

DIRECTIVES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES PROJETS DU FONDS DE L'OIM POUR LE DÉVELOPPEMENT

Contexte

1. Depuis 2017, le Fonds de l'OIM pour le développement (« le Fonds ») exige que tous les projets prévoient un budget d'évaluation a posteriori¹. Si un projet est sélectionné pour une évaluation, celle-ci doit être réalisée de préférence 12 mois après l'achèvement du projet. Cette **évaluation vise** spécifiquement à **apprécier** la **pertinence** de la conception du projet, la **cohérence** des interventions au regard d'autres interventions, l'**efficacité** et les résultats du projet, l'**efficience** de sa gestion et de sa mise en œuvre, ainsi que son **impact** et sa **viabilité**.
2. Les évaluations promeuvent la transparence et la responsabilité, ce qui aide le Fonds à prendre des décisions quant à son utilisation comme financement de démarrage et quant à la gestion des projets, et à préciser l'interprétation et la classification des critères de financement ainsi que les stratégies régionales de versement.
3. Qu'elle soit réalisée en interne ou en externe, il est important que l'évaluation a posteriori soit **indépendante** et **impartiale**². L'OIM a décidé, en concertation avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), d'appliquer des normes, règles et directives éthiques communes pour réaliser les évaluations. Les principes communs que les évaluateurs doivent respecter sont, notamment, l'utilité, la faisabilité, l'exactitude, la transparence, l'indépendance, la consultation, la crédibilité, l'impartialité et la viabilité. Ils doivent être appliqués dans le plein respect des droits humains, de la protection et de la confidentialité des données, des questions de genre, de l'appartenance ethnique, de l'âge, de l'orientation sexuelle, de la langue, du handicap et d'autres considérations lors de la conception et de la réalisation de l'évaluation.

Pour éviter les conflits d'intérêts, des précautions particulières doivent être prises pour que l'indépendance et l'impartialité soient préservées. Les conflits d'intérêts se caractérisent généralement par un manque d'indépendance ou d'impartialité. Ils surgissent lorsqu'un intérêt primordial, tel que l'objectivité d'une évaluation, peut être influencé par un intérêt secondaire tel que des considérations personnelles ou des avantages financiers. Pour éviter les conflits d'intérêts et les pressions indues, les évaluateurs doivent être indépendants et ne peuvent pas avoir été

¹ L'**évaluation a posteriori** est réalisée plusieurs mois après la fin d'une intervention afin d'évaluer les effets directs immédiats et à moyen terme et la durabilité des résultats. Elle examine notamment la mesure dans laquelle l'intervention a contribué à des changements directs et indirects. Cependant, une évaluation a posteriori n'est pas aussi robuste qu'une évaluation d'impact (Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation, 2021).

² GNUE : L'indépendance signifie que l'évaluateur doit être capable de mener ses travaux en toute liberté sans interférence extérieure, tandis que l'impartialité signifie que l'évaluateur doit être dépourvu de parti pris quant à l'objet de l'évaluation.

directement chargés de la conception, de la gestion globale et de la définition des grandes orientations du projet évalué. Par exemple, les évaluateurs ne doivent pas évaluer des projets qu'ils ont examinés, sur lesquels ils ont travaillé ou dans lesquels ils ont eu une responsabilité dans un passé récent, ou auxquels ils ont été associés financièrement. Veuillez contacter le Fonds si vous avez des questions ou des préoccupations concernant la capacité de l'évaluateur à être pleinement indépendant et impartial. Pour plus de précisions, veuillez consulter le **chapitre 2** (pages 25-26) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

