

UNION ÉCONOMIQUE ET
MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE

La Commission

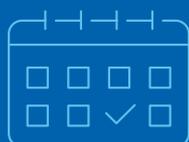
La Présidence



MANUEL DE RÉFÉRENCE

pour la planification, la mise en œuvre
et la rétroaction des évaluations
des interventions de la Commission de l'UEMOA

MANUEL D'ÉVALUATION



1

Planification



2

Mise en œuvre



3

Rétroaction

MANUEL DE RÉFÉRENCE
pour la planification, la mise en œuvre
et la rétroaction des évaluations
des interventions de la Commission de l'UEMOA

MANUEL D'ÉVALUATION

Année 2023

SOMMAIRE

Liste des tableaux	6
Liste des graphiques et figures	6
Liste des sigles et acronymes clés	7
AVANT-PROPOS	8
INTRODUCTION	10
CHAPITRE 01 :	
Cadres et référentiels normatifs de mise en œuvre des évaluations des interventions pilotées par la Commission	13
1.1. Cadres internes de référence pour la mise en œuvre des évaluations	14
1.1.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre des évaluations au sein de la Commission	14
1.1.2. Cadre organisationnel de mise en œuvre des évaluations	14
1.1.3. Cadre fonctionnel des évaluations au sein de la Commission	15
1.2. Cadres conceptuels et normatifs de référence des évaluations	16
1.2.1. Concept d'évaluation et nuances majeures avec le suivi	16
1.2.2. Finalité et objectifs spécifiques de l'évaluation	17
1.2.3. Cadre normatif de référence pour les évaluations au sein de la Commission	17
1.3. Typologies et modes d'évaluation au sein de la Commission	20
1.3.1. Typologie des évaluations au sein de la Commission	20
1.3.2. Typologie des évaluations et rapports avec le cycle de l'intervention	23
1.3.3. Modes d'évaluation au sein de la Commission	24
1.4. Critères d'évaluation au sein de la Commission	25
1.4.1. Critères d'évaluation selon le CAD-OCDE	25
1.4.2. Critères d'évaluation spécifiques à la Commission de l'UEMOA	30
1.4.3. Synthèse relative aux critères d'évaluation des interventions	30
1.4.4. Approche multicritère et poids relatifs de base selon le type d'évaluation	31
CHAPITRE 02 :	
Processus et mécanismes de planification et de programmation des évaluations au sein de la Commission	33
2.1. Processus et mécanismes de planification des évaluations	34
2.1.1. Finalité et instruments de référence de la planification des évaluations	34
2.1.2. Étapes du processus de planification des évaluations	34
2.1.3. Mécanismes de planification des évaluations	35
2.2. Processus et mécanismes de programmation des évaluations	41
2.2.1. Finalité et instruments cadres de la programmation des évaluations	41
2.2.2. Étapes du processus de programmation des évaluations	41
2.2.3. Mécanismes de programmation des évaluations selon chaque étape	42

CHAPITRE 03 :

Processus et mécanismes de mise en œuvre des évaluations au sein de la Commission

47

3.1. Finalité et instruments cadres pour la mise en œuvre des évaluations 48

3.2. Processus et mécanisme de mise en œuvre des évaluations 48

3.2.1. Étapes du processus de mise en œuvre des évaluations 48

3.2.2. Mécanismes de mise en œuvre des évaluations selon les étapes 50

3.2.3. Autres modalités ou orientations spécifiques aux mécanismes de mise en œuvre
des évaluations 58

CHAPITRE 04 :

Processus et mécanismes de rétroaction des évaluations au sein de la Commission

71

4.1. Finalité, objectifs spécifiques et parties prenantes de la rétroaction 72

4.1.1. Finalité et objectifs spécifiques de la rétroaction des évaluations 72

4.1.2. Parties prenantes clés dans la rétroaction des évaluations 72

4.2. Processus et mécanismes de rétroaction des évaluations 73

4.2.1. Étapes du processus de rétroaction des évaluations 73

4.2.2. Mécanismes de rétroaction des évaluations au sein de la Commission 74

CONCLUSION

79

ANNEXES

81

01. SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS : Cadres organisationnel et
fonctionnel de mise en œuvre de la fonction d'évaluation 83

02. SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS : Particularités relatives
à l'évaluation d'impact et à l'analyse d'impact 89

03. SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS : Indications sommaires pour
les approches multicritères d'évaluation selon le type d'évaluation 93

04. SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS : Appui à la planification
des évaluations 103

05. SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS : Appui à la mise en œuvre
des évaluations 109

06. SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS : Référence pour la gestion
de la rétroaction 155

07. GLOSSAIRE de concepts clés du manuel d'évaluation 161

08. DÉCISION d'adoption du manuel de référence pour la planification,
la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions
de la Commission de l'UEMOA 179

Références bibliographiques clés

183

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Description résumée des principaux types d'évaluation	20
Tableau 2 :	Synthèse des critères d'évaluation des interventions	31
Tableau 3 :	Synthèse des étapes du processus de planification des évaluations	39
Tableau 4 :	Conseils pour la planification des évaluations	40
Tableau 5 :	Objectifs, livrables clés et acteurs responsables pour les réunions de démarrage de l'évaluation	52
Tableau 6 :	Grille indicative de synthèse pour l'évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation	58
Tableau 7 :	Synthèse des outils d'appui clés selon les étapes du processus évaluatif	60
Tableau 8 :	Sous-étapes du processus d'Évaluation Interne Indépendante et acteurs responsables	62
Tableau 9 :	Sous-étapes du processus d'évaluation externe et acteurs responsables	65
Tableau 10 :	Rôles des acteurs clés dans les évaluations conjointes	68

Liste des graphiques et figures

Figure 1 :	Types d'évaluation dans le cycle de gestion des programmes et projets	23
Figure 2 :	Étapes du processus de planification des évaluations	34
Figure 3 :	Étapes du processus de programmation des évaluations	41
Figure 4 :	Étapes du processus de mise en œuvre d'une évaluation	48
Figure 5 :	Étapes du processus d'évaluation et livrables clés escomptés	49
Figure 6 :	Sous-étapes clés du processus évaluatif au sein de la Commission	52
Figure 7 :	Étapes du processus de la rétroaction au sein de la Commission	73
Figure 8 :	Étapes clés du processus de capitalisation des évaluations	78

Liste des sigles et acronymes clés

AfrEA	Association Africaine d'Évaluation
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BDSM	Banque de Données sur la Surveillance Multilatérale
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CAP 2025	Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission de l'UEMOA, période 2021-2025
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CMP	Cadre de Mesure de Performances des Politiques, des Programmes et Réformes
COPILE	Comité de Pilotage de l'Évaluation
CREPMF	Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers de l'UEMOA
DoPEP	Document de Politique d'Évaluation des Politiques, des Programmes et Réformes
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
EPRA DI	Plateforme d'évaluation pour les institutions africaines régionales de développement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IDEV-BAD	Département des Évaluations Indépendantes de la BAD
IEG	Groupe d'Évaluation Indépendante de la Banque Mondiale
NARE	Note d'Approbation du Rapport d'Évaluation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PAP	Projet Annuel de Performances
PCOM	Présidence de la Commission
PEI	Plan d'Évaluation des Interventions
PFSE	Points Focaux de Suivi et d'Évaluation au sein des Départements de la Commission
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAP	Rapport Annuel de Performances
RFE	Réseau Francophone de l'Évaluation
SIPSE	Système Informatisé de Planification et de Suivi-Évaluation au sein de la Commission
SFE	Société Française de l'Évaluation
SYGRI	Système Intégré de Gestion des Résultats et Impacts du FIDA
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UNEG	Groupe d'Évaluation des Nations Unies

AVANT-PROPOS

La bonne gouvernance exige, de la part des décideurs et gestionnaires des politiques publiques de développement, la culture de résultats et de redevabilité à l'égard des parties prenantes. Pour la Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), cette exigence de redevabilité est un impératif à l'égard des parties prenantes de ses interventions, notamment les États, les populations et les partenaires techniques et financiers. La fonction d'évaluation constitue l'un des recours prioritaires pour répondre à ces exigences de bonne gouvernance.

En effet, la culture de l'évaluation et le développement de la pratique évaluative contribuent à renforcer la redevabilité à l'égard des parties prenantes et à fournir des bases objectives d'aide à la décision pour le pilotage stratégique et l'amélioration des performances globales des interventions pilotées (résultats, effets et impacts). C'est pourquoi, la Commission de l'UEMOA veille, depuis plus d'une décennie, à la mise en œuvre de réformes et mesures visant à renforcer l'ancrage de la fonction d'évaluation et le développement de la pratique évaluative (structures, instruments de référence, ressources humaines, etc.).

Le présent manuel s'inscrit dans ce processus de renforcement du cadre fonctionnel de mise en œuvre de la fonction d'évaluation des interventions mises en œuvre par la Commission de l'UEMOA. Il est le produit d'une démarche participative, avec la contribution de tous les départements de la Commission. Il est également le fruit de travaux d'actualisation de la version provisoire initiale élaborée par l'ex-Cellule d'Évaluation (CEval), avec la prise en compte des évolutions organisationnelles et fonctionnelles enregistrées au sein de la Commission au cours du dernier quinquennat (2016-2020).

Ce manuel n'est pas un guide d'évaluation. Toutefois, le souci d'en faciliter une bonne appropriation au sein des départements de la Commission a conduit à des niveaux de détails utiles dans certaines sections. Le manuel a pour vocation de servir d'instrument harmonisé de référence pour l'encadrement et la gestion des processus et mécanismes de planification, de mise en œuvre et de rétroaction des évaluations des interventions mises en œuvre par la Commission de l'UEMOA. Les mécanismes relatifs à la gouvernance des évaluations et de la fonction d'évaluation en général ne sont

pas définis dans le présent manuel. Ils seront plutôt décrits dans la politique d'évaluation des interventions en perspective d'élaboration, qui en définira les grandes orientations ou stratégies de mise en œuvre ainsi que les modalités respectives pour leur opérationnalisation.

La pratique évaluative de la Commission se fonde sur les standards, les référentiels et critères du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de la Coopération et de Développement Économiques (CAD-OCDE), récemment revus et adaptés en décembre 2019. Ces référentiels et critères ont été en effet adoptés par le CAD lors de sa réunion du 10 décembre 2019 (DCD-CAD, 2019)¹, au terme d'un processus de révision et d'adaptation conduit, au cours des années 2018 et 2019, par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EvalNet). Le manuel d'évaluation assure également la prise en compte et la capitalisation des principes majeurs du cadre déontologique de référence pour la conduite des évaluations, adoptés le 28 octobre 2003 dans la Charte de la Société Française de l'Évaluation (SFE) et révisés le 21 juin 2006.

Comme tout instrument d'aide au pilotage et à la gestion, ce manuel sera périodiquement révisé et adapté aux évolutions enregistrées dans les cadres institutionnels, organisationnels et fonctionnels de mise en œuvre de ces interventions.

Les annexes référencées dans le présent manuel sont des supports et outils indicatifs opérationnels, consignés dans un document pratique pour faciliter l'encadrement et les processus de gestion des évaluations au sein de la Commission. Ces supports et outils peuvent être, en effet, modifiés ou adaptés sans contraindre à une révision de fond du manuel et de la décision portant son adoption.

Enfin, ce manuel s'adresse prioritairement aux parties prenantes des départements et de la Présidence de la Commission, impliquées dans les processus de gestion des évaluations de ces interventions. Il sert en outre de support de référence pour les institutions et organismes partenaires, les Agences d'exécution ou Maîtres d'Ouvrage Délégués et les Consultants.

Président de la Commission

INTRODUCTION

Créée le 10 janvier 1994 à Dakar, l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a pour objectif essentiel l'édification, en Afrique de l'Ouest, d'un espace économique harmonisé et intégré, au sein duquel est assurée une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de production ainsi que la jouissance effective du droit d'établissement

pour les professions libérales et de résidence pour les citoyens sur l'ensemble du territoire communautaire. Elle assure cet objectif à travers notamment l'harmonisation des législations nationales des États membres, l'unification de leurs marchés intérieurs et la mise en œuvre de politiques sectorielles communes dans les secteurs essentiels de leurs économies.

Pour assurer l'atteinte de ce but, l'Union s'est fixé les cinq (5) objectifs conformément à l'article 4 du Traité de l'Union :

- renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des États membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel, et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé ;
- assurer la convergence des performances et des politiques économiques des États membres par l'institution d'une procédure de surveillance multilatérale ;
- créer entre les États membres un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée, ainsi que sur un tarif extérieur commun et une politique commerciale commune ;
- instituer une coordination des politiques sectorielles nationales, par la mise en œuvre d'actions communes et éventuellement de politiques communes, notamment dans les domaines suivants : ressources humaines, aménagement du territoire, transports et télécommunications, environnement, agriculture, énergie, industrie et mines ;
- harmoniser, dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun, les législations des États membres et particulièrement le régime de la fiscalité.

Quant à la Commission de l'UEMOA, elle a pour mission d'impulser et de coordonner l'intégration des économies des États membres en vue de créer un environnement favorable à la création de richesses pour un mieux-être des populations de l'Union.

L'atteinte des objectifs de l'Union et la mise en œuvre efficace et efficiente de la mission de la Commission requièrent, de la part de ses dirigeants, la formulation et la mise en œuvre de réformes de gouvernance notamment axées sur la culture de résultats, de redevabilité et de transparence à l'égard des parties prenantes, notamment des détenteurs de droits (États, populations, partenaires techniques et financiers, etc.).

Ce défi majeur de bonne gouvernance et l'émergence de contraintes de plus en plus accrues pour la mobilisation de ressources nécessaires au sein de la Commission (propres et extérieures) requièrent une plus grande attention **à la culture de l'évaluation**. En effet, l'évaluation est l'une des fonctions clés qui aide à améliorer les performances globales de l'intervention en termes de résultats de développement pour les bénéficiaires et à la prise de décisions stratégiques nécessaires à cet effet.

Pour assurer le développement de la culture d'évaluation et l'amélioration de la pratique évaluative, la mise en place et l'opérationnalisation de cadres et instruments fonctionnels de référence s'avèrent indispensables. Le présent manuel d'évaluation s'inscrit dans ce contexte et répond bien à ce besoin essentiel d'amélioration

de la gouvernance et du pilotage au sein de la Commission.

En adoptant le présent manuel, la Commission entend se doter d'un instrument de référence pour l'encadrement, l'harmonisation et la facilitation des processus de gestion des évaluations en son sein, en termes notamment de planification, de mise en œuvre et de rétroaction.

Le manuel est ainsi structuré en quatre chapitres. Le premier est un chapitre introductif qui décrit les cadres internes de mise en œuvre des évaluations au sein de la Commission et les référentiels normatifs de conduite des évaluations, en rapport avec certains standards internationaux. Le deuxième chapitre décrit les processus et mécanismes de planification et de programmation des évaluations. Quant au troisième chapitre, il présente les étapes du processus de mise en œuvre des évaluations et le mécanisme pour chacune des étapes. Le quatrième chapitre décrit le processus et les mécanismes de rétroaction des évaluations, qui est une phase importante pour la valorisation des résultats de l'évaluation et la capitalisation des enseignements et leçons tirés de l'intervention.

Enfin, ce manuel n'aborde pas les champs relatifs à la gouvernance des évaluations au sein de la Commission. Le manuel d'évaluation sera, en effet, soutenu par une politique d'évaluation, qui définira les grandes orientations et stratégies globales en ce qui concerne la fonction d'évaluation et le développement de la pratique évaluative en général (gouvernance, pilotage stratégique, stratégies de gestion, stratégies de financement, etc.).



CHAPITRE 01

Cadres et référentiels normatifs de mise en œuvre des évaluations des interventions pilotées par la Commission

Le présent chapitre a pour objectifs spécifiques de rappeler les cadres internes de référence pour la fonction d'évaluation au sein de la Commission de l'UEMOA et de préciser les cadres conceptuels et normatifs de référence adoptés pour la mise en œuvre des évaluations et le développement de la pratique évaluative, en rapport avec des standards internationaux en matière d'évaluation.

Il rappelle, en premier lieu, les cadres institutionnel, organisationnel et fonctionnel de référence pour la mise en œuvre de la fonction d'évaluation au sein de la Commission. En second lieu, le chapitre **décrit les cadres conceptuels et normatifs de référence en matière d'évaluation** et de pratiques évaluatives, en rapport avec des standards internationaux et les options spécifiques adoptées par la Commission en cette matière.

Pour la Commission, le concept d'intervention est celui plus large, adopté par le Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (CAD-OCDE). En effet, « une *intervention englobe tous les types d'initiatives de développement/d'interventions humanitaires potentiellement soumises à évaluation à l'aune de ces critères. Il peut s'agir d'un projet, d'un programme, d'une politique, d'une stratégie, d'un domaine thématique, d'un programme d'assistance technique, d'une activité de conseil stratégique, d'une institution, d'un mécanisme de financement, d'un instrument ou de toute autre activité*². Le terme englobe les actions de développement, l'aide humanitaire, les opérations de maintien de la paix, les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, les travaux normatifs et les activités non souveraines » (CAD-OCDE, 2019, page 5)³.

Ce concept d'intervention intègre, en effet, la définition initiale formulée par la Commission de l'UEMOA, qui désigne « *une politique, un plan, un programme un projet, une stratégie sectorielle ou une réforme formulée et mise en œuvre dans le cadre de l'opérationnalisation et l'atteinte des objectifs du traité de l'Union et du Protocole additionnel n°II, relatif aux politiques sectorielles de l'Union* » (C/UEMOA, CSR, 2015)⁴.

2 Le concept d'intervention pourrait s'étendre davantage : le CAD-OCDE souligne, en effet, que les critères peuvent être utilisés pour évaluer les activités de coopération internationale ainsi que les actions du secteur privé, des acteurs non gouvernementaux et des administrations nationales ou locales dans le contexte des stratégies nationales (Ibid., op.cit.).

3 Critères d'évaluation : *définitions adaptées et principes d'utilisation*, Direction de la Coopération pour le Développement, Comité d'Aide au Développement, décembre 2019, page 5.

4 Lexique annexe au projet de Guide pratique pour la planification stratégique, la programmation, la budgétisation et le suivi-évaluation, Centre de programmation Stratégique, de Recherche et de veille (CSR), septembre 2015, page 28.

1.1. Cadres internes de référence pour la mise en œuvre des évaluations

1.1.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre des évaluations au sein de la Commission



Le cadre institutionnel de mise en œuvre des évaluations des interventions mises en œuvre par la Commission est défini par un ensemble d'instruments de référence de l'Union et de la Commission, notamment :

- le Traité modifié de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), notamment en son article 4, relatif aux objectifs de l'Union ;
- le Protocole additionnel II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA ;
- le Règlement n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 portant Règlement Financier des Organes de l'UEMOA, notamment en son article 19, relatif au principe de bonne gouvernance ;
- la Décision n°04/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant adoption de la Charte de l'audit interne de la Commission de l'UEMOA.

En effet, conformément aux dispositions de l'article 19 du Règlement Financier n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018, « *Les crédits sont utilisés conformément aux principes de bonne gouvernance, à savoir l'économie, l'efficacité, l'efficience et l'obligation de rendre compte...* ».

Quant à la Décision n°04/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant adoption de la Charte de l'audit interne de la Commission de l'UEMOA, elle institue, en son point numéro 4 du titre V, les évaluations internes et externes comme mesures d'assurance qualité des travaux d'audit.

1.1.2. Cadre organisationnel de mise en œuvre des évaluations

Le cadre organisationnel de mise en œuvre des évaluations des interventions pilotées par la Commission regroupe non seulement les structures internes de la Commission mais également des instances clés de l'Union, qui sont appelées à jouer des rôles déterminants dans les processus de rétroaction des résultats d'évaluation (redevabilité, redditions de comptes, etc.).



Conformément au chapitre II du Traité modifié de l'UEMOA, la structure organisationnelle de l'Union regroupe les six (6) catégories d'organes suivantes :

- les organes de direction que sont la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement (CEEG), le Conseil des Ministres et la Commission ;
- l'organe parlementaire (ou de contrôle démocratique), qu'est le Comité Inter Parlementaire (CIP) ;
- les organes de contrôle juridictionnel que sont la Cour des Comptes et la Cour de Justice ;
- les organes consultatifs⁵ qui regroupent la Chambre Consulaire Régionale (CCR), le Conseil du Travail et du Dialogue Social (CTDS) et le Conseil des Collectivités Territoriales (CCT) ;

5

La Chambre Consulaire Régionale regroupe 56 élus consulaires nationaux. Le Conseil du Travail et du Dialogue Social (CTDS) regroupe 72 membres représentant les Gouvernements, les Employeurs, les Travailleurs et la Société civile. Le Conseil des Collectivités Territoriales (CCT) est composé de 56 représentants des Collectivités territoriales (CT) désignés par les associations de pouvoirs locaux titulaires d'un mandat au sein d'une CT.

- les institutions spécialisées autonomes que sont la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD) ;
- deux institutions financières et boursières que sont respectivement le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF), et la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM).

Quant à l'organisation interne de la Commission, elle est régie par la Décision n°545/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019, portant « Organisation de la Commission, modifiée ». Conformément à cette décision, la Commission regroupe la Présidence de la Commission et sept (7) Départements respectivement dirigés par un Commissaire, que sont :



- le Département de l'Agriculture, des Ressources en eau et de l'Environnement (DAREN) ;
- le Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire et des transports (DATC) ;
- le Département du Développement Humain (DDH) ;
- le Département du développement de l'entreprise, des mines, de l'énergie, et de l'économie numérique (DEMEN) ;
- le Département du Marché Régional et de la Coopération (DMRC) ;
- le Département des Politiques Économiques et de la fiscalité intérieure (DPE) ;
- le Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF).

En ce qui concerne la Présidence de la Commission, son organisation interne est définie et régie par la Décision n°0546/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019, portant « Organisation interne de la Présidence de la Commission, modifiée ». Elle est dirigée par le Président de la Commission et est dotée des structures suivantes : le Cabinet, les Conseillers spéciaux, le Conseiller juridique, le Secrétariat général, la Délégation générale à la paix et à la sécurité, les Bureaux de représentation, les Directions et la Cellule de Coordination du Programme Intégré de Renforcement des Capacités (CC-PIRC).

1.1.3. Cadre fonctionnel des évaluations au sein de la Commission

Le cadre fonctionnel fait référence à l'ensemble des interventions de la Commission telles que définies, au sens large, dans la partie introductive du présent manuel. Elles regroupent notamment les réformes, les politiques, les plans, les stratégies, les programmes, les projets et toutes autres initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du Protocole additionnel n°II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA.

Le manuel rappelle, à titre sommaire et de manière indicative, quelques instruments clés du cadre fonctionnel en vigueur ou actifs au sein de la Commission, notamment les politiques sectorielles ou communes, les plans stratégiques (Cf. Plan 2011-2020⁶), les programmes budgétaires et le Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission pour la période 2021-2025 (CAP 2025) et les réformes budgétaires.

Au titre des politiques, la Commission assure, depuis sa création, la mise en œuvre d'un portefeuille de quinze (15) politiques sectorielles ou communes dont les objectifs sont rappelés en annexe 1.

Le Plan stratégique 2011-2020 fut articulé autour de cinq (5) axes stratégiques : marché commun et prospérité (axe 1), performance des États membres (axe 2), synergies et partenariats (axe 3), rayonnement et communications (axe 4) et performance organisationnelle (axe 5).

6 Bien que l'échéance de mise en œuvre du Plan Stratégique ait expiré, cet instrument est ici évoqué du fait que tous les programmes budgétaires actuels ont été formulés sur la base d'actions ayant assuré une cohérence interne avec les axes et résultats intermédiaires du Plan stratégique (en termes d'alignement) et une cohérence externe globale avec l'ensemble des politiques, des stratégies et interventions nationales ou communautaires clés dans le secteur clé visé (ancrage stratégique).

Ces axes ont été en outre déclinés à travers des résultats intermédiaires clés, rappelés en annexe 2 et qui fondent les objectifs globaux des programmes budgétaires actuels.

En ce qui concerne les programmes budgétaires dont la liste figure en **annexe 3**, ils sont au nombre de **quinze (15)**. Ils sont les résultats d'une restructuration globale des interventions, en adéquation la réforme du budget programme (rendue effective en 2019)⁷.

Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes budgétaires et du titre du mandat du Collège actuel, la Commission s'est dotée d'un Cadre d'Actions Prioritaires pour la période de 2021-2025 (CAP 2025), formulé autour de trois principaux axes : approfondissement des bases de l'intégration économique (axe 1), amélioration de l'efficacité des interventions sectorielles (axe 2) et consolidation de la gouvernance institutionnelle (axe 3). Le CAP 2025 regroupe une liste de 23 actions prioritaires rappelées en annexe 4.

Quant à la réforme communautaire, elle est une compétence normative de l'Union dont le suivi de mise en œuvre est opéré par la Commission, à travers la revue périodique des réformes communautaires. Cette activité régaliennne de la Commission est annuelle et déclinée à travers trois principaux mécanismes : la revue technique, la revue politique et l'atelier régional de synthèse⁸.

1.2. Cadres conceptuels et normatifs de référence des évaluations

1.2.1. Concept d'évaluation et nuances majeures avec le suivi

L'évaluation est, selon la Commission de l'UEMOA, « un ensemble de démarches, de *dispositifs et de moyens par lesquels la Commission peut se construire un jugement afin d'améliorer une intervention envisagée, existante ou achevée, la réorienter ou la faire cesser* ».

Selon l'Union Européenne, l'évaluation est « l'appréciation systématique et objective d'un programme ou d'une politique en cours ou déjà achevé(e), ainsi que de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats » (Cours des Comptes UE, 2014, page 7)⁹.

L'évaluation est une activité bien différente de celle de suivi. **L'évaluation est, en effet, une activité périodique, axée sur la photographie et la mesure des changements opérés** en rapport avec les situations de départ, encore appelées situations de référence ».

Le suivi, encore appelé monitoring, est plutôt « un *processus continu et intégré de collecte, d'analyse d'informations et d'appréciation des performances réalisées dans la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue d'optimiser l'atteinte des résultats* » (CUEMOA, 2014)¹⁰. Le suivi est donc une activité continue, axée sur la mesure des réalisations et progrès enregistrés, en rapport avec les prévisions établies et la mise en œuvre d'ajustements nécessaires pour une atteinte optimale des résultats prévus.

Malgré ces nuances entre la fonction de suivi et celle d'évaluation, le système d'évaluation doit être conçu de sorte à assurer un continuum fonctionnel avec le système de suivi, afin d'assurer leur efficacité respective et d'optimiser leurs contributions dans la gouvernance des interventions au sein de la Commission.

7 Ces travaux de restructuration des interventions ont également été réalisés sur la base d'une capitalisation du portefeuille d'une trentaine de programmes formulés en 2018 à travers l'approche cadre logique, sur la base d'une mobilisation des expertises internes au sein de la Commission (accompagnement technique de la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation et participation active des départements). La plupart de ces programmes sont en dehors des programmes supports, structurés en actions au sein des programmes budgétaires actuels.

8 Il convient de noter qu'au cours de la période de 2017 à 2020, la Commission a enregistré une tendance moyenne croissante de mise en œuvre des réformes communautaires selon le Bilan de la Feuille de route de la Commission (C-UEMOA, 2021, page 49), passant de 62% en 2017 à 76% en 2020.

9 Rapport spécial sur les systèmes d'évaluation et de suivi axés sur les résultats d'EuropeAid, Cours des Comptes de l'Union Européenne, 2014, p.7.

10 Glossaire de concepts clés en matière de gestion de cycles de politiques, programmes et projets, CSR, 2014, Ouagadougou, Burkina Faso.

1.2.2. Finalité et objectifs spécifiques de l'évaluation

Selon le Comité d'Aide au Développement, « l'évaluation vise à déterminer l'intérêt, la valeur ou l'importance d'une intervention » (CAD, op. cit, p.5)¹¹. Le Guide de Gestion Axée sur les Résultats au sein de la Commission a défini deux finalités ou points d'application de l'évaluation : la performance de l'intervention (cohérence, pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact et répliquabilité) et la satisfaction et la perception des bénéficiaires (Guide GAR, 2020, page 58).

Pour l'Union Européenne, « l'évaluation a essentiellement pour but de vérifier si les objectifs ont été atteints et de formuler des recommandations en vue d'améliorer les interventions futures et d'aider la Commission, le Parlement européen et le Conseil à prendre des décisions » (Cour des Comptes UE, 2014).



L'évaluation vise ainsi les quatre (4) objectifs spécifiques suivants :

- faciliter, au sein des dirigeants et autres instances, la prise de décisions stratégiques en matière de gouvernance et de pilotage stratégique et la culture de redevabilité à l'égard des parties prenantes (États, populations, partenaires techniques et financiers, organes de contrôle, etc.) ;
- améliorer les performances et la gestion des interventions au sein des acteurs de mise en œuvre de l'intervention ;
- améliorer, à travers la rétroaction, la visibilité des résultats, des progrès et contraintes enregistrés dans la mise en œuvre des interventions ;
- faciliter la capitalisation des interventions, à travers la mise en évidence des leçons tirées, l'apprentissage et la gestion des connaissances et savoirs.

1.2.3. Cadre normatif de référence pour les évaluations au sein de la Commission



Le cadre normatif ou déontologique de l'évaluation vise les objectifs spécifiques suivants (Sow, 2019)¹² :

- renforcer l'indépendance et l'impartialité dans la conduite de l'évaluation ;
- promouvoir une démarche participative dans le processus évaluatif ;
- promouvoir la transparence et l'appropriation des évaluations ;
- standardiser les méthodes d'évaluation ;
- accroître la crédibilité et l'utilité de l'évaluation.

Il existe plusieurs cadres normatifs de référence en matière d'évaluation, adoptés par :

- des plateformes d'évaluation tels le Réseau Francophone de l'Évaluation (RFE), l'Association Africaine d'Évaluation (AfrEA) et la Plateforme d'évaluation pour les institutions africaines régionales de développement (EPRADI) ;
- des sociétés d'évaluation telles la Société Canadienne de l'Évaluation (SCE) et la Société Française de l'Évaluation (SFE) ;
- des réseaux d'intervenants tels le Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG), le Réseau du CAD-OCDE pour l'évaluation (EvalNet), le Groupe d'Évaluation Indépendante de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International (IEG) ;
- Etc.

11 Voir les références à la valeur et à l'importance dans les Principes pour l'évaluation de l'aide au développement du CAD de l'OCDE (1991).

12 Sow, Moctar, *Communication sur les normes et standards en matière d'évaluation diapo 10*, Formation des États membres en évaluation des politiques publiques, BCEAO, IFE Consult, Bamako, 2019.

Le cadre déontologique de référence pour la conduite des évaluations et la pratique évaluative au sein de la Commission s'inspire, fondamentalement, de celui défini dans le Guide d'évaluation du Comité d'Aide au Développement qui préconise les quatre référentiels suivants (CAD-OCDE, 2005, page 6) :

- **un dispositif type**, caractérisé par la distinction entre :
 - **une instance chargée de piloter l'évaluation à la demande du commanditaire et composée de personnes concernées par l'objet à évaluer et ayant sur celui-ci une diversité de points de vue ;**
 - **un prestataire devant réaliser l'évaluation conformément à un cahier des charges et sélectionné, en règle générale, sur la base d'une mise en concurrence ; les experts mobilisés par le prestataire doivent connaître le domaine dont traite l'évaluation sans être partie prenante des actions à évaluer.**
- **un questionnement type** invitant les évaluateurs à examiner la valeur d'une action publique en s'interrogeant sur sa « pertinence », sa « cohérence », son « efficacité », son « efficience », son « impact », sa « viabilité » (Cf. annexe 7) ;
- **une démarche type pour l'instance d'évaluation** axée sur l'élaboration des Termes de Référence, le choix du prestataire, le suivi de son travail, la réception et la discussion des rapports d'études et la gestion des suites de l'évaluation ;
- **une méthodologie type pour le prestataire devant réaliser l'évaluation**, composée des techniques de collecte et d'analyse de l'information, à la fois qualitatives et quantitatives, telles que celles utilisées dans le champ des sciences sociales.

NOTA : Les critères d'évaluation et les processus et mécanismes de gestion des évaluations décrits dans le chapitre III du présent manuel sont globalement en adéquation avec ce cadre déontologique. Toutefois, la Commission a introduit certaines particularités dans les critères d'évaluation, liées à sa nature institutionnelle (en tant qu'organisation communautaire) et aux modes d'évaluation, intégrant la pratique d'Évaluation Interne Indépendante.

Ce cadre normatif est renforcé, dans la pratique évaluative, par les sept (7) principes de référence suivants, adoptés le 21 juin 2006 dans la Charte de la Société Française de l'Évaluation (SFE) et énoncés comme suit :

Pluralité : L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts ou de toute autre personne concernée. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit - chaque fois que possible - par l'association des différentes parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié.

Distanciation : L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel. Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

Compétence : Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

Respect des personnes : Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées. Elles s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

Transparence : La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats. La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

Opportunité (nouveau en rapport avec la Charte du 18/10/2003) : Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de - et organisée afin de - produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées au préambule de cette Charte : compte rendu démocratique, efficacité de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

Responsabilité : La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations éventuelles, diffusion des résultats). Les personnes et institutions participant au processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation. Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette Charte.

1.3. Typologies et modes d'évaluation au sein de la Commission

1.3.1. Typologie des évaluations au sein de la Commission

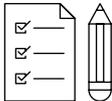
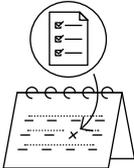
Au sein de la Commission, on distingue six (6) principaux types d'évaluation :

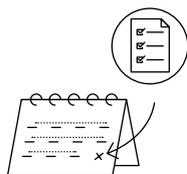
- **évaluations ex ante ou prospectives**
- **évaluations à mi-parcours ou formatives**
- **évaluations finales ou sommatives (récapitulatives)**
- **évaluations ex post ou d'impact (rétrospectives)**
- **évaluations thématiques (sectorielles ou transversales)**
- **méta-évaluations.**

Les types d'évaluation sont, essentiellement, déterminés par le moment où elles interviennent dans les processus de formulation et de mise en œuvre de l'intervention.

Le tableau 1 suivant donne une description résumée des types d'évaluation.

Tableau 1 : Description résumée des principaux types d'évaluation

	<p>Évaluation ex ante (ou évaluation prospective)</p> <p>But visé : Améliorer la qualité à l'entrée (y compris son évaluabilité), la faisabilité et l'impact de l'intervention</p> <p>Nota : Voir cas spécifique des politiques ou mesures macroéconomiques en fin de section</p> <p>Phase de l'intervention où elle est réalisée : Avant le démarrage de l'intervention</p>
	<p>Évaluation à mi-parcours ou formative</p> <p>But visé : Améliorer les stratégies et plans de mise en œuvre de l'intervention, en vue d'optimiser l'atteinte des résultats et objectifs visés</p> <p>Phase de l'intervention où elle est réalisée : À mi-chemin de la durée totale de mise en œuvre de l'intervention, y compris d'éventuelles mesures de prolongation (cas notamment des interventions cofinancées sur ressources extérieures)</p>



Évaluation finale ou sommative

But visé :

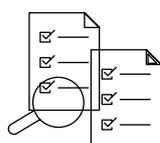
Évaluer les niveaux d'atteinte des résultats et les effets de l'intervention (efficacité) ainsi que les leçons que l'on peut en tirer pour en améliorer les phases ultérieures ou contribuer à d'autres interventions (capitalisation ou benchmarking)

Phase de l'intervention où elle est réalisée :

Juste au terme de l'intervention

Ou

À un moment où l'intervention est, a priori, supposée générer des effets escomptés (cas, par exemple, d'une politique communautaire ou des programmes budgétaires où les horizons finaux ne sont pas prédéfinis)



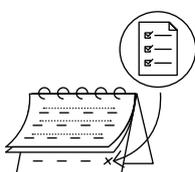
Évaluation d'impact ou rétrospective (ex post)

But visé :

Déterminer, de manière irréfutable, les contributions spécifiques de l'intervention aux changements majeurs durables (positifs ou négatifs), enregistrés en rapport avec les conditions ou situations initiales des bénéficiaires, au-delà des effets. Le caractère irréfutable des contributions repose sur la capacité des évaluateurs à démontrer l'imputabilité des changements durables enregistrés par l'intervention, à travers des méthodes, des démarches et approches scientifiques sommairement rappelées en annexe 5.

Phase de l'intervention où elle est réalisée :

Bien après la fin de l'intervention (ex post) ou lors de sa stabilisation (long terme)



Méta-évaluation

But visé :

- Juger de leur qualité et/ou apprécier la performance des évaluateurs, sur la base de l'évaluation d'une ou de plusieurs évaluations
- Faire une analyse contradictoire des processus, des méthodologies utilisées, de la qualité des données et de leur analyse (rigueur et impartialité) d'une ou de plusieurs évaluations déjà réalisées

Phase de l'intervention où elle est réalisée :

- Préalablement aux réformes de mutations profondes de l'institution (finalités organisationnelles ou institutionnelles)
- Préalablement aux réformes de refonte ou de revue globale des orientations de l'intervention (finalités fonctionnelles)



Évaluation transversale ou thématique

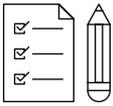
But visé :

Accroître la durabilité et l'impact de l'intervention, à travers la prise en compte de préoccupations transversales, centrées sur des thèmes, des interventions ou pratiques spécifiques constituant un centre d'intérêt particulier.

Exemples de thèmes : institutionnalisation du genre, gouvernance, participation citoyenne, gestion environnementale, équité et éthique sociale, etc.

Phase de l'intervention où elle est réalisée :

Envisageable à toutes les étapes du processus de gestion du cycle de l'intervention, selon les besoins.

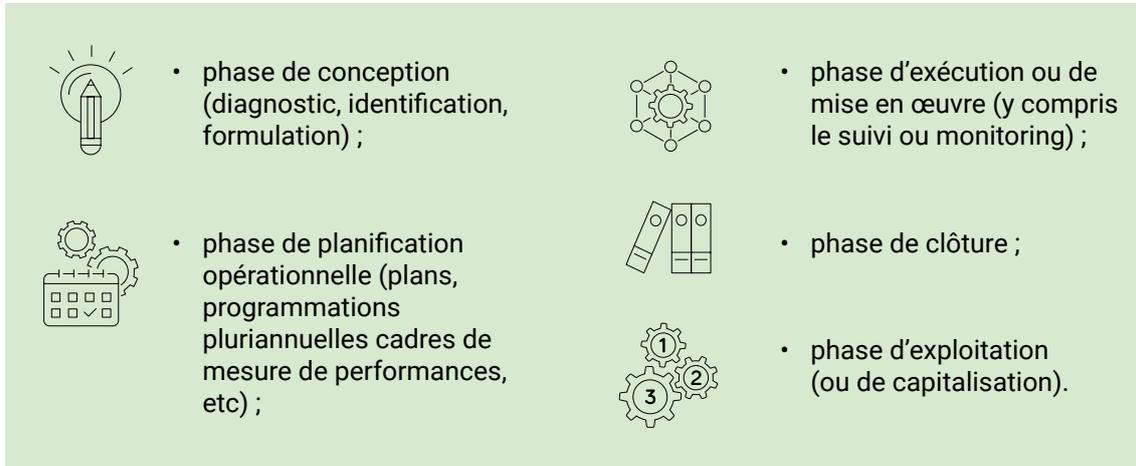


❖ Particularités des évaluations ex ante de politiques, mesures ou réformes

Concept	<p>Les évaluations ex ante de politiques, de mesures ou réformes nationales ou communautaires sont des analyses ou simulations d'impacts réalisés par le Département des Politiques Économiques et de la Fiscalité Intérieure de la Commission (DPE), sur la base de méthodes, d'approches, d'instruments et outils spécifiques.</p> <p>Elles sont, pour la plupart, d'échelles nationales et réalisées sur la base de demandes formulées par État (orientée-demande), en vue d'apprécier les effets et impacts de mesures économiques et sociales spécifiques envisagées ou liées à des chocs économiques et sociales exogènes.</p> <p>Elles peuvent également être réalisées à l'initiative propre du DPE pour des fins d'alerte ou de sensibilisation ou à la demande de la Commission.</p>
But visé	<p>Faciliter les prises de décisions politiques nationales ou communautaires, notamment sur les plans économique et social</p>
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier les effets du choc économique ou social visé sur le secteur économique concerné et sur les populations • Analyser les effets et impacts nets de la mesure ou réforme sur le secteur de l'économie concerné et sur les populations • Déterminer les risques possibles de l'intervention et les mesures et modalités pour les atténuer
Caractéristiques spécifiques ou particularités	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère général avec un champ souvent national • Indicateur lié à des statistiques macroéconomiques • Urgence d'identifier les résultats possibles de la mise en œuvre de la politique, du programme ou de la mesure • Urgence d'identifier des réponses adéquates à des bouleversements (chocs à l'économie) à travers des modifications des politiques : (« orientée-demande »)
Phases de l'intervention où elle est réalisée	<ul style="list-style-type: none"> • Avant la mise en œuvre de la mesure ou réforme • Après le choc économique ou social exogène
Méthodes, modèles, approches et outils d'analyse	<p>Une synthèse de méthodes, approches et outils d'évaluation ex ante de réformes et mesures communautaires figure en Annexe 6</p>
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une note sur l'impact des investissements agricoles sur la croissance : effets comparés sur le Bénin et le Niger • Élaboration d'une note sur l'impact de la baisse des cours des produits pétroliers sur les économies de la Zone UEMOA • Conséquence de la dépréciation du naira sur les économies de la Zone UEMOA • Perspectives de convergence de l'Union en 2019

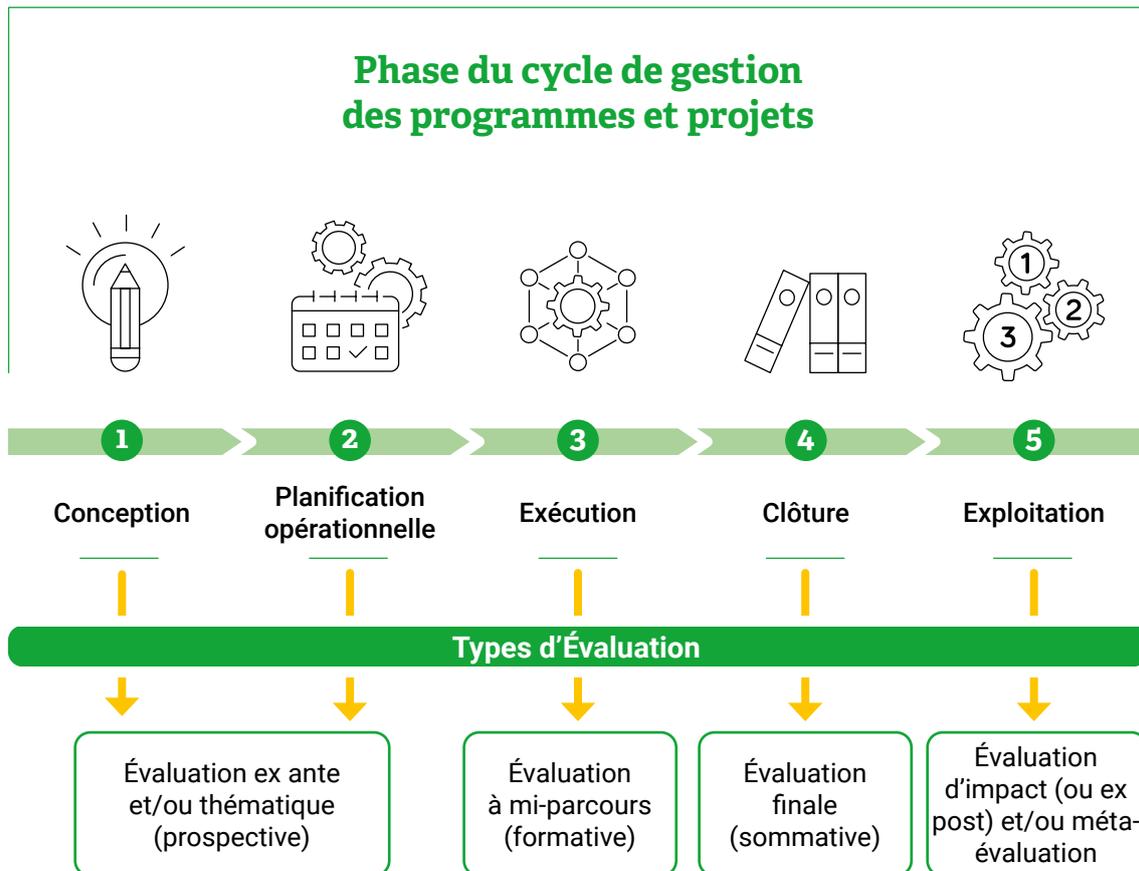
1.3.2. Typologie des évaluations et rapports avec le cycle de l'intervention

Le processus de gestion d'une intervention, au sein de la Commission, est généralement décliné en cinq (5) principales phases :



La figure 1 suivante résume, pour chacune de ces cinq (5) phases, les types d'évaluation correspondants :

Figure 1 : Types d'évaluation dans le cycle de gestion des programmes et projets



Source : C-UEMOA, CEval, 2016

1.3.3. Modes d'évaluation au sein de la Commission

Il existe deux principaux modes d'évaluation au sein de la Commission : les évaluations internes indépendantes et les évaluations externes.

