Bureau de l’Evaluation

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

Structure annotée du rapport de l’évaluation de projet

Février 2013

[Outils](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/oed/docs/GTFSREM070ITA_2011_ER.pdf) de OED

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

Bureau de l’Evaluation (OED)

Ce rapport est disponible en version numérique sur: http://www.fao.org/evaluation

Les appellations employées dans ce produit d’information et la présentation des données qui y figurent n’impliquent de la part de l’Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu’ils soient ou non brevetés, n’entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d’autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d’information sont celles du/des auteur(s)

et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO 2013

La FAO encourage l’utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d’information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d’étude privée, de recherches ou d’enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d’auteur et à condition qu’il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d’adaptation, à la revente ou à d’autres droits d’utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Pour plus ample information sur ce rapport, contacter:

Directeur, OED

Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153

Rome, Italie

Courriel: evaluation@fao.org

Structure annotée du rapport de l’évaluation de projet

*La structure annotée est une annexe des Termes de référence de l’évaluation. Une équipe d’évaluation peut modifier la structure pour répondre à des besoins spécifiques de l’évaluation tant que le contenu principal est maintenu dans le rapport et que le flux d’informations et d’analyse reste cohérent et clair.*

*Le rapport se présentera sous forme de chapitres et paragraphes numérotés, suivant le modèle de ce document; pour des détails sur la présentation standard des rapports OED, veuillez consulter le site Internet d’OED:* [*http://www.fao.org/evaluation/oed-about/guidelines/en/*](http://www.fao.org/evaluation/oed-about/guidelines/en/)*.*

*La longueur d’un rapport d’évaluation d’un projet/programme devrait être 18-21,000 mots, en excluant le résumé d’orientation et les annexes.*

**Le texte et les points de chaque paragraphe doivent être utilisés comme référence pour le texte à inclure dans le rapport.**

Remerciements

Composition de l’équipe de l’évaluation

Équipe de l’évaluation

Bureau de l’évaluation de la FAO

Table de matières

[Abréviations vi](#_Toc349130955)

[Résumé d’Orientation vii](#_Toc349130956)

[1 Introduction 1](#_Toc349130957)

[2 Contexte du projet/programme 1](#_Toc349130958)

[3 Analyse de la conception et de l’approche du projet 1](#_Toc349130959)

[4 Analyse du processus de mise en œuvre 2](#_Toc349130960)

[4.1 Gestion du projet/programme 2](#_Toc349130961)

[4.2 Gestion des ressources financières 2](#_Toc349130962)

[4.3 Efficience et efficacité des arrangements institutionnels y compris la participation des gouvernements 3](#_Toc349130963)

[5 Analyse des résultats et contribution aux objectifs établis 3](#_Toc349130964)

[5.1 Réalisation au niveau des produits 3](#_Toc349130965)

[5.2 Réalisation au niveau des résultats 3](#_Toc349130966)

[5.3 Parité hommes-femmes 4](#_Toc349130967)

[5.4 Développement des capacités 4](#_Toc349130968)

[5.5 Approche fondée sur les droits de l’homme 4](#_Toc349130969)

[5.6 Partenariats et alliances 4](#_Toc349130970)

[5.7 Principes humanitaires (projets d’urgence) 4](#_Toc349130971)

[6 Analyse selon les critères d’évaluation 5](#_Toc349130972)

[6.1 Pertinence 5](#_Toc349130973)

[6.2 Efficience 5](#_Toc349130974)

[6.3 Efficacité 5](#_Toc349130975)

[6.4 Durabilité 5](#_Toc349130976)

[6.5 Impact 6](#_Toc349130977)

[7 Conclusions et recommendations 6](#_Toc349130978)

[8 Leçons apprises 7](#_Toc349130979)

[Annexes du rapport de l’évaluation 7](#_Toc349130980)

##### Abréviations

*Quand une abréviation est utilisée pour la première fois dans le texte, elle devra être expliquée dans son intégralité; elle sera inclue dans la liste des acronymes si elle est utilisée de manière répétée dans le rapport.*

FPMIS Field Programme Management Information System (système de gestion de l’information sur le programme de terrain)

OED Bureau de l ‘Évaluation de la FAO

PC Comité de Programme

ToC Table de Matières

etc.