Planification de l'évaluation et rôles et responsabilités³

4. Lors de l'élaboration du projet, le concepteur de projet doit inclure dans la partie opérationnelle du budget le coût de son évaluation, qui représentera au moins cinq pour cent (5 %) du montant total du budget. Le budget alloué est strictement réservé à l'évaluation du projet et ne pourra pas être utilisé avant l'achèvement du projet ou la réalisation de l'évaluation.
5. Les fonctionnaires des bureaux régionaux chargés du suivi et de l'évaluation peuvent apporter leur concours à la réalisation de certaines de ces évaluations (sauf s'ils ont participé à la phase d'élaboration des projets concernés), si bien que seules les dépenses afférentes aux billets d'avion et à l'indemnité journalière de subsistance devront être budgétisées. Cependant, leur participation doit être coordonnée avec eux dès la phase d'élaboration du projet, afin qu'ils puissent inscrire ces tâches dans leurs plans d'évaluation. Sinon, le bureau extérieur devra faire appel à d'autres membres du personnel de l'OIM ou à des consultants externes. L'Unité d'évaluation, au sein du Département de la planification stratégique et des résultats institutionnels (DPP), de même que les fonctionnaires des bureaux régionaux chargés du suivi et de l'évaluation peuvent aider à trouver des solutions en interne ou à engager un évaluateur externe. Selon l'option retenue, les coûts estimatifs de l'évaluation doivent représenter au maximum cinq pour cent (5 %) du montant total du budget.
6. Durant la phase finale de la mise en œuvre du projet, et surtout si l'administrateur de projet n'est plus disponible après l'achèvement de ce dernier pour superviser une évaluation a posteriori, il incombe au bureau de l'OIM chargé de la gestion du projet d'en coordonner l'évaluation avec le Fonds de l'OIM pour le développement.
7. Pour plus de précisions sur les rôles dans le cadre de l'évaluation (commanditaire, évaluateur, etc.) et sur les phases de l'évaluation, veuillez consulter les **chapitres 5.1.1 et 5.1.2** des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.
8. Pour ce qui est des évaluations a posteriori, le budget correspondant sera transféré vers le code d'évaluation du Fonds, étant donné que le code de projet principal sera clôturé lorsque l'Appui comptable régional (RAS) aura approuvé le rapport financier final.
9. Dès que la période d'évaluation est confirmée, le bureau extérieur de l'OIM reçoit un code WBS

³ Les références relatives au chapitre 5 des Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation sont fournies à l'adresse <https://evaluation.iom.int/technical-reference>.

issu du code d'évaluation du Fonds. Seules les dépenses engagées pour l'évaluation a posteriori du projet doivent être imputées au code WBS correspondant, qui sera clos une fois l'évaluation achevée. Dans certains cas, si besoin est et si le budget le permet, les services d'un interprète peuvent également être budgétisés après coordination avec l'Unité du Fonds.

10. Le Fonds de l'OIM pour le développement demandera de confirmer que l'évaluation est en cours.
11. Le Fonds conservera tout solde restant du budget de l'évaluation, qui sera reporté pour de futures évaluations de projets thématiques et régionales du Fonds de l'OIM pour le développement.
12. Un **mandat** doit être élaboré par le bureau extérieur intéressé et être communiqué au préalable pour examen au Fonds et aux fonctionnaires du bureau régional chargés du suivi et de l'évaluation, ainsi qu'à toute autre partie prenante, en particulier d'autres bureaux extérieurs associés à la mise en œuvre du projet.

Le mandat comprendra :

- une brève description du contexte dans lequel s'inscrit le projet ;
- l'objectif précis de l'évaluation, avec indication des raisons pour lesquelles elle est entreprise et de sa finalité ;
- la portée de l'évaluation ou un plan de conduite de l'évaluation ;
- les points à examiner, avec indication des critères d'évaluation qui seront utilisés et les questions correspondantes ;
- les produits recherchés, ce qui peut englober, outre le rapport proprement dit, des stratégies ou des recommandations particulières concernant des domaines spécifiques ;
- la méthode utilisée ;
- le responsable de l'évaluation ;
- et, enfin, les modalités de mise en œuvre, y compris un calendrier réaliste et les arrangements pratiques.

L'analyse et les questions de genre doivent également figurer dans le mandat et être dûment prises en considération dans l'évaluation.

Note :

- Un **modèle de mandat** figure à l'annexe 5.4 *Modèle de mandat d'évaluation* des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, et d'autres **références techniques** sont données à la page <https://evaluation.iom.int/technical-reference>.

13. Les six **critères d'évaluation du CAD de l'OCDE**⁴ ci-après doivent figurer dans le mandat :
 - a. **Pertinence du projet** – Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats recherchés du projet demeurent valides et utiles comme prévu initialement, ou tels qu'ils ont été modifiés par la suite (peut comprendre une analyse de la validité de la conception) ;

⁴ **Critères d'évaluation** basés sur les orientations du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

b. Efficacité du projet – Mesure dans laquelle les objectifs/résultats recherchés d'un projet ou d'un programme sont atteints, compte tenu de leur importance relative. Il est tout aussi important de déterminer si des changements se seraient produits même si le projet ou programme n'avait pas été mis en œuvre. L'efficacité est également utilisée comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité. Le rapport coût-efficacité permet de déterminer si les objectifs ont été atteints à un coût minimal (ou au moindre coût), ou si les résultats ou les avantages justifient les dépenses engagées.

c. Efficience de la gestion et de la mise en œuvre du projet – Analyse de la mesure dans laquelle les ressources en général (fonds, compétences techniques, temps, etc.) ou les moyens sont utilisés pour mener des activités et convertis en produits. Il arrive que cette définition englobe également une analyse d'autres utilisations possibles des ressources.