1.3.3.1. Évaluations internes indépendantes des interventions

Les évaluations internes indépendantes sont celles directement conçues et conduites par la structure chargée des évaluations au sein de la Commission. Elles sont dites « indépendantes » parce que la structure interne chargée des évaluations, qui en assure directement la conduite ou la maîtrise d'œuvre, est indépendante du service commanditaire et ne fait pas partie des procédés de prise de décision ultérieurs quant à la poursuite ou l'avenir de l'intervention.

La structure chargée des évaluations au sein de la Commission peut, toutefois, en raison de sa charge de travail ou de préoccupations spécifiques de l'évaluation, décider d'avoir recours à des experts externes pour exécuter tout ou partie d'une Évaluation Interne Indépendante, **tout en restant techniquement responsable de la méthodologie, des produits et des résultats de l'évaluation**. Elle peut également coopérer, à cet effet, dans le cadre de conventions de partenariats à gains mutuels (« win-win »), avec des institutions dont la mission ou vocation est dévolue à l'évaluation ou à la Recherche-Action de Développement (RAD).

→ **Les rôles et responsabilités des acteurs dans les processus d'évaluation interne indépendante sont décrits dans le chapitre 3 relatif à la mise en œuvre des évaluations.**

1.3.3.2. Évaluations externes des interventions

Les évaluations externes sont celles conçues et conduites par des expertises externes, à travers des prestations intellectuelles contractualisées sur la base de procédures générales de passation de marchés en vigueur au sein de la Commission. Il s'agit du Règlement d'exécution n°01/2020/COM/UEMOA du 24 février 2020, relatif aux règles de passation, d'exécution, de réception et de règlement des marchés des Organes de l'UEMOA.

En vue d'assurer de meilleures bases pour le recrutement d'expertises de qualité en matière de conduite des évaluations et d'améliorer l'efficacité des processus de recrutement de consultants pour les évaluations, la structure en charge de l'évaluation au sein de la Commission peut soumettre, à l'adoption de la Commission, des procédures spécifiques pour la fonction d'évaluation au sein de la Commission.

Au sein de la Commission, il existe deux modes d'évaluations externes :

- les évaluations décentralisées ;
- les évaluations conjointes.

Les évaluations décentralisées sont celles qui sont prises en charge par les Départements commanditaires de l'évaluation. Les interventions les plus éligibles aux évaluations décentralisées sont, a priori, celles cofinancées sur ressources extérieures. **Toutefois, ces types d'interventions devront, selon leur importance pour la Commission, faire l'objet d'évaluations conjointes.**

Les évaluations conjointes sont celles menées en collaboration avec un ou plusieurs organisme(s) partenaire(s) dans le financement et la mise en œuvre de l'intervention. Elles permettent de réduire les coûts pour les organismes contributeurs, de réduire les demandes en informations auprès des États membres et des Départements et de mieux comprendre les résultats attribuables à chaque intervention.

→ **Les rôles et responsabilités des acteurs dans les processus d'évaluations externes (conjointes ou décentralisées) sont décrits dans le chapitre 3 relatif à la mise en œuvre des évaluations.**

1.4. Critères d'évaluation au sein de la Commission

Les critères sont utilisés dans le cadre des évaluations afin de promouvoir la redevabilité (y compris la communication d'informations au grand public) et de favoriser l'apprentissage, par la production et le suivi de constatations et d'enseignements. Ils sont destinés à guider les évaluations (CAD-OCDE, 2020)¹³.

Comme annoncé dans l'avant-propos, le cadre de référence pour la conduite des évaluations et la pratique évaluative en général, au sein de la Commission, est essentiellement fondé sur celui du Réseau du Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE) pour l'évaluation du développement (EvalNet). Le CAD-OCDE a actualisé ses critères de référence et adopté, en décembre 2019, une liste de six (6) critères de référence (au lieu des cinq critères classiques adoptés depuis 1991).

Toutefois, la Commission de l'UEMOA a intégré et adopté deux critères spécifiques de référence dans sa pratique évaluative : **additionnalité communautaire** (en raison de sa nature institutionnelle) et **qualité à l'entrée** (pour assurer la capitalisation des leçons tirées de la formulation de l'intervention évaluée).

1.4.1. Critères d'évaluation selon le CAD-OCDE

La liste de référence du Réseau du CAD-OCDE (EvalNet) pour les critères d'évaluation, actualisée en 2019, regroupe désormais six (6) critères (au lieu des cinq critères classiques de référence), avec la prise en compte autonome du critère « cohérence » et dans l'ordre suivant : **pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité/durabilité (CAD-OCDE, op. cit.)**.

Ces critères ont été, en effet, affinés et adoptés par le CAD-OCDE en décembre 2019, sur la base d'un processus de consultations, de benchmarking et de capitalisations des expériences et pratiques d'évaluations fondées sur les cinq critères initiaux (adoptés en 1991), mené au cours de la période décembre 2017 à novembre 2019.

Les améliorations majeures considérées et intégrées dans le présent manuel, en rapport avec la pratique évaluative antérieure de la Commission sont, notamment :

- la prise en compte du critère « cohérence »¹⁴ comme étant un sixième critère, traité de manière autonome pour assurer une analyse approfondie des efforts d'alignement stratégique, d'encrage stratégique et de complémentarité et synergie de l'intervention ;
- la prise en compte d'une approche différenciée d'analyse des résultats selon les types ou catégories, pour assurer l'intégration de l'équité¹⁵ dans l'analyse des résultats ;
- la prise en compte de la notion d'opportunité (voire du coût d'opportunité), d'opportunité de l'intervention et des stratégies de sa mise en œuvre pour les parties prenantes, notamment les bénéficiaires directs ;
- la mise en relief des orientations ou modalités générales d'utilisation des critères d'évaluation, à l'attention des institutions commanditaires (Maîtres d'Ouvrage de l'évaluation) et des évaluateurs (Maîtres d'œuvre de l'évaluation).

13 Des critères améliorés pour des évaluations meilleures, *critères d'évaluation révisés et actualisés*, CAD-OCDE, février 2020.

14 Au sein de la Commission, le critère de cohérence était traité comme étant un sous-critère transversal à deux critères d'évaluation : (i) pertinence de l'intervention, avec la prise en compte des efforts d'alignement stratégique (cohérence interne) et d'encrage stratégique, et (ii) efficience de l'intervention (efforts d'alliance stratégique, de synergie et de complémentarité).

15 Dans les pratiques de la Commission antérieures à l'adoption du manuel, l'équité est intégrée et analysée comme étant une préoccupation transversale dans l'analyse de la durabilité. Elle devrait pouvoir, à cet effet, être surtout prise en compte dès l'analyse de la pertinence.

Remarque : Principes d'utilisation des critères (CAD-OCDE, op. cit., page 2)

La manière d'utiliser les six (6) critères d'évaluation devrait être déterminée par la finalité et le contexte de l'évaluation (CAD-OCDE, op.cit.).

Deux principes fondamentaux ont été définis pour guider la manière dont les critères sont utilisés :

1. Les critères devraient être appliqués de façon réfléchie afin de promouvoir la qualité et l'utilité des évaluations. Ils devraient être appréhendés en tenant compte du contexte, c'est-à-dire du cadre spécifique de l'évaluation, du type d'intervention évaluée et des parties prenantes ;
2. L'utilisation des critères dépend de la finalité de l'évaluation. Les critères ne devraient pas être appliqués mécaniquement, mais au contraire être utilisés selon les besoins des parties prenantes concernées et le contexte de l'évaluation.

1.4.1.1. Pertinence de l'intervention

Ce critère évalue la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires⁵ du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue » (CAD, OCDE, 2019, page 7).

L'évaluation de la pertinence consiste à examiner les différences et les arbitrages entre des priorités ou des besoins différents. Elle exige également d'analyser toute évolution du contexte pour pouvoir déterminer dans quelle mesure l'intervention peut être (ou a été) adaptée afin de conserver sa pertinence.

- L'expression « correspondent aux » signifie que les objectifs et la conception de l'intervention tiennent compte des conditions (économiques, environnementales, d'équité, sociales), liées à l'économie politique et aux capacités, dans lesquelles l'intervention est menée (CAD-OCDE, op. cit.).
- Le terme « partenaires/institutions » englobe les administrations (nationales, régionales, locales), les organisations de la société civile, les entités privées et les organismes internationaux participant au financement, à la mise en œuvre et/ou à la supervision de l'intervention (CAD-OCDE, op. cit.).

La pertinence de l'intervention repose ainsi sur une bonne qualité du diagnostic, qui requiert une participation effective des parties prenantes à cette étape cruciale.

1.4.1.2. Cohérence de l'intervention

Ce critère détermine la mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. En effet, il cherche à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée et inversement.

La cohérence est analysée à travers deux sous-critères (CAD-OCDE, op. cit., page 9) :

- **la cohérence interne**, qui concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que l'adéquation entre l'intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution/administration adhère ; comme au sein de la Commission de l'UEMOA, **la cohérence interne mesure ainsi les efforts de l'intervention en matière d'alignement stratégique, de synergie et de complémentarité internes avec d'autres interventions de l'Union mises en œuvre par la Commission ;**

- **la cohérence externe**, qui concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte ; elle mesure les efforts de complémentarité, d'harmonisation et de coordination réalisés avec les autres acteurs et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement avec d'autres acteurs ou interventions de l'environnement externe ; au sein de la Commission, la cohérence externe résume et mesure les efforts d'encrage stratégique réalisés par l'intervention.

Il convient de faire remarquer que la cohérence pourrait bien être analysée comme étant un critère transversal pour deux critères d'évaluation, à savoir :

- **la pertinence, pour ce qui concerne la cohérence interne** (alignement stratégique, synergie et complémentarité internes) ;
- **l'efficacité, pour ce qui concerne les efforts d'économie réalisés à travers des synergies, des complémentarités et avec d'autres interventions externes (encrages stratégiques).**

1.4.1.3. *Efficacité de l'intervention*

Ce critère évalue la 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.

La prise en compte des « résultats différenciés » encourage à la formulation de questions importantes sur la répartition des résultats au niveau de différents groupes ou catégories de bénéficiaires. Elle encourage les évaluateurs à intégrer l'analyse de l'équité, comme étant une préoccupation transversale (mainstreaming) dans l'atteinte globale des résultats (efficacité). L'analyse de l'efficacité suppose, en outre, de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats, avec des approches méthodologiques qui encouragent des analyses pondérées et multicritères.

Pour la Commission de l'UEMOA¹⁶, « un résultat est un changement descriptible ou mesurable sur les plans comportemental, institutionnel et social auprès de bénéficiaires directs ou indirects, qui survient à court, moyen ou long terme, à la suite d'actions et investissements coordonnés, entraîné par une relation de cause à effet.

La Commission considère, en effet, trois catégories de résultats : résultats de court terme (résultats immédiats), résultats de moyen terme (effets) et résultats de long terme (ou impacts)¹⁷ en rapport avec l'objectif. Les résultats en rapport avec les objectifs spécifiques ou actions sont ceux de moyen terme ou d'effet tandis que le résultat de long terme correspond à l'objectif global visé par l'intervention.

Les résultats de court terme sont les fruits de l'utilisation adéquate de produits ou services concrets (réalisations ou outputs), qui doivent être conçus et fournis de sorte à répondre aux attentes des bénéficiaires directs et aux normes de qualité prédéfinies (cahiers de charges ou spécifications, Termes de Référence, etc.).

Quant aux produits ou services, ils sont, respectivement, réalisés et fournis sur la base des « activités structurantes » inscrites dans les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et mises en œuvre à travers des prévisions optimales d'activités et ressources établies dans les Projets Annuels de Performances (PAP).

16 Il convient, en effet, de préciser que le concept de chaîne de résultats, pour le CAD-OCDE, établit plutôt un lien de causalité entre les intrants (ressources...), les activités, les extrants (produits/outputs), les effets (réalisations ou outcomes) et les impacts (changements durables plus vastes, non uniquement attribuables à l'intervention).

17 Cette distinction s'inspire du concept de chaîne de résultats adopté en 2004 par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, dans sa Lexique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et par le FIDA dans son Système de Gestion Intégré des Résultats et Impacts (SYGRI).

Nota : Au regard de ce qui précède, le critère d'efficacité, au sein de la Commission de l'UEMOA, est décliné et analysé en trois sous-critères :

- **niveau d'atteinte des résultats immédiats ;**
- **niveau d'atteinte des objectifs spécifiques ou résultats intermédiaires (effets) ;**
- **résultats ou bénéfices à l'égard de catégories spécifiques (résultats différenciés versus équité).**

1.4.1.4. *Effizienz de l'intervention*

L'efficacité évalue la mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.

Le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants (réalisations ou produits)¹⁸, résultats, effets et impacts, de la façon la plus économiquement avantageuse possible, **par rapport aux options envisageables dans le contexte**. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution.

Remarque :

Il est admis que l'analyse de l'ensemble de la chaîne de résultats, et en particulier l'examen de l'efficacité de l'utilisation des intrants sur les impacts, est difficile d'un point de vue méthodologique (CAD-OCDE, op. cit., page 11). Les données de référence font souvent défaut.

Dans les cas d'institutions de développement (comme la Commission de l'UEMOA), voire du secteur privé (Unités de Décisions), des déficits de bases de comparaisons rendent complexe l'analyse de la performance globale ou différenciée en termes d'efficacité : bases d'allocation de ressources, technologies, capacités internes des structures ou services, types de rendements d'échelles (constants ou variables), etc.

L'ajout de la phrase « par rapport aux options envisageables dans le contexte » renforce l'idée que toute analyse valable du rapport coût-avantages suppose de comparer l'intérêt de l'intervention avec des scénarios contrefactuels pertinents : l'intervention la moins onéreuse ne représente pas nécessairement la meilleure solution si elle n'apporte pas de bénéfices suffisants.

Nota : Au sein de la Commission de l'UEMOA, l'efficacité est évaluée en prenant en considération deux dimensions d'efficacité :

- ⇒ **l'efficacité opérationnelle de l'intervention (dimension 1), évaluée sur la base de deux sous-critères de performance :**
 - ❖ **efficacité financière, à travers :**
 - **l'efficacité allocative**, qui examine les efforts d'allocation budgétaire des ressources en rapport avec les activités et produits attendus de l'intervention ;
 - **les niveaux d'exécution financière**, en rapport avec des ressources allouées, mesurés par le taux d'exécution financière (ou taux de consommation de crédits alloués).
 - ❖ **efficacité technique, à travers :**
 - **les niveaux d'exécution des activités**, mesurés par les **taux d'exécution physique des activités** ;
 - **les niveaux respectifs de réalisation des sous-produits et produits**, évalués à travers les taux d'exécution physique des réalisations (produits) ;
 - **la qualité des produits fournis**, qui évalue les efforts accomplis dans la fourniture de produits répondant aux spécifications, normes ou termes de référence prédéfinis.

18 En référence au concept de chaîne de résultats adopté au sein de la Commission (relations plausibles de causes à effets entre ressources ou intrants, activités, produits ou réalisations (extrants), résultats, effets et impacts).

- ⇒ **l'efficacité des résultats de l'intervention (dimension 2), évaluée à travers son efficacité économique, qui détermine :**
- les coûts relatifs des résultats en rapport avec les ressources budgétaires allouées ;
 - les coûts globaux de l'ensemble des résultats du programme ;
 - les efforts d'économie et de parcimonie réalisés pour optimiser l'atteinte des résultats ;
 - les coûts relatifs de chacun des objectifs spécifiques de l'intervention ;
 - les efforts globaux d'économie et de parcimonie réalisés pour optimiser les effets de l'intervention.

1.4.1.5. *Impact de l'intervention*

Ce critère évalue la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

Le critère d'impact porte sur l'importance ultime et les effets potentiellement transformateurs de l'intervention. Il vise à déterminer quels sont ses effets sociaux, environnementaux et économiques à plus long terme ou à plus vaste échelle que ceux déjà évalués au titre du critère d'efficacité.

Au-delà des résultats immédiats, le critère d'impact vise à évaluer les conséquences indirectes, secondaires et potentielles de l'intervention, à travers l'examen des évolutions globales et durables des systèmes ou des normes, ainsi que des effets potentiels sur le bien-être des populations, les droits humains, l'égalité des sexes et l'environnement.

1.4.1.6. *Durabilité ou viabilité de l'intervention*

Ce critère évalue la mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer (CAD-OCDE, op. cit.).

L'analyse de la durabilité consiste à déterminer la capacité d'une intervention à **maintenir et à renforcer ses acquis** dans un temps relativement long après sa phase de clôture. Cette analyse est donc utile pour chacune des étapes de l'intervention (conception ou formulation, mise en œuvre, clôture et après clôture). Elle nécessite d'être prise en compte, à degrés divers, dans une évaluation ex ante, mi-parcours, finale et ex post).

Le critère « durabilité » repose sur l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, ce processus permettrait d'analyser le flux réel de bénéfices nets ou à estimer la probabilité que les bénéfices nets perdurent à moyen et long termes (cas des évaluations ex ante, mi-parcours voire finales).

Remarque : Sous-critères spécifiques de la viabilité/durabilité pour la Commission

L'analyse de la durabilité repose sur les quatre (4) sous-critères suivants :

- efforts d'appropriation des acquis de l'intervention par les bénéficiaires directs et les bénéficiaires finaux ;
- efforts de prise en compte de préoccupations transversales (ou mainstreaming) clés, spécifiques à l'intervention (équité, environnement, genre, résilience, etc.) ;
- capacité à anticiper et gérer les risques de l'environnement interne et de l'environnement externe de l'intervention ;
- capacité à assurer la poursuite des objectifs de l'intervention après sa clôture.

1.4.2. Critères d'évaluation spécifiques à la Commission de l'UEMOA

En dehors des six (6) critères du CAD-OCDE, la Commission de l'UEMOA met également l'accent sur les deux critères complémentaires ou spécifiques suivants :

- **l'additionnalité communautaire de l'intervention**, pour assurer la prise en compte de sa particularité en tant qu'institution communautaire et, notamment, du critère de subsidiarité (jugé très déterminant pour le progrès de l'Union et pour le Traité) ;
- **la qualité à l'entrée**, qui vise à apprécier la qualité globale de la formulation de l'intervention évaluée (participation des parties prenantes, cadre de gouvernance et de gestion, dispositif de suivi, etc.), y compris son évaluabilité (cadre logique, situations de référence, etc.).

1.4.2.1. Additionnalité communautaire de l'intervention

Ce critère mesure la plus-value communautaire de l'intervention, c'est-à-dire sa portée et ses effets réels ou potentiels à l'égard d'autres États membres de l'Union. En effet, il mesure la contribution spécifique de l'intervention à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs communautaires. **Ce critère repose essentiellement sur le principe de subsidiarité**, qui est l'un des principes édictés par le Traité de l'Union et jugés très important pour l'atteinte des objectifs d'intégration économique de l'Union.

De manière indicative, l'évaluation globale de l'échelle communautaire de l'additionnalité est évaluée à une note totale de 90 points sur 100 pour l'ensemble des huit (8) États membres de l'UEMOA (soit une moyenne de 11,25 points par État). Les 10 points sur 100 restants sont destinés aux États membres de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) autres que ceux de l'UEMOA, à concurrence de 2 points par État membre de la CEDEAO autre que ceux de l'UEMOA.

1.4.2.2. Qualité à l'entrée de l'intervention

La « qualité à l'entrée » est un critère spécifique qui permet d'apprécier la qualité globale de la formulation de l'intervention évaluée et, de manière spécifique, sa capacité à faciliter l'évaluation (évaluabilité).

Il vise à tirer des leçons et enseignements de la formulation de l'intervention (processus et supports de référence) et des dispositifs mis en place pour en assurer l'évaluation.

L'analyse de la « qualité à l'entrée » est axée sur quatre (4) préoccupations ou sous-critères :

- qualité globale de la participation des parties prenantes dans la formulation de l'intervention ;
- qualité globale du diagnostic et de la chaîne de résultats de l'intervention ;
- pertinence et adéquation des cadres de gouvernance de l'intervention (pilotage institutionnel, mécanismes de suivi, audits, gestion des risques, etc.) ;
- évaluabilité de l'intervention (situations de référence, cadres logiques, cadre de mesure des performances, etc.).

1.4.3. Synthèse relative aux critères d'évaluation des interventions

Le cadre de référence de la Commission de l'UEMOA, en matière d'évaluation des interventions de développement, considère huit (8) critères dont les six (6) critères de référence du CAD-OCDE adoptés en 2019 (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité/durabilité) et les deux critères spécifiques à la Commission (additionnalité communautaire et qualité à l'entrée).

Le tableau 2 suivant résume la question majeure qui sous-tend chacun des critères et la définition sommaire de ce dernier :

Tableau 2 : Synthèse des critères d'évaluation des interventions

Critère	Question majeure d'évaluation	Définition sommaire du critère
Pertinence	L'intervention répond-elle au problème ?	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
Cohérence	L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ?	Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution (cohérence interne et cohérence externe)
Efficacité	L'intervention atteint-elle ses objectifs ?	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, selon leurs catégories (équité)
Efficience	Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?	Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.
Impact	Quelle différence l'intervention fait-elle ?	Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non
Viabilité/ Durabilité	Les bénéfices seront-ils durables ?	Dispositions ou mesures mises en œuvre pour assurer le maintien, la poursuite et la consolidation des résultats et acquis, après la fin de l'intervention
Addition- nalité com- munautaire	Quelle est la plus-value communautaire de l'intervention ?	Analyse de la plus-value communautaire de l'intervention, c'est-à-dire sa portée et ses effets sur les États membres de l'UEMOA (principe de subsidiarité) Mesure la contribution spécifique de l'intervention à l'atteinte d'autres objectifs communautaires (au sein de la CEDEAO).
Qualité à l'entrée	L'intervention était-elle bien formulée et évaluable ?	Apprécie la qualité globale de la formulation de l'intervention évaluée Évalue, en particulier, la disponibilité et la qualité des dispositifs de référence mis en place, pour assurer l'évaluation de l'intervention (évaluabilité)

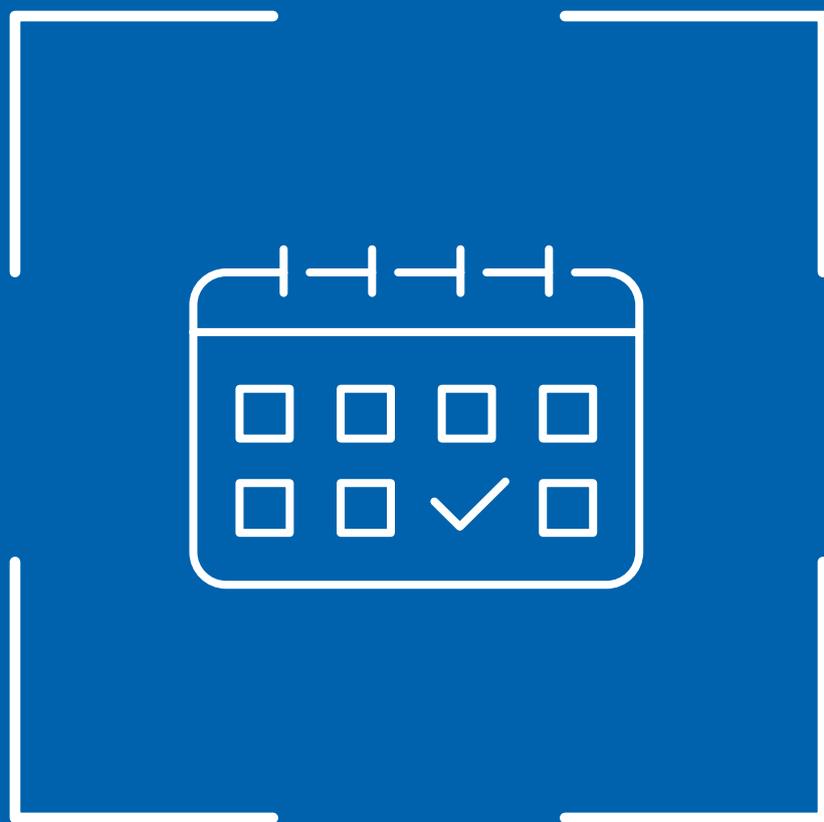
Source : Synthèse des critères d'évaluation du CAD-OCDE et de la Commission de l'UEMOA

1.4.4. Approche multicritère et poids relatifs de base selon le type d'évaluation

La pratique évaluative de la Commission encourage le recours à une approche d'analyse multicritères, intégrant la prise en compte de l'importance relative des critères d'évaluation selon le type d'évaluation en présence et les objectifs spécifiques de l'évaluation.

L'annexe 7 propose des grilles indicatives pour la prise en compte de l'importance relative de chaque critère de l'évaluation selon le type d'évaluation en présence et pour l'approche globale d'évaluation multicritère.

Le caractère indicatif de l'approche multicritère et les modalités sous-jacentes de pondération sont à souligner dans la présente section. En effet, il appartiendra à l'équipe d'évaluateurs (Consultants ou expertises internes mobilisés), de proposer les approches multicritères de l'évaluation et d'en assurer la validation préalable par le Comité de Pilotage de l'Évaluation au cours de la phase de démarrage de l'évaluation.



CHAPITRE 02

Processus et mécanismes de planification et de programmation des évaluations au sein de la Commission

La planification est la fonction de base de tout processus de gouvernance et de gestion. Au sein de la Commission, la gestion des évaluations est un processus itératif organisé en quatre étapes dont la première étape est la planification, les trois autres étapes étant la programmation, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations.

Au sein de la Commission, la planification des évaluations est un processus participatif d'analyse des besoins en évaluations, de sélection du portefeuille d'évaluations prioritaires à réaliser sur une période donnée et de définition des modalités générales de sa mise en œuvre (ressources, programmations, approches globales, etc.).

Quant à la programmation des évaluations, elle est un processus interactif de définition du portefeuille d'évaluations planifiées jugées prioritaires dans une période triennale glissante et des modalités de sa mise en œuvre opérationnelle sur cette période. La programmation des évaluations est, en effet, une activité réalisée dans le processus de programmation budgétaire pluriannuelle au sein de la Commission.

2.1. Processus et mécanismes de planification des évaluations

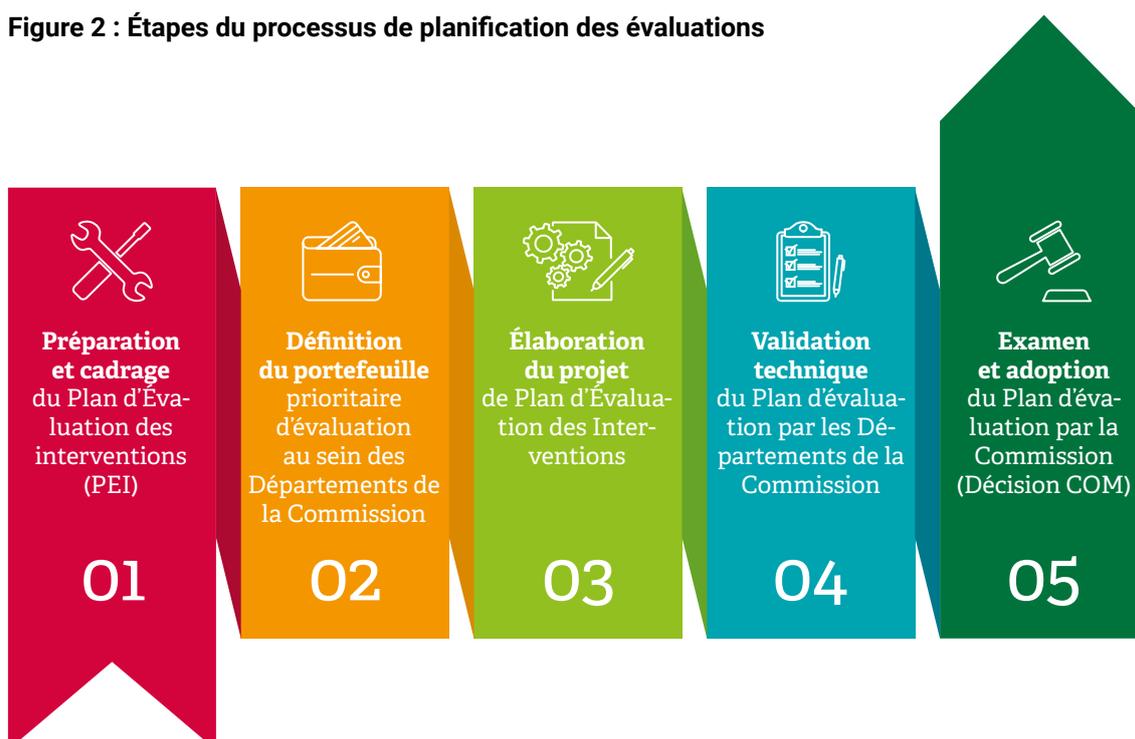
2.1.1. Finalité et instruments de référence de la planification des évaluations

 <p>Finalité</p>	<p>Assurer une gestion efficace et efficiente des évaluations, à travers la définition du portefeuille d'évaluations prévus sur une période relativement longue (d'au moins six ans) et des conditions et modalités générales de sa mise en œuvre ainsi que sur les domaines jugés prioritaires pour la redevabilité et l'aide au pilotage stratégique</p>
 <p>Période indicative de référence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque cycle de six (6) ans, au terme duquel le Plan d'évaluation fait l'objet d'une revue globale • Révision et ajustement du Plan d'évaluation au terme de trois (3) ans
 <p>Instruments clés de référence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique de la Commission • Plan d'opérationnalisation du Plan stratégique de la Commission • Document de politique d'évaluation • Feuille de route ou Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission • Lettre de mission des Gestionnaires de Programme • Etc.

2.1.2. Étapes du processus de planification des évaluations

Le processus de planification des évaluations est décliné en cinq (5) étapes, comme suit :

Figure 2 : Étapes du processus de planification des évaluations



2.1.3. Mécanismes de planification des évaluations



01

Préparation et cadrage du Plan d'évaluation



**Objectif
spécifique visé**

Faciliter une meilleure optimisation du Plan d'évaluation et l'appropriation du processus de son élaboration par l'ensemble des parties prenantes, notamment les Départements de la Commission



**Période de
référence**

Chaque six (6) ans, sur une période de deux programmations pluriannuelles des dépenses



Livrables clés

Note du Président de la Commission (PCOM) aux Commissaires, relative à la planification des évaluations

Supports annexes à la note du Président (Note de cadrage et fiche de recueil des besoins prioritaires des Départements en évaluation des interventions)

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Élaboration de la Note de cadrage pour la planification des évaluations et supports d'appui annexes	Canevas de la fiche de recueil des besoins prioritaires en évaluation des interventions (Cf. canevas en annexe 8)	Service en charge des évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet du PCOM • Président de la Commission
2	Transmission de la Note de cadrage aux Départements	Système de gestion électronique des données (ELISE)	Cabinet du Président de la Commission (Président de la Commission ou le Directeur de Cabinet du Président de la Commission)	Service en charge des évaluations (SCE)



02

Définition du portefeuille prioritaire d'évaluation au sein des Départements



**Objectif
spécifique visé**

Assurer l'identification et la prise en compte des besoins prioritaires des Départements de la Commission dans le Plan d'évaluation



**Période de
référence**

- Période programmée dans le Projet Annuel de Performances (pour le premier Plan d'évaluation)
- Au cours de la période d'avril à mai de la dernière année d'échéance du Plan d'évaluation (pour les autres Plans d'évaluation ultérieurs)



Livrables clés

- Note de transmission de la fiche de recueil des besoins prioritaires en évaluation (renseignée)
- Fiche de recueil des besoins prioritaires en évaluation des interventions, en version renseignée

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Proposition de la liste des évaluations jugées prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage et supports annexes • Lettre de mission du département • Conventions de financement • Manuel d'évaluation 	Responsables de Programmes	Service en charge de l'Évaluation (écoute et conseil)
2	Examen, arbitrage et validation de la liste des évaluations		Cabinet du Département (DC et/ou Commissaire)	Conseiller Technique
3	Renseignement de la fiche de recueil des besoins prioritaires en évaluation au sein du département		Cabinet du Département (DC et/ou Commissaire)	Service en charge de l'Évaluation (conseil ou assistance technique)
4	Transmission de la fiche de planification des évaluations à la Présidence de la Commission	Note de transmission (ELISE)	Commissaire	Cabinet du Département



03

Élaboration du projet de Plan d'Évaluation des Interventions



Objectif spécifique visé

Assurer la consolidation, la budgétisation et la préparation des bases pour l'arbitrage, la validation et la finalisation du Plan d'Évaluation des Interventions (PEI)



Période de référence

Au cours de la période de mai à juin de la dernière année de l'échéance du Plan d'Évaluation pour les autres Plans d'évaluation ultérieurs



Livrables clés

- Projet de Plan d'Évaluation des Interventions
- Note de transmission du projet de Plan d'évaluation aux Départements de la Commission

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Élaboration de l'avant-projet du Plan d'évaluation	Fiche de recueil des besoins prioritaires en évaluation (versions renseignées) Canevas d'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions (Cf. annexe 9)	Service en charge de l'Évaluation au sein de la Commission	Départements de la Commission
2	Examen et validation interne de l'avant-projet du Plan d'évaluation	Note de transmission du Plan d'évaluation par le Service en charge de l'Évaluation	Directeur de Cabinet du Président	Service en charge de l'Évaluation au sein de la Commission

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
3	Finalisation du projet de Plan d'évaluation	Contributions et instructions du Cabinet du PCOM	Service en charge de l'Évaluation	Cabinet du PCOM
4	Transmission du projet de Plan d'évaluation aux Départements de la Commission	Note du PCOM relative à la transmission de la version du Plan d'Évaluation des interventions	Président de la Commission	Service en charge de l'Évaluation au sein de la Commission



04

Validation technique du Plan d'Évaluation par les Départements



Objectif spécifique visé

Améliorer la qualité finale du Plan d'Évaluation des Interventions et en assurer l'appropriation par les Départements de la Commission, à travers un atelier technique de validation



Période de référence

- Avant le démarrage de la période de programmation budgétaire
- Au cours de la période de juin à juillet de la dernière année de l'échéance du Plan d'Évaluation des Interventions (pour les autres Plans ultérieurs)



Livrables clés

- Projet de Plan d'Évaluation des Interventions, en version validée par les Départements (et autres parties prenantes)
- Rapport de l'atelier de validation du projet de Plan d'évaluation (annexe)

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Préparation technique de l'atelier de validation du Plan d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de Plan d'Évaluation des Interventions • Termes de Référence et kit de supports de l'atelier • Supports d'appui aux travaux de l'atelier 	Service en charge de l'Évaluation au sein de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> • Départements • Cabinet du PCOM
2	Préparation logistique de l'atelier (budget, dispositions pratiques)	<ul style="list-style-type: none"> • Budget de l'atelier • Autres supports logistiques (dispositifs matériels si visioconférence) 	Service en charge de l'Évaluation au sein de la Commission	Cellule de Gestion Administrative et Financière de la Présidence de la Commission (CGAF/PCOM)
3	Tenue de l'atelier	<ul style="list-style-type: none"> • Projets de discours • Liste de présence • Canevas de rapport de l'atelier 	Service en charge de l'Évaluation au sein de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> • CGAF/PCOM • Départements • Autres parties prenantes



05

Examen et adoption du Plan d'Évaluation des Interventions par la Commission



Objectif spécifique visé

Assurer une légitimité juridique au Plan d'Évaluation des Interventions et son portage politique en tant que support d'aide à la gouvernance et au pilotage stratégique des interventions au sein de la Commission



Période de référence

Au cours de la période de juin à août de l'année d'élaboration du Plan (en vue d'assurer de meilleures bases pour l'intégration de la première programmation triennale du Plan d'Évaluation dans la programmation pluriannuelle de l'année suivante)



Livrables clés

- Plan d'Évaluation des Interventions (PEI 1 : période de 2022-2025)
- Décision de la Commission, portant adoption du Plan d'Évaluation des Interventions
- Compte rendu de la réunion de la Commission

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Examen et validation du projet de Plan d'Évaluation par les Directeurs de Cabinet	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de Plan d'évaluation • Projet de Décision portant adoption du Plan d'Évaluation • Note de présentation du projet de Décision de la Commission portant adoption du Plan d'Évaluation 	Cabinet du Président de la Commission (PCOM)	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet du PCOM • Secrétariat Général PCOM • Service en charge de la coordination des évaluations • Service en charge des Affaires Juridiques • Service en charge de la Direction du Secrétariat (DSCAD)
2	Revue et amélioration du projet de Plan d'Évaluation des Interventions	Compte rendu de la réunion des Directeurs de Cabinet	Service en charge de l'Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Directeurs de Cabinet • Service en charge des Affaires Juridiques • Service en charge de la Direction du Secrétariat (DSCAD)
3	Examen et validation du projet de Plan d'Évaluation des Interventions par la Commission	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de Plan d'Évaluation • Support de présentation du PEI • Note de présentation du projet de Décision de la Commission portant adoption du PEI 	Collège des Commissaires	<ul style="list-style-type: none"> • Directeurs de Cabinet • Service en charge de la coordination des évaluations • Service en charge des Affaires Juridiques
4	Finalisation et signature de la Décision portant adoption du PEI	Compte rendu de la réunion de la Commission	Président de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet du PCOM • Service Affaires Juridiques • Service en charge de l'Évaluation • Service en charge de la Direction du Secrétariat (DSCAD)

Le tableau 3 suivant résume, pour l'ensemble des étapes du processus de planification des évaluations, les principaux livrables et les acteurs responsables :

Tableau 3 : Synthèse des étapes du processus de planification des évaluations

<p>01</p> 	<p>Préparation et cadrage du processus d'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions (PEI)</p> <p>Outils ou supports d'appui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Note méthodologique et de cadrage pour l'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions (PEI) • Note du PCOM relative à la transmission de la Note de cadrage 	<p>Acteurs responsables</p> <p>Service en charge des Évaluations au sein de la Commission</p>
<p>02</p> 	<p>Définition du portefeuille prioritaire d'Évaluation des Départements de la Commission</p> <p>Outils ou supports d'appui</p> <p>Canevas de la fiche de recueil des besoins prioritaires en Évaluation des Interventions (Cf. annexe 8)</p>	<p>Acteurs responsables</p> <p>Départements de la Commission</p>
<p>03</p> 	<p>Élaboration du projet de PEI de la Commission</p> <p>Outils ou supports d'appui</p> <p>Canevas d'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions (Cf. annexe 9)</p>	<p>Acteurs responsables</p> <p>Service en charge des Évaluations au sein de la Commission</p>
<p>04</p> 	<p>Validation technique du PEI par les parties prenantes (atelier)</p> <p>Outils ou supports d'appui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Termes de Référence de l'atelier • Kit de supports des travaux de l'atelier 	<p>Acteurs responsables</p> <p>Départements de la Commission (et autres parties prenantes)</p>
<p>05</p>	<p>Examen et adoption du PEI par les instances internes de la Commission</p> <p>Outils ou supports d'appui</p> <p>Plan d'Évaluation des Interventions (PEI)</p> <p>Décision de la Commission portant adoption du Plan d'Évaluation des Interventions</p>	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collèges DC • Collège des Commissaires • Président de la Commission

Pour chacune des étapes du processus de planification des évaluations, le tableau 4 suivant propose des conseils pratiques clés, pour améliorer la qualité globale du processus et les acteurs visés :

Tableau 4 : Conseils clés pour la planification des évaluations

<p>01</p> 	<p>Préparation et cadrage du processus d'élaboration du PEI</p> <p>Conseils pratiques clés Utiliser des concepts simples et accessibles à tous</p>	<p>Acteurs clés visés Service en charge des Évaluations</p>
<p>02</p> 	<p>Définition du portefeuille prioritaire d'évaluation des départements de la Commission</p> <p>Conseils pratiques clés Veiller à des choix de portefeuille d'évaluation rentable, c'est-à-dire à grande valeur ajoutée pour l'intervention</p>	<p>Acteurs clés visés Cabinets des Départements de la Commission</p>
<p>03</p> 	<p>Élaboration du projet de PEI de la Commission</p> <p>Conseils pratiques clés Assurer une bonne qualité des prévisions des coûts des évaluations (réalisme, adéquation avec type et mode d'évaluation, efficacité, etc.)</p>	<p>Acteurs clés visés Service en charge des Évaluations</p>
<p>04</p> 	<p>Validation technique du PEI par les parties prenantes (atelier)</p> <p>Conseils pratiques clés Veiller à la participation effective et efficace de toutes les parties prenantes clés à l'atelier (qualité des représentants, clarification des attentes, etc.)</p>	<p>Acteurs clés visés Cabinets des Départements de la Commission</p>
<p>05</p> 	<p>Examen et adoption du PEI par les instances internes de la Commission</p> <p>Conseils pratiques clés Assurer un langage facile et accessible pour les instances internes de la Commission</p>	<p>Acteurs clés visés Service en charge des Évaluations</p>

2.2. Processus et mécanismes de programmation des évaluations

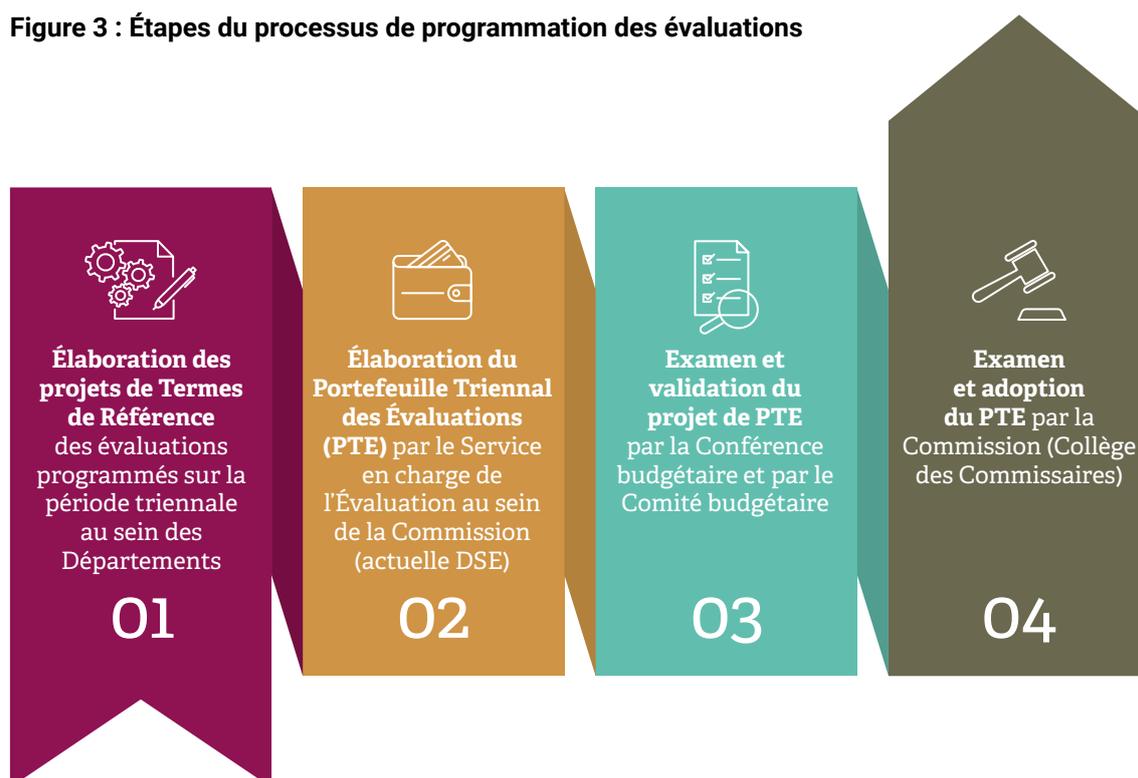
2.2.1. Finalité et instruments cadres de la programmation des évaluations

 <p>Finalité</p>	<p>Assurer la mise en œuvre opérationnelle du Plan d'Évaluation des Interventions, sur des bases triennales glissantes, à travers la définition des modalités générales de mise en œuvre pour chacune des évaluations programmées sur la période triennale</p>
 <p>Période indicative de référence</p>	<p>Juillet à novembre de l'année en cours, conformément aux dispositions de l'article 11 du Règlement d'exécution n°003/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 relatives aux modalités d'élaboration des PAP et DPPD et RAP</p>
 <p>Instruments clés de référence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'Évaluation des Interventions de la Commission • Lettre de mission du Gestionnaire de Programmes • Document de programmation pluriannuelle des dépenses • Convention de financement en vigueur pour le Programme • Note d'Orientations Stratégiques pour le Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle (CPBP) • Lettre de cadrage pour la programmation budgétaire pluriannuelle

2.2.2. Étapes du processus de programmation des évaluations

Le processus de programmation des évaluations est organisé en quatre (4) étapes clés ainsi qu'il suit :

Figure 3 : Étapes du processus de programmation des évaluations



2.2.3. Mécanismes de programmation des évaluations selon chaque étape



01

Élaboration des projets de termes de référence des évaluations programmées



Objectif spécifique visé

Faciliter les bases d'une meilleure programmation triennale de chacune des évaluations inscrites au Plan d'évaluation et la définition des modalités générales pour la mise en œuvre opérationnelle des évaluations programmées (Termes de Référence, calendrier indicatif, etc.)



