European Commission

Manuel ROM 2024

V. 6.3

COMMISSION EUROPÉENNE

Direction générale des partenariats internationaux
Unité D4 - Qualité et résultats, évaluation, gestion des connaissances

Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement
Unité A4 - Coordination des instruments de financement - performance, résultats et évaluation

INTPA-D4-ROM@ec.europa.eu
NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu

Commission européenne
B-1049 Bruxelles

Version 6.3 - Août 2024

Table des matières

INTRODUCTION 10
1. CONCEPTS DE BASE 11
1.1. Interventions 13
1.2. Résultats 14
1.3. Monitoring 17
1.4. Rapportage des résultats 19
Indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels 21
2. LES ACTIVITÉS DE MONITORING ET D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS TOUT AU LONG DU CYCLE D'INTERVENTION 24
2.1. Monitoring et compte rendu des activités 24
Au stade de la programmation 25
Au stade de la conception 25
Lors de la phase de démarrage 26
Aux stades ultérieurs de la mise en œuvre 26
Lors de la phase de clôture 27
2.2. L'appui ROM au monitoring et au rapportage 27
Qu'est-ce que le ROM ? 27
Quels services les contractants ROM fournissent-ils ? 27
Quand les services ROM sont-ils fournis ? 29
Un effort conjoint pour suivre les résultats 31
3. LES ACTEURS DU SYSTÈME ROM 33
3.1. Parties prenantes à la Commission 33
Unités de coordination ROM 33
Points focaux M&E 34
Gestionnaires opérationnels 35
3.2. Partenaires de mise en œuvre et autres parties prenantes 35
Partenaires de mise en œuvre 35
Autres acteurs clés 35
3.3. Contractants ROM 36
DG INTPA 36

DG NEAR 36
Principales responsabilités 37
3.4. Contractant pour l'assurance qualité ROM 39
3.5. Gouvernance 39
4. REVUE DES ROMS 40
4.1. Le processus des revues ROM et ses acteurs 40
4.2. Le portefeuille d'interventions pour les revues ROM 42
4.3. Le plan de travail pour les revues ROM 45
a. Identification et résolution des conflits d'intérêts au niveau du consortium 46
b. Estimation du budget et projet de plan de travail 46
c. Les GO et/ou les points focaux de monitoring-évaluation fournissent des informations supplémentaires. 50
d. Des experts sont sélectionnés pour des revues spécifiques et des dates de mission sont proposées. 51
e. Revue ROM des interventions de mixage : réunions au siège de l'IFC et évaluation préliminaire 52
f. Les GO vérifient que les experts n'ont pas de conflit d'intérêts 54
g. Les unités de coordination des ROM approuvent les revues ROM 55
4.4 Préparation des missions de revue ROM 55
a. Préparation de la phase documentaire 55
b. Préparation de la phase de terrain 56
4.5. Mise en œuvre des missions de revues ROM 57
a. La phase documentaire 58
b. La phase de terrain 63
c. La phase de compte rendu/rapportage 71
4.6. Le contrôle qualité interne par les contractants ROM 77
4.7. Commentaires des services de la Commission 79
4.8. Diffusion des rapports ROM 79
5. ASSURANCE DE LA QUALITÉ DES REVUES ROM 81
5.1. Champ d'application du contrat d'assurance qualité 81
5.2. Missions et livrables 82
a. Analyse du système interne de CQ du contractant 83
b. Assurance qualité d'un échantillon de revues ROM 84
c. Assurance qualité des analyses consolidées ROM 85
d. Rapports méthodologiques 85

e. Partage des connaissances 86
f. Rapports contractuels 86
6. SOUTIEN À LA CONCEPTION DE CADRES LOGIQUES ET DE SYSTÈMES DE MONITORING 87
6.1. Acteurs, champ d'application et calendrier du SDL 87
Acteurs 87
Champ d'application du service 88
Calendrier 89
6.2. Processus 90
a. Préparation du service 91
b. Mise en œuvre 91
c. Monitoring des performances et contrôle qualité interne 93
d. Assurance qualité par les unités de coordination ROM 94
7. E SOUTIEN À LA COECTE DE DONNÉES SUR LES RÉSATS 95
8. L'APPRENTISSAGE ET LA CONNAISSANCE PAR LE BIAIS DU SYSTÈME ROM 97
8.1. Concepts d'apprentissage 98
Enseignements tirés 98
Bonnes pratiques 99
Pratiques prometteuses 101
8.2 . Acteurs, objectifs et limites de l'apprentissage par le système ROM 102
Acteurs 102
Objectifs 102
Limites 103
8.3. Le processus d'apprentissage dans le système ROM 103
a. Identification et collecte de des apprentissages 104
b. Analyse et validation de l'apprentissage 106
c. Consolidation de l'apprentissage 108
d. Conservation et récupération des données sur l'apprentissage 108
e. Diffusion de l'apprentissage 109
f. Application des apprentissages 110

Liste des annexes

Annexe 1. Liste des questions de monitoring (QM)
Annexe 2. Notes explicatives aux QM pour les revues ROM standard
Annexe 3. Notes explicatives aux QM spécifiques aux interventions de mixage (*Blending*)
Annexe 4. Modèles de rapport pour les revues ROM
Annexe 5. Modèle de bonnes pratiques et d'enseignements tirés
Annexe 6. Modèles pour le CQ interne des revues ROM
Annexe 7. Procédure d'échantillonnage pour les revues ROM lors des premiers stades de mise en œuvre
Annexe 8. Devoir de diligence (considérations relatives à la gestion de la sûreté et de la sécurité)
Annexe 9. Modèle pour l'appréciation préliminaire
Annexe 10. Modèles pour l'assurance qualité des revues ROM
Annexe 11. Lignes directrices techniques pour l'appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring
Annexe 12. Modèles de contrôle qualité pour l'appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring

Liste des tableaux

Tableau 1. Indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels 22
Tableau 2. Un effort commun pour suivre les résultats 31
Tableau 3. Caractéristiques des interventions incluses ou exclues du portefeuille de revues ROM 44
Tableau 4. Nombre de jours consacrés aux revues ROM pour les interventions à l'échelle d'un ou de plusieurs pays 48
Tableau 5. Attribution de jours pour les revues ROM des interventions de mélange 49
Tableau 6. Répartition indicative des jours pour le contrôle de qualité 50
Tableau 7. Préparation de la phase de terrain 56
Tableau 8. Matrice des entretiens de monitoring 59
Tableau 9. Normes de briefing et de débriefing 64
Tableau 10. Liste de contrôle pour le briefing 65
Tableau 11. Liste de contrôle pour le débriefing 70
Tableau 12. Répartition des jours de travail pour SDL 92
Tableau 13. Caractéristiques distinctives des trois concepts d'apprentissage 101

Liste des schémas

Schéma 1. Chaîne de résultats 14
Schéma 2. Monitoring et rapports tout au long du cycle de l'intervention 24
Schéma 3. Les services ROM 28
Schéma 4. Services ROM tout au long du cycle de l'intervention 30

Schéma 5. Principales caractéristiques des revues ROM 40
Schéma 6. Facteurs clés des revues ROM 41
Schéma 7. Processus d'une revue ROM 42
Schéma 8. Étapes du plan de travail 45
Schéma 9. Tâches d'établissement de rapports et d'approbation 72
Schéma 10. Référence de notation pour les QM 75
Schéma 11. Cycle de côntrole qualité des revues ROM 83
Schéma 12. Les acteurs clés de SDL 88
Schéma 13. Le processus SDL 91
Schéma 14. Le rôle du ROM dans le cycle d'apprentissage et de gestion des connaissances 103

Abréviations et acronymes

AFED	Architecture financière européenne pour le développement
AL	Autorité locale
AQ	Assurance qualité
AT	Assistance technique
BP	Bonne pratique
CFP	Cadre financier pluriannuel
CIJ	Cour internationale de justice
CQ	Contrôle qualité
CREM (GERF)	Cadre de résultatsEurope dans le monde
CRUE (EURF)	Cadre de résultats de l'Union européenne
DA	Document d'action
DdA	Description de l'action
DG INTPA	Direction générale des partenariats internationaux
DG NEAR	Direction générale de la politique de voisinage et des négociations d'élargissement
DUE	Délégation de l'UE
ET	Enseignement tiré
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FD	Formulaire de demande
FED	Fonds européen de développement
FEDD (EFSD)	Fonds européen pour le développement durable
FEDD+ (EFSD+)	Fonds européen pour le développement durable Plus
FIV	Facilité d'investissement pour le voisinage
GAP	Plan d'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes (Gender Action Plan)
GFP	Gestion des finances publiques
GO	Gestionnaire opérationnel
IAP	Instrument d'aide de préadhésion
IAP CP	Instrument d'aide à la préadhésion Cadre de performance
IAP III CR	Instrument d'aide à la préadhésion III Cadre de résultats
ICD	Instrument de coopération au développement
ICP	Indicateurs clés de performance
IEE	Initiative de l'Équipe Europe
IEV	Instrument européen de voisinage
IF	Institution financière
IFC	Institution financière chef de file
IFD	Institution de financement du développement
IFI	Institution financière internationale
INTVP	Intervention primaire

IPE	Instruments de politique étrangère
IVCDCI (NDICI)	Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
M&E	Monitoring et évaluation
OCDE-CAD	Organisation de coopération et de développement économiques - Comité d'aide au développement
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
PAA	Plan d'action annuel
PIE	Plan d'investissement extérieur
PIN	Programmes indicatifs nationaux
PIP	Programmes indicatifs pluriannuels
PIR	Programme indicatif régional
PM	Partenaire de mise en œuvre
PP	Pratique prometteuse
PRAG	Guide pratique des procédures contractuelles pour l'action extérieure de l'Union européenne
QM	Question de monitoring
QIP	Questionnaire de l'intervention primaire
RAC	Rapport d'analyse consolidé
RACER	Pertinent, accepté, crédible, simple, robuste
RCSNU	Résolution du Conseil de sécurité des Nations unies
RELEX	Relations extérieures de l'UE
RGAE	Rapport sur la gestion de l'aide extérieure
RMP	Revue à mi-parcours
RSAE	Rapports de monitoring de l'aide extérieure
ROM	Monitoring axé sur les résultats
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
SDL	Appui à la conception de cadres logiques (Support to Design Logframe)
SIG	Système d'information de gestion
TdR	Termes de référence
TI	Technologie de l'information
UC ROM	Unité de coordination ROM
UE	Union européenne
UNCHR	Agence des Nations unies pour les réfugiés

INTRODUCTION

Le monitoring axé sur les résultats (ROM) est le système de monitoring externe de la direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA) et de la direction générale de la politique de voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR) de la Commission européenne. Il vise à renforcer le contrôle interne, la responsabilité et la capacité de gestion de la Commission en mettant l'accent sur les résultats.