##### Résumé d’Orientation

1. Le résumé d’orientation devra:
* représenter environ 10-15% du rapport principal, en excluant les annexes;
* fournir les informations clé sur le processus et la méthodologie de l’évaluation;
* illustrer les principaux résultats et conclusions;
* énumérer toutes les recommandations: ceci facilitera la rédaction préliminaire de la réponse de la Direction de la FAO au rapport d’évaluation.[[1]](#footnote-2)

# Introduction

* 1. Antécédents et objectif de l’évaluation
1. Cette section inclura:
* l’objectif de l’évaluation, tel que indiqué dans le cadre de référence;
* titre, dates de démarrage et de clôture, budget initial et budget total actuel du projet/programme;
* dates de mise en œuvre de l’évaluation
1. Elle mentionnera également que l’Annexe I est le cadre de référence de l’évaluation.
	1. Méthodologie de l’évaluation
2. Cette section contiendra une description de la méthodologie et des outils utilisés ainsi que les critères d’évaluation qui ont été appliqués par l’évaluation. Elle devra aussi noter les limites et les contraintes rencontrées dans l'application de l'approche planifiée ou des méthodes définies dans le cadre de référence de l'équipe d'évaluation et la mesure dans laquelle et la manière dont elles ont été surmontées. Le cas échéant, les outils seront inclus en annexe du rapport.

# Contexte du projet/programme

1. Cette section inclura une description du contexte de développement pertinent au projet/programme (mondial/régional/national selon le cas), y compris les défis majeurs dans le domaine de l’intervention, les questions politiques et législatives, etc.
2. Elle décrira également le processus par lequel le projet/programme a été identifié et développé et citera d’autres interventions de la part d’une quelconque agence des Nations Unies (dont la FAO) ou bilatérales si pertinentes.

# Analyse de la conception et de l’approche du projet

1. Les programmes et les projets sont bâtis sur des hypothèses concernant la manière et la raison pour lesquelles ils sont censés atteindre les objectifs convenus à travers la stratégie sélectionnée; cette série d’hypothèses constitue la théorie du programme ou ‘théorie du changement’ et elle peut être explicite (à savoir, dans une matrice de cadre logique) ou implicite dans un document de projet/programme. Cette section analysera la théorie du changement, ou la stratégie qui sous-tend le projet, y compris de ses objectifs et hypothèses et analysera sa solidité et son réalisme. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation se référera aux caractéristiques suivantes, selon le cas:
* dans quelle mesure les objectifs et les résultats de développement établis (objectifs immédiats) sont pertinents;
* dans quelle mesure la méthodologie choisie pour la mise en œuvre pour atteindre les résultats escomptés est adéquate;
* dans quelle mesure le calendrier et les ressources totales allouées pour la mise en œuvre sont adéquates, y compris en termes humain et financier;
* la qualité de l’identification des parties prenantes et des bénéficiaires;
* dans quelle mesure la structure institutionnelle et les arrangements en matière de gestion sont appropriés.
1. Cette section analysera également de manière critique la clarté et la cohérence du cadre logique du projet,[[2]](#footnote-3) y compris:
* la relation de cause à effet entre les apports, les activités, les produits, les résultats (objectifs immédiats) et l’impact (objectifs de développement);
* la validité des indicateurs, hypothèses et risques.

# Analyse du processus de mise en œuvre

## Gestion du projet/programme

1. Cette section analysera la performance de la fonction de gestion opérationnelle, incluant, selon le cas:
* l’efficacité de la prise de décision stratégique par la direction du projet/programme, y compris la qualité, le réalisme et le ciblage des plans de travail annuels;
* l’efficience et l’efficacité de la gestion des opérations, y compris les délais, les lacunes et les retards, le cas échéant, entre les produits planifiés et réalisés; les causes et les conséquences des retards et l’analyse de toute mesure corrective prise pour y remédier;
* l’efficience et l’efficacité du système de suivi et des processus de revue interne;
* l’efficacité de la gestion des ressources humaines;
* l’élaboration, la qualité et les progrès dans la mise en place d’une stratégie de sortie.

