas d'échec ?

5. Lutte contre la corruption

- Tous les partenaires s'engagent-ils à mettre en œuvre le P/P sans poursuivre un objectif de corruption ? Existe-t-il suffisamment d'informations sur leur identité, leurs ressources, leurs pratiques pour croire en leur bonne intention ?
- Des outils de contrôle anti-corruption efficaces sont-ils pris en compte ?
- Le P/P va-t-il régulièrement faire l'objet d'un rapport financier transparent ? Les conclusions de ce rapport seront-elles diffusées et seront-elles compréhensibles ?

6. Prévention des conflits et sécurité

- Le P/P sera-t-il conçu d'une façon qui tient compte du potentiel de conflits ?
- Les avantages offerts par le P/P le seront-ils d'une façon qui ne permet aucune appropriation par une partie prenante au conflit ?
- Le P/P peut-il aider à accroître la confiance mutuelle des groupes rivaux en créant une plus grande ouverture d'esprit, en favorisant la communication et en encourageant une appropriation équilibrée et locale du P/P ?

7.4) Le projet contribue-t-il à la promotion des droits de l'homme ?

Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Si N/A, expliquez.

- Une analyse « gagnants/perdants » a-t-elle été menée à propos de potentielles discriminations de groupes cibles par le P/P ?
- Le P/P aidera-t-il à assurer le respect de tous les droits de l'homme pertinents et à veiller à ce qu'ils ne soient réduits d'aucune façon ?
- Des parties impliquées dans le domaine et des observateurs émettent-ils des remarques quant aux droits de

l'homme ?

Les sources d'information sont les mêmes que pour la Bonne Gouvernance.

Ci-dessous, un extrait du Manuel de promotion de la bonne gouvernance en rapport avec la Bonne Gouvernance :

Respect des droits inviolables

Le programme/projet respecte-t-il les droits de l'homme repris sous le PIDCP des NU (Pacte international relatif aux **droits civils et politiques**) dont il est impossible de déroger dans aucune circonstance, c'est-à-dire :

- Droit à la vie (article 6)
- Interdiction de la [torture](#) et des peines ou [traitements cruels, inhumains ou dégradants](#) (article 7)
- Interdiction de l'[esclavage](#) et des [travaux forcés](#) (article 8)
- Interdiction d'emprisonnement pour la seule raison d'une impossibilité de remplir une obligation contractuelle (article 11)
- Interdiction de responsabilité pénale rétrospective (article 15)
- Droit à la reconnaissance de la personnalité juridique (article 16)
- Liberté de conscience, de pensée et de religion (article 18)

Non-discrimination (c'est-à-dire aucune diminution des droits de l'homme)

Tous les groupes cibles bénéficient-ils d'un accès égal aux avantages du P/P, sans discrimination fondée sur la race, la couleur de peau, le sexe, la langue, la religion, l'opinion politique ou autre, l'origine nationale ou sociale, la pauvreté, la naissance ou un autre statut ? Les groupes cibles sont (seront)-ils susceptibles d'être victimes de façon abusive de conséquences néfastes ?

Principe de non régression

Le P/P permet-il de s'assurer qu'aucun droit de l'homme n'est réduit de quelque façon que ce soit et promeut-il la réalisation progressive des droits de l'homme pertinents ?

3.2.7.2 BCS régionales

La dernière version des BCS pour les projets/programmes en cours s'applique également aux PR. Pour cette raison, les moniteurs doivent se référer au modèle de BCS annoté pour les projets/programmes en cours pour obtenir des explications et des liens vers de plus amples informations.

En plus de ces instructions, une liste de points généraux spécifiques à couvrir, liés aux PR, est présentée ci-dessous. En fonction de la typologie du PR (A, B, C; voir point 2.1.1), différentes questions directrices liées aux PR doivent guider le moniteur, particulièrement dans la rédaction d'un rapport consolidé.

La classification dans les BCS pour les composantes nationales se concentre sur la perspective nationale et sur l'activité nationale.

La classification dans le rapport consolidé dépend du type de PR conformément à la règle générale suivante :

- PR Types A + B : une note négative au niveau d'une composante exerce un effet négatif sur la notation consolidée (la somme ne peut pas être meilleure que ses éléments) ;
- PR Type C : une notation consolidée est plus ou moins la moyenne des notes des composantes. Des instructions détaillées sur la notation sont fournies ci-dessous.

Typologie A – PR exclusivement régional (OG régional, pas d'activités nationales)

1. PERTINENCE ET QUALITE DE CONCEPTION

L'adéquation des objectifs du projet par rapport aux véritables problèmes, besoins et priorités de ses groupes cibles/bénéficiaires et la qualité de conception grâce à laquelle les objectifs seront atteints.

	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Le projet présente-t-il une pertinence régionale (c'est-à-dire une indépendance vis-à-vis des intérêts	La classification des rapports consolidés (CRC) prévaut			

nationaux) ? Tous les gouvernements partenaires (GP) disposent-ils d'un intérêt identique dans le projet ? Sont-ils tous engagés de façon identique ? Les politiques nationales sont-elles cohérentes vis-à-vis du programme ? Tous les GP sont-ils identiquement nécessaires à la réalisation du programme ?	vu que la pertinence est essentiellement régionale. La classification des rapports nationaux (CRN) est indicative et peut indiquer des différences au niveau des intérêts nationaux ou de l'importance du projet.			
2. EFFICIENCE				
L'efficacité avec laquelle les moyens/ressources ont été converti(e)s en résultats (comme dans « produits »).				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
L'approche régionale est-elle d'un rapport coût/efficacité satisfaisant ? L'organisation régionale est-elle appropriée, bien conçue (dispositions institutionnelles, coordination, etc.) ? Tous les GP contribuent-ils dûment au programme ?	CRC – l'efficacité est essentiellement régionale. CRN – vision nationale/par composantes du niveau régional d'efficacité, vu qu'il n'existe pas d'activités nationales.			
3. EFFICACITE				
La contribution apportée par les résultats du projet (comme dans « produits ») à la réalisation de l'objectif du projet.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Les résultats régionaux sont-ils atteints ? (Dans quelle mesure) chaque GP bénéficie-t-il identiquement des/utilise-t-il de la même façon les résultats régionaux ?	CRC – l'efficacité est essentiellement régionale. CRN – la vision nationale/par composantes du niveau régional d'efficacité.			
4. IMPACT				
Comme mis en œuvre actuellement, la probable contribution du projet à l'Objectif Global (OG) du projet.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Impact régional du projet Impact (positif ou négatif) du projet sur chaque pays ? (L'impact politique, économique, social peut varier en fonction des pays. L'impact national est dissocié de l'impact régional).	CRC – l'impact est essentiellement régional. CRN – essentiellement vision nationale/par composantes du niveau régional d'impact. Mais si des cas d'impact négatif perçu qui peut mener à un engagement réduit apparaissent, ils doivent être notés.			
5. VIABILITE				
La probabilité d'une continuation des avantages produits par le projet après que la période de soutien extérieur soit terminée.				
	a	b	c	D
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Viabilité d'une institution régionale/d'un mécanisme régional/d'une politique régionale, etc. Viabilité de résultats/impacts régionaux. Viabilité d'une politique nationale/de services nationaux/	CRC – la viabilité est essentiellement régionale. CRN – vision nationale/ par composantes du niveau régional de viabilité en prenant en compte l'engagement national, les politiques nationales et la participation			

d'institutions nationales Suivi et coordination de mécanismes	financière.
Risques les plus fréquents auxquels le moniteur doit accorder une attention toute particulière :	
Certains GP sont moins ou ne sont pas impliqués : particulièrement en raison de l'absence de composantes nationales. Des Délégations de la CE ne sont pas impliquées, engagées, coordonnées. Conflit régional. Manque de coordination (capacité). La coordination régionale est coûteuse (transport, etc.). Visibilité réduite aux niveaux national et régional.	

Typologie B – PR exclusivement régional (OG régional, activités nationales)				
1. PERTINENCE ET QUALITE DE CONCEPTION				
L'adéquation des objectifs du projet par rapport aux véritables problèmes, besoins et priorités de ses groupes cibles/bénéficiaires et la qualité de conception grâce à laquelle les objectifs seront atteints.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Le projet présente-t-il une pertinence régionale (c'est-à-dire une indépendance vis-à-vis des intérêts nationaux) ? Tous les gouvernements partenaires (GP) disposent-ils d'un intérêt identique dans le projet ? Sont-ils tous engagés de façon identique ? Les politiques nationales sont-elles cohérentes vis-à-vis du projet ? Tous les GP sont-ils identiquement nécessaires à la réalisation du programme ?	La classification des rapports consolidés (CRC) prévaut. La classification des rapports nationaux (CRN) est indicative et peut faire apparaître des différences au niveau des intérêts nationaux ou de l'importance du projet.			
2. EFFICIENCE				
L'efficacité avec laquelle les moyens/ressources ont été converti(e)s en résultats (comme dans « produits »).				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
L'approche régionale est-elle d'un rapport coût/efficacité satisfaisant ? L'organisation régionale est-elle appropriée, bien conçue (dispositions institutionnelles, coordination, etc.) ? Tous les GP contribuent-ils dûment au projet ?	Synthèse CRC d'un point de vue régional, pas une moyenne des classifications nationales/composantes. Les CRN sont indicatives et peuvent indiquer des forces et faiblesses dans différents pays ou au niveau de différentes composantes.			
3. EFFICACITE				
La contribution apportée par les résultats du projet (comme dans « produits ») à la réalisation de l'objectif du projet.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Les résultats régionaux sont-ils atteints ?	La CRC prend la note la plus basse de toutes les notes nationales/par composantes vu que la faiblesse d'un			

Les résultats nationaux sont-ils atteints ? Les GP contribuent-ils identiquement aux résultats régionaux ?	élément indique une faiblesse de l'ensemble régional. La CRN analyse l'efficacité avant tout d'un point de vue national/par composantes.			
4. IMPACT				
Comme mis en œuvre actuellement, la probable contribution du projet à l'Objectif Global (OG) du projet.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Impact régional du projet. Impact du projet sur chaque pays. Impact national des composantes nationales.	Synthèse CRC d'un point de vue régional, pas une moyenne des classifications nationales/composantes. La CRN analyse l'impact avant tout d'un point de vue national/composantes.			
5. VIABILITE				
La probabilité d'une continuation des avantages produits par le projet après que la période de soutien extérieur soit terminée.				
a	b	c	d	
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Viabilité d'une institution régionale/d'un mécanisme régional/d'une politique régionale, etc. Viabilité de résultats/impacts régionaux. Viabilité d'une politique nationale/de services nationaux/ d'institutions nationales Suivi et coordination de mécanismes	La CRC prend la note la plus basse de toutes les notes nationales/composantes vu que la faiblesse d'un élément indique une faiblesse de l'ensemble régional. La CRN analyse la viabilité avant tout d'un point de vue national/composantes.			
Risques les plus fréquents auxquels le moniteur doit accorder une attention toute particulière :				
Certains GP sont moins ou ne sont pas impliqués. Des Délégations de la CE ne sont pas impliquées, engagées, coordonnées. Conflit régional. Manque de coordination (capacité). La coordination régionale est coûteuse. Visibilité réduite aux niveaux national et régional.				

Typologie C – PR hybride (OG régional et national)				
1. PERTINENCE ET QUALITE DE CONCEPTION				
L'adéquation des objectifs du projet par rapport aux véritables problèmes, besoins et priorités de ses groupes cibles/bénéficiaires et la qualité de conception grâce à laquelle les objectifs seront atteints.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Le projet présente-t-il une pertinence régionale, en plus d'intérêts nationaux ? Le projet est-il pertinent pour tous les GP ? Les composantes nationales sont-elles pertinentes aux niveaux à la fois national et régional ? Des GP sont-ils engagés aux deux niveaux ?	CRC – un mélange des observations nationales/composantes et d'une perspective régionale – pas nécessairement la moyenne de CRN. CRN – d'un point de vue national/composantes.			