d. Cohérence des interventions au regard d'autres interventions – Mesure dans laquelle d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou compromettent l'intervention, et vice versa. Cette cohérence est tant interne qu'externe : la cohérence interne concerne les synergies et les corrélations entre l'intervention et d'autres interventions menées par le même organisme/gouvernement, ainsi que la conformité de l'intervention avec les normes et règles internationales pertinentes auxquelles cet organisme/gouvernement adhère. La cohérence externe concerne la conformité de l'intervention avec celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Il s'agit ici de la complémentarité, de l'harmonisation et de la coordination avec d'autres, ainsi que de la mesure dans laquelle l'intervention offre une valeur ajoutée et évite les doublons.

e. Impact – Mesure dans laquelle les activités du projet/programme ont contribué à un changement de situation, qu'il soit intentionnel ou non, direct ou indirect, positif ou négatif, et ce sur quoi le projet/programme était censé déboucher. Ce critère est sujet à débat, notamment en raison des contraintes méthodologiques qu'implique sa mesure. Il est important de commencer par bien définir ce qui est entendu par « impact » ou quel impact est examiné dans le cadre de l'évaluation, avant de se demander comment l'observer, le mesurer et le décrire. Étant donné la difficulté de mesurer l'impact de façon rigoureuse, il conviendra parfois de faire appel au bon sens sur la base des éléments qualitatifs et quantitatifs disponibles, et de recourir à l'observation, afin de procéder à une analyse globale de l'impact.

f. Viabilité du projet à ce jour – Pérennité des résultats du projet ou poursuite de ses avantages après la cessation de l'aide extérieure. La notion de « capital d'amorçage » comme critère du Fonds doit être examinée ici.

14. Pour savoir comment préparer l'évaluation, consultez :

- La dernière version des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*
- Les dernières publications : <https://evaluation.iom.int/technical-reference>
- Les modèles : *IOM M&E Guidelines – Resources*
- Les orientations à l'intention des *responsables de l'évaluation*

15. Le Fonds de l'OIM pour le développement demande en outre qu'une **matrice de notation** soit utilisée pour noter chaque critère d'évaluation du CAD de l'OCDE lors de l'examen des constatations effectué dans le cadre de l'évaluation a posteriori. Des éléments justificatifs doivent être fournis pour chaque note attribuée. Veuillez consulter le tableau ci-dessous (et **noter qu'il n'est applicable qu'aux projets du Fonds**) :

CRITÈRE/DÉFINITION DE L'OCDE	ASPECTS ÉVALUÉS	1- Insuffisant	2-Passable	3 - Bon	4 - Très bon	5 - Excellent
<p>PERTINENCE</p> <p><i>L'INTERVENTION RÉPOND-ELLE AU PROBLÈME ?</i></p> <p>Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Degré d'alignement sur les priorités, stratégies et politiques nationales, les engagements mondiaux et les priorités/critères de l'OIM/du Fonds. 	Le projet n'est pas aligné sur les priorités, stratégies et politiques nationales, les engagements mondiaux et les priorités/critères de l'OIM/du Fonds.	Le projet n'est que partiellement aligné sur les priorités, stratégies et politiques nationales, les engagements mondiaux et les priorités/critères de l'OIM/du Fonds.	Le projet est en grande partie aligné sur les priorités, stratégies et politiques nationales, les engagements mondiaux et les priorités/critères de l'OIM/du Fonds.	Le projet est aligné sur les priorités, stratégies et politiques nationales, les engagements mondiaux et les priorités/critères de l'OIM/du Fonds.	Le projet est bien aligné sur les priorités, stratégies et politiques nationales, les engagements mondiaux et les priorités/critères de l'OIM/du Fonds.
	<ul style="list-style-type: none"> Indications que les bénéficiaires et les parties prenantes ont été associés à la conception du projet. 	Aucune indication que les bénéficiaires et les parties prenantes ont été associés à la conception du projet.	Indications suffisantes que les bénéficiaires et les parties prenantes ont été associés à la conception du projet, mais avec beaucoup de limites.	Bonnes indications que les bénéficiaires et les parties prenantes ont été associés à la conception du projet, mais avec certaines limites.	Très bonnes indications que les bénéficiaires et les parties prenantes ont été associés à la conception du projet.	Excellentes indications que les bénéficiaires et les parties prenantes ont été largement associés à la conception du projet.
	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'une évaluation des besoins. 	Évaluation des besoins non réalisée.	Évaluation des besoins non réalisée ou réalisée de façon très limitée.	Évaluation des besoins réalisée de façon limitée.	Évaluation des besoins réalisée.	Évaluation des besoins réalisée.
	<ul style="list-style-type: none"> Degré de prise en compte des droits humains et de 	Aucune prise en compte des droits de l'homme et de	Prise en compte limitée ou inexistante des	Prise en compte des droits de l'homme et de l'égalité des genres	Importante prise en compte des droits de l'homme et de	Très importante prise en compte des droits de l'homme et