## Gestion des ressources financières

1. Cette section analysera si la gestion des ressources financières à disposition et l’exécution du programme on été efficients. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation se réfèrera aux aspects suivants, selon le cas:
* La pertinence et l'adéquation des allocations budgétaires pour atteindre les résultats escomptés;
* La cohérence et le bien-fondé des révisions budgétaires afin de répondre aux nécessités de la mise en œuvre et des objectifs du projet/programme;
* L’analyse du taux d’exécution et du solde budgétaire au moment de l’évaluation, par rapport au plan initial.

## Efficience et efficacité des arrangements institutionnels y compris la participation des gouvernements

1. Cette section analysera la mesure dans laquelle les arrangements institutionnels ont soutenu l'exécution du programme, y compris les aspects suivants:
* Appui administratif et technique de la part du siège et des bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux de la FAO selon les besoins;
* Mise en œuvre du principe ‘Une FAO’;
* Rôle et efficacité de la structure institutionnelle, y compris des organes de coordination et directeurs.
1. Cette section analysera également l’engagement du gouvernement et son appui au projet/programme, en particulier:
* Ressources financières et humaines mises à la disposition des opérations du projet/programme;
* Utilisation des produits et résultats à travers des politiques ou des investissements pour leur ampliation.

# Analyse des résultats et contribution aux objectifs établis[[3]](#footnote-4)

## Réalisation au niveau des produits

1. Cette section analysera de manière critique dans quelle mesure le projet/programme a réalisé les produits prévus: l’idéal serait que l’équipe d’évaluation les examine tous directement mais cela n’est pas toujours faisable en raison des contraintes de temps et de ressources limitées. Ainsi, l’analyse détaillée devra s’appuyer sur un échantillon représentatif de produits qui ont été examinés directement, tandis que la liste complète des produits préparés par l’équipe du projet/programme sera incluse en annexe. Le cas échéant, la section inclura également une analyse des lacunes et retards ainsi que leurs causes et conséquences. Les produits non attendus devraient également être inclus.

## Réalisation au niveau des résultats

1. Cette section analysera de manière critique la mesure dans laquelle les effets attendus (objectifs spécifiques/immédiats) ont été atteints, ou sont censés être atteints au cours du cycle de vie du projet/programme. Elle identifiera et analysera également les facteurs essentiels qui ont permis de les atteindre ainsi que la contribution des différentes parties prenantes.
2. Cette analyse devra mesurer l’utilisation par le projet des produits normatifs et informatifs de la FAO et la contribution réelle et prévisible des produits et résultats du projet à la fonction normative et de diffusion de connaissances de la FAO.

## Parité hommes-femmes

1. Cette section analysera si le projet/programme a intégré les questions de parité, et de quelle manière. L’examen couvrira:
* L’analyse de la manière dont les questions de parité étaient reflétées dans les objectifs, la conception, l’identification des bénéficiaires et la mise en œuvre;
* La mesure dans laquelle les questions de parité ont été prises en compte dans la gestion du projet;
* L’analyse de la manière dont les relations et l’égalité entre hommes et femmes ainsi que les processus d’intégration des femmes sont affectés ou appelés à être affectés par l’initiative.

## Développement des capacités

1. Cette section évaluera la mesure dans laquelle le projet a intégré des mesures de développement des capacités dans la conception et la mise en œuvre et quels sont les résultats qu'il a obtenus dans ce domaine, tant au niveau individuel, organisationnel et politique. Cela inclura les perspectives d’une utilisation institutionnelle et d’une intégration des capacités récemment acquises, et/ou diffusion au-delà des bénéficiaires ou du projet/programme.

## Approche fondée sur les droits de l’homme

1. Cette section analysera la manière dont le projet a intégré le principe du droit à l'alimentation et à un emploi rural décent dans sa conception et mise en œuvre et quels résultats ont été obtenus.