Cohérence entre les composantes/politiques nationales et la composante/dimension régionale ?				
2. EFFICIENCE				
L'efficacité avec laquelle les moyens/ressources ont été converti(e)s en résultats (comme dans « produits »).				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
L'approche régionale est-elle d'un rapport coût/efficacité satisfaisant ? L'organisation régionale est-elle appropriée, bien conçue (dispositions institutionnelles, coordination, etc.) ?	CRC – un mélange des observations nationales/composantes et d'une perspective régionale – pas nécessairement la moyenne de CRN. CRN – d'un point de vue national/composantes déterminée par la performance du projet dans le pays.			
3. EFFICACITE				
La contribution apportée par les résultats du projet (comme dans « produits ») à la réalisation de l'objectif du projet.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Efficacité au niveau régional. Efficacité au niveau national (composantes). De quelle façon les résultats régionaux soutiennent-ils les projets nationaux/les activités nationales ? De quelle façon les activités nationales contribuent-elles aux résultats régionaux ?	CRC – un mélange des observations nationales/composantes et d'une perspective régionale – pas nécessairement la moyenne des CRN. CRN – d'un point de vue national/composantes déterminée par la performance du projet dans le pays.			
4. IMPACT				
Comme mis en œuvre actuellement, la probable contribution du projet à l'Objectif Global (OG) du projet.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Impact régional du projet. Impact de l'impact régional au niveau national. Impact des composantes nationales au niveau national.	CRC – un mélange des observations nationales/composantes et d'une perspective régionale – pas nécessairement la moyenne des CRN. CRN – d'un point de vue national/composantes déterminée par la performance du projet dans le pays.			
5. VIABILITE				
La probabilité d'une continuation des avantages produits par le projet après que la période de soutien extérieur soit terminée.				
	a	b	c	d
Questions/perspective spécifiques liées au PR	Classification dans le rapport consolidé/horizontal			
Viabilité au niveau régional : résultats/impact et politique, institution régionale et mécanismes régionaux. Viabilité des composantes nationales. Systèmes de suivi et de coordination.	CRC – un mélange des observations nationales/composantes et d'une perspective régionale – pas nécessairement la moyenne des CRN. CRN – d'un point de vue national/composantes déterminée par la performance du projet dans le pays.			
Risques les plus fréquents auxquels le moniteur doit accorder une attention toute particulière :				
La dimension nationale/les composantes nationales prévaut/prévalent (attitude nationaliste) – perte ou réduction de				

la dimension régionale.

Les personnes en charge des activités à la fois nationales et régionales sont surchargées et travaillent exclusivement sur les activités nationales.

Visibilité réduite de la dimension régionale ou visibilité concentrée sur l'institution de gestion.

Toutes les Délégations de la CE ne sont pas identiquement impliquées, engagées ni coordonnées.

3.2.7.3 BCS *ex post*

La plupart des explications et liens vers des documents externes des BCS en cours annotées s'applique également aux BCS *ex post*. Toutefois, les moniteurs doivent garder à l'esprit le changement de perspective discuté ci-dessus. Des explications supplémentaires sont fournies ci-dessous (les sous-questions sont omises, veuillez vous référer au modèle des BCS).

En plus de la formulation différente des sous-critères/problèmes majeurs et des sous-questions, la principale différence entre les BCS en cours et les BCS *ex post* est la fiche séparée pour les enseignements tirés. L'objectif premier de cette présentation des enseignements tirés dans une section/fiche séparée est de les rendre plus accessibles, de renforcer la capacité d'apprentissage des parties prenantes de la politique de développement de la CE et, ainsi, d'améliorer la qualité des actions de développement soutenues par la CE. Les principaux utilisateurs de ces enseignements tirés doivent être les parties prenantes impliquées surtout dans la conception de nouvelles interventions (Délégations CE, QSG et autres Unités AIDCO).

Bien que les moniteurs incluent un résumé des enseignements tirés dans le RM, les BCS et les enseignements tirés détaillés recueillis sur la fiche respective peuvent être utilisés comme un instrument de travail permettant d'extraire, de comparer et de synthétiser de façon plus détaillée les enseignements tirés d'un certain nombre d'exercices de monitoring.

1. PERTINENCE ET QUALITE DE CONCEPTION DU PROJET				
Pertinence : L'adéquation des objectifs du projet vis-à-vis des véritables problèmes, besoins et priorités de ses groupes cibles (pertinence au niveau du bénéficiaire) que le problème était supposé traiter et vis-à-vis de l'environnement politique (pertinence stratégique) dans lequel il a opéré.				
	a	b	c	d
1.1 Quel a été le niveau de pertinence du projet tout au long de sa durée de vie et quelle est sa pertinence aujourd'hui ?	En termes de perspective, l'analyse doit faciliter une comparaison entre la pertinence à la fin du projet et la pertinence actuelle. La qualité de conception doit être analysée comme un facteur clé de l'impact et de la viabilité pour pouvoir générer des enseignements tirés. Les critères de pertinence concernent : i) le contexte politique du gouvernement partenaire et la stratégie de développement CE dans le pays (pertinence stratégique) ; et ii) les besoins directs des bénéficiaires (pertinence au niveau des bénéficiaires directs) à deux moments différents, à la fin du projet et au moment où est réalisé le monitoring <i>ex post</i> . La qualité de conception du projet (ainsi que l'impact et la viabilité), l'un des critères de base du système ROM <i>ex post</i> , doit permettre de saisir les éléments déterminants de la performance du projet en vue de générer des enseignements tirés.			
1.2 La conception du projet a-t-elle été appropriée pour atteindre ses objectifs ?				
1.3 La conception a-t-elle été suffisamment soutenue par toutes les parties prenantes ?				
1.4 La conception du projet a-t-elle suffisamment tenu compte des aspects transversaux ?				
2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE				
Dans quelle mesure les ressources et activités sont-elles transformées en résultats dans le sens de « produits » (biens et services délivrés)?				
	a	b	c	d
2.1 La disponibilité /	L'accent est mis sur la réalisation et la qualité des produits au moment de la			

l'utilisation des moyens / ressources a-t-elle été correctement gérée ?	clôture du projet. Ce critère analyse plus spécifiquement les facteurs qui influencent le degré d'efficience et joue donc un rôle pertinent au niveau de la génération des enseignements tirés.			
2.2 La mise en œuvre des activités a-t-elle été correctement gérée ?	L'analyse doit porter sur des écarts majeurs par rapport au plan enregistrés au moment de la clôture du projet et sur leurs conséquences.			
2.3 Les produits ont-ils été bien obtenus ?	L'efficience doit être analysée comme un facteur clé de l'impact et de la viabilité du projet pour pouvoir générer des enseignements tirés.			
2.4 Quel a été le degré de contribution/ d'implication des partenaires?				
3. EFFICACITÉ À CE JOUR				
La contribution apportée par les résultats du projet (comme dans « effets directs ») à la réalisation de l'objectif du projet jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre.				
	a	b	c	d
3.1 De quelle maniere le projet a-t-il atteint ses résultats prévus (au sens d'effets directs) ?	Cette partie analyse la qualité de la réalisation de l'objectif du projet par le biais d'effets directs à la fin du projet. Les éléments qui ont favorisé ou entravé la réalisation de l'objectif du projet doivent également être couverts à la lumière des enseignements tirés potentiels.			
3.2 L'Objectif Spécifique a-t-il été atteint ?	L'analyse doit se concentrer sur la situation à la fin du projet.			
4. IMPACT À CE JOUR				
L'impact du projet sur son environnement plus large et sa contribution aux objectifs (sectoriels) plus larges résumés dans l'objectif global du projet.				
	a	b	c	d
4.1 Quel est l'impact direct du projet au niveau des Objectifs Globaux ?	L'analyse doit se concentrer sur la réalisation de l'objectif global du projet au moment où le monitoring <i>ex post</i> est réalisé.			
4.2 Dans quelle mesure le projet exerce/exercera-t-il des impacts indirectement positifs et/ou négatifs (sociaux, culturels, économiques, au niveau des genres) ?	Les critères d'impact et de viabilité (ainsi que de qualité de conception) sont les dimensions clés du système ROM <i>ex post</i> . Le système ROM <i>ex post</i> analyse la contribution du projet à l'objectif global dans le présent (c'est-à-dire au moment de la mission <i>ex post</i>). Comme dans les BCS pour les interventions en cours, les impacts directs sont ici définis comme ceux qui découlent directement des résultats du projet comme décrit dans l'objectif du projet. Les impacts indirects sont attribuables au projet uniquement une série d'étapes intermédiaires avec une interaction d'autres facteurs. Les impacts directs sont souvent plus faciles à prévoir (et à prendre en compte dans la conception). Toutefois, la distinction entre les impacts directs et indirects ne correspond pas toujours à la distinction entre les impacts prévus et imprévus. Dans tous les cas, il convient de souligner que l'impact du projet dépend toujours non seulement de l'intervention du projet, mais aussi d'autres facteurs externes.			
5. VIABILITE À CE JOUR				
La continuation des avantages produits après que la période de soutien soit terminée.				
	a	b	c	d
5.1 Viabilité financière/économique	La viabilité est l'un des critères clés du monitoring <i>ex post</i> , avec l'impact et la qualité de conception du projet.			
5.2 Quel est le niveau d'appropriation du projet par les groupes cibles aujourd'hui ?	Cette partie suit les critères de viabilité clés dérivés du rapport sur les observations de viabilité <i>ex post</i> . L'analyse doit se concentrer sur la situation actuelle en considérant le processus entre la fin du projet et le moment où le monitoring <i>ex post</i> est réalisé.			
5.3 Quel a été le niveau de soutien politique fourni et le degré d'interaction entre le projet et le niveau politique				

à ce jour ?	
5.4 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ?	
6. ASPECTS HORIZONTAUX	
6.1) Rôle du Groupe d'Appui à la Qualité (QSG) et du système ROM dans la qualité du projet	Le format dans cette partie demandera avant tout au moniteur de dire si le problème est réellement applicable au projet : Oui, Non ou N/A et demandera ensuite des commentaires explicatifs. Les aspects horizontaux comme oQSG et ROM, la qualité de la composante coopération technique et la visibilité CE doivent être analysés comme des facteurs clés pour la performance du projet et sont dès lors pertinents pour l'impact et la viabilité des interventions. En ce sens, ils sont une source importante pour les enseignements tirés.
6.2) Analyse des critères de qualité de la Coopération Technique (CT)	Par rapport aux interventions en cours, l'analyse <i>ex post</i> se concentre sur le moment où le monitoring <i>ex post</i> est réalisé et souligne les enseignements tirés.
6.3) Visibilité de la CE	Le bureau Groupe d'Appui à la Qualité (oQSG) permet une évaluation par des pairs lors de l'identification et de la formulation des projets. Les processus ROM et oQSG deviennent de plus en plus étroitement liés. Les enseignements tirés du système ROM <i>ex post</i> doivent alimenter directement la conception de nouveaux projets et le processus oQSG. Pour plus d'informations sur le bureau Groupe d'Appui à la Qualité, voir les BCS en cours annotées ci-dessus ou consulter : http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensuring-quality/qsg/index_fr.htm Dans le contexte de l'aide extérieure financée par la CE, le rôle des Unités d'Exécution de Projet (UEP) est en cours de révision. Les UEP sont des unités de gestion spécialisées développées pour soutenir la mise en œuvre et la gestion de projets ou programmes. Dans le droit fil de la Déclaration de Paris et du Rapport sur la Performance de l'Assistance Technique de la CE pour le Développement des Capacités, EuropeAid a présenté une stratégie visant à « Réformer la Coopération Technique et les Unités d'Exécution de Projet ». Le système ROM <i>ex post</i> se concentrera sur la conception d'UEP/de Modalités d'Exécution du Projet (MEP) et de leur contribution à la performance du projet.
7. ASPECTS TRANSVERSAUX	
7.1) Les aspects pratiques et stratégiques liés au genre ont-ils été pris en compte de manière adéquate dans la stratégie du projet ?	Par rapport aux BCS pour les interventions en cours, cette partie analyse le rapport qui existe entre les aspects transversaux et la performance du projet. Vu que le chapitre « qualité de conception » inclut l'intégration d'aspects transversaux, ce chapitre met l'accent sur le moment où le monitoring <i>ex post</i> est réalisé, c'est-à-dire le type d'impacts en matière de genres, d'environnement, de gouvernance ou de droits de l'homme que le projet a généré, et la façon dont ces problèmes ont affecté l'impact et la viabilité du projet. Dans cette partie, l'option 'Oui/Non/N/A' se rapporte à la pertinence du sujet.
7.2) Le projet a-t-il respecté les besoins environnementaux ?	
7.3) La (bonne) gouvernance a-t-elle été intégrée dans le projet/programme ?	
7.4) Le projet a-t-il activement contribué à la promotion des droits de l'homme ?	
8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS	
A. Enseignements tirés identifiés et utilisés par le projet	Cette partie s'intéresse aux enseignements tirés (ET) vu qu'ils sont utilisés par le projet (question A) et produits par lui ou par le monitoring (question B). Des observations clés doivent être incluses s'il existe un besoin d'action