CRITÈRE/DÉFINITION DE L'OCDE	ASPECTS ÉVALUÉS	1- Insuffisant	2-Passable	3 - Bon	4 - Très bon	5 - Excellent
	l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre du projet.	l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre du projet.	droits de l'homme et de l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre du projet.	dans la conception et la mise en œuvre du projet.	l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre du projet.	de l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre du projet.
VALIDITÉ DE LA CONCEPTION DU PROJET	<ul style="list-style-type: none"> Validité et logique de la conception du projet tel que décrit dans la matrice des résultats. 	<p>Logique verticale de la matrice des résultats inadéquate (qualité de la formulation des résultats et liens entre les objectifs, les effets directs et les produits)</p> <p>Logique horizontale de la matrice des résultats inadéquate (qualité des indicateurs, entre autres)</p> <p>Les indicateurs ne correspondent pas aux résultats et ne permettent pas d'évaluer les progrès réalisés en vue des résultats.</p> <p>Les bases de</p>	<p>Logique verticale de la matrice des résultats adéquate (qualité de la formulation des résultats et liens entre les objectifs, les effets directs et les produits)</p> <p>Logique horizontale de la matrice des résultats adéquate (qualité des indicateurs, entre autres)</p> <p>Seuls certains (ou quelques) indicateurs correspondent aux résultats et permettent d'évaluer les progrès réalisés en vue des résultats.</p> <p>La plupart des</p>	<p>Bonne logique verticale de la matrice des résultats (qualité de la formulation des résultats et liens entre les objectifs, les effets directs et les produits)</p> <p>Bonne logique horizontale de la matrice des résultats (qualité des indicateurs, entre autres)</p> <p>Les indicateurs correspondent aux résultats et permettent d'évaluer les progrès réalisés en vue des résultats, avec certaines limites.</p> <p>Les bases de référence</p>	<p>Très bonne logique verticale de la matrice des résultats (qualité de la formulation des résultats et liens entre les objectifs, les effets directs et les produits)</p> <p>Très bonne logique horizontale de la matrice des résultats (qualité des indicateurs, entre autres)</p> <p>Les indicateurs correspondent aux résultats et permettent d'évaluer les progrès réalisés en vue des résultats, avec très peu de limites.</p> <p>Les bases de</p>	<p>Excellente logique verticale de la matrice des résultats (qualité de la formulation des résultats et liens entre les objectifs, les effets directs et les produits)</p> <p>Excellente logique horizontale de la matrice des résultats (qualité des indicateurs, entre autres)</p> <p>Les indicateurs correspondent aux résultats et permettent d'évaluer les progrès réalisés en vue des résultats.</p> <p>Les bases de</p>

CRITÈRE/DÉFINITION DE L'OCDE	ASPECTS ÉVALUÉS	1- Insuffisant	2-Passable	3 - Bon	4 - Très bon	5 - Excellent
		référence et les cibles sont inappropriées et irréalistes. Pas d'hypothèses formulées.	bases de référence et cibles sont inappropriées et irréalistes. Pas d'hypothèses formulées, ou très peu.	et les cibles sont appropriées et réalistes, avec certaines limites. Des hypothèses sont formulées, mais il pourrait y en avoir davantage.	référence et les cibles sont appropriées et réalistes, avec très peu de limites. Des hypothèses sont formulées.	référence et les cibles sont appropriées et réalistes. Des hypothèses sont formulées.
COHÉRENCE <i>L'INTERVENTION S'ACCORDE-T-ELLE AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS MENÉES ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Degré de compatibilité et de coordination avec d'autres interventions menées dans le secteur 	Peu de cohérence avec d'autres projets de l'OIM ; le personnel concerné n'a pas connaissance des autres projets menés par l'OIM dans le pays et au sein d'autres bureaux extérieurs	Cohérence suffisante avec d'autres projets de l'OIM ; le personnel concerné a connaissance des autres projets mais les contacts sont rares ou inexistantes.	Bonne cohérence avec d'autres projets de l'OIM ; le personnel concerné a connaissance des autres projets et des contacts ont lieu.	Très bonne cohérence avec d'autres projets de l'OIM ; existence d'une coordination entre les projets.	Excellente cohérence avec d'autres projets de l'OIM ; existence d'une collaboration, possibilité d'activités conjointes et mise en commun de ressources.
Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.		Peu de cohérence avec les interventions connexes externes, dont le personnel de l'OIM n'a pas connaissance.	Cohérence suffisante avec les interventions connexes externes, dont le personnel de l'OIM a partiellement connaissance.	Bonne cohérence avec les interventions connexes externes, dont le personnel de l'OIM a connaissance.	Très bonne cohérence avec les interventions connexes externes ; existence de contacts entre le personnel de l'OIM le personnel de ces interventions.	Excellente cohérence avec les interventions connexes externes ; existence de réunions de coordination et possibilité d'activités conjointes.
EFFICACITÉ	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle les objectifs et les 	Peu ou pas d'indications que les activités du projet	Indications suffisantes que le projet a débouché	Bonnes indications que le projet a débouché sur des	Solides indications que le projet a débouché sur des	Excellentes indications que le projet a dépassé les