## Partenariats et alliances

1. Cette section évaluera la mesure dans laquelle les partenariats et les alliances de la FAO développés dans ce projet ont contribué à une exécution efficiente du programme; leur ciblage et force; et leur effets sur les résultats et la durabilité du projet.

## Principes humanitaires (projets d’urgence)

1. Dans le cas de projets d'urgence, cette section analysera la mesure dans laquelle le projet, de la conception et tout au long de sa mise en œuvre, a respecté les principes humanitaires et les normes minimales telles que définies dans le manuel Sphère.[[4]](#footnote-5)

# Analyse selon les critères d’évaluation

Cette section est standard, pour des raison de responsabilité de rendre compte et leçons à tirer. Elle devrait inclure l'analyse du projet par rapport aux critères d'évaluation définis dans les termes de référence; elle constitue le préambule aux conclusions et recommandations et fournira la preuve de la notation quantitative du projet dans le questionnaire quantitatif de OED sur la performance du projet.

## Pertinence

1. Cette section analysera la mesure dans laquelle les objectifs et la stratégie du projet/programme étaient cohérents par rapport aux besoins exprimés et aux politiques du pays, aux besoins des bénéficiaires, et autres programmes d’aide majeurs, au moment de l’approbation et au moment de l’évaluation.
2. Elle permettra d'évaluer comment, à travers la mise en œuvre et les résultats, le projet a été pertinent à (sélectionner ce qui s’applique dans la liste suivante):
* priorités au niveau national/régional; en matière de développement, programmes, besoins de la population programmes, besoins de la population;
* PNUAD; Appel global ou autre cadre de programmation des Nations Unies; cadre de programmation par pays de la FAO;
* objectifs mondiaux et stratégiques de la FAO/fonctions essentielles; et
* autres programmes d’aide dans le secteur.

## Efficience

1. Cette section fera la synthèse et discutera toutes les preuves de l'efficience dans la mise en œuvre du projet, avec un accent particulier sur l’exécution et la gestion.

## Efficacité

1. Cette section fera la synthèse et discutera toutes les preuves de l'efficacité du projet, réelle ou potentielle, dans la poursuite de ses objectifs intermédiaires/spécifiques.

## Durabilité

1. Cette section examinera les prospectives pour le maintien et l'ampliation des résultats du projet par les bénéficiaires et les institutions hôte, après la fin du projet. Elle comprendra, le cas échéant:
* Durabilité institutionnelle, technique, sociale et économique des technologies, innovations et/ou processus proposés;
* Perspectives d’une utilisation institutionnelle et d’une intégration des capacités récemment acquises, et/ou diffusion au-delà des bénéficiaires ou du projet;
* Durabilité environnementale: contribution du projet à la gestion durable des ressources naturelles, en termes de maintien et/ou régénération de la base de ressources naturelles.
1. Dans le cas de projets d'urgence, où le concept de durabilité n’est pas entièrement approprié, les conclusions relatives à la connectivité du projet seront présentées dans cette section.[[5]](#footnote-6)

## Impact

1. Cette section examinera les impacts actuels et prévisibles, positifs et négatifs, provoqués par le projet/programme, directement ou indirectement, de manière voulue ou pas.
2. Elle examinera la contribution réelle ou prévisible du projet/programme à l’objectif de développement programmé ainsi qu’aux objectifs stratégiques de la FAO, à ses fonctions essentielles et à ses résultats organisationnels.