Période de référence

Novembre année N-1 à février année N (année en cours)



Livrables clés

Projets de Termes de Référence des évaluations prévues au titre de l'année N

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Appel à projets de Termes de Référence des évaluations planifiées sur la période triennale	Plan d'Évaluation des Interventions Note du Directeur de Cabinet du Président DC-PC aux Directeurs de Cabinet des Départements Canevas-type des Termes de Référence pour les évaluations (Cf. annexe 10)	Cabinet du Président de la Commission (Directeur de Cabinet du Président de la Commission)	Service en charge de l'Évaluation
2	Élaboration des projets de Termes de Référence des évaluations programmées sur la période triennale	<ul style="list-style-type: none"> • Canevas-type des Termes de Référence pour les évaluations (Cf. annexe 10) • Plan d'Évaluation des interventions • Conventions de financement • Etc. 	Cabinet du Département commanditaire de l'évaluation	Cabinet du DC-PC Service en charge de l'Évaluation
3	Transmission des projets de Termes de Référence des évaluations à la Présidence de la Commission	Note de transmission des projets de Termes de Référence des évaluations à programmer	Cabinet du Département commanditaire de l'évaluation	Cabinet du DC-PC Service en charge de l'Évaluation



02

Élaboration du projet de Portefeuille Triennal des Évaluations (PTE)



Objectif spécifique visé

Définir le portefeuille des évaluations à réaliser au cours de la période triennale visée et les modalités générales techniques et financières de leur mise en œuvre, sur la base du Plan d'évaluation adopté



Période de référence

Période de mars à juillet de l'année en cours



Livrable clé

Projet du Portefeuille Triennal des Évaluations (PTE)

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Élaboration du projet de PTE	Canevas indicatif du projet de PTE (Cf. annexe 11)	Service en charge de l'Évaluation	Cabinet du PCOM
2	Transmission du projet de PTE aux Départements	Note DC-PC	Directeur de Cabinet du PCOM	Service en charge de l'Évaluation
3	Revue et validation du projet de PTE au sein des Départements	Projet de Portefeuille Triennal des Évaluations Projets de termes de référence	Cabinet du Département	Service en charge de l'Évaluation
4	Transmission de la version validée du projet de PTE	Note du Directeur de Cabinet Département	Directeur de Cabinet Département	Cabinet du PCOM Service en charge de l'Évaluation
5	Finalisation du projet de PTE	Note Directeur de Cabinet Département	Service en charge de l'Évaluation	Cabinet du Département



03

Examen et validation du projet de Portefeuille Triennal des Évaluations



Objectif spécifique visé

Améliorer la qualité globale du projet de Portefeuille Triennal des Évaluations et les modalités générales de sa mise en œuvre



Période de référence

Période de février à juillet de l'année en cours



Livrables clés

Version provisoire améliorée du Portefeuille Triennal des Évaluations

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clés (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clés associés
1	Examen et validation du projet de PTE par la Conférence Budgétaire	Projet de Budget PTE	Conférence Budgétaire	Service en charge de l'Évaluation Cabinet du PCOM
2	Examen et validation du projet de PTE par le Comité Budgétaire	Projet de Budget PTE	Comité Budgétaire	Service en charge de l'Évaluation Cabinet du PCOM
3	Revue et finalisation du projet de PTE	Compte rendu des travaux de la Conférence Budgétaire et du Comité Budgétaire	Service en charge de l'Évaluation	Cabinet du PCOM



04

Examen et adoption du Portefeuille Triennal des Évaluations par la Commission



Objectif spécifique visé

Examiner et adopter le Portefeuille Triennal des Évaluations au cours de la réunion de la Commission destinée à l'adoption du projet de budget de l'Union



Période de référence

Mois de novembre de l'année en cours



Livrables clés

Version finale adoptée du Portefeuille Triennal des Évaluations (PTE)

Note de transmission du Portefeuille Triennal des Évaluations par le DC-PC

N°	Sous-étapes clés	Supports et outils d'appui clé (inputs)	Acteurs responsables	Acteurs clé associés
1	Examen et validation du projet de PTE par la Commission	Projet de Budget du PTE	Collège des Commissaires	Cabinet du PCOM Secrétariat Général de la Présidence Service responsable du SCAD Service en charge de l'Évaluation
2	Revue et finalisation du PTE	Compte rendu de la réunion d'examen du projet de budget	Service en charge de l'Évaluation	Cabinet du PCOM Service responsable du SCAD



CHAPITRE 03

Processus et mécanismes de mise en œuvre des évaluations au sein de la Commission

Au sein de la Commission, la mise en œuvre d'une évaluation est un processus interactif glissant décliné en quatre phases : (i) préparation administrative de l'évaluation, (ii) préparation technique de l'évaluation (ou phase de démarrage), (iii) collecte, analyse des données et rédaction du rapport provisoire, (iv) examen, validation et approbation du rapport d'évaluation.

Le présent chapitre décrit chacune des étapes du processus de mise en œuvre des évaluations et, pour chacune des étapes, le mécanisme de mise en œuvre y compris les principales responsabilités des parties prenantes.

3.1. Finalité et instruments cadres pour la mise en œuvre des évaluations

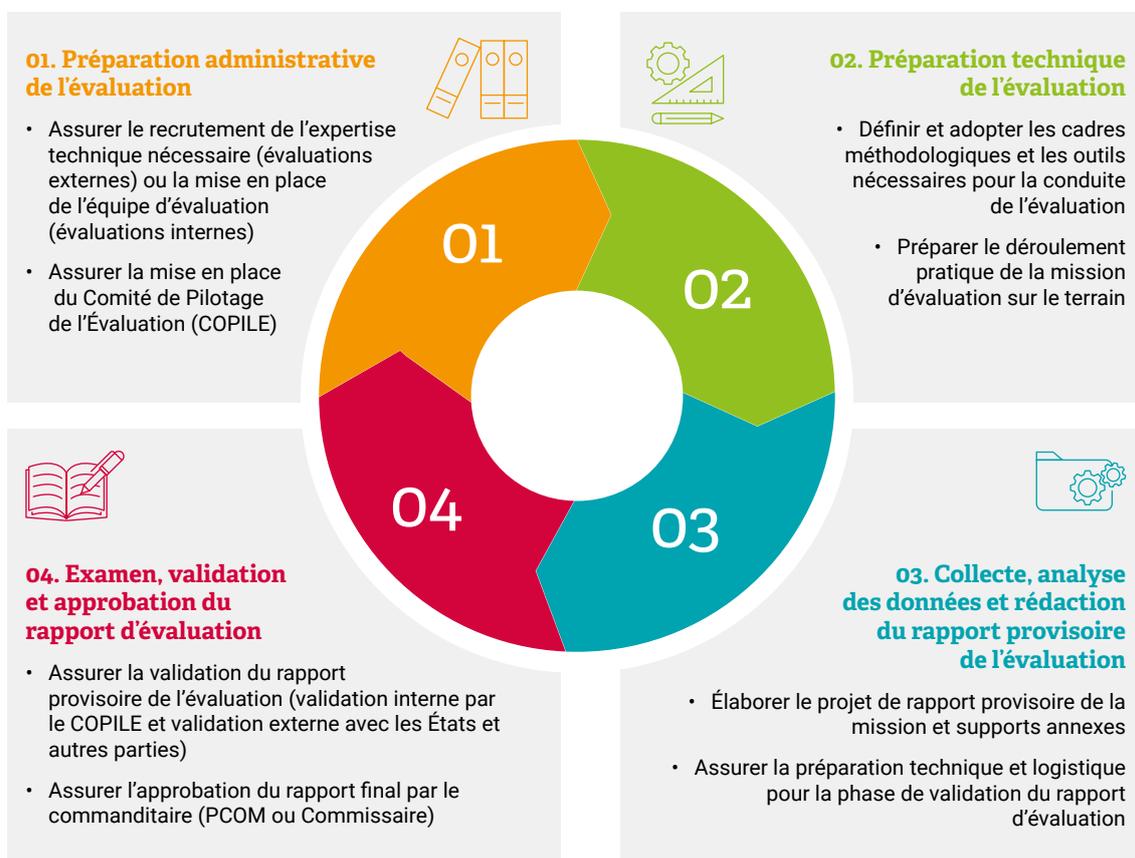
 <p>Finalité</p>	<p>Formuler des réponses adéquates et satisfaisantes aux questions évaluatives sur l'intervention et tirer des enseignements ou leçons nécessaires à la prise de décisions stratégiques, sur la base de recommandations pertinentes</p>
 <p>Période indicative de référence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) • Portefeuille Triennal des Évaluations (PTE) • Termes de Référence de l'évaluation • Lettre de cadrage budgétaire • Projet Annuel de Performances (PAP) • Convention de financement (ressources externes)

3.2. Processus et mécanisme de mise en œuvre des évaluations

3.2.1. Étapes du processus de mise en œuvre des évaluations

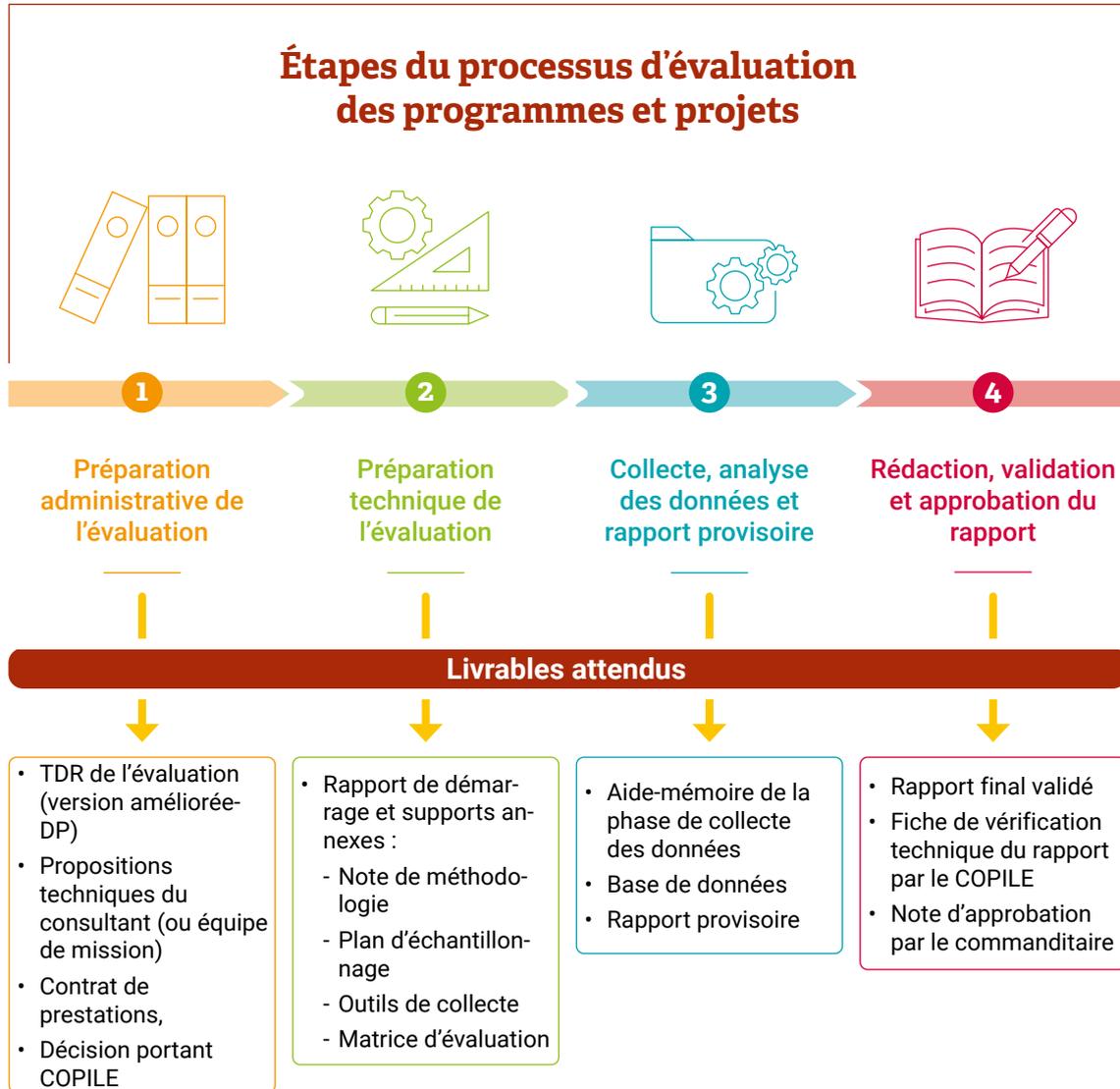
La figure 4 suivante donne une description globale de chacune des quatre étapes :

Figure 4 : Étapes du processus de mise en œuvre d'une évaluation



Pour chacune des étapes du processus d'évaluation, la figure 5 suivante résume les principaux livrables escomptés :

Figure 5 : Étapes du processus d'évaluation et livrables clés escomptés



Source : Manuel d'évaluation CEval, 2016, adapté DSE, 2021

3.2.2. Mécanismes de mise en œuvre des évaluations selon les étapes

 01	Préparation administrative de l'évaluation	
	 Objectif spécifique visé	<p>Mobiliser l'expertise technique nécessaire tant pour la conduite de l'évaluation (Consultants ou ressources internes) que pour le pilotage et le suivi du processus de l'évaluation (Comité de Pilotage de l'Évaluation)</p>
	 Approche générale de mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1 Recrutement du Consultant (Cabinet ou Consultant individuel) sur la base des Termes de Référence de l'évaluation et des procédures en vigueur ou des procédures spécifiques (consultations restreintes via un Registre de Consultants Évaluateurs à mettre en place¹⁹) 2 Ou mobilisation de l'expertise technique interne et mise en place de l'équipe d'évaluation, par Note de Service du Directeur de Cabinet du Président de la Commission (par délégation du Président de la Commission)
	 Principaux outils et supports d'appui	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de Référence de l'évaluation • Registre des Consultants en Évaluation • Canevas ou modèle type de contrat de prestations en matière d'évaluation (Cf. modèle type de la DACM) • Modèle type de la Note de Service du Directeur de Cabinet du Président de la Commission portant création, organisation, attributions et modalités de fonctionnement du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE) (Cf. annexe 12) • Note de Service du Directeur de Cabinet du Président de la Commission portant mise en place, organisation, attributions et modalités de fonctionnement de l'équipe d'Évaluation Interne Indépendante (EI)
	 Acteurs responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Département commanditaire de l'évaluation (à travers le Service directement porteur ou bénéficiaire de l'évaluation) • Direction des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières (DACM/DSAF), pour les processus d'acquisition dont les seuils sont supérieurs à ceux des compétences déléguées
	 Parties prenantes clés	<ul style="list-style-type: none"> • Structure en charge des évaluations au sein de la Commission (veille de la qualité des expertises mobilisées) • Cabinet du Président de la Commission • Secrétariat Général de la Présidence
	 Période de référence	<p>Période de janvier à fin mars de l'année budgétaire en cours</p>
	 Produits ou livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de prestations d'évaluation et supports annexes (pour les cas évaluations externes) • Note de Service du Directeur de Cabinet du Président de la Commission portant mise en place, organisation, attributions et modalités de fonctionnement de l'équipe d'Évaluation Interne Indépendante (EI) • Note de Service du Directeur de Cabinet du Président de la Commission portant création, organisation, attributions et modalités de fonctionnement du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

19 Le Registre des Consultants est à mettre en place sur la base d'une capitalisation des initiatives antérieures engagées, à cet effet, par la Cellule d'Évaluation et d'un mécanisme d'actualisation périodique, conformément aux procédures et normes de passation de marchés spécifiques à cette pratique (consultation restreinte).



02

Préparation technique de l'évaluation



Objectif spécifique visé

Valider la méthodologie, les approches et outils de l'évaluation ainsi que les modalités opératoires pour la conduite et le déroulement de la phase de collecte des données (préparation administrative et logistique, calendrier, etc.)



Approche générale de mise en œuvre

- 1 **Réunion introductive de briefing ou de prise de contact** entre évaluateurs et parties prenantes internes (Département commanditaire, Service en charge des Évaluations au sein de la Commission, Services internes)
- 2 **Réunion introductive ou de prise de contact** avec les autres parties prenantes clés de l'intervention (PTF et autres pour les cas d'évaluations conjointes, par exemple)
- 3 **Réunions du Comité de Pilotage de l'Évaluation** pour le démarrage de l'évaluation, à travers un minimum de deux sessions :
 - **Session 1** : Examen et validation du processus évaluatif proposé et des méthodologies et approches de l'évaluation
 - **Session 2** : Examen et validation des outils et calendriers pour la conduite opérationnelle de l'évaluation (questionnaires d'enquête, guides d'entretien, matrices d'évaluation, etc.)

Nota : Le COPILE peut se réunir au-delà de deux sessions si nécessaire.



Principaux outils et supports d'appui

- Termes de Référence de l'évaluation
- Contrat de prestations (pour les évaluations externes) ou décision du Président de la Commission pour les évaluations internes indépendantes
- Décision du Président de la Commission régissant le Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)
- **Canevas type des comptes rendus de réunions du COPILE (Cf. annexe 13)**
- **Canevas indicatif du Rapport de démarrage de l'évaluation (Cf. annexe 14)**



Acteur responsable

Service en charge des Évaluations au sein de la Commission



Parties prenantes clés

- Département commanditaire (Service porteur de l'évaluation)
- Cabinet du Président de la Commission
- Secrétariat Général de la Présidence
- Département des Services Administratifs et Financiers (DB, DTC, DCF)



Période de référence

Cf. calendrier de l'évaluation



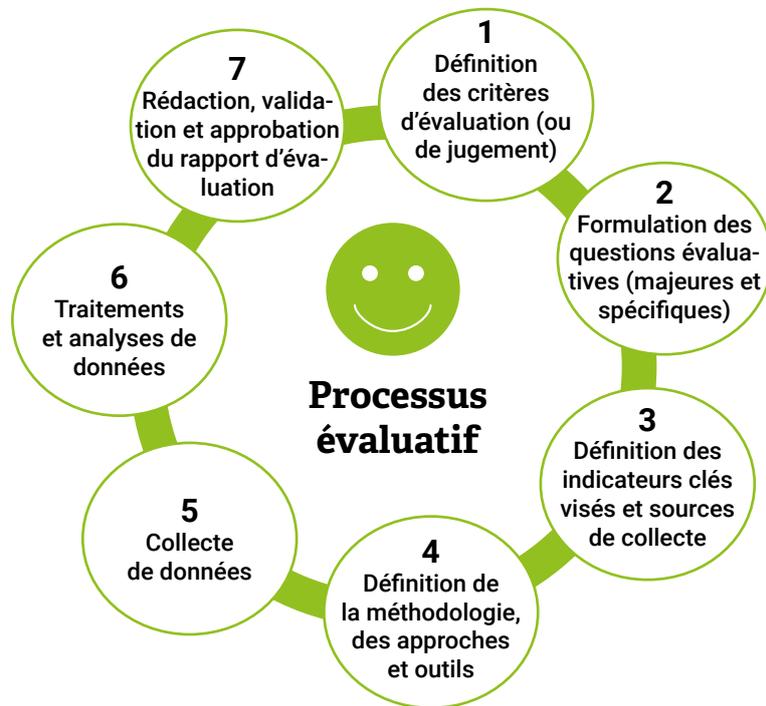
Produits ou livrables

- Rapport de démarrage de l'évaluation et supports annexes, en versions finales
- Supports annexes au Rapport de démarrage de l'évaluation, en versions finales (matrice d'évaluation, outils de collecte des données, calendrier actualisé de l'évaluation, etc.)

Remarque : La phase de préparation technique (ou phase de démarrage) de l'évaluation est une étape cruciale pour la conduite de l'évaluation en général et du processus évaluatif en particulier.

Elle vise, en définitive, à assurer une préparation minutieuse du processus évaluatif, que l'on peut décliner en sept (7) étapes résumées dans la figure 6 suivante :

Figure 6 : Sous-étapes clés du processus évaluatif au sein de la Commission



Source : Inspiré du Guide de l'évaluation, DGCIID, Bureau de l'évaluation, CAD-OCDE, juin 2005

Les six (6) premières sous-étapes sont résumées dans la matrice d'évaluation, qui est l'outil de référence pour le pilotage technique du processus évaluatif.

Le tableau 5 suivant résume les objectifs spécifiques, les livrables clés et les acteurs responsables pour les étapes de démarrage de la mission d'évaluation :

Tableau 5 : Objectifs, livrables clés et acteurs responsables pour les réunions de démarrage de l'évaluation

Objectifs spécifiques visés	Livrables clés de la sous-étape	Acteurs responsables du livrable
1 Réunion introductive de briefing ou de prise de contact avec les parties prenantes clés		
<ul style="list-style-type: none"> Assurer une meilleure appropriation des Termes de Référence et des enjeux et défis de l'évaluation Valider le projet de programme indicatif du déroulement de la mission et une programmation plus ou moins ferme de la phase de démarrage de la mission (première réunion du COPILE) Mobiliser la documentation de base nécessaire pour la revue documentaire et la proposition des cadres et approches méthodologiques réels de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Comptes rendus des réunions Liste des supports ou sources documentaires requis pour la conduite de l'évaluation Kit de supports ou fonds documentaires (versions électroniques ou papier) Liste des acteurs ou parties prenantes clés à rencontrer pour cette phase de démarrage de la mission 	<ul style="list-style-type: none"> Consultant (évaluation externe) Ou Service en charge de l'Évaluation (évaluations internes) Ou Service du Département porteur ou Commanditaire (évaluations décentralisées)

Objectifs spécifiques visés	Livrables clé de la sous-étape	Acteurs responsables du livrable
1 Première réunion du COPILE (session 1)		
<ul style="list-style-type: none"> Faciliter une meilleure appropriation des attentes et questions évaluatives ainsi que des enjeux et défis de l'évaluation Examiner et valider la méthodologie, les approches et outils de l'évaluation proposés par les évaluateurs Mobiliser les documentations ou sources additionnelles nécessaires pour l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Compte rendu des travaux du COPILE Projet de Rapport de démarrage de l'évaluation et supports annexes 	<p>Service en charge de l'Évaluation (évaluations internes)</p> <p>Ou</p> <p>Service du Département porteur ou Commanditaire (évaluations décentralisées)</p>
2 Deuxième réunion du COPILE, à l'initiative (session 2)		
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la revue et la validation finale de la méthodologie, les approches et outils de l'évaluation (matrices d'évaluation et outils de collecte des données) Examiner et valider le calendrier global du déroulement de la mission Définir le calendrier actualisé du processus évaluatif et les modalités opératoires spécifiques pour la phase de collecte 	<ul style="list-style-type: none"> Versions finales du Rapport de démarrage de l'évaluation et supports annexes (matrice d'évaluation, outils de collecte des données, calendrier, etc.) Compte rendu des travaux du COPILE (deuxième session) Liste de contacts des points focaux du secteur concerné et sources clés de collecte de données secondaires 	<p>Service en charge de l'Évaluation (évaluations internes)</p> <p>Ou</p> <p>Service du Département porteur ou Commanditaire (évaluations décentralisées)</p>
<p>NOTA : Une troisième session du COPILE devra être organisée, le cas échéant, pour assurer l'atteinte des objectifs de la phase de démarrage et veiller à une qualité globale du processus évaluatif et des livrables.</p>		



Collecte, traitement, analyse des données et rédaction du rapport provisoire de l'évaluation



Objectif spécifique visé

Assurer la mobilisation de données et informations nécessaires et la mise à disposition du rapport provisoire de l'évaluation, conformément aux Termes de Référence et au rapport de démarrage



Approche générale de mise en œuvre

- 1 **Collecte des données sur le terrain** (missions circulaires, enquêtes, sondages en ligne, etc.),
- 2 **Traitement et analyse des données collectées**
- 3 **Rédaction du rapport provisoire de l'évaluation**



Principaux outils et supports d'appui

- Rapport de démarrage de l'évaluation et supports annexes
- Rapports d'étapes de terrain (missions circulaires, enquêtes, etc.)
- Rapport de synthèse des rapports d'étapes de terrain
- **Canevas type du rapport d'évaluation (Cf. annexe 15)**



Acteur responsable

- Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation
- Équipe de mission de la Commission (cas d'Évaluation Interne Indépendante)



Parties prenantes clés

- Service en charge des Évaluations au sein de la Commission, pour les cas d'évaluations externes (facilitation processus collecte des données au sein des États, auprès de PTF et OIG, etc.)
- Service porteur de l'évaluation au sein du Département (facilitation des processus de collecte des données si nécessaire)
- Cabinet du Département commanditaire (soutien politique, si nécessaire)
- États membres (administrations nationales, points focaux, etc.)
- Maîtres d'Ouvrage Délégué ou Agences d'exécution
- Etc.



Période de référence

- Période programmée dans le rapport de démarrage de l'évaluation (calendrier de l'évaluation)



Produits ou livrables

- **Rapport provisoire de l'évaluation et supports annexes**
- Rapports d'étapes de terrain (missions circulaires, enquêtes, etc.)
- Rapport de synthèse de la phase de collecte des données
- Bases de données d'enquêtes (en supports annexes)



04

Examen, validation et approbation du rapport d'évaluation



Objectif spécifique visé

Améliorer la qualité finale du rapport d'évaluation et à définir les bases de son acceptation finale par le Commanditaire (ou Président de la Commission ou DC-PC par délégation, ou Commissaire par délégation)



Approche générale de mise en œuvre

- 1 **Examen et validation interne du rapport provisoire** par le Comité de Pilotage de l'Évaluation (Cf. outils de référence pour les réunions du COPILE)
- 2 **Finalisation du rapport provisoire** par le Consultant ou l'équipe de mission
- 3 **Validation du rapport provisoire** par l'ensemble des parties prenantes, à travers un **atelier de validation dont la préparation technique est assurée à travers les activités clés suivantes** :
 - le recueil des amendements et contributions des États et autres parties prenantes au rapport provisoire
 - la synthèse par les évaluateurs, des amendements et contributions formulés en amont par les parties prenantes visées pour l'atelier
 - l'élaboration et la validation des Termes de Référence et programme de l'atelier
 - la préparation du kit de supports techniques d'animation de l'atelier (supports de présentation, supports d'appui aux travaux de groupe, etc.)
- 4 **Finalisation du rapport** par le Consultant ou l'équipe d'évaluation interne
- 5 **Validation technique du rapport final** par le Comité de Pilotage de l'Évaluation
- 6 **Approbation du rapport final** par le Département commanditaire

Ces six (6) sous-étapes peuvent être déclinées en trois principales séquences, comme suit :

1 **Séquence 1** : Examen et validation interne du rapport provisoire par le Comité de Pilotage de l'Évaluation (Cf. outils de référence pour les réunions du COPILE) ;

2 3 4 **Séquence 2** : Restitution et validation du rapport d'évaluation ;

5 6 **Séquence 3** : Validation finale et approbation du rapport d'évaluation.

Le mécanisme de mise en œuvre de chacune de ces trois séquences est décliné comme suit :

Séquence 1 : Examen et validation interne du rapport par le Comité de Pilotage de l'Évaluation (Cf. approches et outils pour les réunions du COPILE)

Séquence 2 : Restitution et validation du rapport d'évaluation

2 3 4



Principaux outils et supports d'appui

- Termes de Référence de l'atelier de validation
- **Projets d'Ordre du Jour et de Programme indicatifs de l'atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes (Cf. annexe 16)**
- Rapport provisoire de l'évaluation
- **Canevas de la fiche de recueil des amendements et contributions des États et autres parties prenantes au rapport provisoire (Cf. annexe 17)**
- Synthèse des amendements et contributions formulés par les parties prenantes sur le rapport provisoire (*à produire par les évaluateurs au cours de la phase de préparation technique de l'atelier et à intégrer dans le kit de supports de travail de l'atelier*)
- **Canevas indicatif du rapport de synthèse des travaux de l'atelier de validation du rapport provisoire de l'évaluation (Cf. annexe 18)**



Acteurs responsables

- Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation
- Équipe de mission de la Commission (cas d'Évaluation Interne Indépendantes)



Parties prenantes clés

- Service porteur de l'évaluation au sein du Département commanditaire
- Département commanditaire
- États membres (administrations nationales et points focaux)
- Maîtres d'Ouvrage Délégué ou Agences d'exécution
- Autres acteurs nationaux sources de collecte de données



Période de référence

- Période programmée dans le rapport de démarrage de l'évaluation (Cf. calendrier de l'évaluation)



Produits ou livrables

- Rapport de synthèse des travaux de l'atelier de validation
- Rapport final de l'évaluation et supports annexes
- Note de synthèse du rapport final de l'évaluation

Séquence 3 : Validation finale et approbation du rapport d'évaluation

5 6



Principaux outils et supports d'appui

- **Canevas de la fiche de validation technique du rapport final de l'évaluation par le COPILE (Cf. annexe 19), structuré en deux volets :**
 - *Canevas de la fiche de synthèse de l'évaluation technique du rapport final de l'évaluation (annexe 19a)*
 - *Grille indicative annexe de référence pour l'évaluation de la qualité globale des rapports d'évaluation (annexe 19b)*
- **Canevas indicatif de la Note d'approbation du rapport final de l'évaluation par le Commanditaire (Cf. Canevas NARE en annexe 20)**



Acteurs responsables

- Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation
- Équipe de mission de la Commission (cas d'Évaluation Interne Indépendante)



Parties prenantes clés

- Service porteur de l'évaluation au sein du Département commanditaire
- Département commanditaire
- États membres (administrations nationales et points focaux)
- Maîtres d'Ouvrage Délégué ou Agences d'exécution
- Autres acteurs nationaux sources de collecte de données



Période de référence

- Période programmée dans le rapport de démarrage de l'évaluation (Cf. calendrier de l'évaluation)



Produits ou livrables

- Fiche de validation technique du rapport final de l'évaluation par le Comité de Pilotage de l'Évaluation (dûment établie et signée)
- Note d'approbation du rapport final de l'évaluation par le Commanditaire (version signée)

3.2.3. Autres modalités ou orientations spécifiques aux mécanismes de mise en œuvre des évaluations

3.2.3.1. Évaluation préalable de la qualité finale du rapport d'évaluation

L'évaluation systématique de la qualité finale du rapport d'évaluation est une activité obligatoire, préalable à l'approbation finale dudit rapport.

L'évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation est une obligation technique de la structure chargée des évaluations au sein de la Commission, à travers le Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE). Cette disposition est valable tant pour les évaluations externes que pour les évaluations internes indépendantes et les évaluations décentralisées.

Au sein de la Commission, l'appréciation de la qualité globale du rapport final de l'évaluation est faite par le COPILE, sur la base d'une grille indicative de référence axée sur les six (6) principaux critères suivants inspirés de Sow (2019)²⁰ :

- Adéquation globale du rapport avec les Termes de Référence ;
- Adéquation de la méthodologie et des approches de l'évaluation ;
- Qualité globale du contenu du rapport d'évaluation (fiabilité des données, solidité de l'analyse, cohérence interne du rapport, etc.) ;
- Crédibilité des résultats et constatations de l'évaluation ;
- Qualité globale des conclusions de l'évaluation ;
- Qualité globale des recommandations de l'évaluation.

La qualité finale du rapport d'évaluation est évaluée sur la base du score moyen pondéré de l'ensemble des critères de qualité. Il s'agit de la somme des moyennes pondérées de chacun des critères de qualité, établies à travers les notes attribuées à leurs poids respectifs, conformément au tableau de synthèse dont le format est le suivant :

Tableau 6 : Grille indicative de synthèse pour l'évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation

Critères de qualité du rapport d'évaluation	Note globale du critère (A)	Note globale attribuée pour le critère (B)	Poids moyen du critère (%) (C)=(B/A)*100	Poids relatif du critère (%) (D)	Score pondéré du critère (E) = (C)*(D)
1. Adéquation globale du rapport avec les Termes de Référence (y compris respect canevas indicatif de référence)	10			10%	
2. Adéquation de la méthodologie et des approches de l'évaluation	30			30%	
3. Qualité globale du contenu du rapport d'évaluation (cohérence interne et qualité de l'analyse)	15			15%	

20 SOW, Moctar (2019), Séminaire de formation régionale de praticiens en évaluation de politiques publiques, *Module Évaluation de la qualité globale du rapport d'évaluation*, BCEAO et IFE Consult, Bamako, du 25 au 29 novembre. Dans cette communication, le Cabinet IFE Consult présente neuf (9) critères clés : (i) satisfaction des demandes, (ii) pertinence du contenu, (iii) adéquation de la méthode, (iv) fiabilité des données, (v) solidité de l'analyse, (vi) crédibilité des résultats, (vii) valeur des conclusions, (viii) utilité des recommandations et (ix) clarté du rapport.

Critères de qualité du rapport d'évaluation	Note globale du critère (A)	Note globale attribuée pour le critère (B)	Poids moyen du critère (%) (C)=(B/A)*100	Poids relatif du critère (%) (D)	Score pondéré du critère (E) = (C)*(D)
4. Crédibilité des résultats et conclusions de l'évaluation	20			20%	
5. Qualité globale des conclusions de l'évaluation	10			10%	
6. Qualité globale des recommandations de l'évaluation	15			15%	
Total	100			100%	

L'approbation du rapport final de l'évaluation est faite par le Commanditaire ou Maître d'Ouvrage (Président, Commissaire ou PTF) ou par leurs délégataires respectifs (Directeur de Cabinet du PCOM ou Directeur de Cabinet du Commissaire), sur la base :

- des résultats de la validation technique du rapport final de l'évaluation faite par le COPILE (Cf. Canevas en annexe 19) ;
- de la Note d'approbation du rapport d'évaluation (Cf. Canevas annexe 20).

Le canevas indicatif de la fiche de validation technique du rapport final de l'évaluation par le COPILE (Cf. annexe 19) est structuré en deux sessions : synthèse de l'évaluation technique du rapport final de l'évaluation (**Cf. annexe 19a**) et la grille indicative annexe de référence pour l'évaluation multicritère de la qualité globale du rapport d'évaluation (**Cf. annexe 19b**).

- Les barèmes de notation des indicateurs ou sous-critères et les modalités pour leur notation devront être préalablement adaptés et finalisés par les évaluateurs (Consultants ou expertises internes) et validés par le COPILE au cours de la phase de démarrage de l'évaluation.
- L'appréciation de la qualité globale du rapport d'évaluation est faite à travers le Score Moyen de Qualité (SMQ) pour l'ensemble des six (6) critères et sur la base d'une échelle à quatre gradients ou niveaux, conformément à la grille suivante :

Échelle d'appréciation de la qualité globale du rapport d'évaluation	Appréciation de la qualité globale du rapport	Perspective pour le rapport
SMQ ≤ 50%	Faible	À rejeter
50% < SMQ ≤ 70%	Moyenne	À améliorer avant dépôt et solde
70% < SMQ ≤ 80%	Bonne	À déposer pour solde. Recommandable aux tiers
80% < SMQ ≤ 100%	Très bonne	À déposer pour solde des horaires et frais de mission d'évaluation pour évaluations externes À citer en exemple et capitaliser

3.2.3.2. Synthèse des outils annexes de référence du processus évaluatif

Le tableau 7 suivant présente la synthèse des outils et supports d'appui selon les étapes clés du processus évaluatif.