CRITÈRE/DÉFINITION DE L'OCDE	ASPECTS ÉVALUÉS	1- Insuffisant	2-Passable	3 - Bon	4 - Très bon	5 - Excellent
<p>L'INTERVENTION ATTEINT-ELLE SES OBJECTIFS ?</p> <p>Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.</p>	résultats du projet ont été atteints	ont débouché sur des résultats à court et à long terme. Indications de résultats négatifs involontaires.	sur des effets positifs. Indications de résultats négatifs involontaires.	effets positifs. Peu d'effets négatifs involontaires identifiés.	effets très positifs. Peu ou pas d'effets négatifs involontaires identifiés.	cibles fixées, y compris en obtenant des changements positifs involontaires.
		L'objectif et les effets directs du projet n'ont pas été réalisés.	L'objectif et les effets directs du projet n'ont pas été réalisés ou ne l'ont été que partiellement.	L'objectif et les effets directs du projet ont été partiellement réalisés.	L'objectif et les effets directs du projet ont été partiellement ou pleinement réalisés.	L'objectif et les effets directs du projet ont été essentiellement ou pleinement réalisés.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Efficacité de la collaboration et de la coordination avec les partenaires et les parties prenantes. 	Collaboration et coordination inadéquates avec les partenaires et indications d'effets négatifs sur les résultats.	Collaboration et coordination insuffisantes avec les partenaires.	Collaboration et coordination efficaces avec les partenaires, avec certaines limites.	Collaboration et coordination efficaces avec les partenaires, avec très peu de limites.	Collaboration et coordination efficaces avec les partenaires.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Participation des bénéficiaires aux processus du projet 	Aucune participation des bénéficiaires aux processus du projet.	Participation très limitée des bénéficiaires aux processus du projet.	Participation des bénéficiaires aux processus du projet, avec certaines limites.	Participation des bénéficiaires aux processus du projet, avec très peu de limites.	Participation des bénéficiaires aux processus du projet.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Résilience/souplesse dans la gestion et la surveillance des risques ou des facteurs internes/externes imprévus 	Gestion/surveillance inadéquate des risques/facteurs imprévus	Gestion/surveillance partielle des risques/facteurs imprévus	Gestion/surveillance des risques/facteurs imprévus	Bonne gestion/surveillance de la plupart des risques/facteurs imprévus	Très bonne gestion/surveillance de tous les risques/facteurs imprévus

CRITÈRE/DÉFINITION DE L'OCDE	ASPECTS ÉVALUÉS	1- Insuffisant	2-Passable	3 - Bon	4 - Très bon	5 - Excellent
<p>EFFICIENCE</p> <p><i>LES RESSOURCES SONT-ELLES UTILISÉES DE MANIÈRE OPTIMALE ?</i></p> <p>Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation économique des ressources (humaines, matérielles et financières) Respect des délais dans les interventions (capacité à suivre le calendrier du projet). Respect des exigences en matière de rapports 	<p>Peu d'indications d'efficacité ; résultats disproportionnés aux ressources investies.</p> <p>Moins de 60 % du budget utilisé.</p> <p>Une ou plusieurs prorogations à coût nul.</p> <p>Les rapports du projet n'ont pas été soumis à temps dans PRIMA (retards de 4 semaines ou plus).</p>	<p>Quelques indications que les ressources sont bien utilisées, même si certains résultats auraient pu être obtenus avec moins de budget ou de ressources.</p> <p>Moins de 70 % du budget utilisé.</p> <p>Une ou plusieurs prorogations à coût nul.</p> <p>La plupart des rapports du projet n'ont pas été soumis à temps dans PRIMA (retards de 2 semaines ou plus).</p>	<p>Indications que les ressources sont bien utilisées et que des efforts sont faits pour choisir des interventions et des approches économiquement avantageuses.</p> <p>Au moins 70 % du budget utilisé.</p> <p>Une ou aucune prorogation à coût nul.</p> <p>La plupart des rapports du projet ont été soumis à temps dans PRIMA (retards de 1 à 2 semaines).</p>	<p>Très bonnes indications que les résultats sont proportionnés aux ressources investies.</p> <p>Au moins 80 % du budget utilisé.</p> <p>Aucune prorogation à coût nul.</p> <p>Tous les rapports du projet ont été soumis à temps dans PRIMA.</p>	<p>Excellente utilisation des ressources.</p> <p>Solides indications que les ressources utilisées sont proportionnées aux résultats obtenus.</p> <p>Au moins 90 % du budget utilisé.</p> <p>Aucune prorogation à coût nul.</p> <p>Tous les rapports du projet ont été soumis à temps dans PRIMA.</p>
<p>IMPACT</p> <p><i>QUELLE DIFFÉRENCE L'INTERVENTION</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Importance des effets et des changements à court et à long terme produits par 	<p>Pas d'effets/de changements positifs à court ou à long terme constatés.</p>	<p>Pas ou très peu d'effets/de changements positifs à court terme constatés ;</p>	<p>Effets/changements positifs à court terme constatés ; certaines indications de résultats potentiels à</p>	<p>Effets/changements positifs à court et à long terme constatés ; l'impact semble important</p>	<p>Effets/changements positifs à court et à long terme constatés dont l'impact est</p>