Le système ROM aide les sièges de la DG INTPA et de la DG NEAR ainsi que les délégations de l'UE dans leurs fonctions de monitoring interne et de compte rendu, grâce à des services indépendants et externes fournis à différents moments du cycle d'intervention.

Ce manuel présente les règles, les modalités, les spécifications et les normes de qualité pour tous les services ROM. Il a été préparé par les unités INTPA D4 (Qualité et résultats, évaluation, gestion des connaissances) et NEAR A4 (Coordination des instruments de financement - performance, résultats et évaluation), également appelées "unités de coordination ROM", avec la contribution des unités thématiques et géographiques des deux DG.

La version 6 a remplacé intégralement l'édition d'octobre 2018 du manuel ROM (version 5) et a été révisée en 2019-2020. La présente édition est la version 6.3 publiée en 2024.

Le manuel ROM - Pour qui ?

Les principaux utilisateurs auxquels ce manuel s'adresse sont les contractants ROM, les experts ROM et le personnel de la Commission qui gère les interventions bénéficiant des services ROM.

Les contractants ROM doivent se conformer aux normes prescrites dans le présent manuel. Les modifications des services à fournir par les contractants ROM seront reflétées dans des versions mises à jour du manuel.

Manuel ROM v. 2024

Cette **version** du manuel présente

- Les processus et services mis en œuvre par les contractants ROM, à partir de 2019.
- Les méthodologies et règles introduites suite de la crise du COVID-19.
- Les processus et les outils révisés suite au déploiement d'OPSYS.
- Des modèles actualisés de monitoring et de compte rendu avec des orientations méthodologiques.
- L'approche pour les revues ROM des opérations de mixage.
- Les normes pour l'appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring et d'évaluation.
- Une mise à jour du processus de collecte de données sur les résultats.

1 CONCEPTS DE BASE

Ce chapitre présente la terminologie et les concepts clés liés au monitoring et à la collecte de données sur les résultats dans le contexte de la DG INTPA et de la DG NEAR.

L'UE et ses États membres se sont engagés à améliorer l'efficacité de leur action extérieure. En 2011, lors du Forum de haut niveau de Busan, l'UE a approuvé les principes de l'efficacité de l'aide, qui ont été renouvelés en 2016, lors de la Réunion de haut niveau de Nairobi. Dans le cadre de sa réponse à l'Agenda 2030 des Nations unies pour le développement durable et au vu de ses objectifs de développement durable (ODD)[1], l'UE, avec ses États membres, a adopté le Consensus européen pour le développement en 2017. Le Consensus met en avant l'importance de l'appropriation des priorités de développement, de la focalisation sur les résultats, des partenariats de développement inclusifs, de la transparence et de la responsabilité mutuelle.

La Commission européenne géopolitique de 2019, avec son ambition de forger "une Europe plus forte dans le monde", a donné un nouvel élan à l'action extérieure de l'UE par le biais des plans stratégiques 2020-2024, qui mettent en œuvre les priorités politiques de la Commission Von der Leyen[2] , et sont cohérents avec l'engagement de réaliser les ODD.

En 2021, la DG DEVCO s'est restructurée en DG INTPA pour soutenir les "partenariats d'égal à égal" internationaux, et l'Instrument de voisinage, de développement et de coopération internationale - Europe dans le monde[3] (IVCDCI-Europe dans le monde) a été créé, reflétant la volonté d'accroître l'efficacité et la visibilité des politiques extérieures de l'UE, de renforcer leur coordination avec les politiques internes et de donner à l'UE la flexibilité nécessaire pour apporter une réponse plus rapide aux nouvelles crises et aux nouveaux défis. Depuis décembre 2021, le Portail mondial fournit un cadre stratégique cohérent pour quatre des six priorités géopolitiques de la Commission, en facilitant les investissements dans les secteurs du numérique, du climat et de l'énergie, des transports, de la santé, de l'éducation et des secteurs de la recherche.

---

[1] https://sdgs.un.org/2030agenda

[2] Les six piliers de la Commission géopolitique sont les suivants : (i) Pacte vert ; (ii) Technologies numériques et de données ; (iii) Alliances pour la croissance durable et l'emploi ; (iv) Partenariats migratoires ; (v) Gouvernance, paix et sécurité ; (vi) Développement humain.

[3] L'instrument IVCDCI-Europe dans le monde, composé de trois éléments principaux (géographique, thématique et de réaction rapide) et d'un élément plus flexible pour faire face aux crises émergentes, combine tous les programmes d'action extérieure de l'UE en un vaste outil de financement, dans le nouveau cadre financier pluriannuel (CFP) 2021-2027. Il comprend également un cadre d'investissement pour l'action extérieure visant à mobiliser des ressources financières supplémentaires pour le développement durable auprès des secteurs public et privé, à savoir le Fonds européen pour le développement durable (FEDD+) et la garantie pour l'action extérieure. Seul l'instrument d'aide de préadhésion (IAP III) n'est pas inclus dans l'IVCDCI-Europe dans le monde, bien que les bénéficiaires de l'IAP puissent bénéficier des composantes de réaction rapide de l'IVCDCI-Europe dans le monde et de la garantie pour l'action extérieure dans le cadre de l'IVCDCI-Europe dans le monde.

Les initiatives de l'Equipe Europe (IEE)[4], initialement une composante de la réponse globale de l'UE au COVID-19, sont maintenant un élément clé de la programmation et de la mise en œuvre de l'IVCDCI-Europe dans le monde, visant à obtenir un impact durable plus important et un changement transformationnel.

Le règlement IVCDCI -Europe dans le monde[5] souligne l'importance de mécanismes clairs de monitoring et d'évaluation, ainsi que de rapports axés sur les résultats couvrant les réalisations, les effets et les impacts pour la redevabilité, la transparence et l'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs dans les pays partenaires bénéficiant de l'aide financière extérieure de l'Union.

À partir de 2021, le cadre de résultats Europe dans le monde (CREM/*GERF)*[6] remplace le cadre de résultats de l'UE (CRUE/*EURF*) avec un système de monitoring de la performance plus large, le système de monitoring des performances pour l'Europe dans le monde. Le cadre de résultats IAP III (*IPA III RF*)[7] est établi pour l'instrument d'aide de préadhésion (IPA III) et complète le cadre de performance IAP, les indicateurs de performance clés définis dans le règlement IAP III[8] , et le cadre de programmation IAP III.

Les mécanismes de monitoring et d'évaluation des DG INTPA et NEAR sont gérés par un système opérationnel central (OPSYS) utilisé conjointement par les services de l'UE et leurs partenaires.

OPSYS

OPSYS représente une transformation organisationnelle à grande échelle basé sur un nouveau système informatique lancée par la DG INTPA, la DG NEAR et l'IPE (famille RELEX). Son objectif est d'améliorer la gestion du portefeuille des relations extérieures de l'UE tout au long du cycle d'intervention : de la programmation à l'évaluation finale, en passant par les phases de passation des marchés et de mise en œuvre.

Dans ce contexte, les services ROM décrits dans ce manuel continuent de soutenir les activités de monitoring, d'évaluation et de rapportage menées par les DG INTPA et NEAR, en appliquant les règlements pertinents de la Commission, l'ensemble de mesures "Pour une meilleure

[4] Les initiatives de l'Équipe Europe (IEE) sont le fleuron de l'approche Équipe Europe, un processus ouvert à tous les États membres de l'UE, à leurs organismes de mise en œuvre et à leurs institutions de financement. Elles produisent des résultats concrets pour les pays partenaires, conformément à leurs priorités stratégiques et nationales, et promeuvent la marque "Team Europe". Les IET doivent également réunir la meilleure combinaison possible de modalités, d'outils et de partenaires (par exemple, les OSC et le secteur privé) pour produire l'impact escompté - *Mieux travailler ensemble en tant qu'équipe européenne. Lignes directrices de la série "Outils et méthodes" n° 10 (2021).*

[5] Règlement 2021/947 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R0947

[6] https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators/eu-rfi_en

[7] https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/commission-staff-working-document-instrument-pre-accession-assistance-ipa-iii-results-framework_en

[8] Règlement 2021/1529 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1529

réglementation"[9], les critères et la terminologie du Comité d'aide au développement de l'OCDE[10] (CAD) utilisés au niveau international, ainsi que les lignes directrices spécifiques émises par les DG respectives.

Les paragraphes suivants illustrent certains des **concepts clés qui sous-tendent les services ROM**. Des définitions supplémentaires et des conseils techniques, applicables aux différents services ROM, sont disponibles dans les chapitres correspondants.

1.1. Interventions

Les services ROM ciblent les "interventions", telles qu'elles sont définies dans l'ensemble de mesures "Pour une meilleure réglementation" et précisées dans le contexte de l'aide extérieure de l'UE. Ce terme fait référence aux activités entreprises par l'UE et regroupées pour l'évaluation des performances.

Intervention

Une intervention est un ensemble cohérent d'apports et de résultats, qui raconte une théorie du changement de développement, suit une construction logique et constitue le niveau le plus efficace pour le monitoring opérationnel et le rapportage. Dans le contexte de l'action extérieure, les interventions sont généralement appelées "programmes" ou "projets".

Lors de l'élaboration d'un document d'action[11], le gestionnaire opérationnel (GO) détermine le périmètre d'une intervention sur la base des éléments suivants :

- la cohérence des activités et des résultats prévus ; et
- L'entité responsable (par exemple, délégation de l'UE ou unité du siège en charge).

Dans le but de créer et maintenir une base de données exhaustive des opérations d'action extérieure non redondantes, les interventions sont classées comme des **interventions primaires (INTVP)** lorsqu'elles satisfont aux caractéristiques d'exhaustivité, de non-redondance et de responsabilité unique, et permettent un niveau optimal de suivi axé sur les résultats.

Niveaux d'observation des INTVP

- Contrat (cas le plus fréquent).
- Groupe de contrats (par exemple, série de devis-programmes).
- Action (par exemple, appui budgétaire).
- Plus d'une action (par exemple, une mise en œuvre par phase).

[9] "Pour une meilleure réglementation" : https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation_en
[10] https://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee/
[11] Le document d'action est un document résumant l'identification et la formulation d'une ou plusieurs interventions visant les mêmes objectifs et ciblant des résultats communs.