B. Formulation des enseignements tirés par ROM	urgent/une attente ou un commentaire pertinent sur un problème du projet qui ne peut pas être inclus comme un « enseignement tiré ». Les enseignements tirés sont des conclusions transférables. Les enseignements tirés doivent être formulés comme un principe généralisé qui peut être appliqué dans d'autres interventions. Ce principe ne peut pas être trop général ni trop spécifique. Un enseignement doit saisir le contexte duquel il est dérivé, être applicable dans un contexte différent (définition de l'utilisation potentielle et des utilisateurs potentiels) et servir de guide pour une duplication potentielle. La présentation des enseignements tirés dans la dernière partie du rapport de monitoring (RM) ne doit pas suivre les critères ROM, mais plutôt la structure suggérée ici. Les catégories proposées doivent également faciliter l'accès aux enseignements tirés d'une façon agrégée. Le moniteur ne doit pas compléter chaque catégorie ; il choisit lui-même les catégories les plus appropriées pour l'enseignement. Le moniteur ne doit pas mettre l'accent sur la quantité d'enseignements, mais sur leur qualité. Les (sous-)questions sont seulement indicatives, comme le sont les exemples. Pour plus d'informations sur les enseignements tirés dans la CE, voir : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_ccl_fr.htm
1. ENSEIGNEMENTS TIRÉS THÉMATIQUES	Fait référence à des ET spécifiques au secteur. Exemples : Micro finance dans des zones urbaines, initiatives de recrutement orientées vers l'égalité des genres, TIC dans des zones rurales, etc.
2. ENSEIGNEMENTS TIRÉS PAR RAPPORT AUX STRATEGIES D'INTERVENTION	Fait référence à des ET relatifs à la stratégie d'intervention. Exemples : assistance directe, renforcement des capacités au niveau communautaire, institutionnel et/ou politique, conseils politiques, représentation politique, partenariats public-privé, planification stratégique participative.
3. ENSEIGNEMENTS TIRÉS PAR RAPPORT AUX MODALITES D'ORGANISATION ET DE MISE EN ŒUVRE (AU NIVEAU DU PROJET ET DE LA CE)	Exemples au niveau du projet : structures de cogestion entre plusieurs parties prenantes, systèmes M&E internes, application d'outils d'apprentissage, arrangement interinstitutionnel pour la gestion du projet, CT, UEP, MEP, plateforme de coordination avec des bénéficiaires. Exemples au niveau de la CE : cofinancement ONG, ligne budgétaire thématique, etc.

3.2.8 Encodage du RM

Les instructions d'encodage du Rapport de Monitoring (RM) peuvent être téléchargées dans CRIS.

3.2.9 Recherche dans CRIS

Les instructions de recherche de données ROM dans CRIS sont disponibles sur la plateforme CRIS.

3.2.10 Encodage de la RS

Les instructions d'encodage de la Fiche de Réponse (RS) peuvent être téléchargées dans CRIS.



L'utilisation de CRIS nécessite l'accès à l'intranet EuropeAid protégé par un mot de passe. Seuls les contractants ROM y ont accès, pas les moniteurs.

4 Annexes

4.1 Glossaire de termes

Le glossaire du Manuel à l'intention des moniteurs a été élaboré en concordance avec les lignes directrices de la GCP même si l'emploi de certains termes peut différer selon les régions à la Commission.

Activités

Dans le cadre de la matrice du cadre logique, les activités sont les actions (tâches) à entreprendre pour obtenir des résultats.

Analyse des objectifs

Identification et vérification des situations futures souhaitées, prioritaires pour les bénéficiaires et les groupes cibles. L'arbre/la hiérarchie des objectifs résulte de cette analyse.

Analyse des problèmes

Examen structuré des aspects négatifs d'une situation existante afin d'établir des relations causes-effets.

Approche du cadre logique

Méthodologie de planification, de gestion et d'évaluation des programmes et projets, basée sur l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs, l'analyse des stratégies, ainsi que sur la préparation du cadre logique, et des calendriers des activités et des ressources.

Approche sectorielle

L'approche sectorielle se définit comme une méthodologie commune de travail entre le gouvernement et les partenaires du développement. L'objectif est de renforcer l'appropriation par le gouvernement de la politique du secteur public et des décisions en matière d'allocation des ressources dans ce secteur, de rendre plus cohérents les liens entre la politique, les dépenses et les résultats, et de diminuer les coûts de transactions. Cela devra se traduire par le développement graduel d'une politique sectorielle et d'une stratégie approfondies et cohérentes ou d'un cadre de dépenses publiques unique à consacrer aux ressources extérieures et locales, d'une gestion conjointe, d'un cadre de planification et de rapport.

Appui budgétaire

L'Appui Budgétaire Général [\[www\]](#) est le transfert direct de ressources financières d'un organisme de financement externe vers la trésorerie nationale d'un pays partenaire. Ces ressources financières font partie des ressources globales du pays partenaire et sont donc utilisées conformément à son système et à ses procédures de gestion des finances publiques. L'Appui Budgétaire Sectoriel, comme modalité de financement d'un PAPS ou comme appui budgétaire autonome, offre un appui budgétaire uniquement à un secteur spécifique de la politique du GP. L'appui budgétaire ciblé consiste en un transfert des ressources pour le financement ex-post des dépenses spécifiques dans le cadre du budget du GP ou des lignes budgétaires spécifiques.

Bénéficiaires

Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, bénéficient de la mise en œuvre du projet. Il convient de distinguer les groupes suivants :

Groupe(s) cible(s) : groupe/entité qui sera affecté immédiatement et de manière positive par le projet au niveau de l'objectif spécifique ;

Bénéficiaires finaux : tous ceux qui bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large, par exemple « les enfants » grâce à l'investissement accru dans les secteurs de la santé et de l'éducation mais aussi « les consommateurs » grâce à l'amélioration de la production et de la commercialisation agricoles.

Cadre logique

Présenté sous forme d'une Matrice, il représente la logique d'intervention du projet, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification d'un projet.

Calendrier de mise en œuvre

Un diagramme de Gantt, autrement dit une représentation graphique similaire à un diagramme en bâtons, sur lequel est repris le programme, la séquence et la durée des activités liées au projet. Le diagramme de Gantt peut aussi être utilisé pour identifier les étapes importantes permettant de suivre l'avancement du projet et de répartir les responsabilités pour leur réalisation.

Calendrier des activités

Un calendrier qui présente les périodes et les dates limites pour la réalisation des activités (ainsi que les ressources nécessaires).

Calendrier des ressources

Ventilation sur le temps des ressources/moyens nécessaires à la réalisation des activités et résultats du projet. Le calendrier des ressources constitue la base à partir de laquelle les coûts, le budget et les flux financiers peuvent être établis.

Convention de financement

Document signé entre la Commission européenne et le(s) pays partenaire(s) suite à la décision de financement. La convention de financement comprend la description du projet ou programme à financer. Elle formalise l'engagement formel de l'Union européenne et du pays partenaire à financer les mesures énoncées.

Contractant

Organisation publique ou privée, consortium ou personne physique avec laquelle l'autorité adjudicatrice conclut un contrat. Société, individu ou consortium qui se voit attribuer un contrat.

Coopération technique

La Coopération Technique (CT) est la fourniture d'une expertise sous la forme de personnel à court et long terme, de formations et d'activités de recherche, de mécanismes de jumelage, de soutien par les pairs ainsi que les coûts s'y affèrent. L'Assistance Technique (AT) fait référence au personnel impliqué.

Cycle du projet

Le cycle du projet suit la vie d'un projet, de l'idée initiale à son achèvement. Il sert de cadre pour assurer la consultation des parties prenantes, définir les décisions clés, les exigences en termes d'informations, et les responsabilités relatives à chaque phase pour prendre des

décisions de manière éclairée à chaque phase de la vie du projet. Le cycle se sert de l'évaluation pour tirer les leçons à prendre en compte dans la conception de programmes et projets futurs.

Décentralisation

La décentralisation consiste en un transfert de responsabilité du management de projets et programmes de la Commission vers le pays bénéficiaire.

Déconcentration

La déconcentration est en un transfert de responsabilité dans le domaine de l'aide au développement (coopération extérieure) du siège vers la Délégation dans le but d'améliorer l'efficacité et la qualité des opérations et de leur conférer plus d'impact et de visibilité.

Délégation

Représentation diplomatique de la Commission européenne accréditée comme ambassade auprès de pays ou institutions internationales.

Documents de stratégie pays

Les Documents de stratégies pays (DSP) servent à orienter, gérer et revoir les programmes d'aide de la CE. Ils ont pour but de constituer un cadre pour les programmes d'aide de la CE conformément aux objectifs de l'UE/de la CE. Ils sont rédigés sur la base de l'agenda politique du gouvernement du pays partenaire, d'une analyse de la situation du pays partenaire et des activités des autres partenaires principaux. Les DSP existent pour tous les pays ACP, MEDA (à l'exception de la Turquie) et ALA.

Effets directs

Dans le ROM, les effets directs sont les bénéfices que le groupe cible a pu tirer des produits du projet. Exemple: Le savoir et les capacités acquises par les participants d'une formation. Ces effets directs sont au cœur de l'analyse de l'efficacité dans le BCS.

Efficacité

Contribution des résultats, c'est-à-dire les effets directs, du projet à la réalisation de l'objectif spécifique.

Efficience

Le fait que les résultats, c'est-à-dire les produits, aient été atteints à un coût raisonnable, en d'autres mots, dans quelle mesure les moyens et les activités ont été convertis en résultats, et la qualité des résultats atteints.

Egalité hommes/femmes

Il est vital de promouvoir l'égalité hommes/femmes en termes d'accès aux infrastructures et services sociaux et économiques, et aux bénéfices du développement. Le but est de réduire les inégalités entre hommes et femmes, y compris dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'emploi, de l'activité économique, et dans le processus décisionnel à tous les niveaux. Tous les programmes et projets devraient contribuer activement à la réduction des disparités de genre dans leur domaine d'intervention.

Engagement

Un engagement est une décision formelle prise par la Commission visant à réserver une certaine somme d'argent à des fins spécifiques. Les dépenses encourues ne peuvent pas excéder le montant autorisé.

Etapes importantes

Type d'IOV relatif aux objectifs (généralement des activités) à court et à moyen termes qui permet de mesurer les accomplissements tout au long du projet plutôt qu'à la fin. Ces IOV indiquent également les moments auxquels les décisions devraient être prises et les actions être terminées.

Evaluation

Appréciation périodique d'un projet en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés. Elle se fait généralement comme analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et les moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la future prise de décision.

Faisabilité

Répond à la question de savoir si les objectifs du projet peuvent réellement être atteints.

Etude de Faisabilité

Etude, effectuée au cours de la phase d'instruction, qui permet de s'assurer que le projet proposé est bien fondé, et susceptible de répondre aux besoins des groupes cibles/des bénéficiaires prévus. L'étude devrait décrire la conception du projet dans tous ses détails opérationnels, en tenant compte de tous les aspects politiques, techniques, économiques, financiers, institutionnels, de gestion, environnementaux, socioculturels et de l'égalité hommes/femmes. L'étude fournit à la Commission européenne et au gouvernement du pays partenaire les informations suffisantes pour justifier l'approbation, la modification ou le refus du projet proposé en vue d'un financement.