Tableau 7 : Synthèse des outils d'appui clés selon les étapes du processus évaluatif

	<p data-bbox="411 398 1145 465">PHASE 00 : Programmation du portefeuille triennal des évaluations</p>  <p data-bbox="411 504 805 533">Sous-étapes clés du processus évaluatif</p> <p data-bbox="411 542 1024 577">Élaboration du Portefeuille Triennal des Évaluations</p> <div data-bbox="507 593 1220 795">  <p data-bbox="619 593 1117 622">Supports et outils clés de référence pour l'étape clé</p> <p data-bbox="619 633 1220 701">Canevas indicatif du projet de Portefeuille Triennal des Évaluations</p> <p data-bbox="619 723 833 790">Référence de l'annexe Annexe 11</p> </div>
	<p data-bbox="411 855 965 922">PHASE 01 : Préparation administrative de l'évaluation</p>  <p data-bbox="411 956 805 985">Sous-étapes clés du processus évaluatif</p> <p data-bbox="411 994 1034 1030">Élaboration des Termes de Référence de l'évaluation</p> <div data-bbox="507 1046 1348 1252">  <p data-bbox="619 1046 1117 1075">Supports et outils clés de référence pour l'étape clé</p> <p data-bbox="619 1086 1348 1122">Canevas type des Termes de Référence pour les évaluations</p> <p data-bbox="675 1149 892 1216">Référence de l'annexe Annexe 10</p> </div>
	<p data-bbox="411 1272 1141 1308">Mise en place du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)</p> <div data-bbox="507 1332 1284 1574">  <p data-bbox="619 1332 1117 1361">Supports et outils clés de référence pour l'étape clé</p> <p data-bbox="619 1373 1284 1473">Modèle type du projet de décision du Président de la Commission, portant création, organisation, attributions et modalités de fonctionnement du COPILE</p> <p data-bbox="675 1507 892 1574">Référence de l'annexe Annexe 12</p> </div>
	<p data-bbox="411 1662 1193 1729">PHASE 02 : Préparation technique de l'évaluation, phase de démarrage</p>  <p data-bbox="411 1762 805 1792">Sous-étapes clés du processus évaluatif</p> <p data-bbox="411 1800 1244 1836">Réunion de démarrage du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)</p> <div data-bbox="507 1852 1300 2033">  <p data-bbox="619 1852 1117 1881">Supports et outils clés de référence pour l'étape clé</p> <p data-bbox="619 1892 1300 1928">Canevas type des comptes rendus de réunion du COPILE</p> <p data-bbox="675 1964 892 2031">Référence de l'annexe Annexe 13</p> </div>

Sous-étapes clés du processus évaluatif

Rédaction du rapport de démarrage par le Consultant



Supports et outils clés de référence pour l'étape clé

Canevas indicatif du rapport de démarrage de l'évaluation

Référence de l'annexe

Annexe 14

03

PHASE 03 :
Collecte, traitement, analyse des données et rédaction du rapport d'évaluation (conduite opérationnelle)



Sous-étapes clés du processus évaluatif

Rédaction du rapport provisoire de l'évaluation



Supports et outils clés de référence pour l'étape clé

Canevas type du rapport d'évaluation

Référence de l'annexe

Annexe 15

04

PHASE 04 :
Examen, validation et approbation du rapport d'Évaluation



4.1. Examen et validation interne du rapport par le Comité de Pilotage de l'Évaluation

Sous-étapes clés du processus évaluatif

Réunion d'examen et de validation interne du rapport provisoire de l'évaluation



Supports et outils clés de référence pour l'étape clé

Canevas type des comptes rendus de réunion du COPILE

Référence de l'annexe

Annexe 13

4.2. Restitution et validation du rapport d'évaluation

Sous-étapes clés du processus évaluatif

Atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes



Supports et outils clés de référence pour l'étape clé

Projets d'Ordre du Jour et de Programme indicatifs de l'atelier

Référence de l'annexe

Annexe 16

Canevas de la Fiche de recueil des amendements et contributions des États et autres parties prenantes au rapport provisoire

Référence de l'annexe

Annexe 17

Canevas indicatif du rapport de synthèse des travaux de l'atelier

Référence de l'annexe

Annexe 18

4.3. Validation finale et approbation du rapport d'évaluation

Sous-étapes clés du processus évaluatif

Validation technique du rapport final de l'évaluation faite par le COPILE



Supports et outils clés de référence pour l'étape clé

Canevas indicatif de la fiche de validation technique
du rapport final de l'évaluation par le COPILE

Référence de l'annexe

Annexe 19

Approbation du rapport final de l'évaluation faite par le Commanditaire



Supports et outils clés de référence pour l'étape clé

Canevas de la Note d'approbation du rapport final
de l'évaluation

Référence de l'annexe

Annexe 20

3.2.3.3. Responsabilités des parties prenantes selon le mode d'évaluation

Les rôles ou responsabilités des parties prenantes dans les étapes du processus d'évaluation ont été globalement décrits dans les sections précédentes. La présente section précise les acteurs responsables des sous-étapes selon le mode d'évaluation.

En rappel, deux principaux modes d'évaluation sont considérés dans la pratique évaluative au sein de la Commission : évaluations internes indépendantes et évaluations externes (décentralisées ou conjointes).

Le tableau 8 suivant décrit les sous-étapes du processus d'Évaluation Interne Indépendante et les acteurs clés responsables pour chacune des étapes :

Tableau 8 : Sous-étapes du processus d'Évaluation Interne Indépendante et acteurs responsables



PHASE 01 : Préparation administrative de l'évaluation



Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)

Élaboration du projet de Termes de Référence de l'évaluation



Acteur clé responsable

Département commanditaire de l'évaluation

Revue et validation des Termes de Référence de l'évaluation



Acteurs clés responsables

Structure chargée des Évaluations au sein
de la Commission (actuelle DSE)

*Comité ad hoc chargé de la vérification de la qualité
des Termes de Référence (TDR)*

Mise en place de l'équipe d'Évaluation Interne Indépendante (EI)



Acteur clé responsable

Structure chargée des Évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE), de concert avec le Département commanditaire (avis)

Mise en place du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE) ou de l'équipe d'Évaluation Interne Indépendante (EI)



Acteur clé responsable

Structure chargée des Évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE)

02

PHASE 02 : Préparation technique de l'évaluation, phase de démarrage



Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)

Revue et adaptation finale des TDR



Acteur clé responsable

Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Élaboration des projets de cadres méthodologiques (approches et outils), du plan de travail et programme d'évaluation



Acteur clé responsable

Structure chargée des évaluations

Revue et validation des projets de cadres méthodologiques (approches et outils), du plan de travail et programme d'évaluation



Acteur clé responsable

Comité de Pilotage de l'Évaluation

Préparation administrative et logistique de la phase de collecte des données dans les États



Acteur clé responsable

Département commanditaire de l'évaluation

03

PHASE 03 : Collecte, traitement, analyse des données et rédaction du rapport d'évaluation (conduite opérationnelle)



Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)

Collecte, traitement et analyse des données d'évaluation



Acteur clé responsable

Structure chargée des évaluations

Rédaction du rapport provisoire d'évaluation



Acteur clé responsable

Structure chargée des évaluations

04

**PHASE 04 :
Examen, la validation et l'approbation du rapport d'évaluation****Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)**

Examen et validation interne du rapport provisoire



Acteur clé responsable

Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Préparation administrative et logistique de l'atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes



Acteur clé responsable

Département commanditaire de l'évaluation

Préparation administrative et logistique de l'atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes



Acteur clé responsable

Département commanditaire de l'évaluation

Préparation technique de l'atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes (kits de supports des travaux)



Acteur clé responsable

Structure chargée des évaluations

Atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes



Acteurs clés responsables

- Département commanditaire de l'évaluation (coordination, modération et veille qualité)
- Structure chargée des évaluations (animation et conduite technique des travaux, élaboration du rapport final de l'atelier)

Validation de la qualité finale du rapport d'évaluation



Acteur clé responsable

Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Approbation du rapport d'évaluation



Acteur clé responsable

Président (Présidence de la Commission)

Évaluation globale de la mission



Acteur clé responsable

Département commanditaire de l'évaluation

Clôture administrative de la mission d'évaluation



Acteur clé responsable

Attestation de bonne fin d'exécution à l'équipe de mission

Le **tableau en annexe 21** précise les responsabilités des acteurs responsables de sous-étapes (**annexe 21a**) ainsi que celles des acteurs clés associés (**annexe 21b**) dans les processus d'Évaluation Interne Indépendante.

Pour les évaluations externes, le tableau 9 suivant en décrit les sous-étapes du processus et les acteurs clés responsables :

Tableau 9 : Sous-étapes du processus d'évaluation externe et acteurs responsables

	<p>PHASE 01 : Préparation administrative de l'évaluation</p> 
	<p>Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)</p> <p>Élaboration du projet de Termes de Référence de l'évaluation</p>
	<p> Acteur responsable Département commanditaire de l'évaluation</p>
	<p>Revue et validation des Termes de Référence de l'évaluation</p>
	<p> Acteurs responsables Structure chargée des évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE), <i>Comité ad hoc chargé de la vérification de la qualité des Termes de Référence (TDR)</i></p>
	<p>Recrutement des expertises nécessaires pour l'évaluation (Cabinets ou Consultants individuels)</p>
	<p> Acteur responsable Structure en charge des acquisitions et de la comptabilité des matières (actuelle DACM)</p>
	<p>Mise en place du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)</p>
	<p> Acteur responsable Structure chargée des évaluations au sein de la Commission</p>
	<p>PHASE 02 : Préparation technique de l'évaluation, phase de démarrage</p> 
	<p>Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)</p> <p>Réunion initiale de prise de contact avec les parties prenantes clés</p>
	<p> Acteur responsable Structure chargée des évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE)</p>
	<p>Revue et adaptation des Termes de Référence de l'évaluation</p>
	<p> Acteur responsable Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)</p>

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)

Élaboration des projets de cadres méthodologiques (approches et outils),
du plan de travail et programme d'évaluation

**Acteur responsable**

Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation

Revue et validation des cadres méthodologiques des approches, du plan de
travail et programme d'évaluation

**Acteur responsable**

Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Préparation administrative et logistique de la phase de collecte des données

**Acteur responsable**

Département commanditaire de l'évaluation

03

PHASE 03 :**Collecte, traitement, analyse des données et rédaction
du rapport d'évaluation (conduite opérationnelle)****Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)**

Collecte, traitement et analyse des données d'évaluation

**Acteur responsable**

Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation

Rédaction du rapport provisoire d'évaluation

**Acteur responsable**

Consultant, Maître d'œuvre

04

PHASE 04 :**Examen, la validation et l'approbation du rapport d'évaluation****Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)**

Examen et validation interne du rapport provisoire

**Acteur responsable**

Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Restitution et validation du rapport d'évaluation

**Acteurs responsables**

- Département commanditaire de l'évaluation
- PTF (pour cas d'évaluation conjointe)

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)

Élaboration du rapport final de l'évaluation



Acteur responsable

Consultant, Maître d'œuvre

Évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation



Acteur responsable

Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Validation du rapport final d'évaluation



Acteur responsable

Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Approbation du ou rejet du rapport d'évaluation



Acteurs responsables

- Commissaire chargé du Département (MOD)
- Président (ou DC-PC par délégation)

Clôture de la mission d'évaluation



Acteur responsable

Maître d'Ouvrage ou Maître d'Ouvrage Délégué de l'Évaluation (Cabinet du Président de l'Organe)

Évaluation globale du processus évaluatif (pour fin de capitalisation)



Acteur responsable

Structure chargée des évaluations

Le tableau en annexe 22 décrit les responsabilités des acteurs clés responsables des sous-étapes (**annexe 22a**) ainsi que celles des acteurs clés associés (**annexe 22b**) dans les processus d'évaluation externe.

En ce qui concerne les évaluations conjointes, les responsabilités des acteurs clés sont définies sur la base d'une adaptation sommaire de celles définies pour les évaluations externes.

Le tableau 10 suivant précise les principaux rôles des acteurs clés dans les évaluations conjointes.

Tableau 10 : Rôles des acteurs clés dans les évaluations conjointes

Acteurs ou parties prenantes clés	Responsabilités et rôles des acteurs dans le processus d'évaluation conjointe
Commission de l'UEMOA (à travers la structure en charge des évaluations au sein de la Commission)	<ul style="list-style-type: none"> • Co-financement • Co-élaboration et co-supervision de la conduite de l'évaluation • Co-validation des Termes de Référence • Diffusion des résultats par la C/UEMOA • Suivi des recommandations par la C/UEMOA
Partenaires techniques et financiers (unités d'évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> • Co-validation de l'évaluation • Co-supervision de la conduite de l'évaluation • Financement/co-financement • Élaboration et co-validation des Termes de Référence • Diffusion des résultats par les PTF • Recrutement par les PTF des évaluateurs • Suivi des recommandations par les PTF
États membres de l'Union (Ministères sectoriels et autres Administrations)	<ul style="list-style-type: none"> • Co-validation de l'évaluation • Élaboration et co-validation des Termes de Référence • Suivi des recommandations par les États

Quant aux **évaluations décentralisées**, les rôles et responsabilités des acteurs sont analogues à ceux définis dans le cadre des évaluations externes, avec le rôle d'accompagnement technique et de veille de la qualité des processus et livrables d'évaluation, assuré par la structure en charge des évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE).

3.2.3.4. *Enjeux, défis, risques et contraintes majeurs selon le mode d'évaluation*

Les évaluations internes indépendantes sont, particulièrement, exposées aux deux enjeux ou défis majeurs suivants :

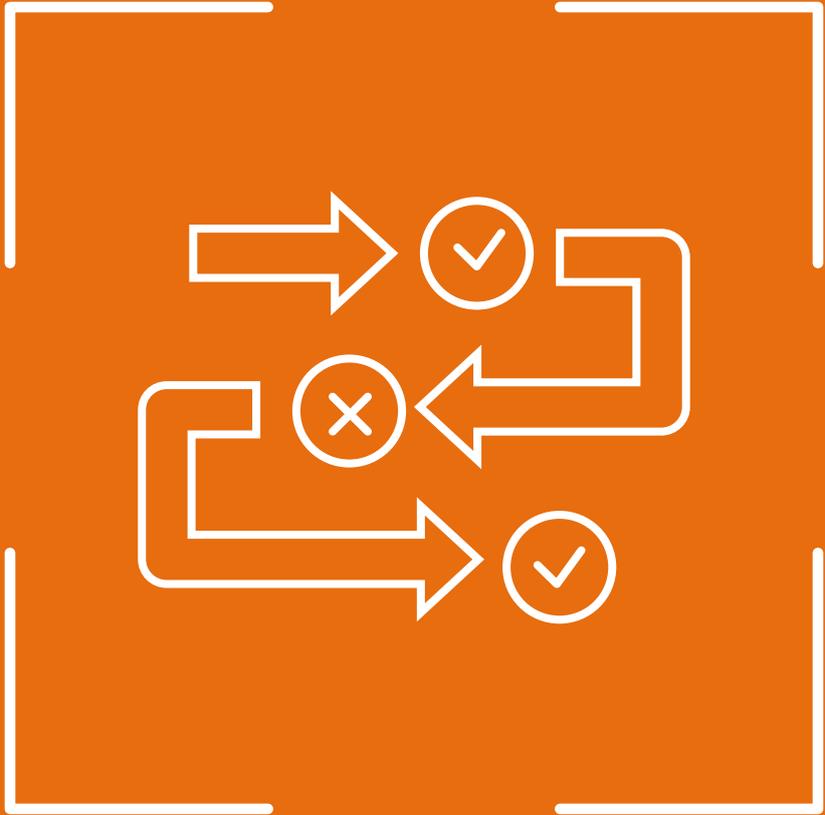
- **le risque d'une faible crédibilité des résultats et des conclusions de l'évaluation**, en raison du risque élevé de conflits d'intérêts, lié au fait que l'entité qui réalise l'évaluation relève de l'institution Maître d'Ouvrage de l'intervention évaluée (Commission), même si elles ne sont pas parties prenantes directes dans la mise en œuvre de l'intervention (principe d'indépendance mis à l'épreuve) ;
- **la double contrainte de temps**, liée à (i) la nécessité de concilier le processus évaluatif avec les autres instances ou diligences de la structure chargée de l'Évaluation au sein de la Commission et (ii) la courte période généralement prévue pour le processus évaluatif.

- ❖ Le risque d'une faible crédibilité des résultats et des conclusions de l'évaluation Interne Indépendante devrait pouvoir être atténué par la qualité et la rigueur méthodologique de l'évaluation et le respect des principes déontologiques adoptés qui encadrent l'activité d'évaluation en général et la gestion des rapports entre évaluateurs et commanditaires en particulier (principes de distanciation, de transparence et de responsabilité). Quant à la contrainte de temps, elle devrait être réduite à travers une programmation anticipée et adéquate de l'évaluation, en rapport avec le délai maximum envisagé pour assurer la disponibilité et l'exploitation des résultats de l'évaluation.

Les évaluations externes présentent les deux principaux risques ou contraintes suivants :

- **le risque courant d'une influence du Partenaire Technique et Financier (PTF) ou du Maître d'Ouvrage (ici la Commission)** sur le Consultant, si ce dernier n'assure pas une gestion rigoureuse des règles déontologiques régissant son mandat d'évaluateur et si le Maître d'Ouvrage n'assure pas pleinement ses responsabilités dans le processus d'évaluation conjointe ;
- **la contrainte d'une faible capacité de mobilisation de Consultants en évaluation de politiques publiques au terme du processus de recrutement**, en raison notamment du constat de la faible disponibilité d'expertises avérées au sein de l'Union et des délais de soumission souvent accordés.

- ❖ L'adoption et la mise en œuvre du présent manuel d'évaluation contribueront à réduire ou atténuer le risque d'influence du Partenaire Technique et Financier. Quant à la contrainte d'une faible capacité de mobilisation d'expertises avérées en évaluation dans les délais requis, elle encourage à la mise en place effective d'un Registre spécifique de Consultants Évaluateurs (RCE), sur la base d'une capitalisation des initiatives engagées en 2017 par l'ex-Cellule d'Évaluation.



CHAPITRE 04

Processus et mécanismes de rétroaction des évaluations au sein de la Commission

Selon le Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE)²¹, la rétroaction ou feedback est « la transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage. Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations²², les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience ».

Pour la Commission, la rétroaction est « un processus par lequel les résultats, les conclusions, les recommandations et les leçons tirées de l'évaluation sont communiqués aux parties prenantes de l'intervention évaluée, en vue d'en favoriser l'appropriation, l'apprentissage et la prise de décisions stratégiques nécessaires pour l'amélioration des performances et la capitalisation de l'intervention ».

Le présent chapitre décrit le processus et les mécanismes de rétroaction des évaluations au sein de la Commission, avec un accent sur les parties prenantes dans la mise en œuvre de cette étape cruciale du processus de gestion des évaluations.

21 Définition tirée du glossaire du Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE), réalisé à partir de travaux menés par le groupe de travail sur l'évaluation du CAD-OCDE (EvalNet), avec l'appui du bureau d'études C3E.

22 Les constatations sont des « données avérées déduites d'une ou de plusieurs évaluations permettant d'établir des faits (Ibid., CAD). Les concepts de conclusion et de leçon sont précisés dans le glossaire annexe de concepts.

4.1. Finalité, objectifs spécifiques et parties prenantes de la rétroaction

4.1.1. Finalité et objectifs spécifiques de la rétroaction des évaluations

La rétroaction a pour finalité de faciliter l'apprentissage et la prise de décisions nécessaires pour la valorisation et la capitalisation des résultats des leçons et recommandations de l'évaluation. En effet, elle facilite l'appropriation des résultats, des conclusions et recommandations de l'évaluation et la prise de décisions nécessaires pour améliorer la performance de l'intervention et en assurer la capitalisation.

La rétroaction vise les trois objectifs spécifiques suivants :



- renforcer la pratique de redevabilité et de reddition de comptes à l'égard des parties prenantes de l'intervention (États, Partenaires Techniques et Financiers, populations, etc.) ;
- faciliter l'appropriation des résultats, des leçons, des conclusions et recommandations de l'évaluation ainsi que la prise de décisions stratégiques nécessaires pour améliorer la poursuite de l'intervention ou en capitaliser les acquis ;
- améliorer la visibilité des changements sociaux majeurs (positifs, voire négatifs) opérés au titre de l'intervention, en termes notamment de résultats, d'effets et impacts enregistrés.

4.1.2. Parties prenantes clés dans la rétroaction des évaluations

Le mécanisme de rétroaction proposé tire son fondement du cadre institutionnel global de redevabilité au sein de la Commission et d'une approche d'analyse institutionnelle dudit mécanisme, inspirée du Guide de la GAR de la Commission²³. Cette approche met en interaction les trois principales catégories d'acteurs institutionnels suivantes :

- **les « détenteurs de droits » ou « demandeurs de redevabilité »**, dont les intérêts et attentes majeurs sont, essentiellement, l'accès durable à des produits et services de qualité répondant durablement à leurs besoins de survie, de mieux-être et de développement : ce sont les États, les citoyens, le secteur privé de l'Union (entreprises) et les Organisations de la Société Civile (OSC) ;
- **les « porteurs de responsabilités » ou « débiteurs d'obligations »**, qui ont pour missions de fournir, respectivement, des produits et services adaptés aux besoins des détenteurs de droits de l'Union et d'en faciliter l'accès et l'utilisation durables : ce sont les Organes dirigeants de l'Union, notamment la Commission, le Conseil des Ministres et la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement (CEEG) ;
- **les délégués de pouvoirs de contrôle et de veille, qui sont des acteurs d'« interfaces » entre les deux premières catégories d'acteurs institutionnels** : il s'agit de la Cour des Comptes et de la Cour de Justice (pour le contrôle juridictionnel, du Comité Interparlementaire (pour le contrôle démocratique) et des médias et réseaux sociaux, qui assurent la mission de veille populaire ou citoyenne.

4.2. Processus et mécanismes de rétroaction des évaluations

4.2.1. Étapes du processus de rétroaction des évaluations

Au sein de la Commission, le processus de la rétroaction est organisé en quatre principales étapes suivantes :

- Élaboration de la synthèse du rapport d'évaluation (résultats, constatations, conclusions, leçons apprises et recommandations) ;
- Restitution, communication et diffusion de la synthèse de l'évaluation aux parties prenantes clés ;
- Suivi de mise en œuvre des recommandations majeures adoptées ;
- Capitalisation des leçons ou enseignements tirés de l'évaluation.

La figure 7 suivante donne un aperçu des étapes du processus de rétroaction :

Figure 7 : Étapes du processus de la rétroaction au sein de la Commission



- *En dehors des deux premières étapes, qui relèvent globalement de fonctions et compétences techniques (restitution ou feedback des résultats et recommandations), les deux autres étapes font plutôt appel à des fonctions politiques ou de gouvernance, relevant des champs de compétences des autorités politiques de la Commission (membres de Cabinets, Commissaires et Président de la Commission).*
- *De ce fait, cette dernière section se réservera de développer les aspects de mécanismes relevant du pilotage des évaluations et de la gouvernance de la fonction d'évaluation. Comme annoncé dans la partie introductive, ces aspects sont développés dans le Document de politique d'évaluation (en perspective d'élaboration).*

4.2.2. Mécanismes de rétroaction des évaluations au sein de la Commission

 01	Mécanisme pour l'élaboration de la Note de synthèse du rapport de l'évaluation	
	 Objectif spécifique visé	Faciliter, auprès des parties prenantes clés ou acteurs de rétroaction, la restitution et la diffusion du rapport, notamment des résultats, des conclusions et recommandations ainsi que des leçons apprises
	 Approche générale de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du projet de Note de synthèse du rapport par l'entité du Service en charge de l'Évaluation • Relecture et validation interne de la Note de synthèse du rapport au sein du Service en charge de l'Évaluation • Finalisation de la Note de synthèse du rapport
	 Principaux outils et supports d'appui	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'évaluation • Rapport final de l'atelier de validation du rapport d'évaluation
	 Acteur responsable	Service en charge de l'Évaluation
	 Parties prenantes clés	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE) • Service porteur de l'évaluation au sein du Département commanditaire • Points focaux d'évaluation au sein de la Commission
	 Période de référence	Au plus tard au terme des trois (3) mois suivant la Note d'approbation du rapport d'évaluation
	 Produit ou livrable	Note de synthèse du rapport d'évaluation



02

Mécanisme pour la communication, l'édition et la diffusion de la synthèse de l'évaluation



Objectif spécifique visé

Rendre compte des principaux résultats, conclusions, leçons apprises et recommandations aux parties prenantes clés et en faciliter une meilleure appropriation par elles



Approche générale ou indicative de mise en œuvre

- Transmission de la Note de synthèse du rapport d'évaluation au Président de la Commission, par note au PCOM à l'initiative du Service en charge de l'Évaluation
- Convocation de la réunion du Comité d'évaluation par le Président de la Commission
- Examen, validation et approbation de la Note de synthèse et recommandations prioritaires de l'évaluation par le Comité d'Évaluation (**dans son agenda de réunions annuelles**)
- Revue et finalisation de la Note de synthèse du rapport d'évaluation par le Service en charge de l'Évaluation
- Relecture de la Note de synthèse du rapport d'évaluation par un Comité ad hoc de relecture
- Finalisation de la Note de synthèse du rapport d'évaluation par le Service en charge de l'Évaluation
- Édition et diffusion de la Note de synthèse du rapport, par le Service en charge de la Communication et de concert avec celui en charge de l'Évaluation, au sein des parties prenantes

NOTA : Plusieurs Notes de synthèse de rapports d'évaluation peuvent être éditées dans une Collection ou Série dédiée



Principaux outils et supports d'appui

- Note de synthèse du rapport d'évaluation
- Support de présentation Powerpoint de la Note de synthèse du rapport d'évaluation



Acteur responsable

Service en charge de l'Évaluation



Parties prenantes clés

- Direction en charge de la Communication
- Secrétariat Général de la Présidence
- Cabinet du Président de la Commission
- Service en charge du Secrétariat de la Commission (pour la Commission)
- Secrétariat Général de la Commission
- Autres Organes de l'Union intéressés, à travers des communications ciblées au cours de leurs sessions ou réunions ordinaires (CC, CJ, CCR, CIP, CTDS, CCT)
- Agences de communication (éditions)



Période de référence

- Au cours des réunions de la Commission et des Sessions ordinaires des Organes



Produits ou livrables

- Relevé des recommandations du rapport d'évaluation adoptées par le Comité d'évaluation (**à mettre en place par décision de la Commission**)
- Relevé des instructions, des décisions et recommandations formulées par le Comité d'évaluation
- Relevé des instructions et recommandations formulées par la Commission et les autres Organes de l'Union parties prenantes de la rétroaction



03

Mécanisme pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations majeures retenues

 Objectif spécifique visé	Rendre compte des progrès réalisés dans les mécanismes de mise en œuvre effective des recommandations adoptées, des écarts (positifs ou négatifs) enregistrés et des mesures envisagées pour en améliorer les performances
 Période de référence	<ul style="list-style-type: none"> • Au terme de chaque semestre, à travers des Notes semestrielles de suivi des recommandations et tableaux de bord annexes • Au terme de chaque année, à travers un rapport annuel de suivi des recommandations et un tableau de bord annexe
 Acteurs responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Service en charge de l'Évaluation (SCE), pour le suivi opérationnel • Comité d'évaluation
 Parties prenantes clés	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat Général de la Présidence • Cabinet du Président de la Commission • Service en charge du Secrétariat de la Commission (pour la Commission) • Secrétariat Général ou Exécutif des autres Organes de l'Union concernés (CC, CJ, CCR, CIP, CTDS, CCT)
 Produits ou livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Notes semestrielles de suivi des recommandations et états semestriels annexes • Rapport annuel de suivi des recommandations et un tableau de bord annexe • Tableaux de bord annexes de suivi des recommandations

Description sommaire des étapes du processus de suivi des recommandations	Outils ou supports d'appui	Acteurs responsables
1. Élaboration de l'état semestriel de suivi de mise en œuvre des recommandations adoptées, sur la base des situations semestrielles de base établies par les entités responsables ou porteuses de recommandations (Départements, PTF et autres acteurs)	Canevas ou modèle type de l'état semestriel de suivi de mise en œuvre des recommandations adoptées (Cf. annexe 23)	Service en charge de l'Évaluation
2. Élaboration de la Note de synthèse semestrielle de l'état de mise en œuvre des recommandations	Canevas ou modèle type de la Note de synthèse semestrielle de l'état de mise en œuvre des recommandations (Cf. annexe 24)	Service en charge de l'Évaluation
3. Élaboration du rapport annuel de suivi de mise en œuvre des recommandations des évaluations et tableaux de bord annexes, sur la base des deux Notes semestrielles et états annexes élaborés	<ul style="list-style-type: none"> • Notes semestrielles de suivi des recommandations • États annexes semestriels de suivi des recommandations 	Service en charge de l'Évaluation
4. Validation de la Note de synthèse de l'état de mise en œuvre des recommandations par le Comité d'appui au management des évaluations (si ce Comité est mis en place)	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de Référence • Réunion du Comité d'évaluation • Projets d'ordre du jour et de programme de réunion du Comité d'évaluation 	Comité d'évaluation (au cours de ses réunions ordinaires)
5. Finalisation et transmission de la Note de synthèse de l'état de mise en œuvre des recommandations au Président de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu de la réunion du Comité d'évaluation • Note de transmission et supports annexes 	Service en charge de l'Évaluation



04

Mécanisme pour la capitalisation des leçons et enseignements tirés de l'évaluation

« *Capitaliser, c'est transformer le savoir en connaissance partageable* » (Graugnard et al., 2006)²⁴. Il s'agit du chemin critique « *de passage de l'expérience vers la connaissance partageable* » (IDEV-BAD, 2016). Au-delà de cette conception historique philanthropique, capitaliser, c'est également « *transformer la connaissance tacite en connaissance implicite : un processus itératif et mobilisable à partir de l'expérience réelle, visant à produire une plus-value des savoir-faire* » (Villeval et al., 2004)²⁵.

Pour la Commission, la capitalisation est « *un processus individuel, collectif ou institutionnel qui consiste à valoriser les leçons et acquis issus du cycle de l'intervention ou expérience, à travers la production et la mise en œuvre de nouvelles connaissances, en vue d'accroître les résultats des interventions, voire le positionnement et la notoriété des Organes de l'Union* » (C-UEMOA, DSE, Note conceptuelle KM, 2021)²⁶.

L'objectif de la capitalisation est de permettre « *une utilisation plus efficace des ressources en évitant le renouvellement des erreurs ou en permettant de tirer les bénéfiques, tant des réussites que des échecs* » (S. Robert, 2005).

Éléments clés du mécanisme

Description sommaire du mécanisme de capitalisation

Tout processus de capitalisation se décline en général en cinq (5) étapes (Ibid., 2005) :

- **Étape 1 : repérer l'expérience ou pratique** à capitaliser, à travers le choix et la caractérisation des expériences ou pratiques candidates
- **Étape 2 : confronter l'expérience ou pratique**, à travers son analyse critique collective, en équipe (pertinence, plus-value, répliquabilité, etc.)
- **Étape 3 : valoriser l'expérience ou pratique retenue**, à travers sa transformation en savoir utilisable
- **Étape 4 : diffuser les nouvelles connaissances**, c'est-à-dire les rendre accessibles aux différentes parties et aux tiers à travers des canaux et formats adaptés à chaque type de public cible
- **Étape 5 : utiliser les nouvelles connaissances**, c'est-à-dire, les transformer en pratiques dans le cycle de l'intervention ou dans d'autres interventions



Approche générale de mise en œuvre

NOTA : La démarche, les approches et les outils pour la capitalisation seront décrits dans un manuel de référence spécifique, qui sera élaboré par la Structure chargée des évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE), à travers la Division en charge de la capitalisation (actuelle DSEP), avec la participation active de toutes les unités et compétences internes concernées (notamment gestion des connaissances et veille)



Principaux outils et supports d'appui

- Rapport d'évaluation
- Note de synthèse du rapport d'évaluation
- Manuel de référence et canevas de supports annexes pour la capitalisation au sein de la Commission

24 Graugnard, G., Quiblier V., (2006), Formations et notes de synthèse, CIEDEL, France.

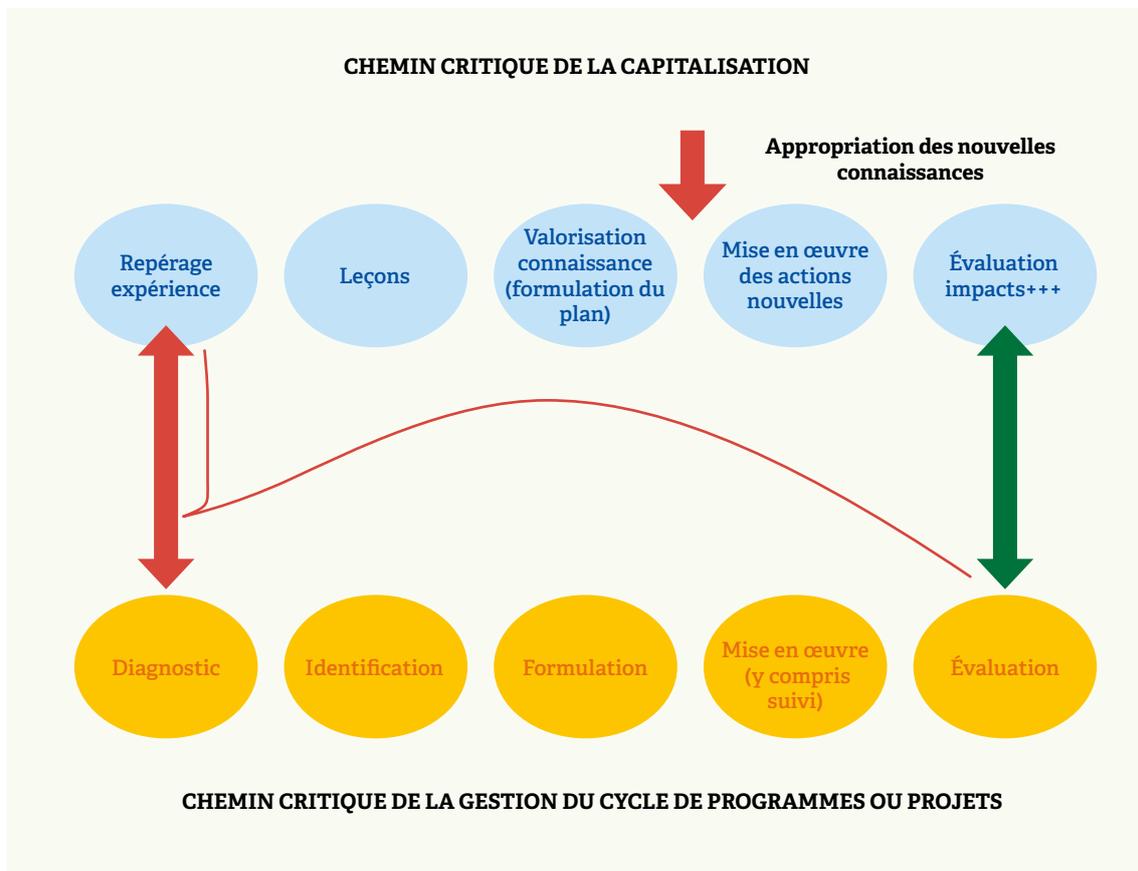
25 Villeval Philippe & Lavigne Delville Philippe, *Capitalisation d'expérience...expériences de capitalisation*, Traverses N°15, Groupe Initiatives, 2004, 46 p.

26 Note conceptuelle pour la mise en place et l'opérationnalisation des fonctions « gestion des connaissances » et « capitalisation » au sein de la Commission de l'UEMOA, DSE, DSEP, juin 2021.

Éléments clés du mécanisme	Description sommaire du mécanisme de capitalisation
 Acteurs responsables	Service en charge de la Stratégie et de l'Évaluation, notamment l'entité en charge de la Stratégie des Études et de la Prospective (actuelle DSEP), de concert avec l'entité en charge de l'Évaluation
 Parties prenantes clé	<ul style="list-style-type: none"> • Département et services responsables de l'intervention évaluée • Secrétariat Général et Cabinet de la Présidence • Cabinet Consultant (évaluations externes) • Équipe de mission d'évaluation (évaluations internes indépendantes) • Autres parties prenantes jugées clés
 Période de référence	Au terme de la première étape du processus de rétroaction, c'est-à-dire après la finalisation de la Note de synthèse du rapport d'évaluation
 Produit ou livrable	Rapport de capitalisation de l'évaluation

La figure 8 suivante présente les étapes du processus de capitalisation en rapport avec celui de gestion de cycles de programmes ou projets :

Figure 8 : Étapes clés du processus de capitalisation des évaluations



Source : Commission de l'UEMOA, DSE, 2021, inspiré d'IDEV, BAD, 2016

CONCLUSION

Le développement de la culture de l'évaluation et des pratiques évaluatives constitue un investissement majeur et rentable pour améliorer la gouvernance et la performance des politiques publiques de développement. L'adoption et l'opérationnalisation du présent manuel d'évaluation contribuera à accroître l'efficacité globale de la pratique évaluative et celle des interventions mises en œuvre par la Commission. De manière spécifique, la mise en application de ce manuel contribuera à renforcer les pratiques internes de rétroaction des évaluations et de redevabilité à l'égard des détenteurs de droits que sont notamment les États, les populations et les Partenaires Techniques et Financiers.

La définition et l'adoption d'un plan minimum d'évaluations prioritaires, d'une politique d'évaluation et d'un plan minimum de renforcement des capacités des parties prenantes en matière d'évaluation sein de la Commission, constituent des mesures prioritaires pour la mise en route et l'utilisation optimale du manuel d'évaluation.

La mise en œuvre optimale du présent manuel d'évaluation requiert en effet, de la part des parties prenantes et notamment des autorités de la Commission, la prise en compte des conditions, des mesures d'accompagnement et perspectives générales suivantes :

- l'adoption du manuel d'évaluation par la Commission et la mise en œuvre de mécanismes favorisant son appropriation par les Départements et Services de la Commission (vulgarisation, sensibilisation, édition et diffusion, etc.) ;
- l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre d'un plan prioritaire d'évaluation des interventions pilotées par la Commission conformément au mécanisme adopté dans le présent manuel et aux modalités générales définies dans le Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission (CAP 2025) ;
- l'élaboration et l'adoption d'une politique d'évaluation des interventions mises en œuvre par la Commission, qui définira les orientations, stratégies globales ou lignes directrices générales en matière d'évaluation et de développement de la pratique évaluative au sein de la Commission (gouvernance, gestion, financement, communication, etc.) ;
- la mise en place progressive et l'opérationnalisation des structures de facilitation prévues en appui au management de la fonction d'évaluation (Comité d'évaluation, points focaux, Comité de Pilotage de l'Évaluation, plateformes communautaires, plateformes nationales, etc.) ;
- la mise en place, l'adoption et l'opérationnalisation d'un mécanisme stable et pérenne de financement de la fonction d'évaluation, garantissant une meilleure gestion du continuum entre fonctions suivi et évaluation, sur la base des orientations et stratégies de base formulées dans le document de politique d'évaluation.



ANNEXES

NOTA :

- 1. Les annexes référencées dans le présent manuel d'évaluation sont des supports ou canevas d'outils indicatifs opérationnels, consignés dans un document pratique pour faciliter le processus de gestion des évaluations au sein de la Commission.**
- 2. Il s'agit d'une liste de 25 annexes qui sont, en majorité, des canevas de supports et outils de référence pour la planification des évaluations, la mise en œuvre des évaluations (programmation et processus évaluatif) et la rétroaction des évaluations. L'annexe 25 est le glossaire de concepts clés, rédigé en un document autonome pour des fins d'usage pratique.**
- 3. Ces supports et canevas d'outils peuvent être, en effet, modifiés ou adaptés dans leurs usages sans contraindre à une révision de fond du manuel d'évaluation et de la décision portant son adoption.**



SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS

Cadres organisationnel et fonctionnel de mise en œuvre de la fonction d'évaluation

Annexe 1

Liste des politiques de l'Union mises en œuvre
par la Commission de l'UEMOA

Annexe 2

Résultats intermédiaires par axe du Plan Stratégique 2011-2020

Annexe 3

Portefeuille de programmes budgétaires de la Commission

Annexe 4

Les actions phares du Cadre d'Actions Prioritaires 2021-2025 (CAP 2025)
de la Commission de l'UEMOA

Annexe 1

Liste des politiques de l'Union mises en œuvre par la Commission de l'UEMOA

Politiques sectorielles de la Commission de l'UEMOA	Principaux objectifs visés
1. Politique de Convergence Économique	Promouvoir les pratiques de bonne gestion financière et l'intégration économique régionale.
2. Politique Commerciale Commune (PCC)	Soutenir la viabilité de l'appareil de production communautaire, l'élargissement des débouchés des entreprises de l'Union, ainsi qu'une participation efficiente de l'Union au système commercial bilatéral et multilatéral.
3. Politique du Développement Social et Culturel	Soutenir la mise en œuvre des réformes dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle, de la santé, de la protection sociale, de la promotion du genre, des arts et de la culture.
4. Politique d'Aménagement du Territoire Communautaire	Introduire et renforcer entre les différentes politiques nationales et communautaires, la convergence, la cohérence et l'harmonie nécessaires pour garantir à l'Union, un développement durable, soutenu et équilibré.
5. Politique des Transports	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître l'efficacité des services de transports ; • Améliorer le niveau de service des infrastructures et les conditions de leur exploitation.
6. Politique des Télécommunications et des TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire progressivement des réformes en vue d'ouvrir le secteur à la concurrence afin d'attirer les investisseurs privés, tant nationaux qu'internationaux, vers les télécommunications ; • Accroître la contribution des télécommunications au développement des échanges ainsi qu'à la génération d'emplois et de richesse.
7. Politique Agricole de l'Union (PAU)	Contribuer, de manière durable, à la satisfaction des besoins alimentaires des populations, au développement économique et social des États membres, et à la réduction de la pauvreté.
8. Politique Commune d'Amélioration de l'Environnement (PCE)	<ul style="list-style-type: none"> • Inverser les tendances lourdes de dégradation et de réduction des ressources naturelles de même que la dégradation des milieux et cadres de vie ; • Maintenir la biodiversité de l'Union.
9. Politique Industrielle Commune	Assurer et consolider la compétitivité des entreprises industrielles de l'Union et accélérer leur adaptation aux changements structurels et aux innovations techniques.
10. Politique Énergétique Commune (PEC)	Garantir la sécurité des approvisionnements énergétiques de l'Union et assurer une gestion optimale des ressources énergétiques de l'Union en systématisant l'interconnexion des réseaux électriques.
11. Politique Minière Commune	Instaurer un climat propice aux investissements miniers, la diversification de la production minière et la préservation de l'environnement.
12. Promotion de l'Artisanat	Améliorer l'efficacité et la compétitivité des entreprises du secteur de l'artisanat en vue de la valorisation des matières premières locales et le patrimoine culturel des États membres de l'Union.