CRITÈRE/DÉFINITION DE L'OCDE	ASPECTS ÉVALUÉS	1- Insuffisant	2-Passable	3 - Bon	4 - Très bon	5 - Excellent
<p>FAIT-ELLE ?</p> <p>Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.</p>	<p>le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Importance des effets/des changements négatifs 	<p>Effets/changements négatifs constatés ayant un impact négatif potentiel (par exemple si un projet retarde un processus politique, ternit la réputation de l'OIM, accroît les attentes des bénéficiaires, etc.).</p>	<p>pas d'indications de résultats potentiels à long terme.</p> <p>Certains effets/changements négatifs dus au projet constatés.</p>	<p>long terme.</p> <p>Pas ou peu d'effets/de changements négatifs dus au projet constatés.</p>	<p>mais il est trop tôt pour en avoir la certitude.</p> <p>Pas ou peu d'effets/de changements négatifs dus au projet constatés.</p>	<p>considéré comme important (par exemple : politique en place, changement de pratiques, etc.).</p> <p>Pas d'effets/de changements négatifs dus au projet constatés.</p>
<p>VIABILITÉ/ DURABILITÉ</p> <p>LES BÉNÉFICES SERONT-ILS DURABLES ?</p> <p>Mesure dans laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Temporalité/permanence des effets directs obtenus ● Mesure dans laquelle les processus et les réalisations du projet continuent d'offrir des bénéfices après le cycle de vie du 	<p>Aucune indication de durabilité dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet.</p> <p>Les processus et les réalisations du projet n'offrent pas de bénéfices.</p>	<p>Peu d'indications de durabilité dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet.</p> <p>Les processus et les réalisations du projet produisent très peu de résultats.</p>	<p>Bonnes indications de durabilité dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet.</p> <p>Les processus et les réalisations du projet continuent de produire certains résultats.</p>	<p>Solides indications de durabilité dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet.</p> <p>Les processus et les réalisations du projet continuent de produire des résultats.</p>	<p>Excellentes indications de durabilité dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet.</p> <p>Les processus et les réalisations du projet continuent de produire des résultats considérables.</p>

CRITÈRE/DÉFINITION DE L'OCDE	ASPECTS ÉVALUÉS	1- Insuffisant	2-Passable	3 - Bon	4 - Très bon	5 - Excellent
	<p>projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="338 326 611 602">● Degré d'intégration du projet dans les structures nationales/locales <li data-bbox="338 626 611 870">● Existence de projets/de mécanismes de suivi et de transfert <li data-bbox="338 894 611 1138">● Indications que l'OIM et/ou les partenaires disposent de ressources pour faire perdurer les bénéfiques du projet 	<p>Aucune indication de l'intégration des processus/des réalisations du projet dans les structures nationales/locales.</p> <p>Aucune indication de l'existence officielle d'un plan ou de mesures de transfert/de suivi.</p> <p>Aucune prise en considération des ressources dont disposent l'OIM et/ou les partenaires pour assurer la continuité des résultats du projet.</p>	<p>Peu d'indications de l'intégration des processus/des réalisations du projet dans les structures nationales/locales.</p> <p>Peu d'indications de l'existence officielle d'un plan ou de mesures de transfert/de suivi.</p> <p>Faible prise en considération des ressources dont disposent l'OIM et/ou les partenaires pour assurer la continuité des résultats du projet.</p>	<p>Indications de l'intégration des processus/des réalisations du projet dans les structures nationales/locales, avec certaines limites.</p> <p>Indications de l'existence officielle d'un plan ou de mesures de transfert/de suivi, mais avec certaines limites.</p> <p>Prise en considération des ressources dont disposent l'OIM et/ou les partenaires pour assurer la continuité des résultats du projet.</p>	<p>Indications de l'intégration des processus/des réalisations du projet dans les structures nationales/locales, avec très peu de limites.</p> <p>Indications de l'existence officielle d'un plan ou de mesures de transfert/de suivi.</p> <p>Prise en considération des ressources dont disposent l'OIM et/ou les partenaires pour assurer la continuité des résultats du projet.</p>	<p>Indications de l'intégration des processus/des réalisations du projet dans les structures nationales/locales.</p> <p>Indications de l'existence officielle d'un plan ou de mesures de transfert/de suivi.</p> <p>Prise en considération des ressources dont disposent l'OIM et/ou les partenaires pour assurer la continuité des résultats du projet.</p>