Genre

Différences sociales caractérisant les hommes et les femmes qui évoluent avec le temps et diffèrent d'une société (ou groupe) à l'autre. Le genre doit être distingué du sexe, qui se réfère aux différences biologiques entre femmes et hommes.

Gestion du Cycle du Projet (GCP)

Méthodologie de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation des projets et des programmes basée sur l'approche du cadre logique.

Groupe(s) cible(s)

Groupe / entité qui sera affecté(e) de façon positive par le projet au niveau de l'objectif spécifique.

Hypothèses

Facteurs susceptibles d'influencer l'avancement ou la réussite du projet qui échappent au contrôle direct du gestionnaire. Ils figurent dans la 4ème colonne du cadre logique et sont formulés à la forme positive, p. ex. « Réforme des procédures pénales mises en place avec succès ». Lorsque les hypothèses sont présentées à la forme négative, elles deviennent des «risques».

Impact

Effet du projet sur son environnement plus large, et sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs globaux du projet et sur la réalisation des objectifs politiques cadres de la CE.

Indicateurs de Développement

L'OCDE, les Nations Unies et la Banque Mondiale se sont mises d'accord pour mettre l'accent sur un éventail d'objectifs prioritaires en partenariat avec les pays en développement. Ces objectifs ont été approuvés lors de grandes conférences internationales. Un système de monitoring des avancements des travaux a également été approuvé. Plusieurs indicateurs seront utilisés – à l'échelle mondiale – pour suivre les performances et ajuster les stratégies de développement si nécessaire. En termes de politique de développement, la terminologie suivante est employée pour définir les indicateurs :

- les indicateurs de Ressources mesurent le niveau de ressources financières, administratives et réglementaires octroyées par le gouvernement et les donateurs. Il est nécessaire d'établir un lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus pour pouvoir apprécier l'efficacité des actions entreprises. Exemples : part du budget consacrée aux dépenses en matière d'éducation, à la suppression des uniformes scolaires obligatoires.
- les indicateurs de Produits mesurent les conséquences immédiates et concrètes des mesures prises et des ressources utilisées. Exemples : nombre d'écoles construites, d'enseignants formés. Dans la structure du cadre logique de la CE, ces « produits » sont qualifiés de « résultats ».
- Les indicateurs des Résultats mesurent les résultats en termes de bénéfices dont profite le groupe cible. Exemples : inscriptions scolaires, pourcentage de filles parmi les élèves entrant à l'école primaire.
- Les indicateurs d'Impact mesurent les conséquences à long terme des résultats. Ils mesurent les objectifs globaux en termes de développement national et de réduction de la pauvreté. Exemple : taux d'alphabétisation.

Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Indicateurs mesurables qui montrent si les objectifs ont été atteints aux trois plus hauts niveaux du cadre logique. Les IOV servent de point de départ à la mise en place d'un système de monitoring approprié.

Logique d'Intervention

Stratégie sous-jacente au projet. Description du projet à chacun des quatre niveaux de la « hiérarchie des objectifs » reprise dans le cadre logique.

La fenêtre « Rapport de mise en œuvre » accessible via la page du module ACTIONS/PROJETS dans CRIS (Common RELEX Information System) permet d'inventorier les rapports de monitoring interne de la gestion de projet grâce à un menu composé de huit sections. Les informations provenant du monitoring orienté vers les résultats viennent compléter celles que l'on retrouve dans la fenêtre « Rapport de mise en œuvre ».

Monitoring (parfois appelé « suivi »)

Collecte, analyse et utilisation systématiques et continues d'informations au service de la gestion et de la prise de décision.

Moyens

Ressources physiques et non-physiques (souvent appelées « Intrants » ou « Inputs ») nécessaires à l'exécution des activités planifiées et à la gestion du projet. On distingue les ressources humaines et matérielles.

Objectif

Au sens large du terme, l'objectif fait référence aux activités, aux résultats, à l'objectif spécifique et à l'objectif global.

Objectif Global (parfois désigné par le terme « but »)

L'objectif global explique pourquoi le projet est important pour la société, en termes de bénéfices à plus long terme pour les bénéficiaires finaux ainsi que les bénéfices plus larges pour d'autres groupes. Il permet de s'assurer de la conformité du programme/projet avec les politiques régionales/sectorielles du gouvernement/des organisations concernées et de la CE, ainsi qu'avec des objectifs politiques cadres de la coopération de la CE. Le projet à lui seul ne permet pas d'atteindre l'objectif global ; il ne fera qu'y contribuer. D'autres programmes/projets devront y contribuer également.

Objectif spécifique

L'objectif premier du projet. L'objectif spécifique doit se concentrer sur le(s) problème(s) central(aux) et être défini en termes de bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s). En cas de projets plus vastes ou plus complexes, il peut y avoir plus d'un objectif spécifique (un par composante de projet).

Partenaire

Les personnes et/ou organisations qui participent à la réalisation des objectifs décidés d'un commun accord. Le concept de partenariat implique des objectifs partagés, une responsabilité commune dans l'obtention des résultats, des obligations réciproques et des exigences de compte-rendu distinctes. Parmi les partenaires, on dénombre les gouvernements, la société civile, les organisations non gouvernementales, les universités, les organisations professionnelles, les sociétés commerciales, les organisations multilatérales, les sociétés privées, etc.

Partie prenante

Tout individu, groupe de personnes, institution ou société susceptible d'avoir un lien avec un projet / programme donné. Ces parties peuvent – de manière directe ou indirecte, de façon positive ou négative – affecter ou être affectées par le processus et les résultats des projets ou programmes. En règle générale, différents sous-groupes doivent être pris en considération.

Pertinence

Le caractère approprié des objectifs du projet par rapport aux problèmes réels, aux besoins et priorités des groupes cibles et bénéficiaires envisagés auxquels le projet est supposé répondre, ainsi que par rapport à l'environnement physique et politique dans lequel le projet est mis en œuvre.

Au cours d'une évaluation, on appréciera la qualité de la phase préparatoire et de la conception du projet, autrement dit la logique et l'exhaustivité du processus de planification du projet, la logique interne et la cohérence de la conception du projet.

Phase d'Instruction

Troisième phase du cycle du projet. Le but premier de cette phase est de : (i) confirmer la pertinence et la faisabilité de l'idée de projet telle qu'elle a été avancée dans la Fiche d'identification ou la Fiche projet ; (ii) préparer une ébauche de projet détaillée dans laquelle seront mentionnés les dispositions concernant la gestion et la coordination, le plan de financement, l'analyse des coûts-bénéfices, la gestion des risques, le monitoring, l'évaluation et l'audit ; et (iii) préparer une proposition de financement (pour les projets individuels) et une décision de financement.

Phase de mise en œuvre

Cinquième phase du cycle du projet au cours de laquelle le projet est mis en œuvre, et l'état d'avancement du projet par rapport aux objectifs fait l'objet du monitoring.

Plan de travail

Calendrier décrivant les Activités et les Ressources nécessaires pour atteindre les Résultats et l'Objectif spécifique du projet.

Programme

Ce terme peut avoir diverses significations : (i) un éventail de projets regroupés dans le cadre général d'un objectif global et commun (but) ; (ii) un ensemble continu d'initiatives/services qui viennent appuyer des objectifs communs (c'est-à-dire un programme pour les soins de santé primaire) ; ou (iii) un programme sectoriel défini par la politique sectorielle du gouvernement (un programme dans le secteur de la santé).

Programme d'appui à la politique sectorielle:

Le programme d'appui à la politique sectorielle (PAPS) est un programme de la Commission européenne par lequel une aide financière est apportée au programme sectoriel du gouvernement partenaire. Un programme d'appui à la politique sectorielle peut se traduire par trois procédures financières : (i) appui budgétaire sectoriel ; (ii) contributions financières à un fond commun qui finance la totalité ou une partie du programme sectoriel ; (iii) procédures spécifiques à la Commission (liées aux lignes budgétaires de la Commission européenne ou au FED).

Programme sectoriel

Dans la logique d'une approche sectorielle, les gouvernements, en concertation avec les bailleurs de fonds partenaires et d'autres parties prenantes, pourront élaborer une politique sectorielle et un plan d'action. Il s'agira d'un programme sectoriel lorsque les trois éléments suivants coexistent : (i) approbation d'un document de politique sectorielle ; (ii) un tableau des dépenses sectorielles à moyen terme ; (iii) un processus de coordination entre les donateurs actifs dans le secteur concerné, dirigé par le gouvernement.

Produits

Dans le Rom, les produits sont des produits ou des services tangibles, délivrés au groupe cible dans le cadre du projet. Ces produits sont au cœur de l'analyse de l'efficacité dans le BCS.

Projet

Série d'activités permettant d'atteindre des objectifs précis, et ce dans un délai donné et dans les limites d'un budget défini.

Proposition de financement

Projets de documents, soumis par les services concernés de la Commission européenne au Comité de financement compétent pour avis et à la Commission pour décision. Les propositions de financement décrivent le contexte général, la nature, la portée, les objectifs et les modalités de mise en œuvre du projet ou programme proposé ; et elles indiquent le budget prévu. Sur avis favorable du Comité de financement, les propositions de financement sont soumises à la Commission pour décision de financement. De cette décision, résulte une convention de financement signée avec le pays partenaire.

Résultats

Le terme "résultats" est utilisé dans la terminologie de la coopération au développement de multiples façons, qui semblent parfois contradictoires. Dans la hiérarchie des objectifs telle

qu'elle est présentée dans la matrice du cadre logique de la CE, les résultats sont les produits/services tangibles obtenus après avoir mis en œuvre les différentes activités. Dans ROM et pour d'autres bailleurs de fonds (et dans le cadre de certains programmes de la CE) ces résultats sont qualifiés de « produits », distincts des « effets directs » issus de ces produits.

Risques

Voir aussi « Hypothèses ». Le risque est la probabilité selon laquelle un événement ou une action peut affecter négativement la réalisation des objectifs et la mise en œuvre des activités du projet. Les risques peuvent être aussi bien les facteurs externes que les facteurs internes au projet même si on a plutôt tendance à s'arrêter sur les facteurs qui échappent au contrôle direct de gestion du projet.

Sources de Vérification

Elles figurent dans la troisième colonne du cadre logique. Les sources de vérification indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats (décrits en terme d'indicateurs objectivement vérifiables). Elles devraient inclure quelques explications succinctes sur la méthode de collecte de données, qui en est responsable et à quelle fréquence les informations devraient être recueillies et communiquées.

Termes de Référence

Définition des tâches assignées au contractant. Les TDR décrivent le contexte du projet, ses objectifs, les activités prévues, les moyens et les résultats escomptés, le budget, les échéances ainsi que le profil du contractant recherché.

Viabilité

Probabilité que les bénéfices produits par le projet continuent à être perçus une fois l'appui externe terminé. Les éléments qui influencent la viabilité sont : (i) l'appropriation par les bénéficiaires ; (ii) soutien/cohérence politique; (iii) technologie appropriée ; (iv) environnement ; (v) aspects socioculturels ; (vi) égalité hommes/femmes ; (vii) capacités de gestion institutionnelles ; (viii) viabilité économique et financière.

4.2 Codes CAD-OCDE

Généralités

1. La réponse à la question « dans quels domaines particuliers de l'économie ou de la structure sociale du pays bénéficiaire ce transfert va-t-il stimuler le développement ? » détermine le secteur de destination d'un projet d'aide. Une classification sectorielle ne s'adresse pas aux biens ou services fournis par le pays donneur. Certaines contributions, notamment en matière d'éducation ou d'activités de recherche (par exemple, formation agricole) ou la construction ou encore les infrastructures (par exemple, l'entreposage de produits agricoles) doivent être directement attribuées au secteur de destination et non au secteur éducation, construction etc.

2. Certaines contributions ne peuvent être ventilées par secteur. Elles sont notifiées comme « contributions non imputables par secteur ». Par exemple, l'aide-programme générale, le soutien budgétaire, les activités en matière de dette, l'aide d'urgence ainsi que les transactions internes du pays donneur.