Les interventions primaires doivent correspondre strictement à un contrat ou à une action, ou à plusieurs contrats ou plusieurs actions, mais ne peuvent pas correspondre simultanément à des contrats et à des actions.

La mise en œuvre du budget de l'UE pour l'aide extérieure est complexe et nécessite un certain nombre d'activités financières, opérationnelles et administratives qui ne contribuent pas directement à une intervention spécifique. Pour plus de facilité, ces activités sont appelées "entités de **soutien**"[12] .

1.2. Résultats

Les interventions déclenchent des changements dans la vie de ceux qui en bénéficient. Ces changements attendus peuvent être visualisés par des **chaînes de résultats qui** montrent la relation logique entre les ressources investies par l'intervention (intrants), les activités à mettre en œuvre et les changements ou **résultats** à obtenir.

La définition des résultats dans ce manuel suit celle du CAD de l'OCDE.[13]

Résultats

Les résultats sont le produit, la réalisation (effet direct) ou l'impact (intentionnels ou non, positif ou négatif) d'une intervention.

Une représentation schématique d'une chaîne de résultats est présentée ci-dessous :

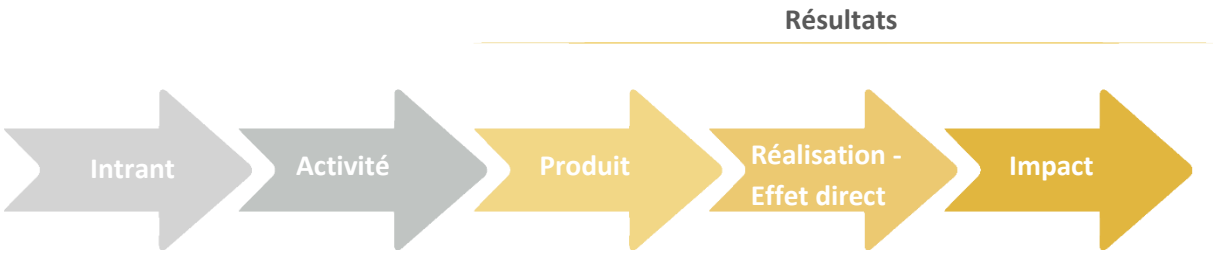


Schéma 1. Chaîne de résultats

Les **intrants** sont les ressources financières, humaines, matérielles (en nature) et institutionnelles (y compris les technologies et l'information) utilisées pour l'intervention. Exemples : financement, personnel, matériel, équipement.

[12] La typologie des entités d'appui est variée et comprend les catégories suivantes : (i) engagements financiers (niveau 1 ou 2) pour les paiements dus au-delà de l'engagement initial, (ii) contrats de soutien et accords pour l'assistance administrative (y compris les facilités de coopération générale et le soutien aux autorités nationales impliquées dans la coopération avec l'UE), (iii) études de faisabilité (non liées à des monitorings spécifiques d'interventions primaires), (iv) contrats d'évaluation, d'audit ou de vérification (non liés à des interventions primaires spécifiques).

[13] Glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats (2023) https://www.oecd-ilibrary.org/development/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es.

Les **activités** font référence au processus de conversion des intrants en produits. Exemples : conduire une formation, construire une nouvelle clinique, mener une campagne de sensibilisation, préparer une feuille de route**.**

Les produits ont lieu pendant la mise en œuvre de l'intervention. Leur exécution est sous le contrôle de l'intervention.

Les produits décrivent les produits, les biens d'équipement et les services directement délivrés par l'intervention. Ils peuvent également inclure les changements résultant de l'intervention qui sont pertinents pour la réalisation des effets directs. Ces changements concernent l'amélioration des capacités, des aptitudes, des compétences, des systèmes et des politiques d'un groupe de personnes ou d'une organisation. Exemples : amélioration des compétences des enseignants ou des personnels de santé, sensibilisation accrue sur les moyens d'accéder au système juridique, amélioration des données politiques.

Les réalisations (effets directs) ont lieu pendant ou après la mise en œuvre. Leur concrétisation est sous le contrôle du groupe cible.

Les **réalisations (effets directs)** désignent les effets à court/moyen terme dans les domaines politique, social, économique et/ou environnemental ciblés par l'intervention, ainsi que les changements de comportement résultant des produits de l'intervention (lorsque les institutions ou les personnes agissent différemment à la suite d'un produit généré par l'intervention). Les interventions financées par l'UE contribuent directement à ces changements ou les influencent, mais leur réalisation dépend de l'engagement, du changement de comportement, de l'adoption (utilisation) et des actions des groupes cibles directement concernés par l'intervention, ainsi que d'autres acteurs qui ne sont pas directement concernés par l'intervention. Exemples : un plus grand nombre d'enfants terminant un cycle scolaire, un meilleur accès aux services de santé pédiatrique et de maternité, une dénonciation plus importante des violations des droits, la mise en œuvre d'un processus de réforme spécifique.

L'impact a lieu des mois/années après l'intervention et n'est qu'indirectement influencé par celle-ci.

L'**impact** est le changement de portée plus vaste dans le contexte politique, social, économique et/ou environnemental global orienté vers le long terme[14] et découlant de l'effort combiné d'un certain nombre d'interventions par le(s) gouvernement(s) partenaire(s), les partenaires de développement et d'autres acteurs sur lesquels les interventions financées par l'UE auront une influence indirecte. Il s'agit d'une amélioration perceptible dans la vie des gens, fondée sur des changements économiques, sociaux, culturels, institutionnels, environnementaux et technologiques. Exemples : réduction de la pauvreté, amélioration de

[14] La DG NEAR a produit des orientations supplémentaires sur le traitement séquentiel/temporel de l'impact qui s'applique aux interventions NEAR permettant des impacts intermédiaires et à long terme. Cf. les lignes directrices de la DG NEAR sur le lien entre la planification, la programmation, le monitoring et l'évaluation, 2016.

l'alphabétisation/du calcul, réduction du taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans, renforcement du respect des droits de l'Homme, réduction de la corruption.

Il est important de définir des indicateurs, des niveaux de référence, des jalons et des cibles pour chaque type de résultat afin de mesurer les résultats obtenus par l'intervention.

Les **indicateurs** sont des facteurs ou des variables quantitatifs ou qualitatifs qui permettent de mesurer de manière fiable l'accomplissement de chaque résultat. Les indicateurs doivent être pertinents, acceptés, crédibles, simples à mesurer et robustes (RACER). Les indicateurs doivent inclure une unité de mesure claire, être formulés de manière neutre et être désagrégés le cas échéant. Exemples : taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans (quantitatif), statut du cadre juridique garantissant des pensions universelles (qualitatif).

Indicateurs de résultats

Les indicateurs reflètent la même hiérarchie que celle qui existe entre les résultats. Exemple :

- Au niveau des produits : Nombre d'agents de santé formés avec l'aide de l'UE démontrant des compétences accrues en matière d'urgence à la naissance, nombre de dispensaires équipés d'un matériel de réanimation néonatale financé avec l'aide de l'UE.
- Au niveau des réalisations : Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié.

Les **niveaux de référence** donnent le point de départ, c'est-à-dire la valeur des indicateurs que l'intervention vise à modifier. Elles sont nécessaires pour pouvoir fixer des cibles significatives. Exemple : le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans était de 40 en 2017. Le niveau de référence mentionné doit utiliser l'unité de mesure de l'indicateur. Dans notre exemple, l'unité de mesure est le nombre de décès pour 1 000 naissances vivantes.

Les **objectifs** et les **jalons** précisent la direction prévue pour les progrès, en attribuant des valeurs cibles aux indicateurs sélectionnés pour mesurer les résultats. Ils sont fixés en utilisant la même unité de mesure que celle de l'indicateur. Exemple : le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans est de 20 pour 1 000 naissances vivantes en 2028.

Lors de la conception d'une intervention, les services opérationnels de la Commission établissent, le plus tôt possible, des chaînes de résultats qui reflètent les effets interdépendants de l'intervention. Cela se fait généralement en étroite collaboration avec les partenaires de mise en œuvre. Pour faciliter cette tâche, la DG INTPA a élaboré un **guide des résultats et des indicateurs** pour un nombre croissant de secteurs, dans le cadre des domaines prioritaires de l'action extérieure[15] .

Les DG INTPA et NEAR ont identifié une sélection d'indicateurs de bonnes pratiques pré-encodés dans OPSYS (**indicateurs prédéfinis**), qui sont mis à la disposition des utilisateurs en tant qu'indicateurs suggérés. Les indicateurs prédéfinis dans OPSYS comprennent ceux qui sont utilisés pour le monitoring

[15] Les orientations sont disponibles sur le site Capacity4dev https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators

et le rapportage institutionnel (tels les 17 objectifs de développement durable (niveau I), le GAP III[16], les cadres de performance CRUE/CREM IAP/IAP III[17] et IPE et les indicateurs **sectoriels**. Les indicateurs utilisés pour le monitoring et le rapportage institutionnel permettent aux services de la Commission d'agréger les données/valeurs en fonction des résultats. L'utilisation d'autres indicateurs prédéfinis dans OPSYS (non institutionnel) n'est pas obligatoire (à l'exception de certains indicateurs IPE) mais est fortement recommandée pour assurer l'harmonisation et la standardisation.

1.3. Monitoring

Ce manuel utilise les définitions du monitoring du CAD de l'OCDE [18]et du programme "Pour une meilleure réglementation" ([19]) :

Monitoring

Processus continu de collecte ou de compilation systématique de données (pour des indicateurs définis ou d'autres types d'informations). Le monitoring fournit aux gestionnaires et aux autres parties prenantes d'une intervention des indications sur l'avancement de la mise en œuvre, la réalisation des résultats escomptés, l'obtention de résultats non escomptés, l'utilisation des fonds alloués, ainsi que d'autres informations importantes sur l'intervention et son contexte. *Définition du CAD de l'OCDE.*

Le monitoring est un processus continu et organisé de collecte systématique de données (ou d'accès) tout au long du cycle de vie d'une initiative afin d'en surveiller les progrès. Le monitoring est nécessaire pour générer des informations qui alimentent les évaluations futures et les études d'impact et pour fournir une base de données solide pour l'élaboration des politiques. - *Better Regulation, Outil n° 43. Le monitoring.*

Dans le contexte de la DG INTPA et de la DG NEAR, le monitoring peut être :

- **Interne**, s'il est effectué par les partenaires de mise en œuvre (PM – entités chargées de la mise en œuvre des interventions financées par l'UE), et/ou les gestionnaires opérationnels (GO – membres du personnel de la Commission et leur hiérarchie, chargés de la gestion et du monitoring des interventions financées par l'UE, ou
- **Externe**, s'il est réalisé par des consultants indépendants en appui des services de la Commission. C'est le cas du système ROM.