Politiques sectorielles de la Commission de l'UEMOA	Principaux objectifs visés
13. Politique Commune du Tourisme	Impulser une dynamique communautaire pour faire de l'Union un pôle majeur de développement touristique en Afrique.
14. Politique Commune de Circulation et de Séjour des Personnes non ressortissantes de l'UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un espace unifié ouvert et favorable à l'investissement et à la promotion du tourisme ; • Harmoniser et simplifier les procédures administratives relatives aux conditions d'entrée et de séjour des ressortissants d'États tiers dans l'espace UEMOA ; • Contribuer à créer un environnement communautaire favorable aux investissements et au tourisme dans l'UEMOA.
15. Politique Commune de l'UEMOA relative à la Paix et à la Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer au développement des conditions sociales, économiques, politiques, institutionnelles qui garantissent à l'espace UEMOA la paix et la sécurité ; • Renforcer la sécurité des citoyens et des activités économiques au sein de l'Union.

Source : Rapport annuel de performance, 2020

Annexe 2 Résultats intermédiaires par axe du Plan Stratégique 2011-2020

Axes stratégiques	Résultats intermédiaires
Marché commun et prospérité	<ul style="list-style-type: none"> • Des infrastructures économiques (transport, énergie, télécommunication, etc.) disponibles et fonctionnelles ; • Des facteurs de production disponibles et concurrentiels ; • Une circulation des personnes, des biens et services aisée et rapide et un droit d'établissement effectif ; • Des entreprises compétitives, diversifiées et créatrices d'emplois ; • Un environnement des affaires attractif ; • Des ressources naturelles préservées et valorisées ; • Des échanges intra-communautaires en augmentation.
Performance des États membres	<ul style="list-style-type: none"> • La coordination, le suivi et l'évaluation des réformes et des politiques sont renforcés ; • Les acteurs se sont appropriés les réformes et politiques communautaires ; • La totalité des réformes et politiques est mise en œuvre par les États, conformément aux prescriptions communautaires ; • La performance des États membres s'est améliorée.
Synergies et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • La CUEMOA a accru sa mobilisation de fonds dans la sous-région ; • La stratégie régionale d'intervention des PTF s'appuie davantage sur la CUEMOA ; • Les OIG de la sous-région ayant une expertise technique ont contribué de manière significative aux chantiers de la CUEMOA ; • Le mécanisme de coordination entre l'UEMOA et la CEDEAO est renforcé ; • La coordination des politiques macroéconomiques est renforcée ; • Le financement des programmes et projets régionaux est optimisé.

Axes stratégiques	Résultats intermédiaires
Rayonnement et communications	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie de communication externe faisant valoir les attraits de la zone UEMOA est en place ; • Les actions de la Commission sont mieux connues et appréciées par les parties prenantes et les populations ; • Les interventions/rôles de la Commission sont pris en compte par les administrations des États membres ; • La crédibilité de la Commission est accrue.
Performance organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les cadres ont accru leur capacité à gérer le changement ; • Les responsabilités sont clairement définies et pleinement assumées ; • La connaissance est valorisée ; • La Commission est un milieu de travail dynamique et stimulant qui favorise l'expertise et la compétence ; • La culture de la Gestion Axée sur les Résultats est effective ; • La Commission est modernisée et efficiente (lourdeurs administratives supprimées).

Annexe 3

Portefeuille de programmes budgétaires de la Commission

N°	Programme	Département
1	Programme Développement de l'Économie Numérique	Département du Développement de l'Entreprise, des Mines, de l'Énergie et de l'Économie Numérique (DEMEN)
2	Programme Développement de l'Industrie et de l'Artisanat	
3	Programme Développement de l'Énergie, des Mines et Hydrocarbures	
4	Programme Développement de la Culture et du Tourisme	Département du Développement Humain (DDH)
5	Programme Développement Humain	
6	Programme Agriculture	Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement (DAREN)
7	Programme Environnement	
8	Programme Marché Commun et Libre Circulation	Département du Marché Régional et de la Coopération (DMRC)
9	Programme Aménagement du Territoire	
10	Programme Transports	Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire et des transports (DATC)
11	Programme Convergence des Politiques Économiques	
12	Programme Appui à la Gestion Administrative et Financière	Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF) ;
13	Programme Paix et Sécurité	
14	Programme Pilotage Institutionnel	Présidence de la Commission (PCOM)
15	Programme Intégré de Renforcement des Capacités (PIRC)	

Annexe 4

Les actions phares du Cadre d'Actions Prioritaires 2021-2025 (CAP 2025) de la Commission de l'UEMOA

Axe 1 : Approfondissement des bases de l'intégration économique

1. Mise en place du régime de la Libre Pratique au sein de l'UEMOA ;
2. Renforcement des capacités opérationnelles des structures de mise en œuvre des règles de la concurrence ;
3. Mise en place d'un fonds de stabilisation au sein de l'Union ;
4. Production et valorisation des statistiques régionales ;
5. Développement des infrastructures performantes de transport et de transit ;
6. Promotion du transport multimodal ;
7. Appui à la gestion sécurisée des frontières dans l'espace UEMOA.

Axe 2 : Amélioration de l'efficacité des interventions sectorielles

1. Contribution à la mise en place des pôles de compétitivité industrielle ;
2. Développement des pôles énergétiques ;
3. Développement de l'offre des services numériques ;
4. Promotion de l'agriculture durable ;
5. Renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
6. Renforcement de la résilience des populations face aux aléas et au changement climatique ;
7. Promotion de la coopération transfrontalière ;
8. Développement de pôles régionaux de la formation et de la recherche dans l'espace UEMOA ;
9. Opérationnalisation du mécanisme de promotion des entreprises et industries culturelles et créatives ;
10. Mise en place d'un mécanisme d'intervention en matière de prévention et de gestion des épidémies au sein de l'espace UEMOA.

Axe 3 : Consolidation de la gouvernance institutionnelle

1. Mise en place et opérationnalisation des outils de pilotage stratégique ;
2. Poursuite de la mise en œuvre du budget programme ;
3. Valorisation et renforcement des compétences internes ;
4. Renforcement des mécanismes de mobilisation et de gouvernance des ressources financières ;
5. Renforcement des capacités de mobilisation des partenariats et d'absorption des ressources extérieures ;
6. Mise en place de dispositifs de suivi et d'évaluation des politiques, programmes et réformes.



SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS

Particularités relatives à l'évaluation d'impact et à l'analyse d'impact

Annexe 5

Concept, méthodes, approches et outils d'évaluation d'impact

Annexe 6

Méthodes, modèles et approches d'analyses
pour les évaluations ex ante des réformes communautaires

Annexe 5

Concept, méthodes, approches et outils d'évaluation d'impact

Concept d'évaluation d'impact	<p>« L'évaluation d'impact est une méthode spécifique d'évaluation qui permet d'identifier les changements du bien-être des individus qui peuvent être attribués à un projet, un programme ou une politique particulière » (OUOLLO, 2016)²⁷.</p> <p>L'évaluation d'impact se distingue (i) par sa focalisation sur la causalité et l'attribution des changements, deux concepts qui définissent aussi l'approche méthodologique (Ibid, 2016) et (ii) par sa capacité à établir une situation contrefactuelle pour la mesure de l'impact. « Le contrefactuel peut être considéré comme ce qui serait arrivé si un participant n'avait en réalité pas bénéficié du programme » (Ibid., 2016).</p>
Méthodes, approches et outils	<p>Pour évaluer l'impact d'une intervention, il existe, généralement, deux principales méthodes (Ibid., 2016) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les méthodes expérimentales, qui permettent de construire le contrefactuel par assignation randomisée d'un groupe de participants au projet (le groupe de traitement) et d'un groupe de non-participants (groupe témoin) ; • les méthodes non expérimentales (ou quasi expérimentales) qui assurent plutôt, a posteriori, la reconstruction du contrefactuel par différentes techniques statistiques (Score de Propension et Appariement, Doubles Différences, Variables Instrumentales, Regression Discontinuity Design). <p>Il existe, en outre, plusieurs méthodes spécifiques dans les approches d'évaluations d'impacts dont les choix sont opérés suivant la nature de l'intervention (politique, programme, projet ou réforme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la méthode de différence simple ; • la méthode en double différence ; • la méthode des variables instrumentales ; • la méthode d'appariement ; • la méthode du score de propension ; • la méthode de sélection aléatoire (randomisation).
Conseils pratiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'évaluation d'impact, par la méthode expérimentale, est extrêmement complexe et coûteuse, malgré sa force démonstrative des évidences scientifiques et son pouvoir persuasif à l'égard des décideurs ou autorités publiques. Ces coûts tiennent notamment à sa contrainte d'une définition préalable de la situation contrefactuelle (groupes de traitement et groupes témoins), à la nécessité d'assurer le suivi efficace des bases de données contrefactuelles et à son risque d'instrumentalisation d'une catégorie de publics-cibles, notamment les groupes témoins (faible éthique). 2. La méthode non expérimentale ou quasi expérimentale est celle qui se révèle la plus adaptée aux contextes et réalités des politiques, des programmes et projets de la Commission et des autres organes parties prenantes dans ce manuel. La méthode quasi expérimentale ou non expérimentale est, à l'exception d'éventuelles cas de conventions de coopération (financement ressources extérieures) qui en décideraient autrement, la référence pour toute évaluation d'impact de politique, de programme ou projet au sein de la Commission.

27 OUOLLO, S.C (2016), Généralités sur les méthodes d'évaluation d'impact : design expérimental et quasi expérimental, Communication présentée au cours du deuxième atelier de sensibilisation des Points Focaux d'Évaluation au sein de la Commission, Koudougou, du 18 au 22 juin, diapositive 8.

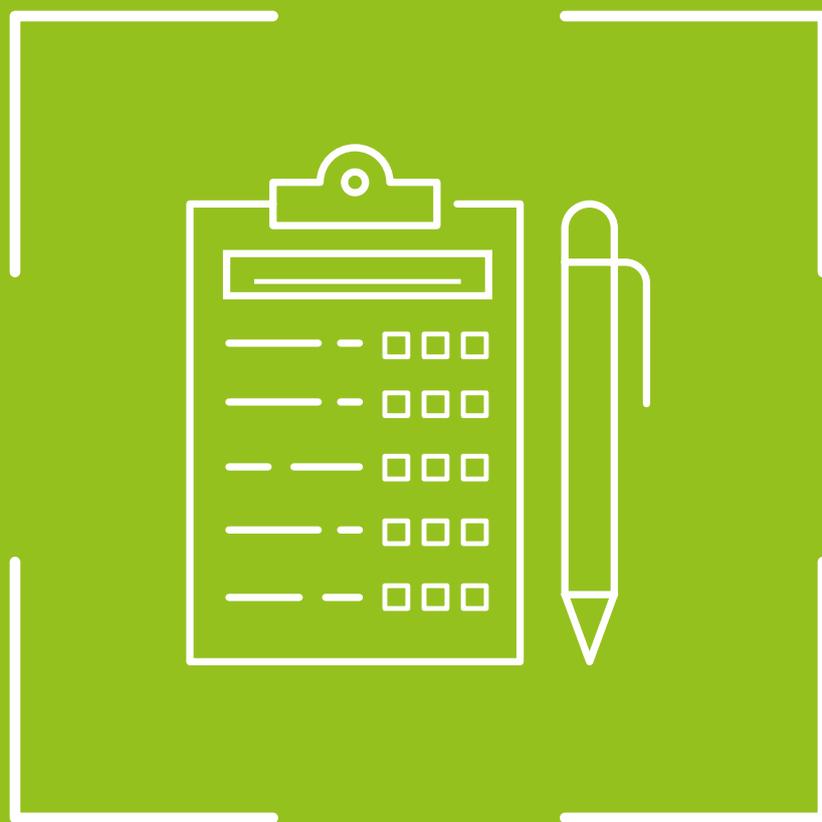
Annexe 6

Méthodes, modèles et approches d'analyses pour les évaluations ex ante des réformes communautaires

<p>Méthodes, modèles, approches et outils d'analyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle macro économétrique : ensemble d'équations retraçant l'évolution des principales grandeurs économiques d'un pays ou d'une région ; • Méthodes économétriques à partir des logiciels statistiques usuels (E-Views) : estimations par les Moindres Carrés Ordinaires (MCO) de spécifications à correction d'erreurs pour certains agrégats majeurs ; • Modèle d'Analyse, de Prévion et de Simulation (MAPS), dont notamment le Modèle d'Équilibre Général Calculable (MEGC) ; • MEGC : classe de modèles économiques utilisant des données économiques réelles pour estimer la réaction d'une économie à des changements de politique, de technologie, de ressources ou d'autres facteurs externes : <ul style="list-style-type: none"> - Capacité de considérer toutes les composantes d'une économie, suivant la théorie de l'équilibre général ; - Utilisable essentiellement grâce à une Matrice de Comptabilité Sociale (MCS) et d'inspiration essentiellement néoclassique ; • Modèle comptable : reproduction des équilibres macroéconomiques pour le secteur réel, les finances publiques, le secteur monétaire et le secteur extérieur (balance des paiements) ; • Modèles Économétriques, basées sur des données microéconomiques ; • Approches de simulation ou analyse d'impact : <ul style="list-style-type: none"> - étude des politiques macro-économiques et sectoriels et des chocs exogènes (climatiques, prix mondiaux, etc.) ; - utilisation des modèles pour comparer une situation sans choc politique, appelée référence, au scénario de politique étudiée.
<p>Sources d'informations spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banques de Données sur la Surveillance Multilatérale (BDSM-DPE) : données sur les comptes nationaux, les finances publiques, la situation monétaire, la balance des paiements, etc. ; • Données de l'environnement international : Prix internationaux des principaux produits d'exportation, prix internationaux des prix des principaux produits d'importation, etc. ; • Autres statistiques nationales : Production céréalière par région, données sur la population, pluviométrie, prix à la production des principaux produits agricoles, données sur l'élevage, la structure des principaux produits primaires exportés, etc.

Source²⁸ : Adapté, DPE 2016

28 Communication sur le thème : Évaluation des politiques, des réformes ou mesures communautaires d'échelles macroéconomiques au sein de la Commission de l'UEMOA : démarche, approches spécifiques et instruments de référence, Département des Politiques Économiques et de la Fiscalité Intérieure (DPE), Atelier CEval, Koudougou, du 18-22 juillet 2016.



SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS

Indications sommaires pour
les approches multicritères
d'évaluation selon le type
d'évaluation

Annexe 7

Grilles indicatives de facilitation des approches
multicritères d'évaluation selon le type d'évaluation

Annexe 7

Grilles indicatives de facilitation des approches multicritères d'évaluation selon le type d'évaluation

7.1. Poids relatifs de référence des critères d'évaluation prospective

Critères et indicateurs pour l'évaluation prospective (ex ante)	Note totale prévue
Pertinence	25
Adéquation avec les besoins et priorités des bénéficiaires directs	12
Encrage stratégique en rapport avec les politiques communautaires et nationales	7
Alignement stratégique avec les orientations et résultats des plans et programmes	6
Effizienz	10
Effizienz technique	6
Effizienz financière	4
Efficacité	10
Niveau d'atteinte des résultats	6
Niveau d'atteinte des objectifs spécifiques	4
Durabilité	15
Niveau d'appropriation des processus et des acquis de l'intervention	6
Prise en compte de préoccupations transversales (ou mainstreaming) clés	3
Niveau moyens des risques ou menaces jugés critiques	4
Niveau moyen des contraintes pour le maintien et le renforcement des acquis	1
Niveau moyen des opportunités actuelles et potentielles pour la sauvegarde et le renforcement des acquis de l'intervention	1
Impacts	05
Impacts positifs	4
Impacts négatifs	1
Additionnalité	15
Portée communautaire au sein de l'Union	13
Portée communautaire au sein de la CEDEAO	2
Qualité à l'entrée	20
Qualité globale de la participation des parties prenantes dans la formulation	8
Qualité globale du diagnostic et de la chaîne de résultats de l'intervention	6
Pertinence et adéquation des cadres de gouvernance et de gestion	3
Évaluabilité de l'intervention (situation de référence, cadre logique, cadre de mesure des performances, etc.)	3
Total	100

7.2. Notes relatives des critères pour l'évaluation à mi-parcours

Critères et indicateurs pour l'évaluation à mi-parcours	Note totale prévue
Pertinence	10
Adéquation avec les besoins et priorités des bénéficiaires directs	5
Encrage stratégique en rapport avec les politiques communautaires et nationales	2
Alignement stratégique avec les orientations et résultats des plans et programmes	3
Effizienz	30
Effizienz technique	18
Effizienz financière	12
Efficacité	20
Niveau d'atteinte des résultats	15
Niveau d'atteinte des objectifs spécifiques	5
Durabilité	25
Niveau d'appropriation des processus et des acquis de l'intervention	12
Prise en compte de préoccupations transversales (ou mainstreaming) clés	5
Niveau moyen des risques ou menaces jugés critiques	5
Niveau moyen des contraintes pour le maintien et le renforcement des acquis	2
Niveau moyen des opportunités actuelles et potentielles pour la sauvegarde et le renforcement des acquis de l'intervention	1
Impact	05
Impacts positifs	4
Impacts négatifs	1
Additionnalité	10
Portée communautaire au sein de l'Union	8
Portée communautaire au sein de la CEDEAO	2
Qualité à l'entrée	05
Qualité globale de la participation des parties prenantes dans la formulation	2
Qualité globale du diagnostic et de la chaîne de résultats de l'intervention	1
Pertinence et adéquation des cadres de gouvernance et de gestion	1
Évaluabilité de l'intervention (situation de référence, cadre logique, cadre de mesure des performances, etc.).	1
Total	100

7.3. Notes relatives de référence des critères pour l'évaluation finale

Critères et indicateurs pour l'évaluation finale ou sommative	Note totale prévue
Pertinence	10
Adéquation avec les besoins et priorités des bénéficiaires directs	5
Encrage stratégique en rapport avec les politiques communautaires et nationales	2
Alignement stratégique avec les orientations et résultats des plans et programmes	3
Efficiences	20
Efficiences techniques (réalisations et résultats)	12
Efficiences financières (réalisations et résultats)	8
Efficacité	30
Niveau d'atteinte des résultats	10
Niveau d'atteinte des objectifs spécifiques	20
Durabilité	25
Niveau d'appropriation des processus et des acquis de l'intervention	12
Prise en compte de préoccupations transversales (ou mainstreaming) clés	5
Niveau moyen des risques ou menaces jugés critiques	5
Niveau moyen des contraintes pour le maintien et le renforcement des acquis	2
Niveau moyen des opportunités actuelles et potentielles pour la sauvegarde et le renforcement des acquis de l'intervention	1
Impacts	00
Impacts positifs	0
Impacts négatifs	0
Additionnalité	10
Portée communautaire au sein de l'Union	8
Portée communautaire au sein de la CEDEAO	2
Qualité à l'entrée	05
Qualité globale de la participation des parties prenantes dans la formulation	2
Qualité globale du diagnostic et de la chaîne de résultats de l'intervention	1
Pertinence et adéquation des cadres de gouvernance et de gestion	1
Évaluabilité de l'intervention (situation de référence, cadre logique, cadre de mesure des performances, etc.)	1
Total	100

7.4. Notes relatives de référence des critères pour l'évaluation d'impact

Critères et indicateurs pour l'évaluation d'impact	Note totale prévue
Pertinence	05
Adéquation avec les besoins et priorités des bénéficiaires directs	3
Encrage stratégique en rapport avec les politiques communautaires et nationales	1
Alignement stratégique avec les orientations et résultats des plans et programmes	1
Effizienz	05
Effizienz technique (réalisations et résultats)	12
Effizienz financière (réalisations et résultats)	8
Efficacité	20
Niveau d'atteinte des résultats	10
Niveau d'atteinte des objectifs spécifiques	20
Durabilité	25
Niveau d'appropriation des processus et des acquis de l'intervention	12
Prise en compte de préoccupations transversales (ou mainstreaming) clés	5
Niveau moyen des risques ou menaces jugés critiques	5
Niveau moyen des contraintes pour le maintien et le renforcement des acquis	2
Niveau moyen des opportunités actuelles et potentielles pour la sauvegarde et le renforcement des acquis de l'intervention	1
Impacts	35
Impacts positifs	28
Impacts négatifs	07
Additionnalité	10
Portée communautaire au sein de l'Union	8
Portée communautaire au sein de la CEDEAO	2
Qualité à l'entrée	00
Qualité globale de la participation des parties prenantes dans la formulation	0
Qualité globale du diagnostic et de la chaîne de résultats de l'intervention	0
Pertinence et adéquation des cadres de gouvernance et de gestion	0
Évaluabilité de l'intervention (situation de référence, cadre logique, cadre de mesure des performances, etc.)	0
Total	100

7.5. Critères, notes relatives, indicateurs et questions clés pour la méta-évaluation

Critères d'évaluation (axes d'analyse)	Note du critère	Indicateurs	Questions évaluatives ou informations à rechercher
Cohérence de forme du rapport	5	Conformité avec le plan de rédaction préconisé	Le rapport respecte-t-il le format de présentation préconisé par les TDR et le manuel d'évaluation de la Commission ?
Pertinence de la méthodologie d'évaluation	20	Conformité avec les TDR de l'étude	La méthodologie utilisée est-elle conforme à l'offre technique et aux TDR de l'étude ?
Pertinence des données utilisées	15	Fiabilité des sources de collecte Fiabilité des méthodes de collecte Taille de l'échantillon de sondage	Les sources d'information utilisées sont-elles fiables et vérifiables ? Les méthodes de collecte de données sont-elles rigoureuses et fiables ? L'échantillon utilisé est-il représentatif de la base de sondage ?
Pertinence des analyses et commentaires formulés	15	Lien avec les axes d'évaluation retenus Nature des éléments de preuve apportés	L'analyse des données collectées tient-elle compte des critères de performances de l'intervention ? Des synthèses sont-elles proposées ? L'analyse est-elle suffisamment documentée et impartiale ?
Pertinence des conclusions formulées	10	Lien avec les commentaires et constatations du rapport	Les conclusions sont-elles en lien avec les analyses et commentaires du rapport ?
Pertinence des recommandations formulées	10	Lien avec les commentaires et les conclusions du rapport	Les recommandations du rapport sont-elles en cohérence avec les analyses et conclusions du rapport ?
Faisabilité des recommandations	10	Niveau d'applicabilité (opérationnalité) des recommandations	Les recommandations du rapport sont-elles applicables par les structures bénéficiaires de l'évaluation ?
		Réalisme des modalités ou du plan de mise en œuvre des recommandations	Un plan de mise en œuvre des recommandations du rapport est-il proposé ? Le plan de mise en œuvre des recommandations est-il réaliste et faisable ?
Cohérence entre plusieurs évaluations sur une même thématique sectorielle	15	Niveau de convergence des analyses croisées	Les analyses et conclusions de l'étude sont-elles en cohérence avec celles d'études similaires dans le secteur d'activité ? Le rapport fait-il preuve d'originalité ?
Total	100		

Source : C-UEMOA, Cellule d'Évaluation, 2016

7.6. Critères et approches spécifiques pour l'évaluation transversale

Suivant le cycle de l'intervention où elle est programmée, l'évaluation transversale peut être prospective (ex ante), formative (à mi-parcours), sommative (finale) ou rétrospective (ex post ou impact).

Les poids relatifs de référence, pour chacun des critères, sont donc définis suivant les poids de référence adoptés pour le type d'évaluation concerné, avec d'éventuelles adaptations suivant le domaine objet de l'évaluation ou la thématique concernée.

Les évaluateurs devront, dans leurs démarches et approches méthodologiques, proposer des adaptations et déclinaisons des notes et poids de référence de base adoptés dans le présent manuel.

7.7. Grilles de référence pour l'analyse de la performance relative des critères

Critères d'évaluation	Note globale prévue pour le critère	Note globale attribuée	Score Moyen Simple (SMS)	Appréciation de la performance
Pertinence				
Efficience				
Efficacité				
Durabilité				
Impact				
Additionnalité				
Qualité à l'entrée				
Total	100			

L'appréciation de la performance est faite sur la base d'une grille d'échelle de performance établie à quatre niveaux ou gradients, comme suit :

Échelles d'appréciation de la performance moyenne simple pour le critère simple du critère (SMS)	Appréciation de la performance
$SMP \leq 50\%$	Non satisfaisante
$50\% < SMP \leq 70\%$	Moyennement satisfaisante
$70\% < SMP \leq 80\%$	Satisfaisante
$80\% < SMP \leq 100\%$	Très satisfaisante

7.8. Grilles de référence pour l'analyse de la performance moyenne globale

L'évaluation de la performance globale de l'intervention est faite sur la base de la moyenne simple de l'ensemble des scores moyens pondérés des critères d'évaluation, conformément au canevas suivant :

Canevas de synthèse performance moyenne pondérée des critères

Critères d'évaluation	Note globale prévue pour le critère	Note globale attribuée	Score Moyen Simple (SMS)	Poids relatif du critère	Note pondérée (arrondie)	Score Moyen Pondéré (SMP) (arrondi)	Appréciation de la performance
Pertinence							
Additionnalité							
Efficience							
Efficacité							
Qualité à l'entrée							
Durabilité							
Total	100			100%			

La performance globale de l'intervention est mesurée à travers le Score Moyen Pondéré (SMP) de chaque critère, avec des échelles et critères d'appréciation des performances analogues à celles de la performance moyenne simple, comme suit :

Échelles d'appréciation de la performance moyenne pondérée pour le critère (SMP)	Appréciation de la performance
$SMP \leq 50\%$	Non satisfaisante
$50\% < SMP \leq 70\%$	Moyennement satisfaisante
$70\% < SMP \leq 80\%$	Satisfaisante
$80\% < SMP \leq 100\%$	Très satisfaisante





SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS

Appui à la planification des évaluations

Annexe 8

Canevas de la fiche de recueil des besoins prioritaires en matière d'évaluation de politiques, de programmes, de projets ou de réformes et supports annexes

Annexe 9

Canevas d'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions

Annexe 8

Canevas de la fiche de recueil des besoins prioritaires en matière d'évaluation de politiques, de programmes, de projets ou de réformes et supports annexes

Période couverte par le premier Plan d'Évaluation des Interventions : 2022 à 2027

I. Informations ou précisions de base

1. Cette fiche est destinée à servir de base pour l'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions pour la période de 2022.
2. Le nombre maximum d'évaluations qu'un Département de la Commission peut inscrire est fixé à deux (2), pour assurer une charge moyenne de deux évaluations par an.
3. Les deux évaluations programmées en 2022 seront, respectivement, financées par les budgets des départements porteurs ou bénéficiaires de l'évaluation, la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation ayant privilégié l'élaboration et l'adoption du Plan d'évaluation en 2022.
4. Conformément aux modalités prévues dans le manuel d'évaluation (en instances d'adoption), ce Plan d'évaluation sera décliné en deux programmes triennaux glissants, à intégrer dans les programmations pluriannuelles et annuelles de la Commission (DPPD et PAP).
5. L'élaboration du Document de programmation triennale des évaluations, pour la période 2022-2024, sera faite par la DSE, de concert avec les Départements et sur la base d'une fiche d'appui qui leur sera proposée.

II. Identification des besoins prioritaires du Département en matière d'évaluation des interventions

NOTA : Par intervention, il faut entendre ici une politique, un programme, un projet ou une réforme.

Intitulé de l'intervention	Type d'évaluation prévu (cochez) (Cf. description en annexe 1)	Mode d'évaluation prévu (cochez) (Cf. description en annexe 2)	Année prévue pour la réalisation de l'évaluation					
			2022	2023	2024	2025	2026	2027
Intervention 1 :	<input type="checkbox"/> Évaluation ex ante	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation à mi-parcours	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation finale	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation d'impact	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Méta-évaluation	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation transversale	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
Intervention 2 :	<input type="checkbox"/> Évaluation ex ante	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation à mi-parcours	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation finale	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation d'impact	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Méta-évaluation	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						
	<input type="checkbox"/> Évaluation transversale	<input type="checkbox"/> Interne indépendante <input type="checkbox"/> Externe décentralisée <input type="checkbox"/> Externe conjointe						

III. Justification et pertinence de la période proposée pour l'évaluation

Intitulé de l'intervention	Rappel de la période proposée pour l'évaluation	Justification et pertinence de la période proposée pour l'évaluation
Intervention 1 :		
Intervention 2 :		

Annexe 1 : Note descriptive de la typologie des évaluations*(Cf. manuel d'évaluation – section ...)***Annexe 2 : Principaux modes d'évaluation au sein de la Commission***(Cf. manuel d'évaluation – section ...)*

Annexe 9

Canevas d'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions

Introduction

- Rappel du contexte d'élaboration du Plan d'Évaluation des Interventions (PEI)
- Justification et pertinence du PEI
- Rappel sommaire du cadre de résultats auquel contribue le PEI
- Période couverte par le Plan d'évaluation
- Énoncé de la structure globale du Plan

I. Rappel de la méthodologie d'élaboration du PEI

- I.1. Identification des besoins prioritaires des Départements
- I.2. Critères de sélection des interventions éligibles au PEI
- I.3. Arbitrages et définition du portefeuille d'évaluations prioritaires pour la période
- I.4. Définition du portefeuille d'évaluations spécifiques pour le Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission (Feuille de route en vigueur)
- I.5. Élaboration de la version provisoire du PEI
- I.6. Atelier de validation du PEI

II. États détaillés des prévisions annuelles du Plan d'Évaluation des Interventions

- II.1. Prévisions d'évaluations en année 1
- II.2. Prévisions d'évaluations en année 2

- II.3. Prévisions d'évaluations en année 3
- II.4. Prévisions d'évaluations en année 4
- II.5. Prévisions d'évaluations en année 5
- II.6. Prévisions d'évaluations en année 6

III. États de synthèse des prévisions par structure analytique

- III.1. Synthèse des prévisions d'évaluations par année et par Département
- III.2. Synthèse des prévisions d'évaluations selon le type d'évaluation par Département
- III.3. Synthèse des prévisions d'évaluations selon le mode d'évaluation par Département
- III.4. État consolidé des prévisions d'évaluations du PEI par Département
- III.5. État consolidé des prévisions d'évaluations du PEI pour la Commission
- III.6. Synthèse du portefeuille d'évaluations spécifiques pour le Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission (Feuille de route en vigueur)

IV. Budgétisation du Plan d'Évaluation des Interventions (PEI)

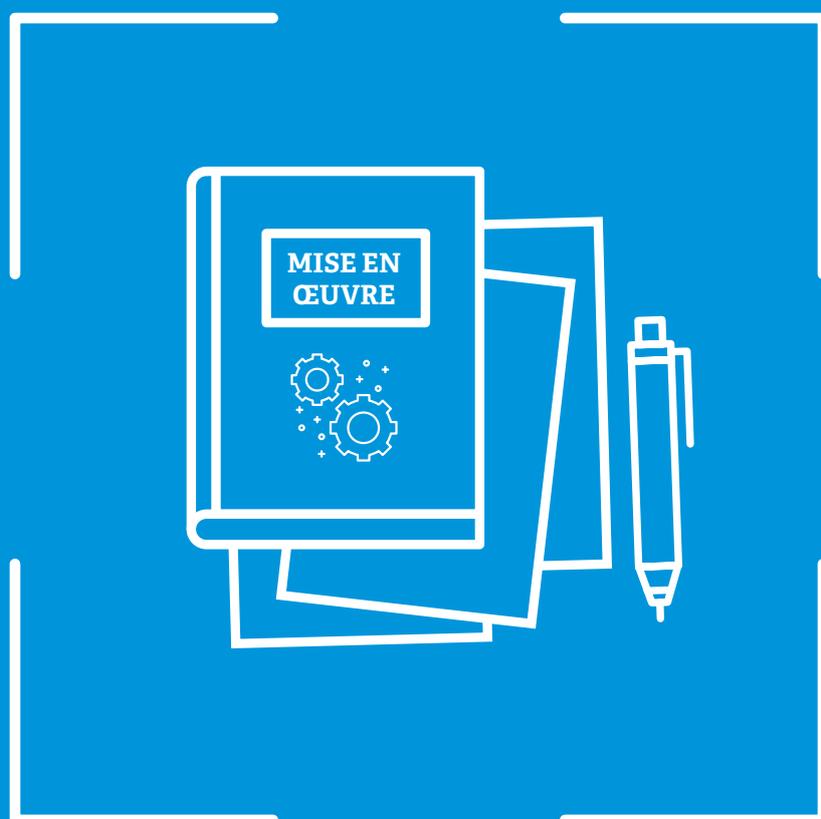
- IV.1. Éléments de cadrage budgétaire
 - IV.1.1. Structures analytiques de base des coûts directs
 - IV.1.2. Structures analytiques de base des coûts indirects
- IV.2. Coûts estimatifs de mise en œuvre du PEI pour la période (An 1-An 6)
 - IV.2.1. Coûts estimatifs directs du PEI pour la période (An 1-An 6)
 - IV.2.2. Coûts estimatifs indirects du PEI pour la période (An 1-An 6)
- IV.3. Budget global du PEI et structures analytiques
 - IV.3.1. Budget global du PEI pour l'ensemble du portefeuille planifié
 - IV.3.2. Budget global du PEI par structure (type, mode d'évaluation, nature de coûts, etc.)

V. Plan et modalités générales de mise en œuvre du PEI

- V.1. Portefeuille indicatif triennal d'évaluations (An 1 – An3) (priorité au CAP)
- V.2. Portefeuille indicatif annuel d'évaluations (An 1)
- V.3. Modalités générales de mise en œuvre du Portefeuille Triennal des Évaluations
- V.4. Modalités clés de mise en œuvre du Portefeuille indicatif annuel des évaluations
- V.5. Conditions critiques générales pour la mise en œuvre du PEI

Conclusion

Annexes



SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS

Appui à la mise en œuvre des évaluations

Annexe 10

Canevas type des Termes de Référence pour l'évaluation des politiques, des programmes, des projets et réformes de la Commission

Annexe 11

Canevas type du projet de Portefeuille Triennal des Évaluations

Annexe 12

Modèle type du projet de décision du Président de la Commission régissant le Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

Annexe 13

Canevas type pour les Comptes rendus de réunions du COPILE

Annexe 14

Canevas ou modèle type du Rapport de démarrage de l'évaluation

Annexe 15

Canevas indicatif de référence pour le rapport d'évaluation

Annexe 16

Projets d'ordre du jour et de programme indicatifs de l'atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes

Annexe 17

Canevas de la Fiche de recueil des amendements et contributions des parties prenantes au rapport provisoire d'évaluation de l'intervention (Fiche RAC)

Annexe 18

Canevas indicatif du rapport de synthèse des travaux de l'atelier de validation du rapport provisoire de l'évaluation

Annexe 19

Canevas de la fiche de validation technique du rapport final de l'évaluation par le COPILE

Annexe 20

Modèle indicatif de la note d'approbation du rapport final de l'évaluation (NARE)

Annexe 21

Responsabilités majeures des acteurs clés dans les Évaluations Internes indépendantes

Annexe 22

Rôles majeurs des acteurs clés dans les évaluations internes indépendantes

Phases de préparation administrative et technique
des évaluations

Annexe 10
**Canevas type des Termes de Référence
pour l'évaluation des politiques,
des programmes, des projets
et réformes de la Commission**

**UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE**

.....
La Commission

.....
La Présidence



**CANEVAS TYPE DES TERMES DE RÉFÉRENCE
POUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES,
DES PROGRAMMES, DES PROJETS ET RÉFORMES
DE LA COMMISSION DE L'UEMOA**

Date et année

Sections ou rubriques des Termes de Référence (TDR)	Orientations pour les contenus
I. Contexte et justification de l'évaluation	
I.1. Contexte de l'évaluation	<p>Le contenu de la présentation du contexte et de la justification de la mission d'évaluation devra s'articuler autour des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brève présentation de la Commission (mission, attributions) ; - Brève présentation du département ou de la direction demandeur de l'évaluation ; - Présentation de la politique, du programme, du projet objet de l'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> o historique ; o rappel des objectifs ; o résultats attendus ; o bénéficiaires ; o stratégie de mise en œuvre ; o mécanisme de suivi-évaluation ; o ressources financières et partenaires d'exécution) ;
I.2. Justification de l'évaluation (bien-fondé ou pertinence)	<ul style="list-style-type: none"> - Type d'évaluation visé : en rappel, le manuel d'évaluation prévoit six (6) principaux types d'évaluation : évaluation ex ante, évaluation mi-parcours, évaluation finale, évaluation ex post ou d'impact, méta-évaluation, évaluation thématique ; - Finalité et utilité de l'évaluation.
II. Objectifs et champs de l'évaluation	
II.1. Objectif général	<p>À quelle finalité l'évaluation va-t-elle contribuer ? Préciser le but visé en initiant l'évaluation.</p>
II.2. Objectifs spécifiques	<p>À quoi l'évaluation doit-elle parvenir précisément ? Quelles en sont les visées spécifiques.</p>
II.3. Champs de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les préoccupations majeures qui fondent l'initiative de l'évaluation ; - Formuler les questions évaluatives clés pour lesquelles des réponses précises devraient pouvoir être fournies par l'évaluateur ; - Circonscrire le champ thématique de l'évaluation, c'est-à-dire les préoccupations ou sujets qui doivent être pris en compte en priorité, ceux non prioritaires mais qui peuvent être également abordés et ceux qui ne devraient pas du tout être abordés ; - Circonscrire le champ d'investigation géographique de l'évaluation (Pays et zones géographiques ou échelles géographiques couverts).
III. Critères d'évaluation et résultats attendus de l'évaluation	
III.1. Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser les critères d'évaluation : en rappel, le manuel prévoit sept (7) principaux critères d'évaluation : pertinence, efficacité, efficacité, durabilité, impact, additionnalité et qualité à l'entrée ; - Spécifier les critères jugés les plus importants ou prépondérants pour l'évaluation, les principaux critères en rapport avec le type d'évaluation concerné (le manuel fournit des orientations quant à l'importance à donner à chaque critère selon le type d'évaluation) ; - Fournir une définition claire de ces critères, conformément aux définitions retenues dans le manuel d'évaluation de la Commission).

Sections ou rubriques des Termes de Référence (TDR)	Orientations pour les contenus
III.2. Résultats de l'évaluation	<p>L'évaluation doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'atteindre chacun des objectifs spécifiques visés ; - d'établir, pour chacun des critères retenus et sur la base des investigations menées, les constatations (situations observées), les résultats (états ou situations réelles mesurés) et de formuler des conclusions et recommandations à l'endroit des parties prenantes de l'intervention évaluée ; - de formuler, pour chacune des préoccupations spécifiques, des réponses précises et des conclusions et recommandations spécifiques à l'endroit des parties prenantes de l'intervention évaluée ; - de réaliser une analyse globale de type SWOT de l'intervention évaluée, permettant d'en déterminer, en rapport notamment avec les critères d'évaluation, les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, et qui devrait sous-tendre des recommandations formulées ; - de disposer de données de base, permettant d'assurer une bonne cohérence entre les conclusions et recommandations formulées et les situations ou constats établis (évidence des conclusions) ; - répertorier les leçons et enseignements tirés de l'intervention et de l'évaluation.
IV. Profil du Consultant ou de l'équipe de mission (cas d'évaluations internes indépendantes)	
IV.1. Qualification du Consultant ou de l'équipe de mission	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser les types de ressources ou compétences jugées nécessaires pour mener à bien l'évaluation ; - Décrire, pour chaque de ressources humaines, les qualifications requises du Consultant pour la conduite de l'évaluation et la fourniture des livrables escomptés, de manière satisfaisante (cas d'évaluations externes) : qualification académique, domaine(s) de spécialité souhaité(s), etc. ; - Préciser, pour les cas d'évaluations externes, s'il s'agit d'un Consultant individuel ou d'un Cabinet ; - Décrire les qualifications requises pour les qualifications et compétences requises pour les cadres professionnels à mobiliser au sein de la Commission, pour la conduite de cette évaluation de manière satisfaisante (cas d'évaluations internes indépendantes).
IV.2. Expériences du Consultant ou de l'équipe de mission	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser le nombre d'années d'expérience générale requise, respectivement, pour l'équipe de Consultants (pour les cas d'évaluations externes) ou les membres de l'équipe de mission mise en place (pour les évaluations internes indépendantes) ; - Définir les profils ou types d'expérience spécifique requise du Consultant ou de chaque membre de l'équipe de mission, en rapport avec l'évaluation ; - Le Consultant, qui assurera le mandat de Chef de Mission, justifiera d'au moins dix (10) années d'expérience dans la conduite d'évaluations de politiques, de programmes, de projets ou de réformes.

Sections ou rubriques des Termes de Référence (TDR)	Orientations pour les contenus
V. Méthodologie, approches et outils de l'évaluation	
V.1. Méthodologie générale de l'évaluation	<p>Décrire la méthodologie générale de l'évaluation : la méthodologie générale de base définie dans le manuel s'articule autour de quatre principales phases (Cf. détails au chapitre 3, sections 3.1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - préparation administrative des évaluations programmées (recrutement du Consultant ou mise en place de l'équipe d'évaluation) ; - préparation technique de l'évaluation (phase de démarrage) ; - collecte, traitement et analyse des données de l'évaluation ; - rédaction, validation et approbation du rapport d'évaluation.
V.2. Approches méthodologiques de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - La proposition technique formulée pour l'évaluation devra proposer, pour chacun des critères d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> o les approches méthodologiques et les spécificités pour chacun des critères d'évaluation ; o les sous-critères et les modalités pour leur notation et pour l'appréciation de la performance, sur la base des grilles de référence définies dans le Manuel d'évaluation et des modalités spécifiques adoptées dans le rapport de démarrage de la mission d'évaluation ; - Définir la nature des données à collecter (données qualitatives et/ou quantitatives, primaires et/ou secondaires), ainsi que les principales sources d'information à consulter ; - Préciser les types et outils d'analyse à conduire (types d'informations à croiser, ratios à calculer, tendances à faire ressortir, synthèses à présenter, logiciels, etc.).
V.3. Outils de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - La proposition technique formulée pour l'évaluation devra préciser les outils de collecte et d'analyse des données et, le cas échéant, les spécificités selon des critères ; - Le Consultant ou l'équipe de mission devra au cours de la phase de démarrage (ou de préparation technique) de l'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> o élaborer les outils de collecte des données ; o spécifier les approches et outils d'analyse des données ; o élaborer la matrice d'évaluation, qui est l'outil de synthèse de référence pour la conduite et le pilotage de l'évaluation ; o assurer la revue et la validation des approches et outils de l'évaluation par le Comité de Pilotage avant la phase de collecte des données.
VI. Livrables, durée et calendrier de l'évaluation	
VI.1. Livrables de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux livrables de l'évaluation sont : <ul style="list-style-type: none"> o le rapport de démarrage de l'évaluation ; o le rapport de synthèse de la phase de collecte des données (missions circulaires, phases de terrain, etc.) ; o le rapport provisoire de l'évaluation et supports annexes ; o le rapport de l'atelier de validation du rapport provisoire ; o le rapport final de l'évaluation et supports annexes ; - La structure du rapport d'évaluation doit être globalement conforme au modèle ou plan de référence proposé dans le manuel d'évaluation des politiques, des programmes, des projets et réformes de la Commission.