Codes-objet SNPC

3. Les données du SNPC sont attribuées à un secteur de destination à l'aide d'un code-objet à 5 chiffres. Les 3 premiers chiffres du code-objet représentent le secteur ou la catégorie du tableau CAD 5. Chaque code-objet du SNPC appartient à une catégorie unique du CAD 5. Les deux derniers chiffres du code SNPC sont séquentiels et non hiérarchiques, c'est-à-dire que chaque code est représentatif et peut donc être sélectionné seul ou groupé afin de créer des sous-secteurs. Toutefois, les numéros séquentiels ont été uniformisés par des codes de même nature comme suit :

- Le code SNPC le plus général a le numéro séquentiel 10. Il recouvre les domaines de politique, planification et programmes ; l'administration, le renforcement des capacités institutionnelles et les conseils, les activités recouvrant plusieurs sous-secteurs ou les activités non spécifiées n'étant pas couvertes par d'autres codes.
- Les codes principaux ont les numéros séquentiels 20, 30, 40 et 50.
- Les codes détaillés ont des numéros séquentiels dans la série 61 à 79.
- Les codes spécifiques aux activités éducation, formation et recherche ont des numéros séquentiels dans la série 81 à 89.
- Les codes spécifiques aux services ont des numéros séquentiels dans la série 91 à 99.

Lorsque le code-objet ne correspond pas exactement à l'activité notifiée

7. A l'intérieur de chaque secteur ou catégorie, le premier code-objet (numéro séquentiel « 10 ») permet de coder des projets qui ne peuvent pas l'être dans d'autres catégories ou secteurs. Lors de l'utilisation de ce code, il est souhaitable de donner le maximum de détails par écrit.

LISTE DES CODES-OBJET SNPC, janvier 2009

Y compris les codes révisés pour la gouvernance qui prendront effet pour la notification en 2010 des apports 2009

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
110		EDUCATION	
111		Éducation, niveau non spécifié	Les codes de cette catégorie doivent être utilisés seulement si le niveau d'éducation n'est pas spécifié ou connu (par exemple la formation d'enseignants d'écoles primaires devrait être codée sous 11220).
	11110	Politique de l'éducation et gestion administrative	Politique de l'éducation, planification et programmes ; aide aux ministères de l'éducation, à l'administration et au développement de systèmes de gestion, renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; gestion et direction des écoles, développement des programmes d'études et des matériels pédagogiques ; activités d'éducation non spécifiées.
	11120	Équipements scolaires et formation	Bâtiments scolaires, équipement, fournitures ; services pour l'éducation (équipement pour les pensionnaires, logement pour le personnel) ; cours de langues ; colloques, séminaires, conférences, etc.
	11130	Formation des enseignants	Éducation des enseignants (quand le niveau d'éducation n'est pas spécifié) ; formation et formation continue ; développement des matériels pédagogiques.
	11182	Recherche en éducation	Recherche et études sur l'efficacité, la pertinence et la qualité de l'éducation ; évaluation et suivi systématiques.
112		Éducation de base	
	11220	Enseignement primaire	Enseignement primaire formel et non formel pour les enfants ; enseignement élémentaire général ; fournitures scolaires.
	11230	Éducation pour une meilleure qualité de vie pour les jeunes et les adultes	Éducation formelle et non formelle pour une meilleure qualité de vie pour les jeunes et les adultes (éducation des adultes) ; alphabétisation et apprentissage du calcul.
	11240	Éducation de la petite enfance	Éducation préscolaire formelle et non formelle.
113		Éducation secondaire	
	11320	Enseignement secondaire	Éducation secondaire généralisée pour les premiers et derniers cycles.
	11330	Formation professionnelle	Formation professionnelle élémentaire et enseignement technique au niveau secondaire ; formation sur le tas ; apprentissage.
114		Éducation post-secondaire	
	11420	Enseignement supérieur	Diplômes universitaires, de l'enseignement supérieur, de technologie ; bourses d'études.
	11430	Formation technique supérieure de gestion	Formation professionnelle supérieure et formation sur le tas.

Nota bene: Les rubriques liées à l'éducation dans des secteurs spécifiques doivent être incluses dans ces secteurs, dans un code spécifique tel que Éducation dans le domaine agricole ou dans un code général tel que Politique des communications et gestion administrative.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
120		SANTE	
121		Santé, général	
	12110	Politique de la santé et gestion administrative	Politique de la santé, planification et programmes ; aide aux ministères de la santé ; administration de la santé publique ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; programmes d'assurance-maladie ; activités de santé non spécifiés.
	12181	Éducation et formation médicales	Enseignement médical et formation pour les services au niveau tertiaire.
	12182	Recherche médicale	Recherche médicale (à l'exclusion de la recherche sur la santé de base).
	12191	Services médicaux	Laboratoires, centres de santé et hôpitaux spécialisés (y compris l'équipement et les fournitures) ; ambulances ; services dentaires ; santé mentale ; rééducation médicale ; lutte contre les maladies à l'exclusion des maladies infectieuses ; lutte contre la toxicomanie [à l'exclusion du trafic de drogues (16063)].
122		Santé de base	
	12220	Soins et services de santé de base	Programmes de soins sanitaires primaires et de base ; programmes de soins paramédicaux et infirmiers ; approvisionnement en médicaments et en vaccins relatifs aux soins et services de santé de base.
	12230	Infrastructure pour la santé de base	Hôpitaux régionaux, centres de santé, dispensaires et équipements médicaux ; à l'exclusion des hôpitaux et centres de santé spécialisés (12191).
	12240	Nutrition de base	Programmes pour l'alimentation (alimentation maternelle, allaitement et alimentation du sevrage, alimentation de l'enfant, alimentation à l'école) ; identification des déficiences nutritives ; fourniture de vitamine A, d'iode, de fer, etc. ; surveillance de l'état nutritionnel ; enseignement de la nutrition et de l'hygiène alimentaire ; alimentation domestique.
	12250	Lutte contre les maladies infectieuses	Vaccination ; prévention et lutte contre les maladies infectieuses parasitaires à l'exception du paludisme (12262), de la tuberculose (12263), du VIH/sida et autres MST (13040). Ceci inclus les diarrhées chroniques, les maladies transmises par un vecteur (par exemple onchocercose, bilharziose), les maladies virales, les mycoses, l'helminthiasis, les zoonoses et les maladies provoquées par d'autres bactéries et virus, pédiculose, etc.
	12261	Éducation sanitaire	Information, éducation et formation de la population pour l'amélioration des connaissances et des pratiques liées à la santé ; campagnes pour la santé publique et programmes de sensibilisation.
	12262	Lutte contre le paludisme	Prévention et lutte contre le paludisme.
	12263	Lutte contre la tuberculose	Vaccination, prévention et lutte contre la tuberculose.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
	12281	Formation de personnel de santé	Formation du personnel de santé pour les services et les soins sanitaires de base.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
130		POLITIQUE EN MATIERE DE POPULATION/SANTE ET FERTILITE	
	13010	Politique/programmes en matière de population et gestion administrative	Politique en matière de population et de développement ; recensement, enregistrement des naissances/décès ; données sur la migration ; recherche et analyse démographiques ; recherche en santé et fertilité ; activités de population non spécifiées.
	13020	Soins en matière de fertilité	Santé et fertilité ; soins prénatals et périnatals, y compris l'accouchement ; prévention et traitement de la stérilité ; prévention et suites de l'avortement ; activités pour une maternité sans risque.
	13030	Planification familiale	Conseils en planification familiale ; activités d'information, d'éducation et de communication (IEC) ; distribution de produits contraceptifs ; accroissement des moyens et aptitudes, formation.
	13040	Lutte contre les MST et VIH/sida	Toutes activités liées au contrôle des maladies sexuellement transmissibles et du VIH/sida ; activités d'information, éducation et communication ; dépistage ; prévention ; traitement, soins.
	13081	Formation de personnel en matière de population et de santé et fertilité	Éducation et formation du personnel de santé pour les services de population ainsi que les soins en matière de santé et fertilité.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
140		DISTRIBUTION D'EAU ET ASSAINISSEMENT	
	14010	Politique des ressources en eau et gestion administrative	Politique des ressources en eau, planification et programmes ; législation et gestion ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; évaluation et études des ressources en eau ; nappes phréatiques, études sur la qualité et le partage de l'eau ; hydrogéologie ; à l'exclusion des ressources en eau à usage agricole (31140).
	14015	Protection des ressources en eau	Eau douce de surface (rivières, lacs, etc.) ; préservation et rétablissement des nappes phréatiques ; lutte contre la pollution de l'eau par les produits chimiques agricoles et les effluents industriels.
	14020	Distribution d'eau et assainissement – systèmes à grande échelle	Usines de dessalage ; adductions, stockage, traitement, stations de pompage, systèmes de transport et d'approvisionnement ; assainissement des eaux ; usines de traitement des eaux usées (domestiques et industrielles).
	14030	Distribution d'eau potable de base et assainissement de base	Approvisionnement en eau et services d'assainissement utilisant les technologies à coût réduit telles que pompes manuelles, captage des sources, systèmes d'alimentation en eau par la gravité (châteaux d'eau), collecte des eaux de pluie, citernes, systèmes de distribution à petite échelle ; latrines ; égouts superficiels, traitement sur place (fosses septiques).
	14040	Aménagement de bassins fluviaux	Projets de bassins fluviaux ; régularisation des cours d'eau ; barrages et réservoirs [à l'exclusion des barrages hydroélectriques (23065) et barrages pour l'irrigation (31140) et activités liées au transport fluvial (21040)].
	14050	Traitement des déchets	Au niveau municipal et industriel, y compris les déchets dangereux et toxiques ; enlèvement et traitement ; zones d'enfouissement des déchets ; compost et recyclage.
	14081	Éducation/formation dans la distribution d'eau et l'assainissement	

Note : Pour faciliter la distinction entre « distribution d'eau potable de base et assainissement de base » d'une part, et « distribution d'eau et assainissement-systèmes à grande échelle » d'autre part, il convient de considérer le nombre de personnes à desservir et le coût par tête de la fourniture des services.

Les systèmes à grande échelle permettent d'assurer à une communauté la distribution d'eau et l'assainissement grâce à un réseau auquel chaque foyer est raccordé. Les systèmes de base sont généralement communs à plusieurs foyers.