---

[16] Plan d'action pour l'égalité entre les hommes et les femmes III - https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2021-01/join-2020-17-final_en.pdf

[17] https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators/core-indicators-design-and-monitoring-eu-funded-interventions_en

[18] Glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats, OCDE-CAD https://www.oecd-ilibrary.org/development/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es

[19] https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/br_toolbox_-_nov_2021_-_chapter_5.pdf

En fonction de son objectif, le monitoring peut se concentrer sur différents aspects, tels que

- La conformité financière, contractuelle et le décaissement.
- Les progrès de la mise en œuvre.
- L'atteinte des résultats.

Les interventions utilisent un **cadre de monitoring** pour apprécier les progrès et l'atteinte des résultats, même si son nom et son format peuvent varier en fonction de la modalité de l'aide ou l'instrument de financement.

- Pour les interventions utilisant la modalité projet, la **matrice du cadre logique** ou le **cadre logique** est le principal cadre de monitoring, résumant la logique d'intervention par le biais d'une chaîne de résultats et définissant les indicateurs à utiliser pour le monitoring, avec des valeurs de référence et des valeurs cibles, des sources de vérification et des hypothèses. Le cadre logique est élaboré au stade de la conception par le gestionnaire de projet et affiné au stade du contrat, avec le PM[20]. Pendant la mise en œuvre, le cadre logique est utilisé comme outil de gestion pour guider le monitoring de l'intervention. Il peut être modifié si nécessaire, par exemple si les valeurs cibles s'avèrent impossible à atteindre ou que les indicateurs ne sont pas totalement adaptés aux résultats qu'ils cherchent à mesurer.
- Pour l'appui budgétaire[21], le **tableau de la logique d'intervention** est rédigé au stade de la conception et complété avant la signature de la convention de financement. Il comprend les indicateurs de performance utilisés pour le monitoring des tranches variables[22].
- Jusqu'en 2022, pour les interventions de mixage *(Blending)* et les garanties budgétaires, le cadre de monitoring fourni dans le modèle de formulaire de demande (FD) rempli par les institutions financières internationales (IFI) n'exigeait qu'**une liste d'indicateurs** et non une chaîne de résultats complète avec des indicateurs afférents. En conséquence, les accords de contribution (pour les mixages) et les accords de garantie (pour les garanties budgétaires) ne comportaient pas de cadre de résultats. Suite à l'approbation de l'IVCDCI-Europe dans le monde et à la création du nouveau Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+/*EFSD+*), l'utilisation de chaînes de résultats et de cadres de monitoring est devenue une pratique courante. Les modèles de formulaires de candidature (mis à jour en 2022 pour les Programmes d'investissement proposés (PIP) et en 2023 pour les propositions de mixage) comprennent une section avec un cadre de résultats. Les accords de contribution (pour les mixages) et les accords de garantie (pour les garanties budgétaires) doivent également comporter un cadre de résultats.
- Pour les initiatives de l'équipe Europe, la logique d'intervention conjointe (LIC) identifie l'impact, les objectifs spécifiques, les piliers, les produits et les composantes de l'IEE et définit un ensemble d'indicateurs pour le monitoring des résultats escomptés de l'IEE.

---

[20] Cela ne s'applique pas aux actions mises en œuvre exclusivement par le biais d'appels à propositions.
[21] https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/funding-instruments/budget-support_en
[22] Aide budgétaire - Commission européenne (europa.eu)

Dans ce manuel, le terme "cadre logique" est utilisé pour englober tous les types de cadres de monitoring.

Cadre logique

La matrice du cadre logique d'une intervention traduit une théorie du changement cohérente sur le plan interne, reliant les intrants et les activités aux produits et aux réalisations (effets directs), ainsi qu'à l'impact escompté. Elle reflète : (a) le mécanisme rationnel permettant d'obtenir le changement escompté ; et (b) l'intention de monitoring, de rapportage et de communication des résultats.

Depuis 2021, OPSYS soutient le monitoring des résultats par le biais de cadres logiques, via la création du portefeuille d'actions extérieures constitué d'interventions primaires et son utilisation pour la collecte systématique de données sur les résultats, le monitoring et le rapportage (voir la section suivante).

Les **systèmes de monitoring** (ou dispositifs de monitoring) comprennent des éléments liés au monitoring à tous les niveaux d'une intervention. Dans le cadre d'une intervention, cela comprend les approches de collecte et d'analyse des données, les outils d'appui et les systèmes informatiques, les mécanismes d'information et de communication, un budget, les parties prenantes impliquées et la répartition des responsabilités. Les systèmes de monitoring sont mis en place dès le début de l'intervention et doivent, dans la mesure du possible, s'appuyer sur les systèmes locaux et ceux des partenaires, afin d'éviter la duplication des efforts[23]. Une bonne pratique consiste à ce que les partenaires de mise en œuvre décrivent tous les éléments d'un système de monitoring dans un **plan de monitoring**.

1.4. Rapportage des résultats

Ces dernières années, la Commission européenne a mis l'accent sur la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'institution, reflétant l'attention croissante portée par l'UE et ses États membres à l'efficacité et la performance de leur action.

[23] Vous trouverez de plus amples informations dans les lignes directrices sur le monitoring interne des résultats https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Guidance+on+internal+monitoring+for+results

Accent sur les résultats au niveau mondial

Les efforts de l'UE s'inscrivent dans un contexte plus large, dans lequel les organisations de développement cherchent à mettre en place des systèmes de gestion axés sur les résultats qui facilitent la redevabilité, la communication, le pilotage et l'apprentissage. Le Comité d'aide au développement de l'OCDE, dont l'Union européenne est membre, a adopté en février 2004 à Marrakech les principes de la gestion axée sur les résultats de développement (GAR). Ceux-ci ont été révisés en 2019 pour devenir les nouveaux principes directeurs de la gestion axée sur les résultats en matière de développement durable (DCD/DAC(2019)37/FINAL), afin de refléter l'évolution du contexte de la coopération au développement et le panel plus large d'acteurs impliqués, et d'aider les organisations à traiter les défis récurrents auxquels elles ont été confrontées dans la pratique.

Les exigences juridiques intégrées dans le règlement de l'IVCDCI-Europe dans le monde reflètent le rôle politique joué par l'UE au niveau mondial dans la promotion d'une approche axée sur les résultats par opposition à une approche axée sur les activités et les intrants. L'engagement de l'Équipe Europe de l'UE[24] a encore renforcé la nécessité d'une approche inclusive et coordonnée basée sur les résultats, de même que les conclusions du Conseil sur l'architecture financière européenne pour le développement (AFED) [25] qui ont explicitement mis l'accent sur le renforcement de la coordination afin d'obtenir de meilleurs résultats sur le terrain.

Le rapportage des résultats est la partie la plus visible d'un système de gestion axée sur les résultats, que ce soit en interne, à des fins de gestion et d'apprentissage, ou en externe, à des fins de redevabilité et de communication. Le rapportage peut être établi à deux niveaux :

- Au **niveau opérationnel,** chaque intervention rend compte des progrès et des résultats. Les PM ont la responsabilité de soumettre des rapports d'avancement (sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle, selon les dispositions du contrat) et d'alimenter les cadres logiques avec des données de résultats, par le biais d'OPSYS. Les GO sont responsables du monitoring des progrès, de l'approbation des rapports et du recoupement des valeurs de résultats fournies.
- Au **niveau institutionnel**, les DG INTPA et NEAR se sont engagées à rendre compte de l'atteinte des résultats par rapport à leurs objectifs stratégiques et, depuis 2015, elles utilisent des cadres de résultats institutionnels pour collecter et mesurer les principaux résultats obtenus par les interventions soutenues par les instruments de financement de l'aide extérieure de l'UE.

Cadre de résultats

Il s'agit d'un outil utilisé pour collecter et mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs stratégiques. Il est utilisé pour le rapportage institutionnel afin de montrer les réalisations collectives des interventions.

[24] Conclusions du Conseil 7894/21 "Team Europe", 21 avril 2021.
[25] Conclusions du Conseil 9462/21 "Architecture financière européenne pour le développement", 10 juin 2021

Le cadre de résultats de l'UE a été établi en 2015 et révisé en 2018, afin de s'aligner sur l'Agenda 2030 et le Consensus de l'UE sur le développement. En 2021, le CRUE a de nouveau été révisé pour mieux s'aligner sur les priorités politiques de la CE reflétées dans le cadre financier pluriannuel (CFP) 2021-2027 et dans le nouvel instrument pour l'action extérieure de l'UE, l'IVCDCI-Europe dans le monde [26] , devenant le cadre de résultats de l'Europe dans le monde (CREM). Ceci est décrit plus en détail dans la sous-section suivante consacrée aux indicateurs prédéfinis pour le rapportage institutionnel.

D'autres cadres de résultats spécifiques sont en place pour rendre compte, par exemple, de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP Cadre de performance CP/*Performance Framework IPA PF*[27] , et IAP III Cadre de résultats/*Results Framework - IPA III*), du Fonds européen pour le développement durable (FEDD+) un pilier du plan d'investissement extérieur européen), du Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique[28] , du Fonds fiduciaire de l'UE pour la Colombie[29] , des Fonds fiduciaires Bêkou et Madad[30]. Bien que spécifiques, ces cadres de résultats sont censés contribuer aux CRUE/CREM par le biais d'indicateurs communs.

Dans ce contexte, le rapportage **sur les résultats** est un exercice périodique qui vise à vérifier, agréger et présenter des informations sur les résultats, collectées sur la base d'un ensemble d'indicateurs inclus dans les cadres logiques d'intervention et dans des cadres de résultats spécifiques.

Indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels

Les indicateurs prédéfinis ont été classés en trois groupes : 1) les indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels, 2) les autres indicateurs institutionnels et 3) les indicateurs recommandés.

1) Les **indicateurs prédéfinis pour le rapportage institutionnel** sont ceux définis dans les instruments de financement et dans les cadres de gestion stratégique des services de la Commission et permettent le rapportage des résultats institutionnels des actions extérieures de la Commission. Les indicateurs prédéfinis pour le rapportage institutionnel sont particulièrement pertinents pour les services ROM car ils font l'objet des exercices de rapportage des résultats et devraient également être pris en compte dans les services d'appui à la conception des cadres logiques et des systèmes de monitoring (SDL).