Sections ou rubriques des Termes de Référence (TDR)	Orientations pour les contenus
VI.2. Durée de l'évaluation	<p>Préciser la durée de l'étude en nombre de mois ou de jours ouvrables. Cette durée doit être estimée à compter de la date de signature du contrat de prestation avec le Consultant/Cabinet.</p> <p>NB : <i>En règle générale, la durée d'une évaluation sera estimée à trois (3) mois en moyenne. Cette période inclut l'élaboration des outils d'évaluation, la collecte et le traitement des données, l'élaboration et le dépôt du rapport final de l'évaluation.</i></p> <p><i>Des pénalités (retenue d'honoraires) pourraient être prévues en cas de non-respect des délais prescrits.</i></p>
VI.3. Calendrier général des travaux de l'évaluation	<p>Définir la durée globale et le calendrier sur lequel l'évaluation devra être réalisée : insister sur l'échéance jugée critique ou limite pour disposer du rapport final de l'évaluation (« on évalue pour aider à la prise de décision et évoluer »).</p> <p><i>Ce calendrier devra être actualisé au terme de la phase de démarrage, sur la base des résultats de cette phase et des contextes réels.</i></p>
VI.4. Calendrier spécifique pour les livrables d'étapes de l'évaluation	<p>Définir le calendrier spécifique et les échéances limites pour les livrables d'étapes de l'évaluation (rapport de démarrage, rapport de synthèse, phases de collecte des données, rapport provisoire, rapport de l'atelier de validation du rapport provisoire et rapport final).</p> <p><i>Ce calendrier devra être actualisé au terme de la phase de démarrage, sur la base des résultats de cette phase et des contextes réels.</i></p>
Délais limites indicatifs pour les livrables d'étapes de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport final de démarrage de l'évaluation : 10 jours ouvrables au maximum, après la dernière réunion du Comité de Pilotage de l'Évaluation ; - Rapport de synthèse de la phase de collecte des données (missions circulaires, phases de terrain, etc.) : 10 jours ouvrables au maximum, après la fin de la phase de collecte des données ; - Rapport provisoire de l'évaluation et supports annexes : 30 jours ouvrables au maximum après la fin de la phase de collecte des données ; - Rapport de l'atelier de validation du rapport provisoire : 5 jours ouvrables au maximum, après la clôture de l'atelier de validation du rapport provisoire ; - Rapport final de l'évaluation et supports annexes : 15 jours ouvrables au maximum, après la clôture de l'atelier de validation du rapport provisoire.
<p>VII. Parties prenantes et cadre institutionnel de l'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ✎ Il s'agit de décrire les principales entités ou structures impliquées dans cette évaluation, leurs statuts et leurs rôles majeurs dans le processus de conduite de cette évaluation (processus évaluatif) ; ✎ Le manuel d'évaluation propose également les rôles et responsabilités des parties prenantes clés selon les modes d'évaluation. 	
VII.1. Présidence de la Commission de l'UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> - Commanditaire, Maître d'Ouvrage de l'évaluation ; - Assure le financement et la commande des évaluations ; - Assure le portage et le soutien politique ainsi que la veille de la mise en œuvre des recommandations majeures issues de l'évaluation (rétroaction et capitalisation).

Sections ou rubriques des Termes de Référence (TDR)	Orientations pour les contenus
<p>VII.2. Département porteur ou responsable de l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Commanditaire, Maître d'Ouvrage Délégué ; - Assure, dans les conditions fixées par les Décisions relatives à la délégation de Pouvoirs du Président, le financement et la commande des évaluations ; - Assure le portage et le soutien politique ainsi que la veille de la mise en œuvre des recommandations majeures issues de l'évaluation (rétroaction et capitalisation) ; - Mise à disposition de la documentation de base sur l'évaluation ; - Facilitation des opérations de collecte des données (contact avec les points focaux et acteurs clés des États et zones de collecte, accès aux données, etc.) ; - Assure le relais de la communication entre parties prenantes et mission d'évaluation ainsi que le suivi de la prise en compte des préoccupations des parties prenantes dans le cadre de l'évaluation ; - Responsable de la préparation administrative et logistique des réunions du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE) et de l'atelier de validation du rapport provisoire avec les parties prenantes.
<p>VII.3. Structure ou entité en charge des évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la mise en œuvre des plans, des programmes et portefeuilles annuels d'évaluation au sein de la Commission ; - Assure la coordination, l'encadrement technique et le management opérationnel de la fonction d'évaluation au sein de la Commission (actuelle DSE) ; - Responsable de l'encadrement technique et de la veille de la qualité des processus et livrables de l'évaluation.
<p>VII.4. Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assure la veille de la qualité des processus et des produits ou livrables attendus, conformément aux Termes de Référence de l'évaluation, à travers l'encadrement, la facilitation et le suivi du processus évaluatif, en appui à la structure en charge des évaluations et pour le compte de la Commission (Commanditaire) ; - Assure, à travers des réunions d'appui au démarrage de l'évaluation, la validation des cadres méthodologiques et outils de l'évaluation ; - Responsable de la validation de la qualité technique finale du rapport final de l'évaluation et autres livrables annexes.
<p>VII.5. États membres de l'Union</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitent les opérations de collecte des données de l'évaluation sur le terrain (dans chaque État) ; - Assurent la qualité des données collectées et des constats formulés, à travers des séances de débriefing ou feedback, organisées sur place par l'équipe d'évaluation (Consultant ou expertises internes) ; - Participent à la validation du rapport provisoire de l'évaluation, à travers l'atelier organisé à cet effet par la Commission (MO) ou le Département porteur de l'évaluation (MOD) et animé par l'équipe d'évaluation (Consultant ou expertises internes).

Sections ou rubriques des Termes de Référence (TDR)	Orientations pour les contenus
VII.6. Équipe d'évaluation (Consultant ou expertises internes, pour cas d'évaluations internes indépendantes)	<ul style="list-style-type: none"> - Maître d'œuvre, responsable de la qualité du processus et des livrables de l'évaluation ; - Élabore la méthodologie, les approches et les outils de l'évaluation ; - Assure la validation préalable des cadres méthodologiques et des outils et calendriers de l'évaluation par le Comité de Pilotage, à travers un rapport de démarrage qui sanctionne la fin de la phase de préparation technique de l'évaluation (Cf. manuel) ; - Procède aux opérations de collecte des données d'évaluation sur le terrain ; - Rédige les versions provisoires des rapports d'étapes de l'évaluation (rapport de démarrage, rapport de synthèse, phase de collecte, rapport provisoire d'atelier de validation et rapport final de l'évaluation) ; - Responsable de la préparation technique et de l'animation de l'atelier de validation du rapport provisoire de l'évaluation par les parties prenantes ; - Responsable de la finalisation des différents rapports de l'évaluation et d'autres livrables annexes, dans les limites des délais fixés par les Termes de Référence de l'évaluation.
VII.7. Partenaires Techniques et Financiers (cas d'évaluations conjointes)	<ul style="list-style-type: none"> - Procèdent à la proposition ou à la validation des Termes de Référence de l'évaluation (selon les cas ou termes de la convention de cofinancement) ; - Assurent la validation ou l'approbation finale du rapport d'évaluation, à travers un Avis de Non-Objection (selon les cas ou termes de la convention de cofinancement).
VIII. Documentations et sources documentaires de base pour l'évaluation	
VIII.1. Documents de référence de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> - Documents d'informations générales et spécifiques (Traité, actes, décisions, etc.) ; - Plan stratégique de la Commission ; - Feuilles de route et autres supports de pilotage ; - Documents de politiques, programmes et projets ; - Rapports Annuels de Performance ; - Rapports spécifiques (revues annuelles, audits internes, etc.) ; - Etc.
VIII.2. Documents et supports de mise en œuvre de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Conventions ; - Documents de planification stratégique et opérationnelle ; - Document de gestion opérationnelle ; - Rapports d'activités ; - Rapports de missions de supervision ; - Rapport de suivi-évaluation.
VIII.3. Autres sources documentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités des agences d'exécution ; - Rapports de Maîtres d'Ouvrage Délégués ; - Rapports d'enquêtes, etc.
IX. Délais et conditions de soumission des offres technique et financière	
	<ul style="list-style-type: none"> - Indiquer la date butoir de soumission des offres technique et financière des Consultants/Cabinets pour l'évaluation ; - Indiquer le (ou les) adresse(s) précise(s) d'envoi des offres, ainsi que les options d'expédition (courriel, boîte postale, etc.).

Sections ou rubriques des Termes de Référence (TDR)	Orientations pour les contenus
X. Principes éthiques et prémisses de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Toute activité d'évaluation au sein de la Commission doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définis par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE) ; - Ces principes ou règles éthiques sont notamment : <ul style="list-style-type: none"> o l'anonymat et la confidentialité : l'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité ; o la responsabilité : le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre les Consultants ou entre le Consultant et les dirigeants du programme/projet concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués ; o l'intégrité : l'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TDR, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme ; o l'indépendance : le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci ; o la notification des incidents : si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés à la Commission, à travers la structure en charge des évaluations (actuelle DSE). Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par la Commission dans les présents Termes de Référence de l'étude ; o la validation de l'information : le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final ; o la propriété intellectuelle : en utilisant les différentes sources d'information, le Consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées ; o la soumission des rapports : si la soumission des rapports est repoussée, ou dans le cas où la qualité des rapports soumis serait nettement moins bonne que ce qui a été convenu, les sanctions prévues dans les présents Termes de Référence s'appliqueront.

Annexe 11

Canevas type du projet de Portefeuille Triennal des Évaluations

Introduction

- Rappel des éléments de cadrage de la programmation budgétaire triennale, spécifiques pour l'évaluation
- Spécification de la période couverte par le Portefeuille Triennal des Évaluations (PTE) ;
- Énoncé de la structure globale du PTE

I. Rappel des critères et modalités clés pour la programmation

- I.1. Critères de choix des évaluations éligibles au portefeuille triennal
 - Priorités aux inscriptions annuelles du PTE
 - Priorités au portefeuille d'évaluations prévues ou inscrites au Cadre d'Actions Prioritaires (CAP) de la Commission en vigueur
 - Disponibilité de projets de Termes de Référence
- I.2. Critères de priorisation des programmations annuelles des évaluations

II. États détaillés des prévisions annuelles du Portefeuille Triennal des Évaluations

- II.1. Prévisions d'évaluations en année 1
- II.2. Prévisions d'évaluations en année 2
- II.3. Prévisions d'évaluations en année 3

III. États de synthèse des prévisions par structure analytique

- III.1. Synthèse des prévisions d'évaluations par année et par Département (sur trois ans)
- III.2. Synthèse des prévisions d'évaluations selon le type d'évaluation par Département
- III.3. Synthèse des prévisions d'évaluations selon le mode d'évaluation par Département
- III.4. État consolidé des prévisions d'évaluations du PTE par Département
- III.5. État consolidé des prévisions d'évaluations du PTE pour la Commission

IV. Budgétisation du Portefeuille Triennal des Évaluations (PTE)

- IV.1. Éléments de cadrage budgétaire
 - IV.1.1. Structures analytiques de base des coûts directs
 - IV.1.2. Structures analytiques de base des coûts indirects
- IV.2. Coûts estimatifs de mise en œuvre PTE pour la période (An 1-An 3)
 - IV.2.1. Coûts estimatifs directs du PEI pour la période (An 1-An 3)
 - IV.2.2. Coûts estimatifs indirects du PEI pour la période (An 1-An 3)
- IV.3. Budget global du PEI et structures analytiques
 - IV.3.1. Budget global du PEI pour l'ensemble du portefeuille planifié
 - IV.3.2. Budget global du PEI par structure (type, mode d'évaluation, nature de coûts, etc.)

V. Plan et modalités générales de mise en œuvre du PTE

- V.1. Portefeuille annuel des évaluations (An 1)
- V.2. Modalités générales de mise en œuvre du Portefeuille annuel des évaluations
- V.3. Termes de Référence annexes

Conclusion

Annexes

Annexe 12

Modèle type du projet de décision du Président de la Commission régissant le Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)

UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

.....
La Commission

.....
La Présidence



DÉCISION N° ANNÉE/PCOM/UEMOA PORTANT CRÉATION, ATTRIBUTIONS, COMPOSITION ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE PILOTAGE DE L'ÉVALUATION

LE PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DE L'UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA)

- VU** le Traité modifié de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- VU** le Protocole additionnel II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel (référence et date) portant nomination de Membres de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel (référence et date) portant nomination du Président de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 portant Règlement Financier de l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°01/2013/COM/UEMOA du 31 janvier 2013 établissant le Règlement intérieur de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** la Décision (référence et date), relative à l'organisation de la Commission de l'UEMOA, modifiée ;
- VU** la Décision (référence et date), relative à l'Organisation interne de la Présidence de la Commission, modifiée ;
- VU** la Décision n°04/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant adoption de la Charte de l'audit interne de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°43/2021/PCOM/UEMOA du 19 mars 2021 portant création, organisation et fonctionnement du Comité d'audit interne de la Commission de l'UEMOA ;

Considérant la nécessité de renforcer la culture de redevabilité et d'améliorer les pratiques évaluatives au sein de la Commission ;

Soucieux d'accroître l'efficacité et l'efficience des interventions et instruments communautaires d'intervention de l'Union et ceux des acteurs partenaires d'appui à l'intégration régionale ;

Soucieux d'accroître l'efficacité et l'efficience des processus, des résultats et livrables des interventions des évaluations des interventions de la Commission,

DÉCIDE

Article premier : Nature et mission

Le Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE) est une structure ad hoc, créée en appui au service en charge de l'évaluation au sein de la Commission.

Le COPILE a pour mission d'assurer la veille de la qualité des processus et des produits ou livrables attendus de l'évaluation, conformément aux Termes de Référence de l'évaluation, à travers l'encadrement, la facilitation et le suivi du processus évaluatif pour le compte de la Commission ou de l'Organe commanditaire.

Article 2 : Attributions

Les principales attributions du COPILE sont :

- assure une meilleure appropriation des Termes de Référence, des enjeux et défis majeurs de la mission par le Consultant évaluateur ou l'équipe d'évaluation (pour les cas d'évaluations internes indépendantes) ;
- veille à la qualité des cadres méthodologiques, des approches et outils de l'évaluation à travers des réunions de démarrage, sanctionnées par un Rapport de Démarrage de l'Évaluation (RaDE), qui est l'instrument de référence pour le pilotage du processus évaluatif ;
- suit l'avancement des étapes clés des processus de déroulement de la mission d'évaluation et en assure le compte rendu au Commanditaire, à travers la structure en charge de l'évaluation ;
- facilite, en appui au Cabinet responsable de l'évaluation, l'accès aux sources de données et aux supports documentaires nécessaires pour la conduite de l'évaluation ;
- formule des observations, des amendements et toutes propositions susceptibles d'améliorer les résultats et les livrables de l'évaluation ;
- examine et valide, à travers des réunions ad hoc, les livrables d'étapes et les rapports provisoires de la mission ;
- facilite la préparation technique et la tenue de l'atelier de restitution et de validation du rapport d'évaluation avec les parties prenantes du projet ;
- formule, à l'attention du Commanditaire, une appréciation globale sur la qualité finale du rapport d'évaluation, à travers la fiche de validation technique du rapport final et la fiche d'évaluation de la qualité globale du rapport final.

Article 3 : Composition

1. Le COPILE est, de façon générale, composé comme suit :
 - **Président** : Responsable de la structure en charge de la fonction d'évaluation au sein de la Commission ou son représentant
 - **Rapporteur** : Premier responsable de la structure responsable directe de l'évaluation au sein du Département concerné ou son représentant
 - **Membres** : Il s'agit de représentants de parties prenantes clés de l'intervention et d'expertises techniques (internes ou externes) jugées nécessaires pour assurer la mission du COPILE. Ils sont retenus sur proposition de la structure responsable directe de l'évaluation au sein du Département commanditaire et sur avis de la structure en charge de la fonction d'évaluation au sein de la Commission.
2. Le COPILE peut recourir à toute personne dont l'expertise est nécessaire à la bonne exécution de sa mission et de ses attributions.

Article 4 : Organisation et fonctionnement

1. Le Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE) se réunit à l'initiative de la structure en charge de la fonction d'évaluation au sein de la Commission, sur convocation de son Président et sur la base de concertations préalables avec les membres, pour les évaluations ou interventions financées sur ressources propres.
2. En ce qui concerne les évaluations conjointes ou financées sur ressources extérieures, le COPILE se réunit sur convocation de la lettre du Directeur de Cabinet du Président de la Commission (avec copie au Secrétaire Général de la présidence) ou du Commissaire chargé du Département concerné (par délégation).
3. Le quorum des membres présents requis pour les délibérations du Comité est fixé aux deux tiers (2/3) de ses membres.
4. En cas d'empêchement du membre titulaire, il peut se faire représenter par son représentant et son suppléant, sur la base d'une notification préalable de son empêchement au Président du Comité de Pilotage.
5. Les délibérations du Comité sont acquises par consensus et à défaut, à la majorité simple des membres présents ou représentés.
6. Les travaux du Comité de pilotage font l'objet de comptes rendus adressés au Directeur de Cabinet du Président avec copie au Secrétaire Général de la présidence) ou au Directeur de Cabinet du Département concerné (par délégation).
7. Les comptes rendus de la réunion du COPILE sont élaborés par la structure porteuse de l'évaluation au sein du Département commanditaire, sur la base du Canevas de référence adopté.

Article 5 : Mise en œuvre

La structure en charge de la fonction d'évaluation est chargée de l'application de la présente Décision, de concert avec la structure responsable directe de l'évaluation au sein du Département commanditaire (Maître d'Ouvrage Délégué).

Dans les cas d'évaluations décentralisées, la mise en œuvre de la présente Décision incombe au Directeur de la structure responsable de l'évaluation au sein du Département commanditaire, sous la supervision du Directeur de Cabinet de ce Département et sous l'assistance technique et la veille de la structure en charge des évaluations au sein de la Commission.

Article 6 : Entrée en vigueur

La présente Décision entre en vigueur à compter de la date de sa signature.

Ouagadougou, le

Le Président de la Commission

Ampliations :

- PC
- Département commanditaire
- Archives
- Structure en charge des évaluations (actuelle DSE)

Annexe 13

Canevas type pour les Comptes rendus de réunions du COPILE

**UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE**

.....
La Commission

.....
La Présidence



**CANEVAS OU MODÈLE TYPE
DU COMPTE RENDU DE RÉUNION DU COMITÉ
DE PILOTAGE DE L'ÉVALUATION**

Date et année

Sections ou rubriques du Compte rendu de réunion	Orientations pour les contenus
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler la date de tenue de la réunion ; - Rappeler le contexte de la réunion ; - Rappeler les Termes de Référence de la réunion ; - Objectif global et objectifs spécifiques visés ; - Résultats attendus et livrables.
1. Participants à la réunion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Décrire sommairement les participants à la réunion ; 2. Nom et prénoms, fonctions et statuts des membres du COPILE présents ; 3. Nom et prénoms, fonctions et statuts des membres du COPILE absents et motifs d'absence ; 4. Nom et prénoms, fonctions et statuts des membres de l'équipe de la mission d'évaluation (Consultants ou expertises internes) ; 5. Référencer en annexe la liste de présence dans le compte rendu.
2. Ordre du jour de la réunion	<p>Rappeler les points d'ordre du jour de la réunion :</p> <p>❖ Ordre du jour indicatif pour la première réunion du COPILE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rappel et explicitation des Termes de Référence (clarifications des attentes et enjeux, cadrages, etc.) ; 2. Présentation et examen de la méthodologie et des approches de l'évaluation (sur la base des propositions techniques préalablement formulées (Consultants ou équipe de mission) ; 3. Présentation et examen des projets d'outils de collecte des données ; 4. Présentation et examen du projet de matrice d'évaluation ; 5. Présentation et examen du calendrier du déroulement de la mission ; 6. Point de la documentation et état des besoins complémentaires en documentation. <p>❖ Ordre du Jour indicatif pour la deuxième réunion du COPILE²⁹ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revue approfondie et validation de la méthodologie et des approches de l'évaluation (sur la base de la prise en compte des contributions ou apports de la première réunion du COPILE) ; 2. Examen de la matrice d'évaluation et des outils de collecte des données ; 3. Examen et validation du calendrier du déroulement de la mission ; 4. Échanges sur les modalités pratiques de préparation de la phase de collecte des données (mission circulaire, dispositions administratives et logistiques, etc.) ; 5. État des besoins complémentaires en données ou sources de données ; 6. État des sources de collecte des données et points focaux ou acteurs de facilitation des opérations de collecte (listes et contacts téléphoniques et électroniques).

29 Les réunions du COPILE ne se limitent pas à deux : le COPILE devra se réunir autant de fois que nécessaire pour assurer la bonne qualité des cadres méthodologiques, des approches et outils pour la conduite opérationnelle de la mission.

Sections ou rubriques du Compte rendu de réunion	Orientations pour les contenus
3. Synthèse des travaux, des conclusions et recommandations de la réunion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présenter succinctement, pour chacun des points de l'Ordre du Jour de la réunion, la synthèse de contributions et observations formulées ; 2. Relever, pour chacun des points de l'ordre du jour de la réunion, les principales conclusions et recommandations formulées ; 3. Relever, le cas échéant, les contraintes ou préoccupations éventuelles relevées et les perspectives ou pistes de solutions formulées.
4. Perspectives et prochaine étape de la mission d'évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Décrire les prochaines étapes de la mission ; 2. Rappeler la prochaine date convenue pour la réunion du COPILE (le cas échéant) ; 3. Décrire les activités ou tâches jugées nécessaires avant la prochaine étape de la mission et les différents acteurs respectivement responsables (matrice de responsabilités).
Conclusion	<ol style="list-style-type: none"> 1. État des résultats de la réunion (niveaux d'atteinte des objectifs et résultats) ; 2. Qualité globale de la participation et des échanges ; 3. Sentiments généraux ; 4. Etc.
Annexes	<ul style="list-style-type: none"> - Liste de présence des participants dûment signée ; - Autres annexes (le cas échéant).
Page de signatures conjointes	<ul style="list-style-type: none"> - Signature du Rapporteur du COPILE ; - Signature du Président du COPILE.

Annexe 14

Canevas ou modèle type du Rapport de démarrage de l'évaluation



Logo (PTF)(cas échéant)

CANEVAS OU MODÈLE TYPE DU RAPPORT DE DÉMARRAGE DE L'ÉVALUATION

Logo et dénomination du Cabinet (si Consultant)

**Structure en charge de l'évaluation au sein de la Commission
(si Évaluation Interne Indépendante)**

Date et année

Sections ou rubriques du Rapport de démarrage	Orientations pour les contenus
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler le contexte de l'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> o description sommaire de l'intervention (objectifs, sources de financement, durée de l'intervention, bénéficiaires et autres parties prenantes clés, etc.) ; o étape de l'intervention où l'évaluation est intervenue ; o type d'évaluation et mode d'évaluation ; - Autres rappels contextuels jugés nécessaires ; - Énoncé sommaire du plan du rapport.
1. Rappel sommaire des Termes de Référence de l'évaluation (Cf. détails TDR en annexe 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectif général de l'évaluation ; 2. Objectifs spécifiques de l'évaluation ; 3. Résultats attendus de l'évaluation ; 4. Enjeux et défis spécifiques de l'évaluation ; 5. Principaux résultats attendus de l'évaluation ; 6. Principaux livrables de l'évaluation ; 7. Champs géographiques de l'évaluation.
2. Synthèse des réunions et consultations préparatoires de la phase de démarrage	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rappel sommaire des réunions ou séances de prise de contact du Consultant (ou équipe de mission) avec les parties prenantes clés (structure en charge de l'évaluation au sein de la Commission, Département commanditaire de l'évaluation, personnes-ressources clés, entités de PTF, etc.) ; 2. Rappel des principales conclusions et recommandations issues des réunions ; 3. État de la documentation de base mobilisée (Cf. annexe 2).
3. Méthodologie, approches et outils de l'évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Méthodologie générale de l'évaluation : décrire la méthodologie générale de l'évaluation en y précisant la démarche globale de la méthodologie et les principales étapes méthodologiques du processus évaluatif, en s'inspirant des étapes clés prévues dans le Manuel d'évaluation (collecte des données, rédaction du rapport provisoire, restitution et validation du rapport d'évaluation, finalisation, validation et approbation du rapport final de l'évaluation) ; 2. Décrire, pour chacune des étapes, les approches méthodologiques et les outils de l'évaluation ; 3. Décrire, pour chacun des critères d'évaluation les approches et les outils spécifiques (bases d'échantillonnage, échantillons d'enquêtes, techniques de collecte des données, outils clés, etc.) ; 4. Résumer la structure et le contenu général de la matrice d'évaluation et rendre sa version complète disponible en annexe ; 5. Résumer le calendrier de l'évaluation (étapes et périodes) et rendre sa version complète détaillée en annexe ; 6. Annexe 3 (matrice d'évaluation, outils tels les questionnaires, les guides d'entretien, les fiches de collecte de données secondaires, les fiches d'observation, etc., et calendrier de l'évaluation.)
4. Modalités organisationnelles et pratiques pour la phase de collecte des données	<ol style="list-style-type: none"> 1. Résumer les modalités et dispositions pratiques clés définies pour la phase de collecte des données ; 2. Rendre disponibles, le cas échéant, des informations de détails en annexe 4 (liste de points focaux, sources d'information, etc.).
Conclusion	

Annexe 1 : Canevas type de la matrice d'évaluation, en format paysage

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/techniques de collecte des données	Outils de collecte des données	Méthodes et outils d'analyse des données
Pertinence							
Additionnalité							
Qualité à l'entrée							
Efficacité							
Efficienne							
Durabilité							
Impact							

Phase de déroulement ou de conduite opérationnelle
de l'évaluation

Annexe 15
Canevas indicatif de référence
pour le rapport d'évaluation



Logo (PTF)(cas échéant)

**CANEVAS INDICATIF DE RÉFÉRENCE
POUR LE RAPPORT D'ÉVALUATION
À ADAPTER SELON LE TYPE OU LE MODE
D'ÉVALUATION**

Logo et dénomination du Cabinet (si Consultant)
Structure en charge de l'évaluation au sein de la Commission
(si Évaluation Interne Indépendante)

Date et année

Sections ou rubriques du Rapport d'évaluation	Orientations pour les contenus
Introduction	<p>Rappeler le contexte de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description sommaire de l'intervention (objectifs, sources de financement, durée de l'intervention, bénéficiaires et autres parties prenantes clés, etc.) ; - Étape de l'intervention où l'évaluation est intervenue ; - Type et mode d'évaluation ; - Autres rappels contextuels jugés nécessaires ; - Énoncé sommaire du plan du rapport.
Chapitre I : Rappel sommaire des Termes de Référence et cadre organisationnel de l'évaluation (Cf. détails dans les Termes de Référence de l'évaluation)	
1.1. Objectifs et résultats attendus de l'évaluation (Objectif général, objectifs spécifiques, résultats attendus)	
1.2. Enjeux et défis spécifiques de l'évaluation	
1.3. Principaux livrables de l'évaluation	
1.4. Critères d'évaluation	
1.5. Préoccupations des questions évaluatives clés en rapport avec chacun des critères	
1.6. Cadre institutionnel et organisationnel de l'évaluation (rappeler, sommairement, parties prenantes clés, leur statut et leur mission respectifs dans cette évaluation)	
1.7. Cadre organisationnel ou de management du processus évaluatif (rappeler sommairement les structures spécifiques mises en place ou impliquées dans le management du processus de l'évaluation et leurs rôles respectifs)	
<i>Annexe 1 : Termes de Référence de l'évaluation</i>	
Chapitre II : Méthodologie, approches et outils de l'évaluation	
2.1. Méthodologie générale de l'évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brève introduction, avec rappel de la période couverte par la phase de démarrage de l'évaluation 2. Méthodologie générale de l'évaluation (démarches globales, principales étapes du processus évaluatif) 3. Champs géographiques de l'évaluation <p><i>Annexe 2 : Calendrier détaillé de la phase de collecte des données</i> <i>Annexe 3 : Liste et contact des structures ou personnes-ressources rencontrées</i></p>
2.2. Détails méthodologiques, approches et outils	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approches méthodologiques, techniques et outils de collecte des données et principaux outils de collecte des données 2. Approches méthodologiques spécifiques pour les critères d'évaluation (bases d'échantillonnage, échantillons, approches d'enquêtes, techniques de collecte des données, outils clés, etc.) 3. Approches et outils de traitement et d'analyse des données
2.3. Difficultés et contraintes du processus évaluatif et solutions alternatives	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difficultés majeures rencontrées pour la phase de collecte des données et solutions alternatives adoptées 2. Contraintes majeures rencontrées au cours de la phase de collecte des données et les solutions alternatives proposées 3. Difficultés et contraintes spécifiques et solutions préconisées au cours de la phase de traitement et d'analyse des données 4. Contraintes ou limites spécifiques aux cadres conceptuels et méthodologiques de l'évaluation et recommandations 5. Qualité globale des données et précautions ou nuances éventuelles pour les résultats et les conclusions de l'évaluation

Sections ou rubriques du Rapport d'évaluation	Orientations pour les contenus
2.4. Couverture globale des enquêtes et structure analytique des échantillons d'enquêtes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description globale de l'échantillon d'enquêtes (structure globale, niveaux de couverture, structures analytiques, par exemple, selon les États, le genre, les groupes secteurs d'activités, autres centres d'intérêts pour l'analyse, etc.) 2. Description sommaire de la structure d'échantillons spécifiques selon des critères d'évaluation 3. Taux de couverture globale de l'échantillon et taux de couverture spécifique pour des critères
Chapitre III : Résultats de l'évaluation selon les critères de référence	
3.1. Résultats de l'évaluation pour la pertinence de l'intervention	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description sommaire des approches, des techniques et outils spécifiques de collecte et d'analyse des données relatives à la pertinence 2. Résultats de l'évaluation quant à la pertinence de l'intervention 3. Résultats spécifiques pour les préoccupations clé formulées 4. Conclusions relatives à la pertinence (conclusions générales et conclusions spécifiques pour des préoccupations clé de l'évaluation) 5. Recommandations majeures en ce qui concerne la pertinence de l'intervention
3.2. Résultats de l'évaluation pour l'additionnalité de l'intervention	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description sommaire des approches, des techniques et outils spécifiques de collecte et d'analyse des données relatives à l'additionnalité de l'intervention 2. Résultats de l'évaluation pour l'additionnalité de l'intervention 3. Résultats spécifiques pour les préoccupations clés formulées 4. Conclusions relatives à l'additionnalité (conclusions générales et conclusions spécifiques pour des préoccupations clés de l'évaluation) 5. Recommandations majeures en ce qui concerne l'additionnalité de l'intervention
3.3. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne l'efficacité de l'intervention	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description sommaire des approches, des techniques et outils spécifiques de collecte et d'analyse des données relatives à l'efficacité de l'intervention 2. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne l'efficacité de l'intervention 3. Résultats spécifiques pour les préoccupations clés formulées, en ce qui concerne l'efficacité 4. Conclusions relatives à l'efficacité (conclusions générales et conclusions spécifiques pour des préoccupations clés de l'évaluation) 5. Recommandations majeures en ce qui concerne l'efficacité de l'intervention

Sections ou rubriques du Rapport d'évaluation	Orientations pour les contenus
<p>3.4. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne l'efficacité de l'intervention</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description sommaire des approches, des techniques et outils spécifiques de collecte et d'analyse des données relatives à l'efficacité de l'intervention 2. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne l'efficacité de l'intervention (efficacité financière, efficacité technique, efficacité économique, etc.) 3. Résultats spécifiques pour les préoccupations clés formulées, en ce qui concerne l'efficacité 4. Conclusions relatives à l'efficacité de l'intervention (conclusions générales et conclusions spécifiques pour des préoccupations clés de l'évaluation) 5. Recommandations majeures en ce qui concerne l'efficacité de l'intervention
<p>3.5. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne la durabilité de l'intervention</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description sommaire des approches, des techniques et outils spécifiques de collecte et d'analyse des données relatives à la durabilité de l'intervention 2. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne la durabilité de l'intervention 3. Résultats spécifiques pour les préoccupations clés formulées, en ce qui concerne la durabilité 4. Conclusions relatives à la durabilité de l'intervention (conclusions générales et conclusions spécifiques pour des préoccupations clés de l'évaluation) 5. Recommandations majeures en ce qui concerne la durabilité de l'intervention
<p>3.6. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne l'impact de l'intervention</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description sommaire des approches, des techniques et outils spécifiques de collecte et d'analyse des données relatives à l'impact de l'intervention 2. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne l'impact de l'intervention 3. Résultats spécifiques pour les préoccupations clés formulées, en ce qui concerne l'impact de l'intervention 4. Conclusions relatives à l'impact de l'intervention (conclusions générales et conclusions spécifiques pour des préoccupations clés de l'évaluation) 5. Recommandations majeures en ce qui concerne l'impact de l'intervention
<p>3.7. Résultats de l'évaluation en ce qui concerne la qualité à l'entrée de l'intervention</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité globale de la participation des parties prenantes de l'intervention (diagnostic, formulation) 2. Qualité globale du diagnostic et de la chaîne de résultats 3. Qualité globale des cadres de gouvernance et de gestion de l'intervention (instance de pilotage, procédures et outils de référence pour la gestion, dispositif de suivi, etc.) 4. Évaluabilité de l'intervention (indicateurs de performance, situation de référence, cadre de mesure des performances, etc.)
<p>3.8. Évaluation pondérée du Programme selon l'analyse multicritère</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluation multicritère pour la pertinence de l'intervention 2. Évaluation multicritère pour l'additionnalité de l'intervention 3. Évaluation multicritère pour l'efficacité de l'intervention 4. Évaluation multicritère pour l'efficacité de l'intervention 5. Évaluation multicritère pour la durabilité de l'intervention 6. Évaluation multicritère pour l'impact de l'intervention 7. Évaluation multicritère pour la qualité à l'entrée de l'intervention

Sections ou rubriques du Rapport d'évaluation	Orientations pour les contenus
Chapitre IV : Conclusions, recommandations et perspectives de l'évaluation	
4.1.	Conclusion de l'évaluation en rapport avec chacun des critères
4.2.	Recommandations générales à l'endroit des parties prenantes clés de l'intervention (avec accent sur ordre de priorité)
4.3.	Recommandations spécifiques en rapport avec les critères d'évaluation
4.4.	Perspectives et modalités générales pour les recommandations majeures ou prioritaires formulées
Annexes	
1.	<i>Termes de Référence de l'évaluation</i>
2.	<i>Calendrier détaillé de la phase de collecte des données</i>
3.	<i>Liste et contact des structures ou personnes-ressources rencontrées</i>
4.	<i>Autres annexes</i>

Annexe 16

Projets d'ordre du jour et de programme indicatifs de l'atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes

Projet d'ordre du jour indicatif de l'atelier de restitution et de validation du rapport d'évaluation	
1.	Examen, amendement et validation de la méthodologie, des approches et résultats de l'évaluation : <ol style="list-style-type: none"> 1.1. <i>Restitution de la synthèse du rapport d'évaluation</i> 1.2. <i>Restitution de la synthèse des amendements formulés par les parties prenantes</i> 1.3. <i>Discussion et validation des résultats de l'évaluation</i>
2.	Revue et validation finale des conclusions et recommandations de l'évaluation
3.	Examen et validation des propositions pour : <ol style="list-style-type: none"> 3.1. <i>La valorisation et la diffusion des résultats de l'évaluation</i> 3.2. <i>Le suivi de mise en œuvre des recommandations majeures de l'évaluation</i>
4.	Lecture, amendement et adoption du rapport final de l'atelier
5.	Divers

Programme indicatif de l'atelier de restitution et de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes³⁰

Calendrier	Point d'ordre du jour ou agenda indicatif
Jour 1	Cérémonie d'ouverture de l'atelier
	I. Restitution du rapport d'évaluation <ol style="list-style-type: none"> I.1. Rappel des Termes de Référence et des principaux critères d'évaluation de l'évaluation (objectifs, résultats, livrables, critères) I.2. Méthodologie générale, approches et outils de l'évaluation I.3. Approches et outils spécifiques selon les critères d'évaluation I.4. Résultats de l'évaluation et conclusions en rapport avec les critères et questions évaluatives clés I.5. Recommandations de l'évaluation (recommandations générales à l'égard des parties prenantes et recommandations spécifiques en rapport avec les critères d'évaluation) I.6. Restitution de la synthèse des amendements, des contributions et observations formulés par les parties prenantes I.7. Discussions en vue de la validation des résultats, conclusions et recommandations du rapport
Jour 2	II. Restitution et validation de la synthèse des amendements et contributions formulés au terme de la séance plénière du Jour 1 <ul style="list-style-type: none"> • Nota : Cette synthèse devra être préparée par l'équipe de mission au terme des travaux du Jour 1.
	III. Revue et validation des conclusions et recommandations de l'évaluation <ul style="list-style-type: none"> • Nota : Sur la base des discussions, des amendements et contributions formulés au terme des travaux du Jour 1, l'équipe de mission prépare et soumet une version améliorée des conclusions et recommandations de l'évaluation, tout en gardant la pleine responsabilité des opinions et avis formulés au terme de l'évaluation.
	IV. Perspectives et modalités opératoires pour la valorisation des résultats et produits de l'évaluation <ol style="list-style-type: none"> IV.1. Propositions de modalités générales et approches pour la diffusion et l'appropriation des résultats de l'évaluation par les parties prenantes (par l'équipe de mission) IV.2. Propositions de perspectives et modalités pour le suivi de mise en œuvre des recommandations majeures de l'évaluation (par l'équipe de mission) IV.3. Discussions et validation des perspectives et modalités opératoires proposées
	V. Élaboration du rapport provisoire de l'atelier
	VI. Lecture, amendement et adoption du rapport des travaux de l'atelier
Jour 3	Cérémonie de clôture des travaux

30 La durée totale (en nombre de jours) de l'atelier de restitution dépend de l'envergure ou de la complexité de l'évaluation.

Annexe 17

Canevas de la Fiche de recueil des amendements et contributions des parties prenantes au rapport provisoire d'évaluation de l'intervention (Fiche RAC)

1. Identification des Experts ou personnes-ressources ayant participé à la revue et à la validation au niveau de l'État ou autre partie prenante

Nom et prénoms	Fonction	Téléphone	Email
....			

2. Formulation des commentaires ou contributions sur le rapport provisoire d'évaluation de la PAU

1.1. Commentaires et contributions de fond

Page de référence du rapport (préciser la page)	Commentaires et contributions de fond (formuler le commentaire ou la contribution)	Propositions ou recommandations pour améliorer le rapport (si nécessaire, sur la base des commentaires ou contributions formulés)

1.2. Commentaires et contributions spécifiques aux données statistiques du rapport

Page de référence du rapport (préciser la page)	Commentaires et contributions de fond (formuler le commentaire ou la contribution)	Propositions ou recommandations pour améliorer le rapport (complément de données statistiques ou référence de sources de données statistiques)

1.3. Commentaires et contributions de forme

Page de référence du rapport (préciser la page)	Commentaires et contributions de fond (formuler le commentaire ou la contribution)	Propositions ou recommandations pour améliorer le rapport (si nécessaire, sur la base des commentaires ou contributions formulés)

1.4. Autres commentaires et contributions

Page de référence du rapport (préciser la page)	Commentaires et contributions de fond (formuler le commentaire ou la contribution)	Propositions ou recommandations pour améliorer le rapport (si nécessaire, sur la base des commentaires ou contributions formulés)

1.5. Avis sur la qualité globale ou validité du rapport (cochez la mention retenue)

Adoption du rapport sans réserve	<input type="checkbox"/>
Adoption du rapport sous réserve de la prise en compte des amendements (notamment de fond)	<input type="checkbox"/>
Rejet du rapport	<input type="checkbox"/> Motifs du rejet du rapport

3. Recommandations générales sur le rapport provisoire

N°	Recommandations majeures

Annexe 18

Canevas indicatif du rapport de synthèse des travaux de l'atelier de validation du rapport provisoire de l'évaluation

**UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE**

.....
La Commission

.....
La Présidence



**CANEVAS INDICATIF DU RAPPORT DE SYNTHÈSE
DES TRAVAUX DE L'ATELIER DE VALIDATION
DU RAPPORT PROVISOIRE DE L'ÉVALUATION**

Date et année

Sections ou rubriques du Rapport	Orientations pour les contenus
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler la période de tenue de l'atelier (du ... au ... mois, année) ; - Rappeler le contexte et les objectifs de l'atelier ; - Décrire les profils des participants (représentants des États, représentants de PTF, personnes-ressources, etc.) ; - Énoncer la liste des participants en annexe 1 ; - Énoncer la structure sommaire du rapport, qui pourrait, de manière indicative, être organisée en trois grands points.
I. Cérémonie d'ouverture des travaux de l'atelier	<ul style="list-style-type: none"> - Résumer, de manière synthétique, le déroulement de la cérémonie d'ouverture des travaux de l'atelier ; - Résumer certaines interventions ou certains messages clés.
II. Organisation et management des travaux de l'atelier	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du bureau de séance ; - Examen et adoption du projet d'ordre du jour de l'atelier (Cf. projet d'ordre du jour indicatif) ; - Examen et adoption du projet de programme de l'atelier (Cf. projet d'ordre du jour indicatif) ; - Autres dispositions organisationnelles ou logistiques (sources de financement de l'atelier, appui technique spécifique de la Commission au Bureau de séance, etc.).
III. Déroulement des travaux de l'atelier	<p>3.1. Séances plénières de restitution du rapport : Présenter la synthèse de chacune des séances plénières de l'atelier, sur la base du programme de travail adopté :</p> <p>Plénière 1 : Examen, amendement et validation de la méthodologie, des approches et résultats de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restitution de la synthèse du rapport d'évaluation ; - Restitution de la synthèse des amendements formulés par les parties prenantes ; - Synthèse des contributions et amendements issus des discussions des approches et résultats de l'évaluation. <p>Plénière 2 : Restitution et validation des conclusions et recommandations de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restitution des conclusions et recommandations générales ; - Restitution des conclusions et recommandations spécifiques en rapport avec les critères d'évaluation ; - Synthèse des discussions relatives aux conclusions et recommandations. <p>Plénière 3 : Revue et validation finale des conclusions, des recommandations du rapport d'évaluation et du calendrier pour la finalisation de l'évaluation</p> <p>Plénière 4 : Examen et validation des approches et modalités générales pour la valorisation et la diffusion des résultats de l'évaluation</p> <p>Plénière 5 : Examen et validation des propositions et modalités générales pour la valorisation des résultats de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propositions et modalités générales pour la rétroaction et diffusion des résultats de l'évaluation ; - Propositions et modalités générales pour le suivi de mise en œuvre des recommandations majeures de l'évaluation.