Dans les zones urbaines, la distribution d'eau et l'assainissement nécessitent en principe l'installation d'un réseau. Pour classer les projets de cette nature, il y a lieu de considérer le coût des services par tête. Le coût par tête de la distribution d'eau et de l'assainissement par des systèmes à grande échelle est supérieur de plusieurs ordres de grandeur au coût des services de base.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
150		GOUVERNEMENT ET SOCIÉTÉ CIVILE	
151		Gouvernement et société civile, général	N.B. Utiliser le code 51010 pour le soutien budgétaire général.
	15110	Politiques publiques et gestion administrative	Aide au renforcement des institutions visant à consolider les capacités et systèmes principaux de gestion du secteur public. Ceci recouvre la gestion macroéconomique et la gestion d'autres politiques, la coordination, la planification et la réforme ; la gestion des ressources humaines ; le développement organisationnel ; la réforme de la fonction publique ; l'administration électronique ; la planification, le suivi et l'évaluation du développement ; le soutien aux ministères participant à la coordination de l'aide ; d'autres ministères et services gouvernementaux lorsque le secteur ne peut pas être précisé. (Utiliser des codes sectoriels spécifiques pour le renforcement des systèmes et des capacités dans les ministères sectoriels.)
	15111	Gestion des finances publiques	Politique et planification budgétaires ; soutien aux ministères des finances ; renforcement de la responsabilité financière et administrative ; gestion des dépenses publiques ; amélioration des systèmes de gestion financière ; politique et administration fiscales ; préparation du budget ; relations budgétaires intergouvernementales, audit public, dette publique. (Utiliser le code 33120 pour les douanes.)
	15112	Décentralisation et soutien aux administrations infranationales	Processus de décentralisation (y compris aspects politiques, administratifs et budgétaires) ; relations intergouvernementales et fédéralisme ; renforcement des services des administrations régionales et locales, des autorités régionales et locales et de leurs associations nationales. (Utiliser des codes sectoriels spécifiques pour la décentralisation de la gestion et des services sectoriels.)
	15113	Organisations et institutions pour la lutte contre la corruption	Organisations, institutions et cadres spécialisés dans la prévention et la lutte contre la corruption active et passive, le blanchiment d'argent et d'autres aspects du crime organisé, dotés ou non de pouvoirs pour faire respecter la loi, comme les commissions chargées de la lutte contre la corruption et les organismes de suivi, les services spéciaux d'enquête, les institutions et les initiatives de contrôle de l'intégrité et de l'éthique, les ONG spécialisées, d'autres organisations de citoyens et de la société civile s'occupant directement de lutter contre la corruption.
	15130	Développement des services	Soutien aux institutions, systèmes et procédures du secteur de la justice, aussi bien officiels que non officiels ; soutien aux ministères de la justice et de l'intérieur ; juges et tribunaux ; services de rédaction des actes juridiques ; associations d'avocats et de juristes ; formation juridique professionnelle ; maintien de l'ordre et de la sécurité publique ; gestion des frontières ; organismes chargés de faire respecter la loi, police, prisons et leur supervision ; médiateurs ; mécanismes alternatifs de règlement des conflits, d'arbitrage et de médiation ; aide et conseil juridiques ; pratiques traditionnelles, indigènes et parallèles ne faisant pas partie du système juridique officiel. Mesures à l'appui de l'amélioration des cadres juridiques, constitutions, lois et réglementations ; rédaction et révision de textes législatifs et constitutionnels ; réforme juridique ; intégration des systèmes légaux officiels et non officiels. légaux et judiciaires Éducation juridique ; diffusion

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
			d'informations sur les droits et les voies de recours en cas d'injustice ; campagnes de sensibilisation. (Utiliser les codes 152xx pour les activités ayant principalement pour objet de soutenir la réforme des systèmes de sécurité ou entreprises en liaison avec des activités de maintien de la paix à l'issue d'un conflit.)
	15150	Participation démocratique et société civile	Soutien à l'exercice de la démocratie et à diverses formes de participation des citoyens, excepté les élections (15151) ; instruments de démocratie directe comme les référendums et les initiatives de citoyens ; soutien aux organisations pour représenter et défendre leurs membres, assurer un suivi, participer et demander des comptes aux gouvernements, et pour aider les citoyens à apprendre à agir dans la sphère publique ; programmes d'études et enseignement de l'éducation civique à différents niveaux. (Ce code-objet est limité aux activités ciblées sur des questions de gouvernance. Lorsque l'aide à la société civile ne concerne pas la gouvernance, utiliser d'autres codes-objet appropriés. Utiliser les codes 920xx pour le soutien au budget régulier des ONG.)
	15151	Élections	Organes et processus de gestion électorale, observation des processus électoraux, éducation civique des électeurs. (Utiliser le code 15230 lorsque les activités se rattachent au maintien de la paix des NU à l'issue d'un conflit.)
	15152	Assemblées législatives et partis politiques	Aide au renforcement des fonctions clés des assemblées législatives/parlements, y compris des assemblées et conseils infranationaux (représentation ; surveillance ; législation), par exemple amélioration des capacités des organes législatifs, amélioration du fonctionnement des commissions et des procédures administratives des assemblées législatives ; systèmes de gestion de la recherche et de l'information ; mise en place de programmes de formation à l'intention des législateurs et du personnel de soutien. Aide aux partis politiques et renforcement des systèmes de partis.
	15153	Médias et liberté de l'information	Activités qui favorisent une diffusion libre et non censurée de l'information sur les questions publiques ; activités visant à améliorer les compétences rédactionnelles et techniques, et l'intégrité des médias – presse écrite, radio et télévision – par exemple, formation des journalistes. (Utiliser les codes 22010-22040 pour la fourniture d'équipements et d'une aide financière aux médias.)
	15160	Droits de la personne	Mesures visant à soutenir les institutions et mécanismes spécialisés dans les droits de la personne opérant aux niveaux mondial, régional, national ou local, dans leur mission officielle de promotion et de protection des droits civils et politiques, économiques, sociaux et culturels tels qu'ils sont définis dans les conventions et pactes internationaux ; transposition dans la législation nationale des engagements internationaux concernant les droits de la personne ; notification et suivi ; dialogue sur les droits de la personne. Défenseurs des droits de la personne et ONG œuvrant dans ce domaine ; promotion des droits de la personne, défense active, mobilisation ; activités de sensibilisation et éducation des citoyens aux droits de la personne. Élaboration de programmes concernant les droits de la personne, ciblés sur des groupes particuliers, comme les enfants, les individus en situation de handicap, les migrants, les minorités ethniques, religieuses, linguistiques et sexuelles, les populations autochtones et celles qui sont victimes de discrimination de caste, les victimes de la traite

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
			d'êtres humains, les victimes de la torture. (Utiliser le code 15230 lorsque les activités sont en rapport avec le maintien de la paix des NU à l'issue d'un conflit.)
	15170	Organisations et institutions pour l'égalité des femmes	Soutien aux institutions et organisations (gouvernementales et non gouvernementales) qui œuvrent pour l'égalité homme-femme et l'autonomisation des femmes.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
152		Prévention et règlement des conflits, paix et sécurité	N.B. Des notes supplémentaires sur l'éligibilité au titre de l'APD (et les exclusions) des activités liées aux conflits, la paix et la sécurité sont données dans le paragraphe 39 des Directives des statistiques du CAD.
	15210	Gestion et réforme des systèmes de sécurité	Coopération technique en faveur des parlements, des ministères publics, des services chargés de faire respecter la loi et des instances judiciaires pour aider à examiner et à réformer les systèmes de sécurité afin d'améliorer la gouvernance démocratique et le contrôle par les civils ; coopération technique en faveur des gouvernements à l'appui du renforcement de la supervision civile et du contrôle démocratique sur la budgétisation, la gestion, la transparence et l'audit des dépenses de sécurité, y compris les dépenses militaires, dans le cadre d'un programme d'amélioration de la gestion des dépenses publiques ; assistance apportée à la société civile en vue de renforcer ses compétences en matière de sécurité et sa capacité de veiller à ce que le système de sécurité soit géré conformément aux normes démocratiques et aux principes de responsabilité, de transparence et de bonne gouvernance.
	15220	Dispositifs civils de construction de la paix, et de prévention et de règlement des conflits	Aide à des activités civiles de construction de la paix, et de prévention et de règlement des conflits, y compris renforcement des capacités, suivi, dialogue et échange d'informations.
	15230	Maintien de la paix à l'issue d'un conflit (NU)	Participation à la phase d'opérations des Nations Unies visant à consolider la paix à l'issue d'un conflit (activités entreprises telles que surveillance de l'application des droits de l'homme et supervision des élections, aide à la réinsertion des soldats démobilisés, remise en état des infrastructures de base, supervision ou recyclage des administrateurs civils et des forces de police, formation aux procédures douanières et de contrôle aux frontières, conseil ou formation concernant les politiques budgétaires ou macro-économiques de stabilisation, rapatriement et démobilisation des factions armées et destruction de leurs armes ; soutien à l'enlèvement des mines terrestres). Les contributions directes au budget des NU de maintien de la paix ne sont pas à notifier comme opérations bilatérales (elles comptent en partie comme APD multilatérale).
	15240	Réintégration et contrôle des armes légères et de petit calibre	Réinsertion du personnel militaire démobilisé dans la vie économique et civile ; conversion des usines d'armes en usines de produits à usage civil ; coopération technique destinée à contrôler, prévenir et/ou réduire la prolifération d'armes légères et de petit calibre – voir le paragraphe 39 des Directives des statistiques du CAD pour la définition des activités couvertes. [Autre que

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
			celui en rapport avec le maintien de la paix des NU (15230) ou enfants soldats (15261)].
	15250	Enlèvement des mines terrestres	Enlèvement des mines explosives à des fins de développement [autre que celui en rapport avec le maintien de la paix des NU (15230)].
	15261	Enfants soldats (Prévention et démobilisation)	Coopération technique en faveur des gouvernements – et assistance aux organisations de la société civile – à l'appui de l'adoption et de l'application de lois destinées à empêcher le recrutement d'enfants en tant que soldats ; appui à la démobilisation, au désarmement, à la réinsertion, au rapatriement et à la réintégration (DDR) des enfants soldats.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
160		INFRASTRUCTURE ET SERVICES SOCIAUX DIVERS	
	16010	Services sociaux	Législation et administration sociales ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; sécurité sociale et autres plans sociaux ; programmes spécifiques pour les personnes âgées, orphelins, handicapés, enfants abandonnés ; dimensions sociales de l'ajustement structurel ; infrastructure et services sociaux non spécifiés, y compris la protection des consommateurs.
	16020	Politique de l'emploi et gestion administrative	Politique et planification de l'emploi ; législation ; syndicats ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; programmes de l'aide aux chômeurs ; programmes de création d'emplois et de génération de revenus ; sécurité et santé dans le travail ; lutte contre le travail des enfants.
	16030	Politique du logement et gestion administrative	Politique du logement, planification et programmes ; à l'exclusion du logement à coût réduit (16040).
	16040	Logement à coût réduit	Y compris la suppression des bidonvilles.
	16050	Aide plurisectorielle pour les services sociaux de base	Les services sociaux de base incluent l'éducation de base, la santé de base, les activités en matière de population/santé et fertilité ainsi que les systèmes de distribution d'eau potable de base et assainissement de base.
	16061	Culture et loisirs	Y compris bibliothèques et musées.
	16062	Renforcement des capacités statistiques	Dans les offices statistiques nationaux et les autres ministères concernés.
	16063	Lutte contre le trafic de drogues	Contrôles intérieurs et contrôles douaniers y compris la formation de la police, programmes d'éducation et de sensibilisation pour limiter le trafic de drogues et la distribution domestique.
	16064	Atténuation de l'impact social du VIH/sida	Programmes spéciaux visant les conséquences sociales du VIH/sida, par exemple assistance sociale, juridique et économique aux personnes vivant avec le VIH/sida y compris sécurité alimentaire et emploi ; soutien aux groupes vulnérables et aux enfants orphelins du sida ; droits de l'homme pour les personnes atteintes par le VIH/sida.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
210		TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	Nota bene : La fabrication de matériel de transport devrait être incluse dans le code 32172.
	21010	Politique des transports et gestion administrative	Politique des transports, planification et programmes ; aide aux ministères du transport ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; transports non spécifiés ; activités qui recouvrent le transport routier, le transport ferroviaire, le transport par voies d'eau et/ou le transport aérien.
	21020	Transport routier	Infrastructure routière, véhicules ; transport routier de voyageurs, voitures particulières.
	21030	Transport ferroviaire	Infrastructure ferroviaire, matériel ferroviaire, locomotives, autre matériel roulant ; y compris les tramways et les métropolitains.
	21040	Transport par voies d'eau	Ports et docks, systèmes de guidage, navires et bateaux ; transport sur voies navigables intérieures, bateaux de voies d'eau intérieures.
	21050	Transport aérien	Aéroports, systèmes de guidage, avions, équipement d'entretien des avions.
	21061	Stockage	Associé ou non au transport.
	21081	Éducation/formation dans les transports et le stockage	

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
220		COMMUNICATIONS	
	22010	Politique des communications et gestion administrative	Politique des communications, planification et programmes ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; y compris développement des services postaux ; activités de communications non spécifiées.
	22020	Télécommunications	Réseaux de téléphones, satellites, stations terrestres.
	22030	Radio, télévision, presse écrite	Liaisons et équipement ; journaux ; imprimerie et édition.
	22040	Technologies de l'information et de la communication (TIC)	Matériel informatique et logiciels ; accès Internet ; formations aux TI. Lorsque le secteur ne peut pas être spécifié.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
230		PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ENERGIE	
	23010	Politique de l'énergie et gestion administrative	Politique de l'énergie, planification et programmes ; aide aux ministères de l'énergie ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; activités non spécifiées dans le domaine de l'énergie y compris les économies d'énergie.
	23020	Production d'énergie (sources non renouvelables)	Centrales thermiques (lorsque la source de chaleur ne peut être déterminée) ; centrales alimentées au gaz et au charbon.
	23030	Production d'énergie (sources renouvelables)	Y compris politique et planification, programmes de développement, études et primes. Production de bois de chauffage et de charbon de bois devrait être incluse dans sylviculture (31261).
	23040	Transmission et distribution d'électricité	Distribution de la source d'énergie au consommateur ; lignes de transmission.
	23050	Distribution de gaz	Distribution au consommateur.
	23061	Centrales alimentées au fuel	Y compris les centrales alimentées au gas-oil.
	23062	Centrales alimentées au gaz	
	23063	Centrales alimentées au charbon	
	23064	Centrales nucléaires	Y compris la sécurité nucléaire.
	23065	Centrales et barrages hydroélectriques	Y compris les installations sur les barges.
	23066	Énergie géothermique	
	23067	Énergie solaire	Y compris les cellules photovoltaïques et les pompes à énergie solaire.
	23068	Énergie éolienne	Énergie éolienne pour l'hydrodynamique et la production d'électricité.
	23069	Énergie marémotrice	Y compris la conversion de l'énergie thermique marine, la puissance des marées et des vagues.
	23070	Biomasse	Technologies de densification et utilisation de la biomasse pour la production d'énergie directe, y compris le gaz obtenu par fermentation de la canne à sucre et d'autres résidus végétaux, et par anaérobie.
	23081	Éducation et formation dans le domaine de l'énergie	Se rapporte à tous les sous-secteurs de l'énergie et à tous les niveaux de formation.
	23082	Recherche dans le domaine de l'énergie	Y compris inventaires et études.