   Les indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels sont organisés par niveaux :

   → Le niveau 1 suit les **impacts à** moyen/long terme de **la coopération internationale et du développement** réalisés en partenariat et en collaboration avec les gouvernements partenaires, les donateurs et d'autres acteurs du développement, y compris le secteur privé et la société civile.

---

[26] En particulier, la liste des indicateurs clés de performance présentés à l'annexe VI du règlement pour aider à mesurer la contribution de l'Union à la réalisation des résultats.
[27] https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/performance-and-reporting/programmes-performance/pre-accession-assistance-performance_en
[28] https://trust-fund-for-africa.europa.eu/results/monitoring-and-learning_en
[29] Fonds fiduciaires - Commission européenne (europa.eu)
[30] https://ec.europa.eu/trustfund-syria-region/monitoring-evaluation_en https://trustfund-syria-region.ec.europa.eu/monitoring-evaluation_en

À ce niveau, les progrès sont par nature lents et les résultats ne mesurent pas directement la performance de la coopération internationale de l'UE, mais donnent plutôt le contexte opérationnel dans lequel l'UE fournit une aide extérieure.

→ Le niveau 2 se concentre sur les **contributions directes des** actions extérieures de l'UE **aux résultats (réalisations/effets directs et produits obtenus)**, auxquels les interventions financées par l'UE contribuent, en collaboration avec les gouvernements partenaires et d'autres bailleurs de fonds. Les résultats de niveau 2 les plus pertinents pour la prise de décision interne, la redevabilité, la communication et l'apprentissage sont agrégés au niveau de l'organisation (institutionnel).

→ Les indicateurs de niveau 3 rendent compte de l'**intégration des priorités politiques**, telle que mesurée par les engagements budgétaires orientés vers des priorités spécifiques. Ils ne doivent pas être utilisés dans les cadres logiques des interventions car les indicateurs de niveau 3 ne mesurent pas les résultats.

Les indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1. Indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels

Indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels	Instrument	CFP	Pertinence pour les services ROM
Cadre de résultats de l'UE[31] (CRUE) - DG INTPA et DG NEAR - Pour tous les lots ROM	Le Fonds européen de développement (FED). L'instrument de coopération au développement (ICD) La partie programmable de l'instrument contribuant à la stabilité et à la paix (ICSP). L'instrument européen pour la démocratie et les droits de l'Homme (IEDDH) L'instrument de coopération en matière de sûreté nucléaire L'instrument pour le Groenland L'instrument européen de voisinage (IEV)	CFP 2014-2020	Dans les exercices de rapportage des résultats qui incluent les interventions financées par le CFP 2014-2020 Dans les interventions SDL financées par les instruments correspondants au CFP 2014-2020 Dans les revues ROM des interventions financées par les instruments correspondants au CFP 2014-2020
Instrument d'aide à la préadhésion - Cadre de performance (IAP CP) - DG NEAR (élargissement) - Uniquement applicable au ROM Lot 4	IAP IAP II	CFP 2014-2020	Dans les exercices de rapportage des résultats qui inclue les interventions financées par le CFP 2014-2020 Dans les SDL des interventions financées par les instruments correspondants au CFP 2014-2020 Dans les revues ROM des interventions financées par les

[31] https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators/eu-rfi_en

Indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels	Instrument	CFP	Pertinence pour les services ROM
			instruments correspondants au CFP 2014-2020
Cadre de résultats de l'Europe dans le monde (CREM)[32] - DG INTPA et DG NEAR - Pour tous les lots ROM	Instrument de voisinage, de développement et de coopération internationale - Europe dans le monde (IVCDCI-Europe dans le monde)	CFP 2021-2027	Dans les exercices de rapportage des résultats qui inclue les interventions financées par le CFP 2021-2027 Dans le SDL des interventions financées par le CFP 2021-2027/IVCDCI-Europe dans le monde Dans les revues ROM des interventions financées par le CFP 2021-2027/IVCDCI-Europe dans le monde
Instrument d'aide de préadhésion III - Cadre de résultats (IAP III RF)[33] - DG NEAR (élargissement) Applicable uniquement au ROM Lot 4	IAP III	CFP 2021-2027	Dans les exercices de rapportage des résultats qui incluent les interventions financées par le CFP 2021-2027 Dans les SDL des interventions financées par le CFP 2021-2027 /IAP III Revues ROM des interventions financées par le CFP 2021-2027/IAP III

2) **D'autres indicateurs institutionnels prédéfinis** sont inclus dans :
   - Les indicateurs clés de résultats du plan d'action pour l'égalité des genres III (GAP III).[34]
   - Le cadre de mesure des résultats du Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+).
   - Le cadre de performance du Service des instruments de politique étrangère.

3) D'autres **indicateurs recommandés** peuvent être sélectionnés dans le guide des résultats et des indicateurs[35] .

[32] https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators/eu-rfi_en
[33] https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/commission-staff-working-document-instrument-pre-accession-assistance-ipa-iii-results-framework_en
[34] https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2021-10/swd-2020-284-objectives-indicators-gap-iii_en.pdf
[35] https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators/core-indicators-design-and-monitoring-eu-funded-interventions_en

2

LE MONITORING ET LE RAPPORTAGE TOUT AU LONG DU CYCLE

Ce chapitre présente :

- Les principales activités de monitoring et de rapportage réalisées par les services de la Commission et les partenaires de mise en œuvre tout au long du cycle d'intervention
- Les services fournis par les contractants ROM et leur calendrier

2.1. Monitoring et compte rendu des activités

Les activités de monitoring[36] et de rapportage de la DG INTPA et de la DG NEAR évoluent tout au long du cycle de l'intervention, comme l'illustre le graphique ci-dessous :

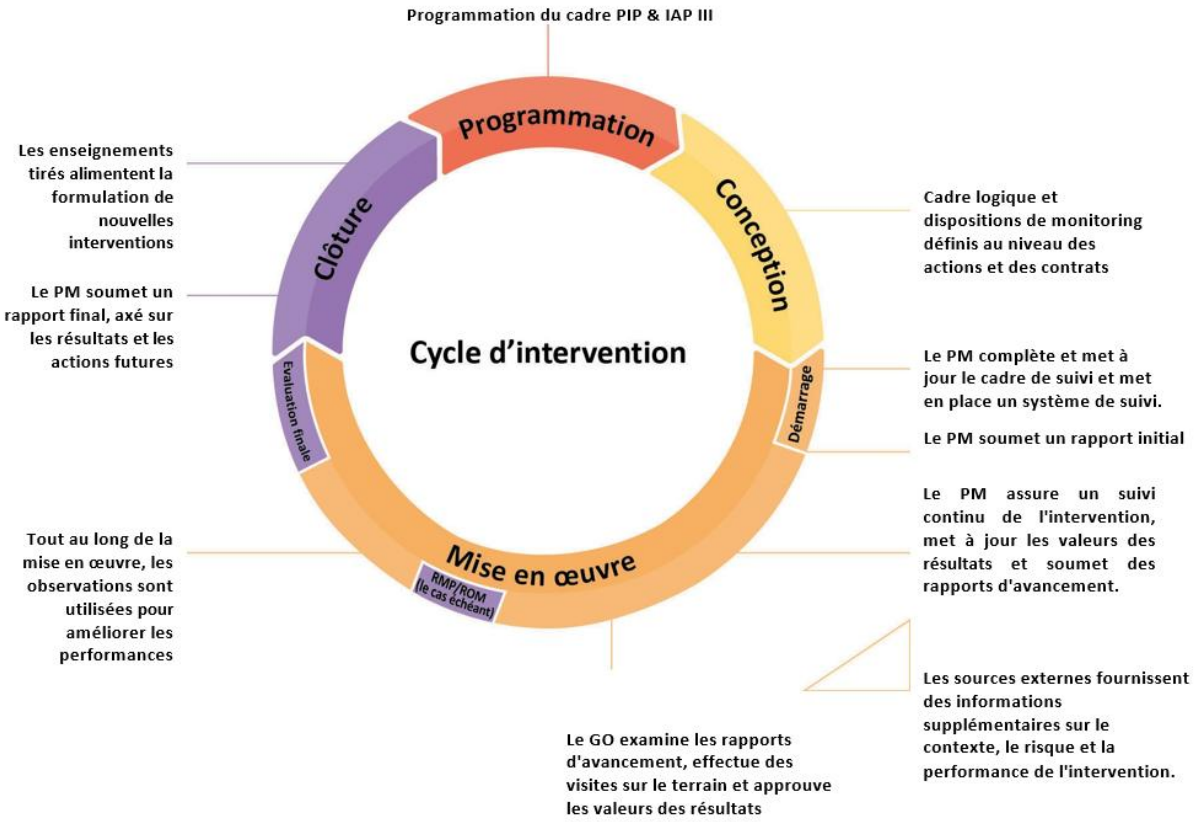


Schéma 2. Monitoring et rapports tout au long du cycle de l'intervention

[36] Cette section se concentre principalement sur le monitoring externe.

Au stade de la programmation

Le développement de systèmes de monitoring et de rapportage pour les interventions commence lors de l'élaboration des programmes indicatifs pluriannuels (PIP)[37] au niveau géographique et/ou thématique. Les PIP et leurs cadres d'intervention décrivent, pour chacun des domaines prioritaires sélectionnés pour un financement de l'UE, les objectifs spécifiques, les résultats escomptés, les indicateurs de performance avec les niveaux de référence, les cibles et les sources de vérification, ainsi que les méthodes de mise en œuvre envisagées, y compris l'IEE et/ou l'utilisation des facilités d'investissement.

En ce qui concerne les fonds de préadhésion de l'UE, la programmation est basée sur les priorités thématiques de l'UE et le cadre de programmation de l'IAP III[38] est le document de programmation stratégique global qui fixe les priorités thématiques sous des volets, lesquels reflètent les catégories des chapitres de négociation conformément à la méthodologie de l'élargissement.

Au stade de la conception

La phase de conception comprend deux étapes : la préparation des plans d'action annuels (PAA) et la rédaction des documents d'action (DA). La préparation des PAA garantit une approche stratégique cohérente. Une fois le PAA approuvé, les DA sont rédigés pour présenter la justification et la description de chaque action en détail.

Lors de la conception d'une action, le gestionnaire opérationnel responsable :

- Rédige la logique d'intervention et le cadre logique en veillant à la cohérence avec le programme indicatif pluriannuel concerné et en se référant, si nécessaire, aux orientations existantes sur les résultats et les indicateurs pour les chaînes de résultats sectorielles[39] .
- Signale les indicateurs qui peuvent contribuer au CREM.
- Complète la matrice d'évaluation des risques.
- Conçoit les modalités générales de monitoring des performances et des résultats, en indiquant le niveau souhaité pour les futurs rapportage des résultats (niveau d'intervention primaire : niveau de l'action ou du contrat).
- Identifie ou sélectionne les PM (par exemple, en évaluant les propositions).