# Conclusions et recommendations

1. Les conclusions devront être justifiées par des résultats conformes aux données collectées et à la méthodologie et devront représenter des aperçus dans l’identification et/ou des solutions à des problèmes ou questions importants. Elles pourront répondre aux questions spécifiques d’évaluation soulevées dans les termes de référence et devront fournir une base précise aux recommandations qui suivent.
2. Les conclusions feront la synthèse des principaux résultats émergeant des sections précédentes: résultats principaux, faiblesses majeures et lacunes dans la mise en œuvre, facteurs affectant les atouts et les points faibles, prospectives d’un suivi et toute autre question se faisant jour. Elles consolideront l’examen de différents aspects afin de juger la mesure dans laquelle le projet/programme a atteint, ou est appelé à atteindre, ses objectifs intermédiaires/spécifiques. Des considérations en matière de pertinence, coûts, stratégie de mise en place et quantité et qualité des produits et résultats devraient être apportées sur l’évaluation finale globale. Les conclusions indiquerons également la mesure dans laquelle la FAO a agi comme ‘Une FAO’.
3. Les recommandations devront s’appuyer sur des éléments de preuve solides et leur analyse; elles devront être pertinentes et réalistes, et clairement indiquer les actions à prendre au moment de leur acceptation. Elles peuvent aborder des questions stratégiques, thématiques ou opérationnelle et dans la mesure du possible, doivent viser à atteindre des produits et des résultats mesurables. Chaque recommandation devrait toucher une question ou thème à la fois, en particulier au cas où des niveaux décisionnel et d’actions différents seraient impliqués.
4. Chaque recommandation devra être précédé par une justification; dans l’alternative, il faudra faire référence aux paragraphes auxquels elle se rapporte dans le rapport.
5. Chaque recommandation devra clairement s’adresser à la/aux partie(s) concernée(s), à savoir le gouvernement, le partenaire fournisseur de ressources, la FAO à différents niveaux (siège, régional, sous-régional/national) et les responsables du projet/programme. Dans la mesure du possible, les responsabilités et le calendrier de leur mise en œuvre devront être spécifiés.
6. Bien qu’il ne soit pas possible d’identifier un nombre ‘correct’ de recommandations dans un rapport d’évaluation, l’équipe d’évaluation devra cibler ses recommandations sur les aspects qui, dans sa compréhension, amèneront un changement réel et substantiel au projet/programme et/ou au travail de la FAO.

# Leçons apprises

1. Les évaluations ne sont pas toutes génératrices d’enseignements. Ceci ne doit se produire que si les leçons tirées contribuent aux connaissances générales de manière originale.
2. Lorsque cela sera le cas, l’évaluation identifiera les leçons et bonnes pratiques sur les questions concernant la substance, la méthodologie ou les procédures, et qui pourraient être pertinentes pour la conception, la mise en œuvre et l’évaluation de projets ou programmes similaires. De telles leçons/pratiques doivent avoir été innovatrices, couronnées de succès, avoir eu un impact et pouvoir se répéter.

##### Annexes du rapport de l’évaluation

1. Termes de référence de l’évaluation
2. Bref profile des membres de l’équipe
3. Liste de documents examinés
4. Liste des institutions et parties prenantes rencontrées au cours de l’évaluation

*L’équipe décidera si indiquer les noms complets et/ou la fonction des personnes interviewées*

1. Liste des produits du projet

Ceci inclut les séances de formation, les réunions, les rapports/publications, et les initiatives appuyées par le projet/programme. La liste devra être préparée par le personnel du projet/programme, dans un format décidé par l’équipe d’évaluation, lorsque les détails ne peuvent être fournis dans le texte principal car trop nombreux.

1. Outils d’évaluation (pas obligatoire)
1. La réponse de la Direction est la réponse écrite de la FAO au rapport d’évaluation; elle illustre son acceptation ou son acceptation partielle justifiée ou son rejet des recommandations, y compris les actions, les responsabilités et le calendrier pour leur mise en œuvre. [↑](#footnote-ref-2)
2. Le cadre logique représente l’approche de gestion fondée sur les résultats dans un projet. [↑](#footnote-ref-3)
3. Le terme ‘résultats’ comprend les produits et les résultats. [↑](#footnote-ref-4)
4. Dans la charte humanitaire, les organisations humanitaires expriment conjointement leur conviction que tous les peuples touchés par une catastrophe ou un conflit ont le droit de recevoir une protection et une aide pouvant leur assurer des conditions base pour vivre avec dignité. Voir: <http://www.spherehandbook.org/> [↑](#footnote-ref-5)
5. La connectivité est définie comme la nécessité d'assurer que les activités d'un caractère d'urgence à court terme sont effectuées dans un contexte qui prend les problèmes à plus long terme et interconnectés en compte. [↑](#footnote-ref-6)