16. Des exemples de questions relatives aux critères d'évaluation sont donnés au **chapitre 5 « Évaluation » (pages 222-226)** des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.
17. Une **matrice d'évaluation** doit être impérativement établie dans le cadre du processus d'évaluation. Cette matrice permet de guider l'évaluation en indiquant : a) les critères à évaluer ; b) les questions et sous-questions auxquelles il faudra répondre pour évaluer chaque critère ; c) les indicateurs à utiliser ; d) les sources de données ; et e) les outils de collecte des données.
18. Dans un souci d'harmonisation, le Fonds de l'OIM pour le développement demande que soient utilisés les modèles suivants :
 - Le **modèle de rapport d'évaluation final** (reproduit à l'annexe 5.9 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* et ci-joint) ;
 - Le **modèle de résumé d'évaluation** (voir les *orientations relatives au chapitre 5*) ;
 - Le **modèle de réponse de la direction** (voir la *note d'orientation sur la réponse et le suivi donnés par la direction aux recommandations d'évaluation de l'OIM*)
19. Un projet de **rapport d'évaluation**, de **résumé d'évaluation** et de **réponse de la direction à l'évaluation** doit être soumis au Fonds de l'OIM pour le développement dans les deux mois qui suivent la date de début de l'évaluation. La version finale de ces trois documents doit être présentée au Fonds et à l'Unité d'évaluation d'OIG dans les deux mois qui suivent l'achèvement du projet de rapport.
20. Le rapport d'évaluation sera ensuite communiqué au(x) bureau(x) extérieur(s) pertinent(s) de l'OIM compétent(s) et aux gouvernements intéressés, et affiché sur la page Web et le registre des évaluations d'OIG.



RAPPORT D'ÉVALUATION A POSTERIORI

« Titre »

Code de projet	XX.NNNN
Projet financé par	Fonds de l'OIM pour le développement
Rapport demandé par	Fonds de l'OIM pour le développement et
Date du rapport	Mois AAAA
Évaluateur interne/externe	Nom et prénom Société d'évaluation (si externe)

⁵ **Applicable aux projets du Fonds**

[EN-TÊTE DE L'OIM]

TITRE

[Évaluation à mi-parcours/finale/autre de « intitulé de l'intervention »]

Le rapport final est généralement la prestation la plus importante de l'évaluateur. Il doit décrire en détail l'évaluation, la façon dont elle a été menée, ainsi que les principales constatations et recommandations qui en sont issues. De nombreux évaluateurs disposent de leur propre modèle de rapport final, et il n'est pas nécessaire de leur imposer le présent modèle. Néanmoins, il est important de veiller à ce que leur modèle suive la même présentation logique et qu'il comprenne, au minimum, les informations suivantes.

1. Page de titre

La page de titre doit comprendre l'intitulé de l'évaluation, la date d'achèvement (par exemple la date de soumission du projet de rapport), ainsi que le nom du/des évaluateur(s) ou de la/des société(s) d'évaluation.

2. Exposé synthétique

L'exposé synthétique est une vue d'ensemble succincte du contenu du rapport d'évaluation. Il doit comprendre une explication du contexte du projet, un aperçu du contexte de l'évaluation, une brève description de la méthodologie d'évaluation, un résumé de tous les enseignements tirés et des bonnes pratiques, ainsi qu'un récapitulatif de toutes les recommandations. Idéalement, sa longueur ne doit pas dépasser trois à cinq pages.

3. Liste des acronymes

Il s'agit de la liste des acronymes utilisés dans le rapport.

4. Contexte et finalité de l'évaluation

4.1. Contexte dans lequel s'inscrit le projet

Cette rubrique décrit le contexte de l'évaluation. Elle comprend généralement les éléments suivants : a) une présentation générale de l'OIM ; b) quelques paragraphes sur le projet à évaluer (y compris la logique de l'intervention et les modalités de financement) ; c) une description générale des facteurs contextuels pertinents (contexte politique, environnemental, social, économique et/ou juridique) pour la mise en œuvre du projet ; et d) une présentation des principales parties prenantes du projet.