---

[37] Avec le cadre de financement pluriannuel 2021-2027, les PIP remplacent les précédents programmes indicatifs nationaux (PIN) ou programmes indicatifs régionaux (PIR) et ont le même format pour tous les domaines bénéficiaires de l'IVCDCI-Europe dans le monde. Les PIP adoptés peuvent être consultés à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/international-partnerships/global-europe-programming_en

[38] https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/overview-instrument-pre-accession-assistance_en

[39] OPSYS appuie ce processus en permettant de créer des cadres logiques liés aux PIP pertinents et en facilitant la sélection d'indicateurs prédéfinis pour les rapports institutionnels afin de mesurer les résultats spécifiés.

Tous les documents d'action sont présentés au directeur concerné pour approbation (lors de la réunion d'examen de la qualité - *Quality Review Meeting* - QRM) après une vérification de la qualité interne par tous les services concernés.

Dès que le PM est connu, le gestionnaire de projet s'assure de la cohérence entre le cadre logique au niveau de l'action et du contrat, ainsi que de la capacité de monitoring et de rapportage du PM. Selon le type de contrat, le cadre logique et les dispositions en matière de monitoring peuvent être discutés plus en détail avant la signature du contrat.

Lors de la phase de démarrage

La phase de démarrage, qui correspond généralement aux 3 à 6 premiers mois de la mise en œuvre, est cruciale pour la mise en place de processus de monitoring et de rapportage conformes aux exigences de toutes les parties concernées.

Le PM établit un système de monitoring et de rapportage qui couvre la logique d'intervention convenue, met à jour et complète le cadre logique convenu avec les services de la Commission au stade du contrat, y compris les éléments liés au contexte et aux facteurs de risque. Ces éléments sont présentés dans le rapport initial qui est soumis à l'approbation du GO à la fin de la période de démarrage.

Le GO évalue la qualité des systèmes de monitoring et de rapportage de chaque intervention à ce stade, en apportant son appui si nécessaire. Il s'agit d'une tâche essentielle du GO, car l'efficacité du processus interne de monitoring et de rapportage de l'UE dépend de la solidité du système de monitoring et de rapportage du PM et de la qualité des données collectées sur les résultats.

Aux stades ultérieurs de la mise en œuvre

Les partenaires chargés de la mise en œuvre assurent le monitoring des interventions au moyen de leurs propres systèmes et procédures, qui peuvent différer considérablement en fonction du type d'organisation (pays partenaire, organisation internationale ou agence d'un État membre, organisation de la société civile, etc.). Ils établissent des rapports d'avancement en se référant au cadre logique convenu. Les rapports d'avancement des PM décrivent la mise en œuvre de l'intervention, y compris les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les déviations potentielles par rapport aux plans. Au cours de ce processus, ils rendent compte spécifiquement des valeurs des indicateurs sur une base régulière (à l'aide d'OPSYS), et selon le calendrier et les modalités spécifiés dans leur contrat. Les rapports sont soumis au gestionnaire de l'intervention pour approbation.

Les services de la Commission contrôlent la mise en œuvre sur la base des rapports d'avancement des PM, en recoupant les informations présentées dans les rapports avec des données provenant d'autres sources (par exemple, l'observation directe par des visites sur le terrain, des revues ROM, des évaluations, des réunions du comité de pilotage du projet avec les principales parties prenantes). Les valeurs actualisées de chaque indicateur mesurant le niveau de réalisation des résultats, telles que

rapportées par les PM, font l'objet de contrôles qualité et, une fois validées, peuvent être agrégées pour être rapportées à des niveaux plus élevés par le biais des cadres de résultats.

Le rapportage des résultats au niveau de l'intervention alimentent les rapports institutionnels au niveau des instruments, y compris les instruments spéciaux (par exemple, le Plan d'investissement extérieur (PIE), le FEDD/+, les fonds fiduciaires), au niveau de la direction ou de la délégation de l'UE (c'est-à-dire les rapports sur la gestion de l'aide extérieure - RGAE), et au niveau de l'institution (c'est-à-dire le rapport annuel d'activité, le rapport annuel sur la mise en œuvre de l'action extérieure de l'UE, la déclaration de programme sur les dépenses opérationnelles).

Les conclusions et les recommandations recueillies dans le cadre du monitoring interne sont utilisées pour améliorer les performances de l'intervention. En outre, les données recueillies dans le cadre du monitoring servent de base aux évaluations au niveau de l'intervention, du pays/secteur/thème ou au niveau stratégique.

Lors de la phase de clôture

Les PM soumettent un rapport final qui met l'accent sur les résultats et les enseignements tirés, ainsi que sur des idées et des recommandations pour le travail post-intervention.

2.2. L'appui ROM au monitoring et au rapportage

Qu'est-ce que le ROM ?

Le ROM est un élément clé des systèmes de monitoring et de rapportage de la DG INTPA et de la DG NEAR. Il est externe, puisqu'il est confié à des contractants et à des experts indépendants, mais il complète le monitoring interne effectué par les gestionnaires opérationnels ainsi que le monitoring régulier effectué par les partenaires de mise en œuvre, comme décrit dans le chapitre précédent. Les contractants ROM utilisent les cadres de monitoring existants, les rapports de monitoring, les rapports d'avancement, les évaluations et les analyses produits par les PM, afin de s'appuyer sur les éléments existants et éviter les doublons.

Le système ROM a été mis en place en 2001 pour soutenir la décentralisation de la gestion de l'action extérieure de l'UE. Il a été progressivement adapté et complété par de nouveaux services afin de mieux répondre aux besoins et à l'évolution des situations géopolitiques et d'intégrer les enseignements tirés des périodes précédentes.

Quels services les contractants ROM fournissent-ils ?

Trois grands types de services sont fournis par les contractants ROM :

- Les revues ROM
- Le soutien à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring
- Le soutien à la collecte de données sur les résultats

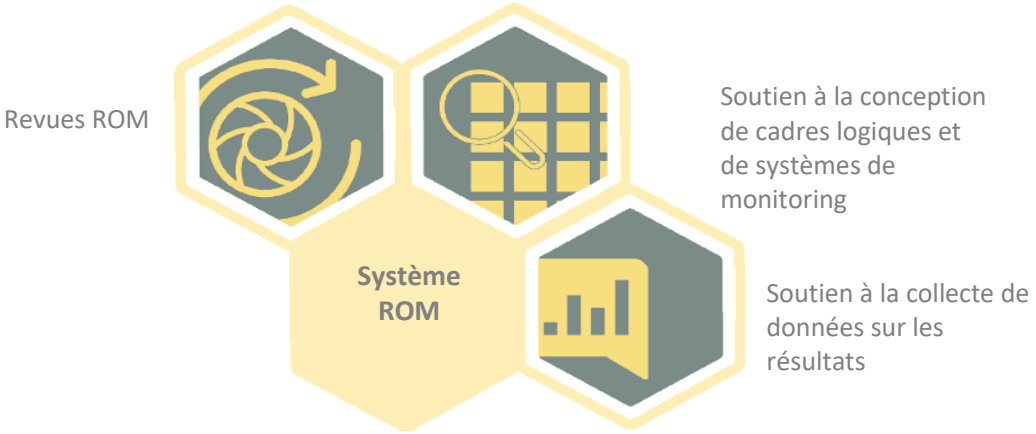


Schéma 3. Les services ROM

Les **revues ROM** fournissent une évaluation externe, objective et indépendante d'une sélection d'interventions en cours. Les experts ROM évaluent les interventions en fonction des huit critères de monitoring : les critères OCDE-CAD de pertinence, d'efficience, d'efficacité et de durabilité, ainsi que quatre critères supplémentaires qui sont la coordination, la complémentarité et la valeur ajoutée de l'UE ; la logique d'intervention, le monitoring et l'apprentissage ; les questions transversales ; et la communication et la visibilité. Les experts ROM analysent la documentation et effectuent des missions au cours desquelles ils interrogent autant de parties prenantes que possible afin de recueillir les informations pertinentes et requises. La méthodologie des revues ROM comprend un ensemble standard de questions de monitoring (QM), liées aux critères de monitoring qui sont utilisés pour structurer l'analyse de la documentation et des données empiriques. A la fin de la mission, les experts ROM fournissent des recommandations pour améliorer la mise en œuvre de l'intervention, qui sont utiles à la fois pour les GO et les PM.

Champ d'application : Interventions dans le cadre de la modalité projet, y compris les interventions de mixage. Les interventions d'appui budgétaire sont couvertes par les revues ROM pour la DG NEAR uniquement.

Pour une description complète des normes méthodologiques et opérationnelles des revues ROM, voir le chapitre 4.

Appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring. Avec ce service, les experts ROM fournissent un soutien technique aux unités et délégations pour la révision des logiques d'intervention et des cadres logiques associés, ainsi que des systèmes de monitoring et de rapportage au niveau de l'intervention. Il s'agit d'un service à distance, entrepris par le biais d'e-mails, d'appels téléphoniques et/ou de vidéoconférences entre le GO, l'expert ROM en charge et le(s) PM(s). Le résultat de ce service est un ensemble de documents révisés qui font partie des accords de mise en œuvre entre la Commission et le PM.

Champ d'application : Interventions dans le cadre de la modalité projet, y compris les interventions de mixage.

Pour une description complète de ce service, voir le chapitre 6.

Appui à la collecte de données sur les résultats. Les experts ROM soutiennent le monitoring et le rapportage basés sur les cadres logiques dans OPSYS. Il s'agit notamment d'aider les PM et les GO à vérifier la qualité des données relatives aux résultats par rapport aux cadres logiques des interventions primaires (en cours et récemment achevées).

Champ d'application : Interventions en modalité de projet, en combinant les interventions et l'appui budgétaire.

Pour une description du soutien à la collecte de données sur les résultats, voir le chapitre 7**.**

Quand les services ROM sont-ils fournis ?

Les trois services ROM interviennent à différents stades du **cycle de l'intervention** :

1. **Soutien à la conception des cadres logiques et des systèmes de monitoring.** Ce service est fourni sur demande. En général, le soutien est fourni avant le début de l'intervention, mais si nécessaire, il peut être demandé à tout moment au cours de la mise en œuvre, par exemple en cas de faiblesses ou d'insuffisances identifiées lors de la collecte de données sur les résultats ou lors des revues ROM.