Nota bene : L'extraction des matières premières pour la production d'énergie devrait être incluse dans le secteur des industries extractives. La fabrication de l'énergie devrait être incluse dans le secteur des industries manufacturières.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
240		BANQUES ET SERVICES FINANCIERS	
	24010	Politique des finances et gestion administrative	Politique des finances, planification et programmes ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; marchés et systèmes financiers.
	24020	Institutions monétaires	Banques centrales.
	24030	Intermédiaires financiers officiels	Tous les intermédiaires financiers dans le secteur formel ; lignes de crédit ; assurance, crédit-bail, capital-risque, etc. (sauf ceux spécialisés dans un seul secteur).
	24040	Intermédiaires financiers du secteur informel et semi formel	Micro crédits, coopératives d'épargne et de crédit, etc.
	24081	Éducation/formation bancaire et dans les services financiers	

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
250		ENTREPRISES ET AUTRES SERVICES	
	25010	Services et institutions de soutien commerciaux	Soutien aux associations de commerce et d'entreprises, chambres de commerce ; réformes juridiques et réglementaires afin d'améliorer les activités liées à l'entreprise ; renforcement des capacités institutionnelles du secteur privé et conseils ; information commerciale ; réseaux de liaison entre les secteurs public et privé y compris les foires commerciales ; commerce électronique. Quand le secteur ne peut pas être spécifié : soutien général aux entreprises du secteur privé. En particulier, pour les entreprises du secteur industriel, c'est le code 32130 qui doit être utilisé.
	25020	Privatisation	Lorsque le secteur ne peut être spécifié. Y compris programmes de restructuration d'entreprises publiques et de démonopolisation ; planification, programmation, conseils.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
311		AGRICULTURE	
	31110	Politique agricole et gestion administrative	Politique agricole, planification et programmes ; aide aux ministères de l'agriculture ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; activités d'agriculture non spécifiées.
	31120	Développement agricole	Projets intégrés ; développement d'exploitations agricoles.
	31130	Ressources en terres cultivables	Y compris la lutte contre la dégradation des sols ; amélioration des sols ; drainage des zones inondées ; dessalage des sols ; études des terrains agricoles ; remise en état des sols ; lutte contre l'érosion, lutte contre la désertification.
	31140	Ressources en eau à usage agricole	Irrigation, réservoirs, structures hydrauliques, exploitation de nappes phréatiques.
	31150	Produits à usage agricole	Approvisionnement en semences, engrais, matériel et outillage agricoles.
	31161	Production agricole	Y compris céréales (froment, riz, orge, maïs, seigle, avoine, millet, sorgho) ; horticulture ; légumes ; fruits et baies ; autres cultures annuelles et pluriannuelles. [Utiliser le code 32161 pour les agro-industries.]
	31162	Production industrielle de récoltes/récoltes destinées à l'exportation	Y compris sucre ; café, cacao, thé ; oléagineux, graines, noix, amandes ; fibres ; tabac ; caoutchouc. [Utiliser le code 32161 pour les agro-industries.]
	31163	Bétail	Toutes formes d'élevage ; aliments pour animaux.
	31164	Réforme agraire	Y compris ajustement structurel dans le secteur agricole.
	31165	Développement agricole alternatif	Projets afin de réduire les cultures illicites (drogue) à travers d'autres opportunités de marketing et production agricoles (voir code 43050 pour développement alternatif non agricole).
	31166	Vulgarisation agricole	Formation agricole non formelle.
	31181	Éducation et formation dans le domaine agricole	
	31182	Recherche agronomique	Étude des espèces végétales, physiologie, ressources génétiques, écologie, taxonomie, lutte contre les maladies, biotechnologie agricole ; y compris recherche vétérinaire (dans les domaines génétiques et sanitaires, nutrition, physiologie).
	31191	Services agricoles	Organisation et politiques des marchés ; transport et stockage ; établissements de réserves stratégiques.
	31192	Protection des plantes et des récoltes, lutte antiacridienne	Y compris la protection intégrée des plantes, les activités de protection biologique des plantes, la fourniture et la gestion de substances agrochimiques, l'approvisionnement en pesticides ; politique et législation de la protection des plantes.
	31193	Services financiers agricoles	Intermédiaires financiers du secteur agricole, y compris les plans de crédit ; assurance récoltes.
	31194	Coopératives agricoles	Y compris les organisations d'agriculteurs.
	31195	Services vétérinaires (bétail)	Santé des animaux, ressources génétiques et nutritives.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
312		SYLVICULTURE	
	31210	Politique de la sylviculture et gestion administrative	Politique de la sylviculture, planification et programmes ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; études des forêts ; activités sylvicoles et agricoles liées à la sylviculture non spécifiées.
	31220	Développement sylvicole	Boisement pour consommation rurale et industrielle ; exploitation et utilisation ; lutte contre l'érosion, lutte contre la désertification ; projets intégrés.
	31261	Reboisement (bois de chauffage et charbon de bois)	Développement sylvicole visant à la production de bois de chauffage et de charbon de bois.
	31281	Éducation et formation en sylviculture	
	31282	Recherche en sylviculture	Y compris reproduction artificielle et amélioration des espèces, méthodes de production, engrais, coupe et ramassage du bois.
	31291	Services sylvicoles	

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
313		PECHE	
	31310	Politique de la pêche et gestion administrative	Politique de la pêche, planification et programmes ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; pêche hauturière et côtière ; évaluation, études et prospection du poisson en milieu marin et fluvial ; bateaux et équipements de pêche ; activités de pêche non spécifiées.
	31320	Développement de la pêche	Exploitation et utilisation des pêcheries ; sauvegarde des bancs de poisson ; aquaculture ; projets intégrés.
	31381	Éducation et formation dans le domaine de la pêche	
	31382	Recherche dans le domaine de la pêche	Pisciculture pilote ; recherche biologique aquatique.
	31391	Services dans le domaine de la pêche	Ports de pêche ; vente des produits de la pêche ; transport et entreposage frigorifique du poisson.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
321		INDUSTRIES MANUFACTURIERES	
	32110	Politique de l'industrie et gestion administrative	Politique de l'industrie, planification et programmes ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; activités industrielles non spécifiées ; industries manufacturières non spécifiées ci-dessous.
	32120	Développement industriel	
	32130	Développement des Petites et moyennes entreprises (PME)	Soutien direct au développement des petites et moyennes entreprises dans le secteur industriel, y compris la comptabilité, l'audit et les services de conseil.
	32140	Artisanat	
	32161	Agro-industries	Industries alimentaires de base, abattoirs et équipements nécessaires, industrie laitière et conserves de viande et de poisson, industries des corps gras, sucreries, production de boissons, tabac, production d'aliments pour animaux.
	32162	Industries forestières	Industrie et travail du bois, production de papier et pâte à papier.
	32163	Industrie textile, cuirs et produits similaires	Y compris bonneterie.
	32164	Produits chimiques	Production industrielle et non industrielle ; y compris fabrication des pesticides.
	32165	Production d'engrais chimiques	
	32166	Ciment, chaux et plâtre	
	32167	Fabrication d'énergie	Y compris liquéfaction du gaz ; raffineries de pétrole.
	32168	Produits pharmaceutiques	Matériel médical et fournitures médicales ; médicaments et vaccins ; produits d'hygiène corporelle.
	32169	Industrie métallurgique de base	Sidérurgie, éléments de construction métallique.
	32170	Industries des métaux non ferreux	
	32171	Construction mécanique et électrique	Fabrication de machines électriques et non électriques, moteurs et turbines.
	32172	Matériel de transport	Construction de navires, construction de bateaux de pêche ; construction de matériel ferroviaire ; véhicules automobiles et voitures particulières ; construction aéronautique ; systèmes de navigation et de guidage.
	32182	Recherche et développement technologiques	Y compris les standards industriels ; gestion et contrôle de qualité ; métrologie ; accréditation ; certification.

Nota bene : Comprend seulement l'aide à la production ou la fabrication.
L'approvisionnement en produits finis devrait être inclus dans le secteur correspondant.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
322		INDUSTRIES EXTRACTIVES	
	32210	Politique de l'industrie extractive et gestion administrative	Politique du secteur des industries extractives, planification et programmes ; législation et cadastre, recensement des richesses minérales, systèmes d'information ; renforcement des capacités institutionnelles et conseils ; exploitation des ressources minérales non spécifiées.
	32220	Prospection et exploration des minerais	Géologie, géophysique et géochimie ; à l'exclusion de hydrogéologie (14010) et géologie de l'environnement (41010), production et extraction minérales, infrastructure, technologie, économie, sécurité et gestion de l'environnement.
	32261	Charbon	Y compris lignite et la tourbe.
	32262	Pétrole et gaz	Pétrole, gaz naturel, condensés , GPL (Gaz de pétrole liquéfié), GNL (Gaz naturel liquéfié); y compris derricks et plates-formes de forage.
	32263	Métaux ferreux	Fer et alliages.
	32264	Métaux non ferreux	Aluminium, cuivre, plomb, nickel, étain et zinc.
	32265	Métaux et minerais précieux	Or, argent, platine, diamant et pierres précieuses.
	32266	Minerais industriels	Baryte, chaux, feldspath, kaolin, sable, gypse, gravier, pierres d'ornement.
	32267	Engrais minéraux	Phosphates, potasse.
	32268	Ressources des fonds marins	Nodules métalliques, phosphorites, sédiments marins.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
323		CONSTRUCTION	
	32310	Politique de la construction et gestion administrative	Politique du secteur de la construction, planification ; ne comprend pas les activités de construction identifiables par secteur (par exemple, construction d'hôpitaux ou de bâtiments scolaires).