Sections ou rubriques du Rapport	Orientations pour les contenus
	<p>3.2. Les travaux de groupe (le cas échéant) : Présenter la synthèse des travaux de groupe (approches, outils et déroulement, principaux résultats et présenter des détails y relatifs en annexe)</p> <p>3.3. Séances plénières de synthèse et de clôture</p> <p>Plénière 6 : Restitution et validation des travaux de groupe</p> <p>Plénière 7 : Lecture, amendement et adoption du rapport de l'atelier</p>
IV. Cérémonie de clôture de l'atelier	<ul style="list-style-type: none">- Résumer, de manière synthétique, le déroulement de la cérémonie de clôture des travaux de l'atelier ;- Résumer certaines interventions ou certains messages clés
Conclusion	

Annexe 19

Canevas de la fiche de validation technique du rapport final de l'évaluation par le COPILE

a. Canevas de la fiche de synthèse de l'évaluation technique du rapport final de l'évaluation

**UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE**

.....

La Commission

.....

La Présidence



**CANEVAS DE LA FICHE DE SYNTHÈSE
DE L'ÉVALUATION TECHNIQUE DU RAPPORT FINAL
DE L'ÉVALUATION**

I. Données d'identification et de référence pour l'Avis	
Intitulé de l'évaluation	
Référence de la décision relative à la création du Comité de Pilotage	
Référence de la Note d'Avis (N°-COPIL/PCOM/mois/année)	
Date de formulation de l'Avis	
Département bénéficiaire de l'évaluation	
Nom, prénoms et fonction du Président du Comité de Pilotage	
Nom, prénoms et fonction du Rapporteur du Comité de Pilotage	

II. Résumé du processus d'encadrement et de suivi de l'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler la période couverte par la phase de démarrage et la date de tenue de la dernière réunion du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE) ; • Rappeler la date de tenue de la réunion du COPILE ayant procédé à la validation interne du rapport provisoire de l'évaluation ; • Rappeler la période de tenue de l'atelier de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes (dates, mois et année) ; • Rappeler la date de réception du rapport final de l'atelier (référence du bordereau de transmission du rapport).

III. Appréciation globale de la qualité finale du rapport l'évaluation					
Critères de qualité du rapport d'évaluation	Note globale du critère (A)	Note globale attribuée pour le critère (B)	Poids moyen du critère (%) (C) = (B/A) * 100	Poids relatif du critère (%) (D)	Score pondéré du critère (E) = (C) * (D)
1. Adéquation globale du rapport avec les Termes de Référence (y compris le respect du canevas indicatif de référence)	10			10%	
2. Adéquation de la méthodologie et des approches de l'évaluation	30			30%	
3. Qualité globale du contenu du rapport d'évaluation (cohérence interne et qualité de l'analyse)	15			15%	
4. Crédibilité des résultats et conclusions de l'évaluation	20			20%	
5. Qualité globale des conclusions de l'évaluation	10			10%	
6. Qualité globale des recommandations de l'évaluation	15			15%	
Total	100			100%	

L'appréciation de la qualité globale du rapport d'évaluation est faite à travers le Score Moyen de Qualité (SMQ) pour l'ensemble des six (6) critères et sur la base d'une échelle à quatre gradients ou niveaux, conformément à la grille suivante :

Échelles d'appréciation de la qualité globale du rapport d'évaluation	Appréciation de la qualité globale du rapport	Avis final du COPILE sur la qualité finale du rapport
$SMQ \leq 50\%$	Faible	À rejeter
$50\% < SMQ \leq 70\%$	Moyenne	À améliorer avant dépôt et solde
$70\% < SMQ \leq 80\%$	Bonne	À déposer pour solde. Recommandable aux tiers
$80\% < SMQ \leq 100\%$	Très bonne	À déposer pour solde À citer en exemples et capitaliser

IV. Recommandations du Comité de Pilotage à l'égard du Commanditaire (DC-PCOM ou Commissaire Département)

Fait à Ouagadougou, date, mois, année

Pour le Comité de Pilotage de l'Évaluation

Rapporteur du Comité de Pilotage

Président du Comité de Pilotage

Nom et prénoms
Fonction

Nom et prénoms
Fonction

b. Grille indicative annexe de référence pour l'évaluation multi-critère de la qualité globale du rapport d'évaluation

Critères	Note globale du critère	Indicateurs ou sous-critères clés pour la qualité globale du rapport	Note globale de l'indicateur ou du sous-critère
1. Adéquation globale du rapport avec les Termes de Référence	10	Niveau d'atteinte des objectifs et résultats de l'évaluation	5
		Taux de réponses aux préoccupations globales	3
		Taux de réponses aux questions évaluatives majeures ou clés	2
2. Adéquation de la méthodologie et des approches de l'évaluation	30	Conformité globale de la méthodologie avec les cadres et approches méthodologiques adoptés au terme de la phase de démarrage	14
		Pertinence spécifique de la démarche et des approches méthodologiques avec les critères d'évaluation et les préoccupations majeures de l'évaluation	8
		Pertinence spécifique des approches méthodologiques avec les questions évaluatives majeures et les réalités de terrain	5
		Qualité et adéquation des techniques et outils de collecte des données	3
3. Qualité globale du contenu du rapport d'évaluation	15	Cohérence de la structure globale avec le canevas type de référence pour les rapports d'évaluation	2
		Cohérence interne des sections (adéquation contenu et titre)	2
		Qualité des données (fiabilité, complétude, traçabilité versus sources, etc.)	5
		Solidité de l'analyse (pertinence et effectivité des constats ou constatations, profondeur des analyses, illustrations statistiques ou qualitatives-verbatim, témoignages, etc.)	4
		Clarté du rapport (qualité du style rédactionnel, simplicité, facilité de lecture et de compréhension (accessibilité))	2
4. Crédibilité des résultats et constatations de l'évaluation	20	Cohérence et adéquation des résultats et constatations avec la méthodologie et les approches de l'évaluation	10
		Réalisme et évidence des résultats et constatations, avec les situations et contextes analysés	6
		Acceptabilité pour les parties prenantes respectives, notamment les bénéficiaires, Maîtres d'Ouvrage, Maîtres d'ouvrage Délégué et PTF (niveau global d'adhésion et de consensus)	4
5. Qualité globale des conclusions de l'évaluation	10	Cohérence globale avec les critères d'évaluation	3
		Cohérence globale avec les résultats ou constatations établis	3
		Cohérence spécifique avec les préoccupations majeures de l'évaluation et les questions évaluatives	2
		Qualité globale de la formulation (clarté, neutralité, facilité de compréhension, etc.)	2
6. Qualité globale des recommandations de l'évaluation	15	Pertinence ou cohérence globale, en rapport avec les résultats, constatations et conclusions	6
		Faisabilité ou applicabilité (réalisme et soutenabilité, en rapport avec les parties prenantes et leurs contextes)	5
		Qualité des modalités et approches de mise en œuvre proposées (pertinence et faisabilité)	4
Total	100		

Annexe 20

Modèle indicatif de la note d'approbation du rapport final de l'évaluation (NARE)

**UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE**

La Commission

La Présidence

***Direction de la Stratégie
et de l'Évaluation***

JJM/EZ



Ouagadougou, le

NOTE N°DC-PC/DSE

**A : Monsieur le Directeur de Cabinet du Commissaire chargé
du Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF)**

**De : Monsieur le Directeur de Cabinet du Président de la Commission
(Maître d'Ouvrage)**

Ou

Monsieur le Directeur de Cabinet du Département commanditaire

**A : Monsieur le Directeur de Cabinet du Commissaire chargé
du Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF)**

Objet : Note d'approbation du rapport final de l'évaluation (compléter l'intitulé de l'évaluation)

-
1. Rappeler l'objet ou l'intitulé de l'évaluation ;
 2. Rappeler les références et la date de signature du contrat de la prestation s'il s'agit d'une évaluation externe ou de l'Acte relatif à la mise en place de l'équipe d'évaluation dans le cas d'une Évaluation Interne Indépendante (Décision PCOM ou Note de Service du Commissaire, par Délégation de pouvoirs du Président) ;
 3. Rappeler la période couverte par la phase de démarrage de l'évaluation et les références du support de transmission du rapport de démarrage de l'évaluation (courrier ou bordereau de transmission) ;
 4. Préciser la période couverte par les phases de collecte, d'analyse des données et de préparation du rapport provisoire de l'évaluation ;

5. Rappeler la date de dépôt du rapport provisoire et les références de la correspondance administrative (courrier ou bordereau) ;
6. Rappeler la période de tenue de l'atelier de validation du rapport provisoire de l'évaluation avec les parties prenantes (dates, mois et année) ;
7. Rappeler la date de réception du rapport final de l'atelier et les références du support de transmission (courrier ou bordereau de transmission) ;
8. Restituer la synthèse des résultats de la revue de la qualité finale du rapport, réalisée par le Comité de Pilotage de l'Évaluation (note moyenne attribuée et appréciation globale de la qualité du rapport) ;
9. Rappeler, le cas échéant, les autres livrables issus de la mission d'évaluation ;
10. Formuler l'avis d'approbation du rapport et la demande spécifique au solde du montant des prestations restant dû (voir proposition ci-dessous) :

Ces versions finales des rapports sont de qualité satisfaisante et ont reçu notre approbation.

À cet effet, je vous demande de bien vouloir autoriser les services compétents à engager les procédures pour le paiement du solde des honoraires et frais dus au titre de contrat (si évaluation externe), conformément à la clause (référence) dudit contrat.

Le financement de cette étude est prévu dans le budget de l'Union, exercice (spécifier l'année), au code budgétaire (préciser le code budgétaire) et sur le compte nature (préciser le compte nature et son intitulé - « Honoraires et études » ou autres).

PJ :

- Annexe 1 : Copie du Bordereau de transmission du rapport de démarrage
- Annexe 2 : Copie du Bordereau de transmission du rapport provisoire de l'évaluation
- Annexe 3 : Compte rendu de réunion de validation interne du rapport par le COPILE
- Annexe 4 : Copie de la Note de transmission du compte rendu de l'atelier de validation du rapport d'évaluation par les parties prenantes
- Annexe 5 : Bordereau de livraison du rapport final de l'évaluation
- Annexe 6 : Fiche de validation de la qualité finale du rapport d'évaluation par le COPILE

Signature du Commanditaire de l'évaluation

DC-PC (Maître d'Ouvrage)

ou

Commissaire (Maître d'Ouvrage Délégué)

Annexe 21

Responsabilités majeures des acteurs clés dans les Évaluations Internes indépendantes

a. Responsabilités majeures des acteurs clés responsables d'étapes dans les processus d'Évaluations Internes Indépendantes

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs responsables	Responsabilités majeures de l'acteur responsable
1. Préparation administrative de l'Évaluation Interne Indépendante (E2I)		
Mise en place de l'Équipe de l'Évaluation Interne indépendante (E2I)	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE)	Élaboration du projet de décision et suivi du processus de validation (par la DAJ) et de signature par le PCOM (Maître d'Ouvrage)
Mise en place du comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission	Élaboration du projet de décision relative au Comité de Pilotage et suivi du processus de sa validation (par la DAJ) et signature par le PCOM
Élaboration des TDR	Département porteur de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du projet de Termes de Référence (TDR) de l'évaluation • Prise en compte des amendements et finalisation des TDR
Revue et validation finale des TDR	Comité de Pilotage DE L'Évaluation (COPILE)	Examen et validation des TDR
2. Préparation technique de l'évaluation : phase de démarrage		
Élaboration des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Structure chargée des évaluations (EEII)	Conduite opérationnelle de la mission d'évaluation
Revue et validation des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Comité de Pilotage de l'Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Examen et validation des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation • Formulation de recommandations nécessaires
3. Collecte, traitement, analyse des données et rédaction du rapport d'évaluation (conduite opérationnelle)		
Collecte, traitement et analyse des données de l'évaluation	Structure chargée des évaluations (EEII)	Pilotage et maîtrise d'œuvre des processus et opérations techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données
Rédaction du rapport provisoire de l'évaluation	Structure chargée des évaluations (EEII)	Élaboration du rapport provisoire de l'évaluation
4. Examen, validation et approbation du rapport provisoire de l'évaluation		
Examen et validation interne du rapport provisoire par le COPILE	COPILE	Veille de la qualité globale du rapport provisoire avant sa validation par l'atelier des parties prenantes

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs responsables	Responsabilités majeures de l'acteur responsable
Restitution et validation du rapport d'évaluation	Département porteur de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Préparation, administrative, logistique de l'atelier Modération de l'atelier Facilitation des travaux de préparation technique (collecte des fiches d'amendement et transmission à l'EEII)
		Veille de la qualité des résultats et livrables de l'atelier
Élaboration du rapport final de l'évaluation	Structure chargée des évaluations	Prise en compte des contributions et apports de l'atelier de validation
Évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation	Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Renseignement et signature de la fiche d'évaluation de la qualité globale du rapport final
Validation du rapport final de l'évaluation	Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Élaboration et signature de la fiche de validation finale du rapport
Approbation du rapport d'évaluation	Département porteur	Élaboration du projet de Note d'Approbation du Rapport d'Évaluation (NARE)
	Maître d'Ouvrage ou Maître d'Ouvrage Délégué de l'Évaluation (Cabinet du Président de l'Organe concerné ou Commissaire chargé du Département)	Examen, validation et signature de la NARE et supports annexes (fiche d'évaluation de la qualité globale du rapport et autres)
Clôture de la mission d'évaluation	Maître d'Ouvrage ou Maître d'Ouvrage Délégué de l'Évaluation (Cabinet du Président de l'Organe concerné)	Délivrance attestation de clôture et de bonne fin d'exécution de la mission
Évaluation globale du processus évaluatif (pour fin de capitalisation)	Département ou Organe porteur de l'évaluation	Élaboration du projet de fiche d'évaluation de la qualité globale du processus, conformément au canevas de la fiche d'évaluation

b. Responsabilités majeures des acteurs clés associés dans les processus d'Évaluations Internes Indépendantes

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs clés associés	Responsabilités majeures des acteurs associés
1. Préparation administrative de l'évaluation		
Mise en place de l'Équipe d'Évaluation Interne indépendante (EEII)	Département porteur de l'évaluation	Revue et validation du projet de Décision du PCOM relative à l'EEII
Mise en place du comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Département porteur ou commanditaire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Facilitation et appui conseil au processus de mise en place du COPILE (Canevas type projet de Décision, composition, etc.) Revue et validation du projet de Décision du PCOM relative au COPILE

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs clés associés	Responsabilités majeures des acteurs associés
Élaboration des TDR	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission	Revue et validation technique des TDR
Revue et validation finale des TDR	Département porteur de l'évaluation	Finalisation des TDR
2. Préparation technique de l'évaluation : phase de démarrage		
Élaboration des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Département porteur de l'évaluation (Direction ou Unité de Gestion)	Mise à disposition de la documentation, mise en relation avec les parties prenantes (États, points focaux et autres)
Revue et validation des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Structure chargée des évaluations (pour les cas d'Évaluation Interne Indépendante)	<ul style="list-style-type: none"> Préparation technique et présentation du rapport Prise en compte des contributions et observations du Comité de Pilotage
	Département porteur de l'évaluation (Direction)	Secrétariat et rapport des travaux, en appui à l'équipe d'évaluation (EEII)
3. Collecte, traitement, analyse des données et rédaction du rapport provisoire de l'évaluation (conduite opérationnelle)		
Collecte, traitement et analyse des données d'évaluation	Département porteur de l'évaluation	Facilitation des processus de participation des points focaux et autres parties prenantes aux opérations de collecte des données
Rédaction du rapport provisoire d'évaluation	Département porteur de l'évaluation	Suivi et facilitation de la documentation
4. Examen, validation et approbation du rapport d'évaluation		
Examen et validation interne du rapport provisoire par le COPILE	Structure chargée des évaluations (EEII)	Préparation technique, animation et prise en compte des contributions et observations du COPILE
	Département porteur de l'évaluation	Préparation administrative et logistique Élaboration du rapport (secrétariat)
Restitution et validation du rapport d'évaluation	Structure chargée des évaluations (EEII)	Préparation technique et animation de l'atelier (synthèse des fiches d'amendement du rapport par les parties prenantes avant l'atelier)
		Assurance qualité des résultats et livrables de l'atelier
Élaboration du rapport final de l'évaluation	Département porteur de l'évaluation	Veille de la qualité du rapport final, sur la base des résultats de l'atelier de validation
Évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation	Structure chargée des évaluations	<ul style="list-style-type: none"> Préparation et transmission des supports au COPILE Veille de la qualité du rapport de l'évaluation
	Département porteur de l'évaluation	Veille de la qualité du rapport de l'évaluation
Validation du rapport final de l'évaluation	Département porteur de l'évaluation	Veille de la qualité du rapport de l'évaluation

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs clés associés	Responsabilités majeures des acteurs associés
Approbation du rapport d'évaluation	COPILE	Revue et validation
	Structure chargée des évaluations	Amendements et Contributions (avis consultatifs)
	Département porteur de l'évaluation	Élaboration et signature de la Note d'Approbation et supports annexes (fiche d'évaluation de la qualité globale du rapport et autres)
Clôture de la mission d'évaluation	Département porteur de l'évaluation	Élaboration et introduction du projet d'attestation de bonne fin d'exécution auprès du PCOM
Évaluation globale du processus évaluatif (pour fin de capitalisation)	COPILE	Revue, validation et signature de la Note de synthèse du processus évaluatif
	Structure chargée des évaluations	Participation, avec avis consultatif , au processus de validation des résultats de l'évaluation (en vue de réduire les conflits d'intérêts)

Annexe 22

Rôles majeurs des acteurs clés dans les évaluations internes indépendantes

a. Rôles majeurs des acteurs clés responsables dans les processus d'évaluations externes

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs responsables	Responsabilités majeures de l'acteur responsable
1. Préparation administrative de l'évaluation		
Élaboration des Termes de Référence de l'évaluation	Département porteur de l'évaluation	Élaboration du projet des Termes de Référence
Recrutement des expertises nécessaires pour l'évaluation (Cabinets ou Consultants individuels)	Structure en charge des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières (actuelle DACM)	Conduite et animation de la procédure de recrutement
Mise en place du comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission	Élaboration du projet de décision relative au Comité de Pilotage et suivi du processus de sa validation (par la DAJ) et signature par le PCOM
Réunion initiale de prise de contact avec les parties prenantes clés	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission (actuelle DSE)	<ul style="list-style-type: none"> Introduction de la mission auprès des parties prenantes Rappel et cadrage des Termes de Référence, des attentes et enjeux majeurs de l'évaluation Mise à disposition des documentations et supports de référence en matière de suivi et d'évaluation au sein de la Commission
2. Préparation technique de l'évaluation : phase de démarrage		
Revue, adaptation et validation finale des TDR	Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Examen, actualisation et validation des TDR
Élaboration des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation et adaptation de l'offre technique, au regard des contextes actuels et des informations issues de la revue documentaire de base Pilotage et maîtrise d'œuvre de la mission d'évaluation
Revue et validation des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Comité de Pilotage de l'Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Examen et validation des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation Formulation de recommandations nécessaires
3. Collecte, traitement, analyse des données et rédaction du rapport d'évaluation (conduite opérationnelle)		
Collecte, traitement et analyse des données de l'évaluation	Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation	Pilotage et maîtrise d'œuvre des processus et opérations techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs responsables	Responsabilités majeures de l'acteur responsable
Rédaction du rapport provisoire de l'évaluation	Consultant, Maître d'œuvre	Élaboration du rapport provisoire de l'évaluation
4. Examen, validation et approbation du rapport d'évaluation		
Examen et validation interne du rapport provisoire par le COPILE	COPILE	Veille de la qualité globale du rapport provisoire avant sa validation par l'atelier des parties prenantes
Restitution et validation du rapport d'évaluation	Département porteur de l'évaluation PTF (pour cas d'évaluations conjointes)	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation administrative, logistique de l'atelier • Modération de l'atelier • Facilitation des travaux de préparation technique (collecte des fiches d'amendements et transmission au Consultant, relance d'acteurs retardataires, etc.) • Veille de la qualité des résultats et livrables de l'atelier
Élaboration du rapport final de l'évaluation	Consultant, Maître d'œuvre	Prise en compte des contributions et apports de l'atelier de validation
Évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation	Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Renseignement et signature de la fiche d'évaluation de la qualité globale du rapport final
Validation du rapport final de l'évaluation	Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Renseignement et signature de la fiche de validation finale du rapport
Approbation ou rejet du rapport d'évaluation	Maître d'Ouvrage ou Maître d'Ouvrage délégué - Commanditaire Cabinet du Président de l'Organe concerné ou Commissaire chargé du Département)	Examen, validation et signature de la Note d'Approbation du Rapport d'Évaluation (NARE) et supports annexes (fiche d'évaluation de la qualité globale du rapport et autres)
Clôture de la mission d'évaluation	Maître d'Ouvrage ou Maître d'Ouvrage Délégué de l'évaluation (Cabinet du Président de l'Organe)	Délivrance de l'attestation de clôture et de bonne fin d'exécution de la mission
Évaluation globale du processus évaluatif (pour fin de capitalisation)	Structure chargée des évaluations	Élaboration, validation finale et signature de la fiche d'évaluation de la qualité globale du processus d'évaluation, conformément au canevas de la fiche d'évaluation

Source : CEval, 2016, adapté DSE, 2021

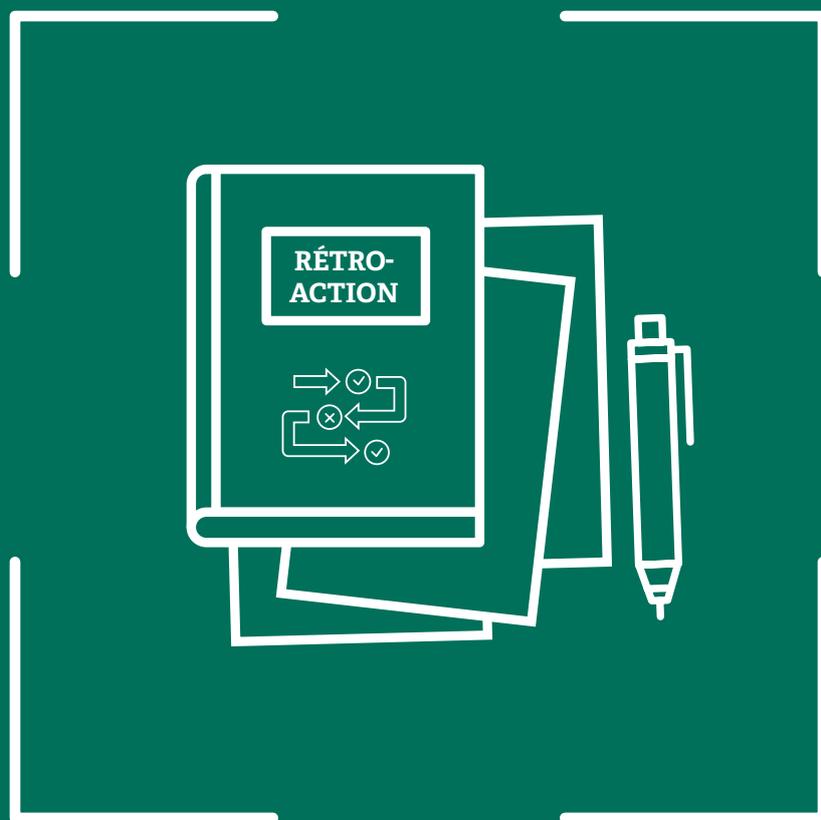
b. Rôles majeurs des acteurs clés associés dans les processus d'évaluations externes

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs clés associés	Responsabilités majeures des acteurs associés
1. Préparation administrative de l'évaluation		
Élaboration des Termes de Référence de l'évaluation	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission	Revue et validation technique des Termes de Référence
	Partenaires Techniques et Financiers (cas d'évaluations conjointes)	Amendement et validation des Termes de Référence
Recrutement des expertises nécessaires pour l'évaluation (Cabinets ou Consultants individuels)	Département porteur de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Participation au processus de recrutement Coordination et animation des travaux de la sous-commission technique
	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> Participation au processus de recrutement Veille et assurance qualité technique des critères évaluation et de sélection des consultants
Mise en place du Comité de Pilotage de l'Évaluation (COPILE)	Département porteur de l'évaluation	Revue et validation du projet de Décision du PCOM relative au COPILE
	Partenaires Techniques et Financiers (cas d'évaluations conjointes)	Amendement et validation des Termes de Référence du projet de Décision du PCOM relative au COPILE
	Direction des Affaires Juridiques (DAJ)	Revue et validation technique du projet de Décision
Revue, adaptation et validation finale des TDR	Département porteur de l'évaluation	Finalisation des TDR
2. Préparation technique de l'évaluation : phase de démarrage		
Réunion initiale de prise de contact avec les parties prenantes clés	Département porteur de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Clarification des attentes, des défis et enjeux majeurs de l'évaluation Mise à disposition des supports documentaires du secteur concerné, nécessaires pour l'évaluation Facilitation de l'identification d'autres sources documentaires nécessaires pour la mission
Élaboration des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Département porteur (Direction ou Unité de Gestion) PTF (pour les cas d'évaluations conjointes)	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite des efforts d'appui Mise à disposition de la documentation, mise en relation avec les parties prenantes (États, points focaux et autres) Communication de proximité, et écoute sur autres besoins d'information du Consultant pour cette étape

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs clés associés	Responsabilités majeures des acteurs associés
Revue et validation des cadres méthodologiques des approches, du plan de travail et du programme de l'évaluation	Consultant, Maître d'œuvre de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Préparation technique et présentation du rapport Prise en compte des contributions et observations du Comité de Pilotage
	Département porteur de l'évaluation (Direction)	Secrétariat et reporting des travaux, en appui au Consultant
3. Collecte, traitement, analyse des données et rédaction du rapport provisoire de l'évaluation (conduite opérationnelle)		
Collecte, traitement et analyse des données d'évaluation	Département porteur de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Facilitation des processus de participation des Points Focaux et autres parties prenantes aux opérations de collecte des données
	Structure chargée des évaluations au sein de la Commission (SCE) et PTF (pour les évaluations conjointes)	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et veille de la qualité des processus de collecte, d'analyse et de traitement des données
Rédaction du rapport provisoire d'évaluation	Département porteur de l'évaluation, SCE, PTF	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et facilitation des documentations supplémentaires Écoute et veille de qualité
4. Examen, validation et approbation du rapport d'évaluation		
Examen et validation interne du rapport provisoire par le COPILE	Consultant, Maître d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Préparation technique, animation et prise en compte des contributions et observations du COPILE Élaboration du Compte rendu des travaux
	Département porteur de l'évaluation (et PTF cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> Préparation administrative et logistique Secrétariat des travaux et appui au compte rendu des travaux
Restitution et validation du rapport d'évaluation	Consultant, Maître d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Préparation technique de l'atelier (y compris la synthèse des fiches d'amendement du rapport par les parties prenantes avant l'atelier) Animation de l'atelier Reporting des travaux de l'atelier, avec l'appui de la Commission
		Assurance qualité des résultats et livrables de l'atelier
	Structure chargée des évaluations, COPILE et PTF (cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> Participation à l'atelier Contributions de niveaux techniques et/ou stratégiques Veille de la qualité des résultats et livrables de l'atelier

Étapes de déroulement de l'évaluation (processus évaluatif)	Acteurs clés associés	Responsabilités majeures des acteurs associés
Élaboration du rapport final de l'évaluation	Département porteur et PTF (cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitation de processus de collecte de données complémentaires éventuelles Veille de la qualité du rapport final, sur la base des résultats et recommandations de l'atelier de validation
	Structure chargée des évaluations	Veille de la qualité du rapport final, sur la base des résultats et recommandations de l'atelier de validation
Évaluation de la qualité finale du rapport d'évaluation	Structure chargée des évaluations	<ul style="list-style-type: none"> Préparation et transmission des supports au COPILE Veille de la qualité de l'évaluation
	Département porteur (et PTF cas échéant)	Veille de la qualité de l'évaluation
Validation du rapport final de l'évaluation	Structure chargée des évaluations	Élaboration du projet de Note d'Approbation du Rapport d'Évaluation (NARE)
Approbation ou rejet du rapport d'évaluation	COPILE	Copie de la Note d'Approbation ou de rejet du rapport
	Département porteur et PTF (cas échéant)	Copie de la Note d'approbation du rapport
Clôture de la mission d'évaluation	Département porteur	Élaboration et introduction du projet d'attestation de bonne fin d'exécution auprès du PCOM
	Services Administratifs et Financiers de la Commission (et/ou PTF)	<ul style="list-style-type: none"> Paiement du solde des honoraires et frais du Consultant Liquidation des garanties, des cautions financières de bonne exécution de la mission
Évaluation globale du processus évaluatif (pour fin de capitalisation)	COPILE	Revue et amendement de la fiche d'évaluation de la qualité globale du processus d'évaluation
	Département porteur et PTF	

Source : CEval, 2016, adapté DSE, 2021



SUPPORTS ET OUTILS ANNEXÉS

Référence pour la gestion de la rétroaction

Annexe 23

Canevas d'état semestriel de suivi
de mise en œuvre des recommandations
d'évaluations adoptées

Annexe 24

Canevas indicatif de la Note
semestrielle sur l'état de mise en œuvre
des recommandations d'évaluations

Annexe 23

Canevas d'état semestriel de suivi de mise en œuvre des recommandations d'évaluations adoptées

Intitulé de l'évaluation concernée	
------------------------------------	--

Recommandation 1	
------------------	--

- **NOTA** : Il n'est pas envisagé la formulation d'activités structurantes pour la mise en œuvre des recommandations, bien que cela semble nécessaire pour la clarté des Plans de suivi des recommandations.

Activités de mise en œuvre des recommandations	Acteur responsable de la mise en œuvre	État de mise en œuvre de la recommandation	Livrables ou résultats enregistrés	Difficultés ou contraintes rencontrées	Solutions ou perspectives proposées
Activité 1.1 :					
Activité 1.2 :					
Activité 1.3 :					
Activité 1.i :					
Activité 1.n :					

Recommandation 2	
------------------	--

Activités de mise en œuvre des recommandations	Acteur responsable de la mise en œuvre	État de mise en œuvre de la recommandation	Livrables ou résultats enregistrés	Difficultés ou contraintes rencontrées	Solutions ou perspectives proposées
Activité 2.1 :					
Activité 2.2 :					
Activité 2.3 :					
Activité 2.i :					
Activité 2.n :					

.....

Recommandation i	
------------------	--

Activités de mise en œuvre des recommandations	Acteur responsable de la mise en œuvre	État de mise en œuvre de la recommandation	Livrables ou résultats enregistrés	Difficultés ou contraintes rencontrées	Solutions ou perspectives proposées
Activité i.1 :					
Activité i.2 :					
Activité i.3 :					
Activité i.i :					
Activité i.n :					

Recommandation n					
Activités de mise en œuvre des recommandations	Acteur responsable de la mise en œuvre	État de mise en œuvre de la recommandation	Livrables ou résultats enregistrés	Difficultés ou contraintes rencontrées	Solutions ou perspectives proposées
Activité n.1 :					
Activité n.2 :					
Activité n.3 :					
Activité n.i :					
Activité n.n :					

Annexe 24

Canevas indicatif de la Note semestrielle sur l'état de mise en œuvre des recommandations d'évaluations

**UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE**

La Commission

La Présidence

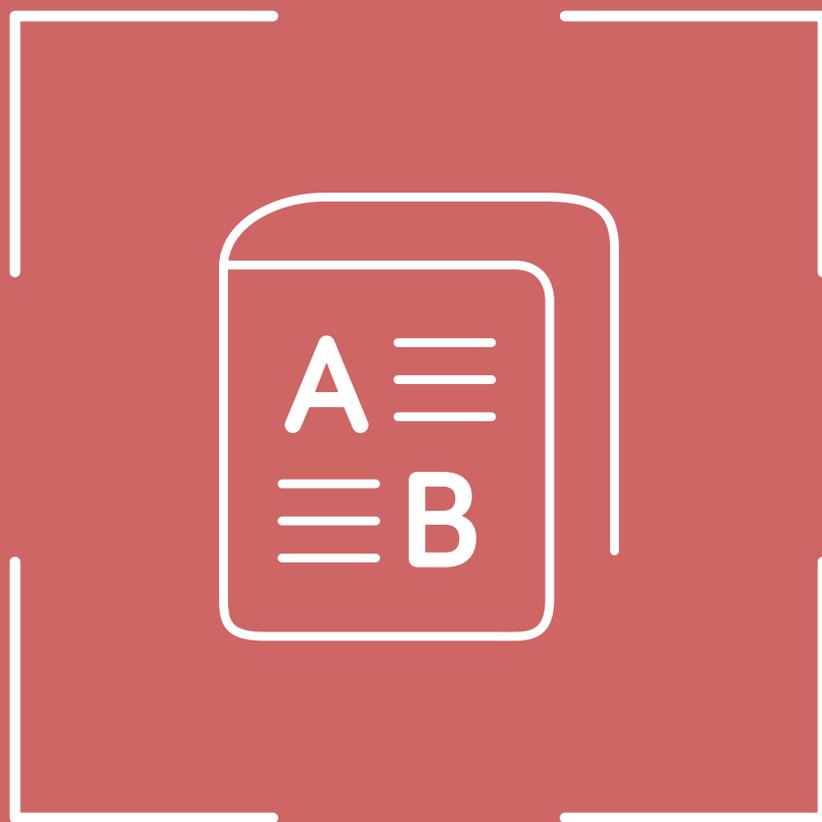
Département



**CANEVAS INDICATIF DE LA NOTE
SEMESTRIELLE SUR L'ÉTAT DE MISE EN ŒUVRE
DES RECOMMANDATIONS D'ÉVALUATIONS**

Date et année

Sections ou rubriques du rapport	Orientations pour les contenus
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler le contexte du rapport (rétroaction et redevabilité des résultats de l'évaluation) ; - Rappeler la période semestrielle sous revue ; - Rappeler les objectifs du rapport ; - Préciser les principaux destinataires du rapport ; - Décrire la structure globale du rapport (énoncé du plan).
I. Rappel des cadres de suivi des performances de mise en œuvre des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler le portefeuille d'évaluations dont les recommandations sont sous revue ; - Rappeler, pour chaque évaluation, le portefeuille de recommandations sous revue, les résultats clés attendus et les livrables escomptés.
II. État de mise en œuvre des recommandations sous revue	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter l'état de mise en œuvre de chacune des activités prévues pour chaque recommandation, à partir du résumé des informations de détails fournies dans les tableaux de suivi des recommandations, en faisant ressortir les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> o les activités réalisées et les taux d'exécution ; o les principaux livrables ou produits ; o les difficultés ou contraintes rencontrées ; o les solutions ou perspectives proposées ; o les propositions ou attentes spécifiques à l'égard des décideurs de l'intervention (Cabinet du PCOM, Cabinets des Départements, Commissaires, PCOM, Commission, autres Organes, etc.).
III. Synthèse des réalisations ou livrables et progrès majeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Résumer la synthèse des réalisations ou livrables et des résultats majeurs, à partir des informations de détails fournies dans le tableau de suivi de mise en œuvre des recommandations ; - Produire les tableaux ou états détaillés de suivi de mise en œuvre des recommandations en annexe I.
IV. État spécifique du tableau de bord de suivi de mise en œuvre des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Taux moyen de mise en œuvre des recommandations sous revue ; - Portefeuille actif net des recommandations au terme de la période sous revue ; - Taux moyen de mise en œuvre de portefeuille actif net de recommandations ; - Nombre moyen d'instructions des décideurs formulées par recommandation ; - Etc. <p>(Produire le tableau de bord de suivi des recommandations en annexe II)</p>
V. Synthèse des difficultés ou contraintes majeures et les solutions ou perspectives proposées (préconisations)	<p>Résumer des informations de détails fournies dans le tableau de suivi de mise en œuvre des recommandations, difficultés ou contraintes majeures et les solutions ou perspectives proposées (en tableau de synthèse).</p>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment global en rapport avec l'état des performances de mise en œuvre des recommandations ; - Commentaires sommaires ; - Perspectives pour le prochain semestre ; - Etc.



Glossaire de concepts clés du manuel d'évaluation

Annexe 25

Annexe 25

Glossaire de concepts clés du manuel d'évaluation (Cf. Document annexe)

**UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE**



La Commission

La Présidence

**GLOSSAIRE DE CONCEPTS CLÉS DU MANUEL
D'ÉVALUATION DES POLITIQUES,
DES PROGRAMMES, DES PROJETS ET RÉFORMES
MIS EN ŒUVRE PAR LA COMMISSION
DE L'UEMOA [ANNEXE 25]**

VERSION FINALE

Élaborée par

la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE)

Février 2023

Concept clé	Définition	Source documentaire
Activité	Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.	Guide de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), Commission de l'UEMOA, Direction de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE), Édition 2020.
	Ensemble cohérent de tâches nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'extrants destinés à contribuer à l'atteinte d'un résultat.	Projet de Guide pratique pour la planification stratégique, la programmation, la budgétisation et le suivi-évaluation, <i>Lexique annexe</i> , Centre de programmation Stratégique, de Recherche et de veille (CSR), Commission de l'UEMOA, septembre 2015
Capitalisation	<p>❖ Définitions clés :</p> <p>Capitaliser, c'est transformer le savoir en connaissance partageable³¹. Il s'agit du chemin critique « de passage de l'expérience vers la connaissance partageable ».</p>	<p>Graugnard et al., 2006</p> <p>IDEV-BAD, 2016</p>
	Capitaliser, c'est transformer la connaissance tacite en connaissance implicite : un processus itératif et mobilisable à partir de l'expérience réelle, visant à produire une plus-value des savoir-faire.	Villeval et al., 2004 ³²
	Capitaliser, c'est transformer en savoir transférable un ensemble de données et d'informations concernant plusieurs expériences à comparer.	Définition de Guy Le Boterf (1994) reprise dans le Guide méthodologique de la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO, 2009) ³³
	<p>La capitalisation est un processus individuel, collectif ou institutionnel qui consiste à valoriser les leçons et acquis issus du cycle de l'intervention ou expérience, à travers la production et la mise en œuvre de nouvelles connaissances, en vue d'accroître les résultats des interventions, voire le positionnement et la notoriété des organes de l'Union.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Il existe bien de nuances entre la capitalisation et d'autres fonctions telles que la gestion des connaissances, le benchmarking, la veille, la recherche-action, la méta-évaluation.</i> 	Note conceptuelle pour la mise en place et l'opérationnalisation des fonctions « gestion des connaissances » et « capitalisation » au sein de la Commission de l'UEMOA, DSE, DSEP, juin 2021

31 Graugnard, G., Quiblier V., (2006), Formations et notes de synthèse, CIEDEL, France.

32 Villeval Philippe & Lavigne Delville Philippe, Capitalisation d'expérience... expériences de capitalisation, Traverses N°15, Groupe Initiatives, 2004, 46 pages.

33 Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement, Guide méthodologique, FRAO/WARF, Dakar, 2009, page 13.

Concept clé	Définition	Source documentaire
Capitalisation	<p>❖ Objectifs de la capitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permettre une utilisation plus efficace des ressources en évitant le renouvellement des erreurs ou en permettant de tirer les bénéfiques, tant des réussites que des échecs (S. Robert, 2005) ; • Accroître les performances des cycles de l'intervention évaluée ou celles d'autres interventions, à travers la valorisation et la mise en œuvre des recommandations adoptées, des leçons apprises et des connaissances acquises (C-UEMOA 2021). 	Cf. Manuel d'évaluation
	<p>❖ Logiques de base de la capitalisation : trois logiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une logique d'expériences, le savoir capitalisé étant issu d'un travail de mémoire basé sur ce qui s'est fait ; • Une logique de méthode, facilitant le repérage des savoir-faire, leur sélection et leur modélisation ; • Une logique de fonction, permettant d'une part d'apprendre à partir des pratiques en vue de progresser et, d'autre part, d'appliquer ces savoir-faire acquis en interne et le cas échéant, en assurer leur diffusion. 	Graugnard et al., 2006
	<p>❖ Types de capitalisation selon les finalités ou motivations des auteurs de la capitalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la capitalisation individuelle, qui est une démarche personnelle ou individuelle de valorisation des expériences et connaissances acquises, pour soi-même, en vue d'améliorer ses pratiques ou performances individuelles ; • la capitalisation collective, qui répond à des intérêts d'équipe visant l'amélioration de compétences collectives, en vue de renforcer une position concurrentielle ou de valoriser un savoir commun, voire une identité partagée ; • la capitalisation institutionnelle, qui vise à conserver et valoriser les processus, les approches et activités menés dans un contexte institutionnel ou organisationnel, où les savoir-faire migrent et où les détenteurs de savoirs transfèrent leurs connaissances vers d'autres opérateurs de la structure ou vers l'extérieur. 	Ibid., 2006
	<p>❖ Types de capitalisation selon le moment où elle est réalisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « capitalisation in vivo », qui se réalise au cours de l'intervention ; • « capitalisation a posteriori » (ex post), qui se réalise après l'intervention. 	Ibid., 2006

Concept clé	Définition	Source documentaire
Capitalisation	<p>❖ Principales étapes du processus de capitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étape 1 : Repérer l'expérience ou la pratique à capitaliser, à travers le choix et la caractérisation des expériences ou pratiques candidates ; • Étape 2 : Confronter l'expérience ou la pratique, à travers son analyse critique collective, en équipe (pertinence, plus-value répliquabilité, etc.) ; • Étape 3 : Valoriser l'expérience ou la pratique retenue, à travers sa transformation en savoir utilisable ; • Étape 4 : Diffuser les nouvelles connaissances, c'est-à-dire les rendre accessibles aux différentes parties et aux tiers à travers des canaux et formats adaptés à chaque type de public cible ; • Étape 5 : Utiliser les nouvelles connaissances, c'est-à-dire les transformer en pratiques dans le cycle de l'intervention ou dans d'autres interventions. 	Ibid., 2006
Chaîne de résultats ³⁴	<p>Une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux effets (réalisations) et aux impacts et aboutit à une rétroaction.</p>	Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE, 2004),
	<p>Une chaîne de résultats décrit les liens de causes à effets entre les fins et les moyens (SCT Canada, 2004), c'est-à-dire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les différents niveaux de changements visés par le programme à court, moyen et long termes ; • les réalisations concrètes (produits ou extrants finaux) qui doivent être utilisées par les bénéficiaires directs pour l'atteinte de ces résultats ; • les activités nécessaires à mettre en œuvre pour la fourniture de ces produits de qualité satisfaisante, à des coûts et délais raisonnables (efficience) ; • les ressources et moyens nécessaires (inputs). 	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2004

34 La chaîne de résultats est un concept déterminant dans la théorie du changement et la culture de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). La théorie du changement fait référence à tout modèle logique de développement défini, sur la base du diagnostic causal approfondi d'une situation indésirable donnée et de solutions adaptées et hypothèses plausibles, destinées à améliorer cette situation dans le sens de la satisfaction des personnes directement affectées (bénéficiaires directs).