4.2. Contexte, portée et finalité de l'évaluation

Dans cette rubrique, l'évaluateur expose la finalité de l'évaluation (pourquoi elle est menée, qui l'a demandée et pourquoi elle intervient à ce moment précis).

La portée de l'évaluation doit être précisée en indiquant l'objet de l'évaluation, la période considérée, la

portée géographique et les phases du projet (le cas échéant). Tout élément spécifiquement exclu dans un de ces domaines doit être clairement indiqué.

La liste des clients de l'évaluation, le public principal auquel s'adresse le rapport, ainsi que l'utilisation prévue de l'évaluation doivent être renseignés ici. Habituellement, les informations reproduites ici reprennent certaines des informations figurant dans le mandat d'évaluation, peut-être sous une forme plus développée.

4.3. Approche et méthodologie

Cette rubrique présente l'approche et la méthodologie d'évaluation suivies. Les informations suivantes peuvent y figurer :

- Les **critères d'évaluation** pris en compte lors de l'évaluation et les questions auxquelles il a été répondu.
- La **méthodologie suivie**, y compris les méthodes de collecte de données et les sources, la manière dont les données ont été analysées et les méthodes d'échantillonnage utilisées (y compris une description de la population, du cadre d'échantillonnage et la taille de l'échantillon).
- Les **thèmes transversaux**, y compris la manière dont ils ont été examinés tout au long de l'évaluation.
- La **participation des parties prenantes**, c'est-à-dire qui a été consulté et comment.
- Les **limites de l'évaluation**, c'est-à-dire les éventuelles difficultés ou limites rencontrées, la mesure dans laquelle elles ont pu être atténuées et comment.
- Une **présentation des normes et règles d'évaluation**, y compris des indications sur la mesure dans laquelle des garanties éthiques ont été intégrées dans la conception de l'évaluation.

5. Constatations de l'évaluation

Sous cette rubrique, l'évaluateur présente les constatations issues de l'évaluation. Généralement, celles-ci sont regroupées en fonction des critères d'évaluation appliqués. Les constatations doivent être complètes, c'est-à-dire prendre en compte tous les critères d'évaluation et les questions proposés, et être conformes à la finalité, aux questions et à l'approche de l'évaluation présentées dans les rubriques précédentes. Les constatations doivent également être solides, c'est-à-dire qu'elles doivent s'appuyer sur les éléments factuels, qui doivent aussi être présentés dans cette rubrique, et sur des données pertinentes ventilées selon des variables clés. Les constatations doivent en outre identifier les facteurs de causalité qui ont conduit aux réussites et aux échecs, notamment en décrivant les effets involontaires. Enfin, les constatations doivent couvrir les thèmes transversaux de l'OIM de façon adéquate.

6. Conclusions et recommandations

Les enseignements et les bonnes pratiques peuvent aussi figurer dans cette rubrique. Voir les rubriques ci-après.

6.1. Conclusions

Sous cette rubrique, l'évaluateur présente les conclusions issues de l'évaluation. Les conclusions doivent être fondées sur les éléments factuels présentés sous la rubrique « Constatations de l'évaluation », et dans

la mesure du possible, être objectives et clairement justifiées.

6.2. Recommandations

Sous cette rubrique, l'évaluateur présente les éventuelles recommandations issues de l'évaluation. Les recommandations doivent être claires, concises, fondées sur les constatations et/ou les conclusions du rapport. Elles doivent être pertinentes, concrètes et doivent identifier la personne chargée de leur mise en œuvre.

6.3. Enseignements et bonnes pratiques

Sous cette rubrique, l'évaluateur identifie et indique les enseignements tirés dans le cadre de l'évaluation. Chaque enseignement doit s'accompagner d'une description de la situation précise dans laquelle il est apparu et d'une explication du lien entre l'action ou la pratique identifiée et son effet (positif ou négatif). Il convient également de préciser comment l'enseignement peut être appliqué hors de sa situation d'origine, où il peut être appliqué et par qui. Un enseignement, qui identifie une pratique ayant produit des résultats satisfaisants au fil du temps et méritant d'être reproduite et éventuellement intensifiée, peut aussi être indiqué sous la forme d'une bonne pratique. Les bonnes pratiques doivent comprendre une brève description du contexte dans lequel elles s'inscrivent, une indication des utilisateurs ciblés et un lien réaliste avec les effets précis de l'intervention.

7. Annexes

On trouvera ci-après les annexes généralement jointes aux rapports d'évaluation.

- Mandat d'évaluation
- Rapport initial ou matrice d'évaluation (si un rapport initial n'a pas été établi)
- Liste de documents examinés
- Liste de personnes interrogées ou consultées
- Instruments de collecte de données