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
331		POLITIQUE COMMERCIALE ET REGLEMENTATIONS ET AJUSTEMENT LIE AU COMMERCE	
	33110	Politique commerciale et gestion administrative	Politique commerciale et planification ; soutien aux ministères et départements responsables de la politique commerciale ; législation et réformes réglementaires dans le domaine du commerce ; analyse politique et mise en œuvre des accords commerciaux multilatéraux ex. sur les obstacles techniques au commerce et les mesures sanitaires et phytosanitaires sauf au niveau régional (voir 33130) ; intégration du commerce dans les stratégies nationales de développement (ex cadres stratégiques de la lutte contre la pauvreté) ; commerce de gros et de détail ; activités non spécifiées dans le domaine du commerce et de la promotion du commerce.
	33120	Facilitation du commerce	Simplification et harmonisation des procédures internationales d'importation et d'exportation (ex. évaluations de douane, procédures de licences, formalités de transport, paiements, assurances) ; soutien aux départements douaniers ; réformes tarifaires.
	33130	Accords commerciaux régionaux	Soutien aux accords commerciaux régionaux [ex. Southern African Development Community (SADC), Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique/Union européenne (ACP/UE)] ; y compris le travail sur les obstacles techniques au commerce et les mesures sanitaires et phytosanitaires au niveau régional ; élaboration de règles d'origine et introduction de traitement spécial et différencié dans les accords commerciaux régionaux.
	33140	Négociations commerciales multilatérales	Soutien à la participation effective des pays en développement aux négociations commerciales multilatérales, y compris la formation de négociateurs, l'évaluation de l'impact des négociations ; accession à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et aux autres organisations multilatérales liées au commerce.
	33150	Ajustement lié au commerce	Contributions au budget du gouvernement non réservées afin de soutenir la mise en œuvre des propres réformes commerciales du bénéficiaire et de ses ajustements aux politiques commerciales des autres pays ; assistance à la gestion des déficits de la balance des paiements dus au changement de l'environnement mondial du commerce.
	33181	Éducation/formation dans le domaine du commerce	Développement des ressources humaines dans le domaine du commerce non compris dans les codes ci-dessous. Comprend les programmes universitaires dans le domaine du commerce.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
332		TOURISME	
	33210	Politique du tourisme et gestion administrative	

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
400		DESTINATION PLURI-SECTO-RIELLE OU TRANSVERSALE	
410		Protection de l'environnement, général	Secteur non spécifié.
	41010	Politique de l'environnement et gestion administrative	Politique de l'environnement, lois et réglementations environnementales ; institutions et pratiques administratives ; planification de l'environnement et de l'utilisation des terres, procédures de décisions ; séminaires, réunions ; actions de préservation et de protection non spécifiées ci-dessous.
	41020	Protection de la biosphère	Lutte contre la pollution de l'air, protection de la couche d'ozone ; lutte contre la pollution marine.
	41030	Diversité biologique	Y compris réserves naturelles et actions dans les régions environnantes ; autres mesures visant à protéger les espèces menacées dans leur habitat naturel (par exemple la protection des marécages).
	41040	Protection des sites	Se rapporte à un paysage culturel exceptionnel ; y compris des sites et des objets d'une valeur historique, archéologique, esthétique, scientifique ou éducative.
	41050	Prévention et lutte contre les inondations	Inondations de la mer et des rivières ; y compris la lutte contre l'avancée et la montée du niveau de l'eau de la mer.
	41081	Éducation et formation environnementales	
	41082	Recherche environnementale	Y compris établissement de bases de données, inventaires et estimations des ressources naturelles et physiques ; profils environnementaux et études d'impact lorsque le secteur ne peut être déterminé.
430		Autres multi secteurs	
	43010	Aide plurisectorielle	
	43030	Développement et gestion urbaine	Projets intégrés de développement urbain ; développement local et gestion urbaine ; infrastructure et services urbains ; gestion municipale ; gestion de l'environnement urbain ; planification ; rénovation urbaine, habitat ; informations sur l'occupation des sols.
	43040	Développement rural	Projets intégrés de développement rural, par exemple, planification du développement régional ; encouragement à la décentralisation des compétences plurisectorielles concernant la planification, la coordination et la gestion ; mise en œuvre du développement régional et des mesures d'accompagnement (telle que gestion des ressources naturelles) ; gestion et planification des terres ; peuplement des terres et activités de réinstallation des peuples [à l'exclusion de la réinstallation des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur du pays (72010)] projets d'intégration des zones rurales et urbaines ;

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
			systèmes d'information des zones géographiques.
	43050	Développement alternatif non agricole	Projets visant à réduire les cultures illicites (drogue) à travers, par exemple, des activités créatrices de revenu non agricoles, des infrastructures sociales et physiques (voir code 31165 pour le développement alternatif agricole).
	43081	Éducation et formation plurisectorielles	Y compris les bourses.
	43082	Institutions scientifiques et de recherche	Quand le secteur ne peut être déterminé.

Nota bene : Les activités spécifiquement relatives à la protection de l'environnement devraient être incluses, si possible, dans les secteurs bénéficiaires de l'aide, et le marqueur « environnement » devrait être coché. La catégorie plurisectorielle ou transversale ne comprend que les activités liées à l'environnement qui ne peuvent pas être allouées à un secteur spécifique.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
500		AIDE-PROGRAMME ET AIDE SOUS FORME DE PRODUITS	Nota bene : L'aide-programme par secteur doit être incluse dans le secteur correspondant, et la rubrique programme sectoriel devrait être cochée si nécessaire.
510		Soutien budgétaire	Les soutiens budgétaires sous la forme d'approches sectorielles devraient être inclus dans les secteurs respectifs.
	51010	Soutien budgétaire	Contributions au budget du gouvernement non réservées ; soutien à la mise en œuvre des réformes macroéconomiques (programmes d'ajustement structurel, stratégies de réduction de la pauvreté) ; y compris l'aide-programme générale (ne pouvant être ventilée par secteur).
520		Aide alimentaire à des fins de développement/aide à la sécurité alimentaire	
	52010	Programmes de sécurité et d'aide alimentaire	Fourniture nationale ou internationale de produits alimentaires y compris frais de transport ; paiements comptants pour la fourniture de produits alimentaires ; projets d'aide alimentaire et aide alimentaire destinée à la vente quand le secteur bénéficiaire ne peut être précisé ; à l'exclusion de l'aide alimentaire d'urgence.
530		Aide sous forme de produits : autre	Aide sous forme de produits non alimentaires (quand le secteur bénéficiaire ne peut être précisé).
	53030	Subventions à l'importation (biens d'équipement)	Biens d'équipement et services ; lignes de crédit.
	53040	Subventions à l'importation (produits)	Produits, biens d'ordre général, importations de pétrole.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
600		ACTIONS SE RAPPORTANT À LA DETTE	
	60010	Action se rapportant à la dette	Actions non spécifiées ci-dessous ; formation en gestion de la dette.
	60020	Annulation de la dette	
	60030	Allègement de la dette multilatérale	Dons ou prêts affectés au remboursement d'échéances dues à des institutions financières multilatérales ; y compris les contributions au fonds spécial pour les Pays pauvres très endettés (PPTÉ).
	60040	Rééchelonnement d'échéances et refinancement	
	60061	Échange de dette à des fins de développement	Affectation de créances à des fins de développement (par exemple dette pour l'éducation, dette pour l'environnement, etc.)
	60062	Autres échanges de dette	Lorsque l'échange de dette profite à un agent extérieur, i.e. n'est pas spécifiquement opéré à des fins de développement.
	60063	Rachat de la dette	Achat de la dette en vue de son annulation.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
700		AIDE HUMANITAIRE	Selon la définition générale de l'APD, l'aide humanitaire est destinée à sauver des vies, à atténuer les souffrances, et à préserver et protéger la dignité humaine pendant et après des situations d'urgence. Pour être comptabilisée dans l'aide humanitaire, les apports d'aide doivent être conformes aux principes humanitaires d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance.
720		Intervention d'urgence	Une situation d'urgence a pour origine une crise provoquée par des actions humaines ou par une catastrophe naturelle.
	72010	Assistance matérielle et services d'urgence	Fourniture d'abris, d'eau, d'installations sanitaires et de services de santé, de médicaments et d'autres secours non alimentaires ; aide aux personnes déplacées à l'intérieur d'un pays à des fins autres qu'alimentaires (72040) ou de protection (72050).
	72040	Aide alimentaire d'urgence	Aide alimentaire pour distribution gratuite ou programmes alimentaires complémentaires ; soutien à court terme aux populations affectées par des catastrophes. Sont exclus les programmes non urgents de sécurité et d'aide alimentaire (52010).
	72050	Coordination des secours et services de soutien et de protection	Mesures visant à coordonner l'acheminement de l'aide humanitaire, y compris les moyens logistiques et les systèmes de communication ; mesures de promotion et de protection de la sécurité, du bien-être, de la dignité et de l'intégrité des civils et des personnes qui ne prennent plus part aux hostilités. (Les activités ayant pour but de protéger la sécurité des personnes et des biens par l'usage ou la démonstration de la force ne sont pas comptabilisables dans l'APD.)
730		Aide à la reconstruction et réhabilitation	Activités menées pendant et après une situation d'urgence. Les activités à plus long terme destinées à améliorer le niveau d'infrastructure ou de services sociaux doivent être rapportées sous les codes correspondants des secteurs économiques et sociaux pertinents. Voir également les orientations sur la distinction entre l'aide humanitaire et l'aide ventilable par secteur.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
	73010	Aide à la reconstruction et réhabilitation	Travaux de reconstruction à court terme après une urgence ou un conflit limités à la remise en état des infrastructures préexistantes (par exemple, réparation ou construction de routes, de ponts ou de ports, restauration des services essentiels concernant, par exemple, l'eau et l'assainissement, les abris, les soins de santé) ; réhabilitation sociale et économique après des situations d'urgence pour faciliter la transition et permettre aux populations touchées de retrouver leurs moyens d'existence antérieurs ou d'en trouver de nouveaux au sortir d'une situation d'urgence (par exemple, conseils et traitements en vue d'aider à surmonter les traumatismes subis, programmes d'emploi).
740		Prévention des catastrophes et préparation à leur survenue	Voir codes 41050 et 15220 pour la prévention des inondations et des conflits.
	74010	Prévention des catastrophes et préparation à leur survenue	Activités visant à réduire les risques liés aux catastrophes (par exemple développement des connaissances, établissement d'une cartographie des risques naturels, de normes juridiques pour les constructions) ; systèmes d'alerte précoce, stocks d'urgence et planification d'urgence, y compris préparation à une évacuation.

Distinction entre l'aide humanitaire et l'aide ventilable par secteur

L'aide humanitaire est généralement financée par des crédits affectés aux situations d'urgence et à leurs suites immédiates et/ou à la prévention de ces situations ou à la préparation à leur survenue, et l'origine des fonds est le principal critère pour la comptabilisation des dépenses dans l'aide humanitaire. Si le caractère humanitaire des dépenses ne peut pas être déterminé par l'origine des fonds, les membres peuvent, à des fins de notification statistique, faire référence aux rapports de situation des Nations Unies et/ou de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge (FICRCR). Ces rapports sont généralement établis pendant toute la durée d'une situation d'urgence pour recenser les besoins humanitaires qui continuent de se faire sentir. Si aucun rapport de situation n'a été rédigé par les Nations Unies ou par le FICRCR au bout de six mois, cela pourrait indiquer que la situation n'est plus perçue comme une situation d'urgence bien qu'une aide internationale puisse néanmoins être nécessaire pour répondre à des besoins humanitaires persistants.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
910		FRAIS ADMINISTRATIFS DES DONNEURS	
	91010	Frais administratifs	

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
920		CONCOURS FOURNIS AUX ORGANISATIONS NON-GOUVERNEMENTALES (ONG)	Contributions aux ONG nationales et internationales pour utilisation à la discrétion de ces dernières.
	92010	En faveur des ONG nationales	Dans le pays donneur.
	92020	En faveur des ONG internationales	
	92030	En faveur des ONG locales et régionales	Dans le pays ou la région bénéficiaires.

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
930		REFUGIES DANS LE PAYS DONNEUR	
	93010	Réfugiés dans le pays donneur	

CODE CAD 5	CODE SNPC	DESCRIPTION	Clarifications / Notes supplémentaires sur la couverture
998		NON AFFECTE/ NON SPECIFIE	
	99810	Secteur non spécifié	Les contributions au développement général du pays bénéficiaire devraient être incluses dans l'aide programme (51010).
	99820	Sensibilisation au développement	Dépenses dans le pays donneur afin de renforcer la sensibilisation et l'intérêt dans la coopération pour le développement (brochures, exposés, projets spéciaux de recherche, etc.).