Concept clé	Définition	Source documentaire
Chaîne de résultats ³⁵	<p>Une représentation logique et plausible de la manière dont une séquence de moyens ou intrants, d'activités et de produits ou extrants réalisés par une intervention entre en interaction avec le comportement des bénéficiaires pour induire en eux un changement de court terme (résultat immédiat), de moyen terme (effet) ou de long terme (impact).</p> <p>Ce concept de « chaînes de résultats » s'inspire également de celle du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) qui considère, dans son Système intégré de Gestion des Résultats et Impacts (SYGRI), trois niveaux de résultats : résultat immédiat ou de court terme (niveau 1), résultat intermédiaire ou de moyen terme (niveau 2) et « résultat ultime ou de long terme (niveau 3) ».</p>	<p>Commission de l'UEMOA, Cellule d'Évaluation, 2016 (inspirée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)</p> <p>Système intégré de Gestion des Résultats et Impacts (SYGRI) du FIDA</p>
Constata-tions	Données avérées déduites d'une ou de plusieurs évaluations permettant d'établir des faits (Ibid., CAD). Les concepts de conclusion et de leçon sont précisés dans le glossaire annexe de concepts.	Glossaire du Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE), réalisé à partir de travaux menés par le groupe de travail sur l'évaluation du Comité d'aide au développement (OCDE) avec l'appui du bureau d'études C3E.
Critères d'évaluation	Fondements et bases sur lesquels les jugements et opinions des évaluateurs sont formulés : sept (7) critères : pertinence, efficience, efficacité, durabilité/viabilité, impact, additionnalité communautaire et qualité à l'entrée	<ul style="list-style-type: none"> • Comité d'Aide au Développement – CAD-OCDE (pour les cinq premiers critères) : Guide de l'évaluation, Ministère des Affaires Étrangères, Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (DGCID), Service de la Stratégie, des Moyens et de l'Évaluation Bureau de l'Évaluation, OCDE, juin 2005, pages 12, 13 et 14 • Commission de l'UEMOA pour les deux derniers critères (CE-Val, 2016)

35 La chaîne de résultats est un concept déterminant dans la théorie du changement et la culture de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). La théorie du changement fait référence à tout modèle logique de développement défini, sur la base du diagnostic causal approfondi d'une situation indésirable donnée et de solutions adaptées et hypothèses plausibles, destinées à améliorer cette situation dans le sens de la satisfaction des personnes directement affectées (bénéficiaires directs).

Concept clé	Définition	Source documentaire
<p>Critères d'évaluation</p>	<p>Pertinence : capacité globale de l'intervention à fournir des réponses adaptées ou appropriées aux besoins et priorités des bénéficiaires directs visés, à plusieurs sous-critères (adéquation des solutions de l'intervention avec les problèmes et besoins identifiés, bien-fondé de l'intervention en rapport avec les besoins et priorités des bénéficiaires, conformité avec les objectifs, les orientations et priorités de la Commission.</p> <ul style="list-style-type: none"> • NOTA : La cohérence (interne et externe) est parfois analysée, par certaines institutions, comme un critère autonome ou isolé de la pertinence, comme c'est le cas dans le Guide d'évaluation du CAD-OCDE (pages 12 à 14). Dans le présent manuel, la cohérence est analysée comme étant un sous-critère de la pertinence. 	
	<p>Efficience : efforts accomplis pour optimiser les niveaux de réalisations et d'atteinte des résultats dans des contextes de ressources limitées (réalisations/produits ou livrables, coûts, qualité, délais, rapport bénéfices-coûts, efforts d'économies accomplis pour optimiser les réalisations et les résultats, rapport bénéfices-coûts ou résultats-coûts de l'intervention, efforts de synergies et complémentarités déployés, mesures d'atténuation des risques de l'intervention (risques opérationnels et risques stratégiques, etc.). L'efficience pourrait se décliner en trois principaux sous-critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'efficience technique, qui apprécie les choix techniques et technologiques, les procédés et les combinaisons de facteurs techniques opérés pour fournir plus de réalisations ou produits (livrables ou extrants) et des résultats que les niveaux moyens escomptés au profit des bénéficiaires ; • l'efficience financière ou allocative, qui détermine et analyse les procédures et choix opérés pour assurer le financement des réalisations (ou produits) et les résultats escomptés à moindres coûts, en rapport avec les ressources respectivement allouées et aux coûts du marché ; • l'efficience économique, qui détermine et analyse les efforts accomplis pour fournir, de manière optimale, des réalisations et résultats à moindres coûts en rapport avec les prévisions et les allocations de ressources. L'efficience économique est, de manière mathématique, le produit de l'efficience technique et de l'efficience financière ou allocative. 	
	<p>Efficacité : elle détermine et apprécie le niveau d'atteinte des résultats immédiats ou de court terme) et celui des objectifs spécifiques ou effets ou résultats de moyen terme (niveau d'atteinte des résultats immédiats ou de court terme, niveau d'atteinte des objectifs spécifiques ou effets ou résultats de moyen terme).</p>	
	<p>Durabilité/viabilité : dispositions ou mesures mises en œuvre pour assurer le maintien, la poursuite et la consolidation des résultats et acquis, après la fin de de l'intervention (niveau d'appropriation des processus, des résultats et acquis par les bénéficiaires de l'intervention, niveaux de maîtrise des risques, niveaux des risques, des menaces et contraintes actuels et potentiels, capacité à saisir les opportunités et s'adapter à l'environnement, etc.).</p>	
	<p>Impact : contributions spécifiques de l'intervention dans les changements majeurs durables (positifs ou négatifs) enregistrés dans la vie des bénéficiaires directs et finaux. Il analyse les effets provoqués par l'intervention auprès des bénéficiaires finaux et sur son environnement au sens large du terme et les contributions qu'elle apporte dans l'atteinte de l'objectif global ou but ultime visé : impacts positifs, impacts négatifs, impacts nets.</p>	

Concept clé	Définition	Source documentaire
Critères d'évaluation	<p>Additionnalité communautaire : plus-value ou valeur ajoutée communautaire de l'intervention, c'est-à-dire sa portée et ses effets réels ou potentiels à l'égard des États membres de l'Union et, dans une certaine mesure (10%), à l'égard des autres États membres de la CEDEAO.</p> <p>La portée communautaire pour l'ensemble des huit (8) États membres de l'UEMOA est pondérée à 90 points sur 100 (soit 11,25 points par État), contre 10 points pour les États membres de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) autres que ceux de l'UEMOA dont 2 points par État pour un plafond de 5 États.</p> <p>Qualité à l'entrée : capacité à assurer une bonne formulation de l'intervention et son évaluabilité durant son cycle de mise en œuvre.</p> <p>La pratique évaluative de la Commission propose quatre sous-critères clés : (i) qualité globale de la participation des parties prenantes dans la formulation de l'intervention, (ii) qualité globale du diagnostic et de la chaîne de résultats de l'intervention ; (iii) pertinence et adéquation des cadres de gouvernance et de gestion de l'intervention (pilotage institutionnel, suivi, audits, gestion des risques, etc.) et (iv) évaluabilité de l'intervention (situations de référence, cadres logiques, cadre de mesure des performances, etc.).</p>	
Données	Paramètres nécessaires pour la mesure d'une variable ou d'un indicateur, à travers leur transformation en informations exploitables pour l'analyse de la performance (formule de calcul, traitements statistiques, etc.). Il est donc nécessaire de faire la nuance entre le concept de « donnée » et celui d'information qui est plutôt la résultante d'opérations de transformations de données.	Définition opérationnelle proposée dans le manuel d'évaluation de la Commission
Données qualitatives	Type de données collectées sur la base d'approches ou de techniques ouvertes, moins systématisées et moins fondées sur des chiffres mais plutôt sur des entrevues (semi structurées ou libres, individuels, groupés ou en focus group), des observations directes ou indirectes et, plutôt que des mesures quantitatives ou des analyses statistiques Hammersley (1989 ; in Pelletier et al., 1994)	Marc L. Pelletier et Marthe Demers (1994), « Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées », <i>Revue des sciences de l'éducation</i> , vol. 20, n°4, 1994, pages 757-771. Source initiale : Hammersley, M. (1989). <i>Two dogmas of educational research</i> . <i>Educational Researcher</i> , 14(8), 10-18
Données quantitatives	Type de données collectées sur la base d'approches ou de techniques axées sur des mesures statistiques, plus fermées et à base d'outils plus systématisées (questionnaires, fiches de sondage, etc.). Elles sont traitées et analysées à l'aide d'outils statistiques de référence (Microsoft Excel, SPSS, Stata, Epi Info, SAS, MATLAB, STISTICA, STATISTIX, MaxStat, etc.).	Définition opérationnelle proposée dans le manuel d'évaluation de la Commission
Données de routine	Données issues du système ou champ de suivi et permettant d'analyser la performance du processus de mise en œuvre de l'intervention (ressources, activités, réalisations ou produits).	Définition opérationnelle proposée dans le manuel d'évaluation de la Commission

Concept clé	Définition	Source documentaire
Données d'évaluation	Types de données issues du champ de l'observation sociale et permettant d'analyser la performance de l'intervention en termes de résultats ou changements de court terme (résultats immédiats), de moyen terme (effets) et de long terme (impacts), mesurables auprès des bénéficiaires directs ou finaux.	Définition opérationnelle proposée dans le manuel d'évaluation de la Commission
Données secondaires	Types de données déjà préétablies, que l'on peut directement collecter auprès de sources, de bases ou de banques de données existantes (institutions, administrations, structures, etc.)	Définition opérationnelle proposée dans le manuel d'évaluation de la Commission
Données primaires	Types de données qui ne sont pas préétablies, qui relèvent essentiellement du champ de l'observation sociale (résultats ou changements) et dont la collecte s'opère plutôt à travers des enquêtes auprès de différentes parties prenantes de l'intervention et nécessitant des méthodes et approches plus structurées (définition de bases d'échantillonnage, choix des échantillons, techniques de collecte, techniques et outils d'analyse, etc.).	Définition opérationnelle proposée dans le manuel d'évaluation de la Commission
Évaluation	Appréciation systématique et objective d'un programme ou d'une politique en cours ou déjà achevé(e), ainsi que de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.	(Cours des Comptes UE, 2014, page 7)³⁶.
	Un ensemble de démarches, de dispositifs et de moyens par lesquels la Commission peut se construire un jugement afin d'améliorer une intervention envisagée, existante ou achevée, la réorienter ou la faire cesser.	Commission de l'UEMOA, (CEval, 2016).
Évaluation ex ante	Une évaluation ex ante des politiques, des programmes et projets (ou évaluation prospective) est une évaluation réalisée avant le démarrage de l'intervention. Elle vise à améliorer la qualité à l'entrée (y compris son évaluabilité), la faisabilité et l'impact de l'intervention (Cf. objectifs spécifiques dans le manuel d'évaluation).	Cf. manuel d'évaluation de la Commission
	Les évaluations ex ante de mesures ou réformes nationales ou communautaires sont des analyses ou simulations d'impacts réalisés par le Département des Politiques Économiques et de la Fiscalité Intérieure de la Commission (DPE), sur la base de méthodes, d'approches, d'instruments et outils spécifiques. Elles sont, pour la plupart, d'échelles nationales et réalisées sur la base de demandes formulées par États (orientée-demande), en vue d'apprécier les effets et impacts de mesures économiques et sociales spécifiques envisagées ou liés à des chocs économiques et sociales exogènes. Elles visent à faciliter les prises de décisions politiques nationales ou communautaires, notamment sur les plans économique et social. Elles peuvent également être réalisées à l'initiative propre du DPE, en appui à l'alerte ou à la prise de décisions politiques nationales ou communautaires.	Cf. manuel d'évaluation de la Commission

36 Rapport spécial sur les systèmes d'évaluation et de suivi axés sur les résultats d'EuropeAid, Cour des Comptes de l'Union Européenne, 2014, page 7.

Concept clé	Définition	Source documentaire
Évaluation à mi-parcours	<p>Une évaluation à mi-parcours (ou évaluation formative) est, comme son nom l'indique, celle qui est réalisée à mi-chemin du processus de mise en œuvre de l'intervention.</p> <p>Elle vise à ajuster les stratégies et modalités générales de mise en œuvre de l'intervention ainsi que les plans de gestion des risques de son environnement en vue d'optimiser l'atteinte des résultats et objectifs visés.</p>	Cf. manuel d'évaluation de la Commission
Évaluation finale	<p>Une évaluation finale (sommative ou récapitulative) est celle qui est réalisée juste à la fin de l'intervention.</p> <p>Elle a pour but d'évaluer les niveaux d'atteinte des résultats et les effets de l'intervention (efficacité) ainsi que les leçons que l'on peut en tirer pour en améliorer les phases ultérieures ou contribuer à d'autres interventions (capitalisation ou benchmarking).</p>	Cf. manuel d'évaluation de la Commission
Évaluation d'impact	<p>Une évaluation d'impact (encore appelée évaluation rétrospective ou ex post) est <i>une méthode spécifique d'évaluation qui permet d'identifier les changements du bien-être des individus qui peuvent être attribués à un projet, un programme ou une politique particulière</i> » (OUOLLO, 2016)³⁷.</p> <p>Elle se distingue de par sa focalisation sur la causalité et l'attribution des changements et de par sa capacité à établir une situation contrefactuelle pour la mesure de l'impact. « Le contrefactuel peut être considéré comme ce qui serait arrivé si un participant n'avait en réalité pas bénéficié du programme » (Ibid., 2016).</p> <p>En effet, pour évaluer l'impact d'une intervention, il existe, généralement, deux principales méthodes (Ibid., 2016) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les méthodes expérimentales, qui permettent de construire le contrefactuel par assignation randomisée d'un groupe de participants au projet (le groupe de traitement) et d'un groupe de non-participants (groupe témoin) ; • les méthodes non expérimentales (ou quasi expérimentales) qui assurent plutôt, a posteriori, la reconstruction du contrefactuel par différentes techniques statistiques (Score de Propension et Appariement, Doubles Différences, Variables Instrumentales, Regression Discontinuity Design). 	CEval, 2016
Évaluation transversale	<p>Une évaluation transversale (ou évaluation thématique) est celle centrée sur des thèmes, des interventions ou pratiques spécifiques constituant un centre d'intérêt particulier ou une préoccupation transversale (mainstreaming) pour l'institution (ici la Commission).</p> <p>Exemples de thèmes : institutionnalisation du genre, gouvernance, participation citoyenne, gestion environnementale, équité et éthique sociale, etc.).</p>	Cf. manuel d'évaluation de la Commission

37 OUOLLO, S. C. (2016), Généralités sur les méthodes d'évaluation d'impact : design expérimental et quasi expérimental, Communication présentée au cours du deuxième atelier de sensibilisation des points focaux d'évaluation au sein de la Commission, Koudougou, du 18 au 22 juin, diapositive 8.

Concept clé	Définition	Source documentaire
Fonction d'évaluation	<p>La fonction d'évaluation regroupe l'ensemble des dispositifs, des mécanismes des processus et règles qui organisent et encadrent l'activité d'évaluation et le développement de la pratique évaluative au sein d'une organisation ou institution. Elle est déclinée en des processus plus structurés, déclinés en quatre phases : la planification des évaluations, la programmation des évaluations planifiées, la mise en œuvre du portefeuille d'évaluations programmées et la rétroaction autour des évaluations.</p> <p>La fonction d'évaluation est différente de l'activité d'évaluation, qui est une démarche structurée d'appréciation la plus objective que possible de l'intervention, programmée et déclinée en quatre principales étapes dans le manuel d'évaluation : préparation administrative (recrutement ou mobilisation de l'expertise nécessaire pour l'évaluation), préparation technique (phase de démarrage et livrables), collecte des données et rédaction du rapport provisoire, examen, validation et approbation du rapport.</p>	Cf. manuel d'évaluation de la Commission
Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	<p>La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est définie comme « une stratégie de gestion selon laquelle les données sur les résultats et sur le rendement orientent la mise en œuvre et déterminent l'affectation des ressources pour atteindre des objectifs préalablement définis, en réponse aux attentes des populations, des entreprises, des Organisations de la Société Civile et des États membres de l'Union ».</p> <p>« La GAR est donc un processus continu de recherche de l'efficacité » (Ibid., 2020).</p>	Guide de la GAR, 2020, page 15, DSE, Commission de l'UEMOA.
Intervention	<p>Une politique, un plan, un programme ou un projet, une stratégie sectorielle ou une réforme formulée et mise en œuvre dans le cadre de l'opérationnalisation et l'atteinte des objectifs du Traité de l'Union et du Protocole additionnel n°II, relatif aux politiques sectorielles de l'Union (Commission de l'UEMOA, 2015)³⁸.</p>	Lexique annexe au projet de Guide pratique pour la Planification Stratégique, la Programmation, la Budgétisation et le Suivi-évaluation (PPBS), Centre de programmation Stratégique, de Recherche et de veille (CSR), Commission de l'UEMOA, septembre 2015, page 28

38 Lexique annexe au projet de Guide pratique pour la Planification stratégique, la programmation, la Budgétisation et le Suivi-évaluation, Centre de programmation Stratégique, de Recherche et de veille (CSR), septembre 2015, page 28.

Concept clé	Définition	Source documentaire
	<p>Pour le Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE), le terme « intervention » désigne l'objet de l'évaluation. « Ce terme englobe tous les types d'initiatives de développement/d'interventions humanitaires potentiellement soumises à évaluation à l'aune de ces critères. Il peut s'agir d'un projet, d'un programme, d'une politique, d'une stratégie, d'un domaine thématique, d'un programme d'assistance technique, d'une activité de conseil stratégique, d'une institution, d'un mécanisme de financement, d'un instrument ou de toute autre activité. Le terme englobe les actions de développement, l'aide humanitaire, les opérations de maintien de la paix, les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, les travaux normatifs et les activités non souveraines ».</p>	<p>Critères d'évaluation : <i>définitions adaptées et principes d'utilisation</i>, Direction de la Coopération pour le Développement, <i>Comité d'Aide au Développement, décembre 2019, page 5</i></p>
Intrant	<p>Toute catégorie de moyen, matériel ou logistique (y compris le temps), financier, humain, informationnel, social, voire sociétal, nécessaire pour la mise en œuvre d'une activité. Termes équivalents à « intrant » : ressources et moyens.</p>	<p>Lexique annexe au projet de Guide pratique PPBS, CSR, Commission de l'UEMOA, page 28</p>
Méta-évaluation	<p>La méta-évaluation est une analyse contradictoire des processus, des méthodologies utilisées, de la qualité des données et de leur analyse (rigueur et impartialité) d'une ou de plusieurs évaluations déjà réalisées. Il s'agit, en somme, de procéder à l'évaluation d'une ou de plusieurs évaluations en vue de juger de leur qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.</p> <p>La méta-évaluation a pour finalité d'aider à la prise de décision de grandes portées stratégiques à l'adoption d'orientations stratégiques majeures pour l'organisation ou l'institution, sur la base de l'agrégation d'une série de résultats, d'observations, de conclusions et de recommandations tirées d'une série d'évaluations.</p> <p><i>Dans le contexte spécifique de la Commission, le processus de méta-évaluation sera essentiellement orienté vers l'analyse de la cohérence des évaluations avec les Termes de Référence des études, la pertinence de la méthodologie et des données utilisées, la pertinence des analyses, commentaires et conclusions de l'évaluateur, ainsi que le réalisme et la faisabilité des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.</i></p>	<p>Cf. manuel d'évaluation de la Commission</p>
Mise en œuvre des évaluations	<p>Au sein de la Commission, la mise en œuvre des évaluations est un processus interactif (glissant), décliné en quatre principales étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • préparation administrative de l'évaluation (recrutement du Consultant ou mise en place de l'équipe d'évaluation) ; • préparation technique de l'évaluation (phase de démarrage) ; • collecte, analyse des données et rédaction du rapport provisoire ; • examen, validation et approbation du rapport d'évaluation. 	<p>Cf. manuel d'évaluation de la Commission</p>

Concept clé	Définition	Source documentaire
Planification stratégique	<p>La planification stratégique consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir. Il s'agit de mettre les problèmes de développement dans une vision de long terme, à partir d'une démarche fondée sur trois attitudes complémentaires vis-à-vis du futur, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • acquérir en commun une vision prospective des devenirs possibles et les futurs impossibles, souhaitables à long terme ; • guider la conception, l'appropriation et la mise en œuvre collective d'une stratégie de développement plausible et durable ; • éclairer le choix et la programmation des actions publiques et des initiatives privées. 	<p>Guide de la GAR de la Commission (2020), page 15</p>
	<p>La planification stratégique est la première phase, parmi les quatre phases du cycle de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) au sein de la Commission et dans la plupart des institutions de développement. En effet, le cycle de la GAR, au sein de la Commission, regroupe quatre principales phases que sont, selon le Guide de la GAR (2020), la planification stratégique (phase 1), la mise en œuvre et le suivi (phase 2), l'évaluation (phase 3) et l'exploitation de l'information pour l'apprentissage et la prise de décision (phase 4).</p>	<p>Guide de la GAR de la Commission (2020)</p>
Planification des évaluations	<p>Un processus participatif d'analyse des besoins en évaluations, de sélection du portefeuille d'évaluations prioritaires à réaliser sur une période donnée et de définition des modalités générales de sa mise en œuvre (ressources, programmations, approches globales, etc.).</p> <p>La planification vise à fournir une vue globale anticipée et structurée sur le portefeuille d'évaluations prévues au cours d'une période relativement longue (environ 6 ans ou deux cycles de programmations triennales), sur les conditions et modalités de sa mise en œuvre ainsi que sur les domaines jugés prioritaires pour la redevabilité et l'aide au pilotage stratégique.</p>	<p>Cf. manuel d'évaluation de la Commission</p>
Politique publique	<p><i>Interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire.</i></p>	<p>Jean-Claude, Thoenig, <i>Dictionnaire des politiques publiques</i>, 4^e édition, Presses de Sciences Po, 2014</p>
	<p>Un choix d'orientation générale issu du Traité de l'UEMOA ou adopté par la Conférence des Chefs d'État de l'Union, sur la base d'un Acte additionnel qui encadre l'ensemble des actions à mettre en œuvre dans un secteur donné » (Ibid., 2015).</p>	<p>Lexique du Guide PPBS, CSR, Commission de l'UEMOA, 2015</p>

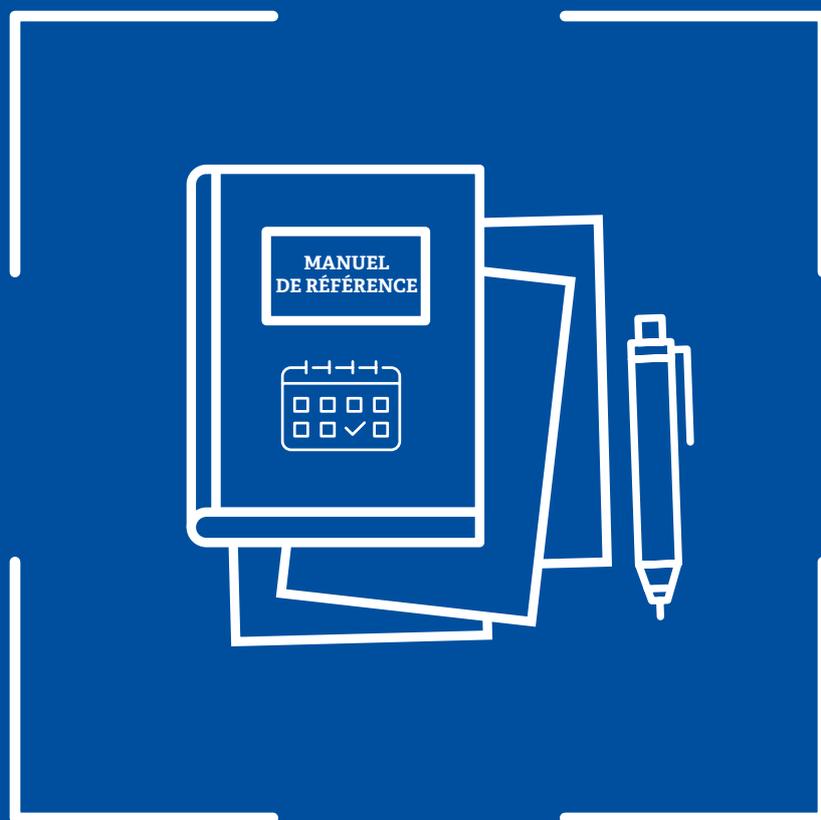
Concept clé	Définition	Source documentaire
Programme	Un programme, selon l'approche cadre logique, est un ensemble de projets cohérents axés sur un objectif ou un ensemble d'objectifs en vue de produire, à l'aide de ressources, des biens ou des services répondant aux besoins des bénéficiaires.	Lexique annexe du projet de Guide pratique pour la planification stratégique, la programmation, la budgétisation et le suivi-évaluation, Centre de programmation Stratégique, de Recherche et de veille (CSR), page 28
	Un programme représente une déclinaison d'une orientation de la politique et peut en représenter plusieurs, selon les nécessités ou besoins de regroupement ressentis (cas des programmes budgétaires de la Commission). Un projet est un ensemble d'activités organisées en vue de l'obtention d'un certain nombre de résultats, dans un laps de temps défini, et dans le cadre d'un budget.	Guide de la GAR de la Commission de l'UEMOA, 2020, page 44
	Dans le cadre du budget programme , un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. Il peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un même département.	Règlement Financier N°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018
Produit	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.	CAD-OCDE, 2004
	Une réalisation concrète finale, issue du processus de mise en œuvre d'une activité de l'intervention et qui peut être utilisée par les bénéficiaires directs, pour atteindre le premier niveau de résultat ou changement visé (résultat immédiat).	Manuel d'évaluation de la Commission
Résultats	Les résultats de développement sont des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de trois à dix ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme... (CAD-OCDE, 2002, page 5). Un résultat de développement est, également, un extrant, un effet ou un impact (intentionnel ou non, positif ou négatif) associé à une activité de développement (op.cit., page 9).	CAD-OCDE, 2002 «La Gestion axée sur les résultats de développement (GRD) : des principes à l'action, Document de référence sur les bonnes pratiques émergentes», Initiative Conjointe pour la GRD, CAD-OCDE, site : http://www.mfdr.org/Sourcebook.html . page 5
	Les résultats sont les produits des activités mises en œuvre, l'ensemble des résultats contribuant à la réalisation de l'objectif spécifique, à savoir le moment où les groupes cibles commencent à percevoir les bénéfices durables.	<i>Manuel de GCP, UE, 2001</i>

Concept clé	Définition	Source documentaire
Résultats	<p>Pour la Commission, un résultat est un changement descriptible ou mesurable sur les plans comportemental, institutionnel et social auprès de bénéficiaires directs ou indirects, qui survient à court, moyen ou long terme, à la suite d'actions et investissements coordonnés, entraîné par une relation de cause à effet.</p> <p>Il s'agit d'un changement mesurable de la situation des bénéficiaires, attribuable à la politique, au programme, au projet ou à la réforme.</p>	Lexique du Guide PPBS, CSR, Commission de l'UEMOA, 2015, inspirée du CAD-OCDE, 2002
Rétroaction	<p>La transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage. Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience. La rétroaction est également appelée feedback.</p>	Glossaire du CAD-OCDE ³⁹
	<p>Un processus par lequel les résultats, les conclusions, les recommandations et les leçons tirées de l'évaluation sont communiqués aux parties prenantes de l'intervention évaluée, en vue d'en favoriser l'appropriation, l'apprentissage et la prise de décisions stratégiques nécessaires pour l'amélioration des performances et la capitalisation de l'intervention.</p> <p>La rétroaction repose sur l'obligation, pour la Commission en tant qu'Organe exécutif, « porteur de responsabilités », de rendre compte des résultats et leçons de l'évaluation aux parties prenantes, notamment, les « détenteurs de droits » que sont les États, les populations et les Partenaires Techniques et Financiers et d'en faciliter la capitalisation ultérieure.</p>	Manuel d'évaluation de la Commission
Sous-produit	<p>Une réalisation intermédiaire, dotée d'une quantité minimale de travail dans le processus de mise en œuvre de l'activité (ou « système de production ») et qui contribue directement à la réalisation d'un produit : un sous-produit n'est pas un intrant mais une consommation intermédiaire.</p>	Définition opérationnelle proposée dans le manuel d'évaluation de la Commission
Stratégie sectorielle	<p>Ensemble structuré d'actions et de mécanismes de coordination de leur mise en œuvre, en vue d'atteindre un but dans un secteur ou domaine donné⁴⁰.</p>	Dictionnaire français Larousse (en ligne)

39 Définition tirée du glossaire du Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE), réalisé à partir de travaux menés par le groupe de travail sur l'évaluation du Comité d'aide au développement (OCDE) avec l'appui du bureau d'études C3E.

40 Définition inspirée du Dictionnaire français Larousse (en ligne) qui définit une stratégie comme étant l'art de combiner et de coordonner diverses actions pour atteindre un but.

Concept clé	Définition	Source documentaire
Suivi	<p>Un processus continu et intégré de collecte, d'analyse d'informations et d'appréciation des performances réalisées dans la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue d'optimiser l'atteinte des résultats.</p> <p>La fonction de suivi a pour finalité de contribuer à l'efficacité et à l'efficience des mécanismes de mise en œuvre et de gestion de l'intervention, à travers l'appréciation continue des réalisations et écarts sur les prévisions et la prise de mesures d'ajustements nécessaires pour notamment améliorer les performances opérationnelles (ressources, activités, réalisations ou produits, résultats).</p>	Glossaire de concepts clés en matière de gestion de cycles de politiques, programmes, et projets, CSR, 2014, Ouagadougou, Burkina Faso
	<p>La fonction de suivi est organisée autour des quatre principaux (4) volets d'activités suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la collecte de données et la production d'informations utiles sur la performance réalisée dans le processus de mise en œuvre des interventions ; - la communication et la diffusion des informations sur la performance, suivant des formats et canaux adaptés aux profils respectifs des parties prenantes ou destinataires (restitution ou feedback) ; - la facilitation des processus décisionnels et d'orientations opérationnelles nécessaires pour améliorer la performance, à l'aide de tableaux de bord décisionnels (aide à la décision) ; - la mise en œuvre des décisions, des orientations ou recommandations formulées en vue d'améliorer les performances des processus et résultats de l'intervention (rétroaction). 	Document de référence pour le suivi des politiques, des programmes et projets de la Commission de l'UEMOA, Version provisoire, mars 2019, page 18
Veille	<p>Ensemble d'activités visant à obtenir des informations à caractère stratégique ou opérationnel sur l'évolution de l'environnement pour identifier les opportunités et les menaces et améliorer les processus de prise de décision à court ou moyen terme.</p> <p>Elle découle d'une prise de conscience de la nécessité de mettre en place une nouvelle forme de gestion de l'information à haute valeur ajoutée.</p> <p>La veille, en matière d'évaluation au sein de la Commission, est « l'ensemble des mécanismes et mesures permettant d'identifier, en permanence, les risques, les menaces et les opportunités pour le développement de la fonction d'évaluation et des pratiques évaluatives et d'améliorer les performances globales de cette fonction dans la gouvernance de l'institution ».</p>	Commission de l'UEMOA, DSE-DSEP, Matinées de veille et de gestion des connaissances, <i>Communication de synthèse sur la veille</i> , juin 2021, diapositive 4.



Décision d'adoption du
manuel de référence pour
la planification, la mise en
œuvre et la rétroaction des
évaluations des interventions
de la Commission de l'UEMOA



DECISION N° 042 2023/PCOM/UEMOA

**PORTANT ADOPTION DU MANUEL DE REFERENCE POUR LA
PLANIFICATION, LA MISE EN ŒUVRE ET LA RETROACTION DES
EVALUATIONS DES INTERVENTIONS DE LA COMMISSION DE L'UEMOA**

**LE PRESIDENT DE LA COMMISSION DE L'UNION ECONOMIQUE
ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA)**

- VU** le Traité modifié de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- VU** le Protocole additionnel II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°02/2021/CCEG/UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination de Membres de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°03/2021/CCEG /UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination du Président de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 portant Règlement Financier de l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°01/2013/COM/UEMOA du 31 janvier 2013 établissant le Règlement intérieur de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°545/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019, relative à l'organisation de la Commission de l'UEMOA, modifiée ;
- VU** la Décision n°546/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019, relative à l'Organisation interne de la Présidence de la Commission, modifiée ;
- VU** la Décision n° 04/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant adoption de la Charte de l'audit interne de la Commission l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°43/2021/PCOM/UEMOA du 19 mars 2021 portant création, organisation et fonctionnement du Comité d'audit interne de la Commission de l'UEMOA ;

- Considérant** la nécessité de renforcer la culture de redevabilité et d'améliorer les pratiques évaluatives au sein de la Commission ;
- Soucieuse** d'accroître l'efficacité et l'efficience des interventions et chantiers communautaires de l'Union et ceux des acteurs partenaires d'appui à l'intégration régionale ;
- Considérant** la nécessité d'un instrument de référence commune pour le management des évaluations et le pilotage des processus évaluatifs au sein de la Commission ;
- Considérant** les nécessités de service ;

DECIDE

Article premier

Est adopté le Manuel de référence pour la planification, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions de la Commission de l'UEMOA, tel que annexé à la présente Décision dont il fait partie intégrante.

Le Manuel de référence pour la planification, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions de la Commission de l'UEMOA est, dans son usage pratique, dénommé « **Manuel d'évaluation des interventions** ».

La mise en œuvre des processus et mécanismes de gestion des évaluations décrits dans le Manuel d'évaluations des interventions est encadrée et facilitée par un kit de supports et outils regroupés en un document pratique.

Article 2

La structure en charge de la fonction d'évaluation au sein de la Commission est chargée de l'application de la présente Décision.

Article 3

Le Manuel d'évaluation des interventions peut, à la lumière des enseignements tirés de son usage pratique et des évolutions majeures enregistrées dans les cadres institutionnels, organisationnels et fonctionnels de mise en œuvre de la fonction d'évaluation au sein de la Commission de l'UEMOA, être revu et actualisé.

La structure en charge de la fonction d'évaluation au sein de la Commission est responsable de la revue et de l'actualisation du Manuel d'évaluation des interventions.

La revue et l'actualisation du Manuel d'évaluation des interventions sont opérées de concert avec l'ensemble des départements de la Commission.

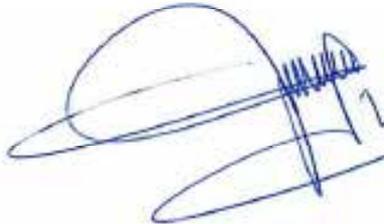
La version revue et actualisée du Manuel d'évaluation des interventions sera soumise au Président de la Commission pour adoption.

Article 4

La présente Décision entre en vigueur à compter de la date de sa signature.

Ouagadougou, le 07 MARS 2023

Le Président de la Commission



Abdoulaye DIOP

- Ampliations :**
- PC
 - Départements
 - Archives
 - DSE

Références bibliographiques clés

1. Rapport d'analyse des documents internes et des mécanismes de suivi-évaluation au sein des Départements de la Commission de l'UEMOA, Cellule d'évaluation, septembre 2015
2. Plan stratégique de la Commission de l'UEMOA pour la période 2011-2020, octobre 2010
3. Critères d'évaluation : *définitions adaptées et principes d'utilisation*, Direction de la Coopération pour le Développement, Comité d'Aide au Développement, décembre 2019, page 5
4. Des critères améliorés pour des évaluations meilleures, *critères d'évaluation révisés et actualisés*, CAD-OCDE, février 2020
5. Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission de l'UEMOA pour la période 2021-2025, version provisoire, août 2021
6. Guide de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), Commission de l'UEMOA, 2020
7. Bilan de mise en œuvre de la Feuille de Route de la Commission de l'UEMOA pour la période 2017-2021, mars 2021
8. Guide pratique pour la planification stratégique, la programmation, la budgétisation et le suivi-évaluation, version provisoire, *Lexique annexe*, Centre de programmation Stratégique, de Recherche et de veille (CSR), septembre 2015, Burkina Faso
9. Document de Stratégie Genre de la Commission de l'UEMOA pour la période 2018-2027, juin 2018
10. Jean-Claude, Thoenig (2014), Dictionnaire des politiques publiques, 4^e édition, Presses de Sciences Po
11. Rapport spécial sur les systèmes d'évaluation et de suivi axés sur les résultats d'EuropeAid, Union Européenne, Cours des Comptes, 2014
12. Guide de l'évaluation, Direction générale de la coopération internationale et du développement, Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation, Bureau de l'évaluation, nouvelle édition complétée et révisée, fiche numéro 2, CAD-OCDE, juin 2005
13. Glossaire de concepts clés en matière de gestion de cycles de politiques, programmes, et projets, CSR, 2014, Ouagadougou, Burkina Faso
14. Document de référence pour le suivi des politiques, des programmes et projets de la Commission de l'UEMOA, version provisoire, mars 2019
15. Évaluation des politiques, des réformes ou mesures communautaires d'échelles macroéconomiques au sein de la Commission de l'UEMOA : *démarche, approches spécifiques et instruments de référence*, Département des Politiques Économiques et de la Fiscalité Intérieure (DPE), communication présentée au cours du deuxième atelier de sensibilisation des Points Focaux de Suivi et d'Évaluation au sein des Départements de la Commission, Koudougou, du 18 au 22 juillet 2016
16. Ouollo, S.C (2016), Généralités sur les méthodes d'évaluation d'impact : design expérimental et quasi expérimental, communication présentée au cours du deuxième atelier de sensibilisation des Points Focaux de Suivi et d'Évaluation au sein des Départements de la Commission, Koudougou, du 18 au 22 juillet
17. Marc L. Pelletier et Marthe Demers (1994), « Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 20, n°4, 1994, pages 757-771
18. SOW, Mocktar (2019), Évaluation de la qualité globale du rapport d'évaluation, Séminaire de formation régionale de praticiens en évaluation de politiques publiques, BCEAO et CFE Consult, Bamako, du 25 au 29 novembre
19. Graugnard, G., Quiblier V., (2006), Formations et notes de synthèse, CIEDEL, France

20. Villeval Philippe & Lavigne Delville Philippe, Capitalisation d'expérience... expériences de capitalisation, Traverses N°15, Groupe Initiatives, 2004, 46 pages
21. Note conceptuelle pour la mise en place et l'opérationnalisation des fonctions « gestion des connaissances » et « capitalisation » au sein de la Commission de l'UEMOA, DSE, DSEP, juin 2021
22. Guide méthodologique pour la capitalisation et la valorisation des expériences des projets et programmes de développement, FRAO/WARF, Dakar, 2009
23. Influence de l'évaluation dans les organisations de développement, eVALUatiOn Matters, Évaluation Indépendante du Développement (IDDEV), Banque Africaine de Développement, premier trimestre 2015
24. Commission de l'UEMOA, DSE-DSEP, Matinées de veille et de gestion des connaissances, communication de synthèse sur la veille, juin 2021, diapositive 4
25. Glossaire de concepts du Comité d'Aide au Développement (CAD-OCDE), *Document réalisé à partir de travaux menés par le groupe de travail sur l'évaluation du Comité d'Aide au Développement (OCDE) avec l'appui du bureau d'études C3E (non daté).*

Mars 2023

Ce Manuel est une production de la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation, en collaboration avec les Départements de la Commission de l'UEMOA.

Il est adopté par Décision n°042/2023/PCOM/UEMOA du 07 mars 2023

Rédaction et pilotage technique

- Jean-Jacques Olivier MONGBO
(*Chef de la Division Suivi et Évaluation*)

Supervision et coordination institutionnelle

- Dr. Aly Diadjiry COULIBALY
(*Directeur de la Stratégie et de l'Évaluation*)

Revue, avis et conseil techniques :

- Dr. Ouollo Clément SEKONGO
(*Conseiller Technique du Président de la Commission en Charge de l'Évaluation*)
- Dr. Gérard YEDO
(*Chef de la Division Programmation Budgétaire et suivi de la Performance*)



**COMMISSION DE L'UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE**

380, Avenue du Professeur Joseph KI-ZERBO
01 BP 543 Ouagadougou 01 - Burkina Faso

Tél. : +226 25 31 88 73 à 76

E-mail : commission@uemoa.int

Site web : <http://www.uemoa.int>

-  <https://www.facebook.com/UEMOAOfficielle/>
-  https://twitter.com/UEMOA_officiel
-  <https://www.youtube.com/c/UEMOAOfficiel>