2. **Revues ROM.** Les revues ROM peuvent avoir lieu à différents moments de la mise en œuvre :

i. *Au cours des premières étapes de la mise en œuvre :* Ce type de revue ROM couvre un échantillon d'interventions financées par l'UE au cours des premières étapes de la mise en œuvre **(du 3e au 6e et jusqu'au 18e mois de la mise en œuvre).** Il s'agit de revues ROM visant à remédier aux faiblesses potentielles de la conception et aux retards de mise en œuvre le plus tôt possible dans le cycle de l'intervention, afin de garantir une mise en œuvre ultérieure plus harmonieuse. À ce stade, les revues ROM peuvent se concentrer sur la confirmation ou la mise à jour des logiques d'intervention, la révision des cadres logiques (y compris les bases de référence et les cibles), l'examen du système de monitoring du PM, l'évaluation des risques et des mesures de mitigation, et l'ajustement du calendrier des activités afin d'améliorer la performance de l'intervention au regard des différents critères d'évaluation.

ii. *Entre la deuxième et la dernière année de mise en œuvre,* les revues ROM ont lieu en fonction **des besoins** dans les cas suivants :

- Pour les interventions **signalées** par le système de rapport interne de la Commission comme présentant des problèmes de mise en œuvre et pour lesquelles les GO ont demandé une revue ROM.
- Pour d'autres interventions pour lesquelles la Commission demande une revue ROM. Il s'agit d'interventions qui n'ont pas pu faire l'objet de visite par le GO, ou pour lesquelles l'expertise sectorielle nécessaire au niveau de la délégation et de l'administration centrale peut ne pas être

disponible à un moment donné, ou pour toute autre raison qui justifie le soutien d'une expertise externe.

- **Une sélection d'interventions de mixage** pour lesquelles la Commission identifie un besoin d'une revue ROM.
- **Pour la DG NEAR, les opérations d'appui budgétaire** pour lesquelles les services de la Commission identifient un besoin d'une revue ROM.

iii. *Vers la fin de la mise en œuvre.* Afin de laisser suffisamment de temps pour mettre en œuvre les recommandations des experts ROM, les revues ROM ne doivent pas avoir lieu au cours des huit mois précédant la clôture. Toutefois, dans des cas spécifiques, une revue ROM vers la fin de la mise en œuvre peut être utile pour tirer des leçons et des recommandations pour l'avenir, en vue de la préparation d'une phase de monitoring ou d'une nouvelle intervention.

3. **Appui à la collecte de données.** Les données relatives aux résultats des interventions primaires sont communiquées par les PM et les GO par le biais d'OPSYS et dont la qualité est assurée chaque année, en vue de la préparation du rapport institutionnel annuel. Les contractants ROM apportent leur soutien au rapportage des valeurs des indicateurs inclus dans les cadres logiques des interventions par le biais d'OPSYS. Cet appui consiste notamment à s'assurer que les dernières valeurs disponibles relatives aux indicateurs du cadre logique sont encodées et documentées dans les sources de vérification et que les indicateurs sont correctement liés aux indicateurs CRUE/CREM/IAP/IAP III.

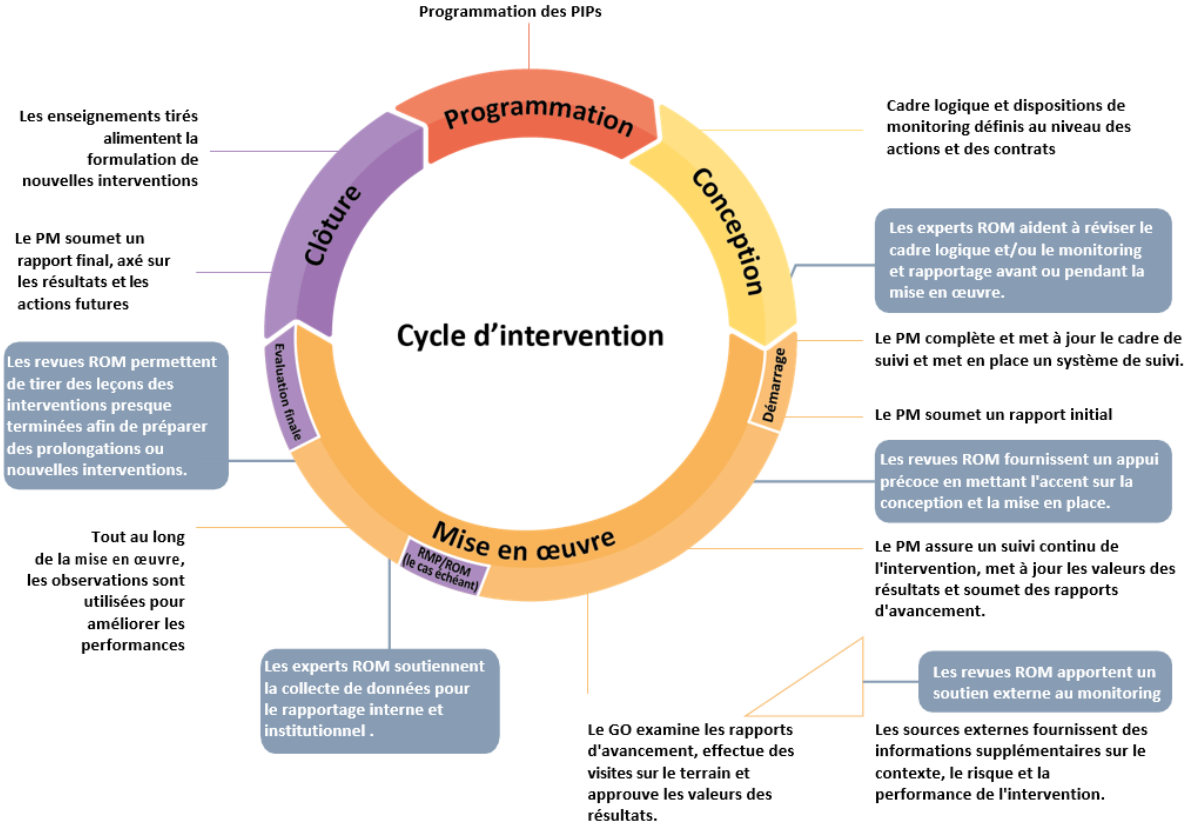


Schéma 4. Services ROM tout au long du cycle de l'intervention

Un effort conjoint pour suivre les résultats

Le tableau ci-dessous présente les principales fonctions requises pour s'assurer que l'assistance extérieure de l'UE est axée sur les résultats, ainsi que les responsabilités, le calendrier et la justification qui s'y rapportent.

Tableau 2. Un effort commun pour suivre les résultats

	Qui est responsable ?	Quand est-ce réalisé ?	Pourquoi est-ce nécessaire ?
Conception des cadres logiques	GO[40]	Au stade de la conception	Pour veiller à ce que la logique d'intervention soit cohérente et constitue une base solide pour le monitoring et le rapportage des résultats.
Conception des systèmes de monitoring	PM	Lors de la phase de démarrage	Pour organiser un monitoring et un rapportage adéquats sur les performances et les résultats.
Monitoring interne	PM	Processus continu	Pour vérifier que la mise en œuvre est en bonne voie et prendre des mesures correctives si nécessaire. Rendre compte des résultats.
	GO	Processus continu	Pour suivre les progrès et les performances en matière de pilotage opérationnel, de gestion des contrats et d'administration. Pour rendre compte de la performance du portefeuille pour la prise de décisions stratégiques. Pour rendre compte des résultats.
ROM Appui à la conception des cadres logiques et des systèmes de monitoring	Géré par les sièges de la DG INTPA et de la DG NEAR ; réalisé par des experts ROM externes.	Au stade de la conception et de la mise en œuvre	Pour améliorer la qualité des cadres logiques et des systèmes de monitoring et de rapportage.
Revues ROM	Gérées par les sièges de la DG INTPA et de la DG NEAR ; réalisées par des experts ROM externes.	Au démarrage de la mise en œuvre	Pour améliorer les cadres logiques et les systèmes de monitoring.
		Durant la mise en œuvre (entre la 2nde et la dernière année de mise en œuvre)	Pour fournir des recommandations pour la gestion des projets et contribuer à l'apprentissage.
		Vers la fin de la mise en œuvre	Pour tirer des leçons et des recommandations pour l'avenir, en vue de préparer une phase de monitoring ou une nouvelle intervention.

[40] Pour les appels à propositions, les cadres logiques sont conçus par le candidat.

	Qui est responsable ?	Quand est-ce réalisé ?	Pourquoi est-ce nécessaire ?
Appui ROM pour la collecte des données sur les résultats	Géré par les sièges de la DG INTPA et de la DG NEAR ; Effectué par des experts ROM externes	Une fois par an	Pour soutenir l'exercice de collecte de données sur les résultats dans OPSYS au niveau de l'intervention et de l'institution. Faciliter la redevabilité et la communication sur les résultats.
L'évaluation	Au niveau de l'intervention et du secteur ou du thème, s'il n'est pas considéré comme une évaluation stratégique : gérée par les GO dans les délégations/par le siège ; réalisée par des évaluateurs externes.	À des étapes particulières : à mi-parcours, finale ou ex post	Pour fournir des recommandations pour la gestion des projets sur la base d'une analyse approfondie. Pour identifier des enseignements à tirer. Pour rendre compte des résultats (impact).
	Évaluations stratégiques : gérées par les unités d'évaluation du siège ; réalisées par des évaluateurs externes.	Un certain nombre d'évaluations par an selon un plan de travail pluriannuel	Pour contribuer à la prise de décisions stratégiques au niveau national, sectoriel ou mondial et, en particulier, pour la programmation. Pour rendre compte des résultats des dépenses publiques.

3 LES ACTEURS DU SYSTÈME ROM

Ce chapitre décrit les principaux acteurs ainsi que le cadre organisationnel et la gouvernance du système ROM.

Les services ROM soutiennent le personnel de la Commission européenne, et plus particulièrement :

- Le personnel opérationnel des DG INTPA et NEAR chargé de la conception et du monitoring des interventions financées par l'UE, tant au siège que dans les délégations.
- Les services du siège des DG INTPA et NEAR chargés du rapportage des résultats et d'assurer la redevabilité, la transparence et la communication auprès des parties prenantes (par exemple, les États membres, les citoyens de l'UE, les autres institutions de l'UE et les institutions extérieures à l'UE).
- La gestion de la DG INTPA et de la DG NEAR.

En mettant davantage l'accent sur la qualité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats, les services ROM sont utiles aux PM, aux pays partenaires et aux bénéficiaires finaux des interventions financées par l'UE.

Les contractants ROM interagissent avec toutes ces parties prenantes, chacune d'entre elles jouant un rôle spécifique dans le système ROM. Les acteurs et les rôles ont évolué au fil des ans pour intégrer les enseignements tirés et s'adapter aux nouvelles circonstances.

Les sections suivantes présentent les principaux acteurs jouant un rôle dans le système ROM.

3.1. Parties prenantes à la Commission

Unités de coordination ROM

Les services de la Commission pilotent le processus de mise en œuvre et de fourniture des services ROM. En particulier, les unités INTPA.D4 : Qualité et résultats, évaluation, gestion des connaissances et NEAR.A4 : Coordination des instruments de financement - performance, résultats et évaluation, sont responsables du système ROM et de la gestion opérationnelle des contrats ROM. Il s'agit des unités de coordination ROM (UC ROM). Au sein de l'UC ROM, le(s) gestionnaire(s) opérationnel(s) chargé(s) des contrats ROM agit(agissent) en tant que coordinateur(s) ROM.

Un contractant chargé de l'assurance qualité (AQ) soutient les unités de coordination ROM en procédant à l'a revue des systèmes de contrôle qualité (CQ) du contractant ROM, en évaluant la qualité des livrables fournis par les contractants ROM (limités aux revues ROM et aux rapports d'analyse consolidés) et en formulant des recommandations pour l'amélioration et l'alignement sur la méthodologie ROM.

En outre, les unités de coordination ROM des DG INTPA et NEAR bénéficient de l'assistance technique d'autres contractants, qui peuvent être impliqués à différents degrés dans la coordination et la supervision méthodologique du système ROM et dans les activités d'apprentissage. Le rôle des unités de coordination ROM comprend :

- L'exécution des tâches opérationnelles liées à la mise en œuvre au quotidien du système ROM.
- La prise en charge de toutes les questions de méthodologie et d'apprentissage liées aux services ROM avec le soutien de l'assistance technique.
- La gestion de l'assurance qualité de tous les livrables, avec l'aide du contractant AQ ROM.
- La mise en œuvre de mesures correctives et l'adaptation des services ROM à l'évolution des besoins.

Les unités de coordination ROM assurent la liaison avec les contractants pour la gestion quotidienne des activités et des contrats. Elles approuvent les plans de travail des contrats ROM dont elles sont responsables, y compris les CV des experts proposés pour chaque mission. Elles assurent la cohérence méthodologique des contrats et reçoivent tous les rapports de mise en œuvre et les analyses consolidées. Avec le représentant désigné du contractant ROM, elles discutent des résultats de l'assurance qualité, ainsi que des autres commentaires reçus sur les services et les livrables.

Les unités de coordination ROM assurent la liaison avec les unités du siège et les délégations qui reçoivent des missions ROM et des services à distance, ainsi qu'avec les GO et les points focaux chargés du monitoring et de l'évaluation (M&E). Elles interviennent en cas de désaccord grave entre une délégation ou une unité et un expert ou un contractant ROM sur les conclusions présentées dans un rapport ROM. Le contractant AQ ROM peut être mobilisé pour un examen indépendant du rapport de la revue ROM si une telle situation se présente.

Les unités de coordination ROM organisent des réunions régulières avec les contractants ROM afin de clarifier et d'adapter, si nécessaire, les règles du système ROM décrites dans le présent manuel.

Points focaux M&E

Chaque délégation et unité opérationnelle du siège nomme un **point focal de M&E** qui consacre une partie de son temps aux pratiques du monitoring-évaluation. Au siège, les points focaux M&E des unités thématiques et géographiques (régionales) s'occupent des interventions gérées de manière centralisée par leurs services. Dans les délégations de l'UE, ils assurent la liaison principale avec les unités INTPA.D4 et NEAR.A4 du siège pour la diffusion d'informations sur les questions de M&E.

Les points focaux M&E s'assurent de flux d'informations appropriés et d'une coordination efficace entre tous les acteurs impliqués dans la sélection des interventions qui bénéficieront des services ROM. Les points focaux M&E soutiennent le processus de revue ROM et la collecte de données sur les résultats. Ils coordonnent également l'évaluation annuelle des besoins en matière d'analyses ROM consolidées, en identifiant les intérêts spécifiques pour des analyses ROM supplémentaires dans la délégation de l'UE/ l'unité du siège. Les points focaux M&E sont en contact régulier avec les

contractants ROM et les unités de coordination ROM et participent aux réunions formelles pour définir la stratégie et le système ROM.

Les points focaux M&E pour le **mixage** sont nommés dans les unités chargées de la coordination du mixage à la DG INTPA et à la DG NEAR (à partir de 2024 : INTPA.E5 : "Garanties des actions extérieures" et NEAR.A5 "IFI et investissement : Financement des mixages et garanties de l'UE"). Les points focaux M&E pour le mixage jouent un rôle consultatif lors des revues ROM sur les interventions de mixage pour les DG respectives.

Gestionnaires opérationnels

Les gestionnaires opérationnels (GO) sont des membres du personnel de la Commission (et de leurs hiérarchies) qui gèrent et contrôlent les interventions financées par l'UE. Ils peuvent être basés au siège (pour les interventions gérées au niveau central) et dans les délégations (pour les actions décentralisées). Ils sont les bénéficiaires directs de la plupart des services ROM, pour lesquels ils jouent un rôle en demandant le service, en fournissant des orientations et des informations aux experts ROM, en facilitant le contact avec les partenaires de mise en œuvre et les autres parties prenantes et en fournissant un retour sur les livrables de la revue ROM. Ils partagent les conclusions et les résultats du ROM avec les partenaires de mise en œuvre, le cas échéant.

3.2. Partenaires de mise en œuvre et autres parties prenantes

Partenaires de mise en œuvre

Les partenaires de mise en œuvre (PM) sont les entités chargées de mettre en œuvre les interventions financées par l'UE. Il peut s'agir d'agences des États membres de l'UE, d'agences des Nations unies, d'autres agences de donateurs, d'organisations non gouvernementales (ONG) internationales, d'ONG locales, d'organisations de la société civile (OSC), d'entités gouvernementales, y compris les autorités locales (AL), d'organisations régionales, d'institutions financières (de développement), d'universités, d'organisations et d'entreprises du secteur privé, etc. En tant qu'acteurs clés, ils sont impliqués dans les revues ROM ainsi que dans d'autres services ROM dans la mesure requise par le GO. Leur collaboration active est essentielle à la qualité des services ROM. Les PM bénéficient des services ROM grâce à l'appui reçu pour améliorer la mise en œuvre de leurs interventions.

Autres acteurs clés

Les contractants ROM et leurs experts consultent d'autres parties prenantes clés. Il s'agit notamment des bénéficiaires finaux et d'autres acteurs dans le domaine/secteur de mise en œuvre, tels que les ministères de tutelle, les autorités nationales et locales, les agences gouvernementales, d'autres donateurs, les représentations des États membres de l'UE, les organisations du secteur privé, les organisations de la société civile, les programmes apparentés sur le terrain, etc.

3.3. Contractants ROM

La DG INTPA et la DG NEAR ont chacune signé deux contrats pour la mise en œuvre des services ROM sous leur supervision.

DG INTPA

Les deux lots couvrent des interventions financées par le Fonds européen de développement (FED) et le budget général de l'Union européenne.

LOT 1 : Asie et Pacifique, Amérique latine, Caraïbes et interventions thématiques gérées de manière centralisée

Le lot 1 couvre :

- Les interventions en Asie et dans le Pacifique (nationales, régionales et intra-ACP).
- Les interventions en Amérique latine et dans les Caraïbes (nationales, régionales et intra-ACP).
- Les interventions gérées de manière centralisée par les directions thématiques et horizontales d'INTPA.

LOT 2 : Afrique subsaharienne

Le lot 2 couvre :

- Les interventions gérées par les délégations de l'UE en Afrique subsaharienne (nationales, régionales, intra-ACP et panafricaines).
- Les interventions régionales, gérées de manière centralisée par les directions géographiques d'INTPA couvrant l'Afrique.
- Les interventions thématiques, dévolues aux délégations de l'Afrique subsaharienne.

DG NEAR

Les deux lots couvrent des interventions financées par le budget général de l'Union européenne.

LOT 3 : Région de voisinage

Le lot 3 couvre :

- Les interventions mises en œuvre dans les pays du voisinage Sud (Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Syrie, Tunisie et Palestine).
- Les interventions mises en œuvre dans les pays du voisinage Est (Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Moldavie et Ukraine).
- Les interventions mises en œuvre dans la Fédération de Russie et dans les États membres de l'UE.

(Coopération nationale, régionale, interrégionale et transfrontalière, à l'échelle d'un ou plusieurs pays).

LOT 4 : Région de l'élargissement

Le lot 4 couvre :

- Les interventions mises en œuvre dans les pays bénéficiaires de l'instrument d'aide à la pré-adhésion (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo[41] , Monténégro, Macédoine du Nord, Serbie et Turquie).

(Coopération nationale, régionale, interrégionale et transfrontalière, à l'échelle d'un ou plusieurs pays).

Principales responsabilités

Les contractants ROM sont chargés de fournir l'expertise nécessaire pour entreprendre les services dans le cadre du système ROM, de gérer le recrutement, la formation et le déploiement des experts, la logistique de la mission, le contrôle qualité de l'ensemble du processus et des résultats, ainsi que tout apport d'assistance technique ad hoc pouvant être requis par les services de la Commission dans le cadre des contrats ROM.

Les contractants ROM participent à des réunions régulières avec les unités de coordination ROM.

Les contractants ROM organisent, à leurs frais, des formations (en personne ou en ligne) pour tous les experts ROM sous leur responsabilité. Les programmes et le matériel préparés par les contractants doivent être conformes aux lignes directrices[42] et/ou au matériel de formation mis à disposition par les services de la Commission.

Conformément au cahier des charges des contrats ROM, les services de la Commission peuvent demander des services supplémentaires en plus de ceux déjà décrits en détail. Les rapports, analyses et missions de monitoring supplémentaires demandés par les services INTPA ou NEAR devront être approuvés par le coordinateur ROM concerné et décrits dans des termes de référence (TdR) ad hoc. L'équipe principale du contractant ROM aidera le service concerné à rédiger les termes de référence. Ces termes de référence, qui devront être approuvés par les unités de coordination ROM, comprendront les principaux objectifs des services à fournir, les résultats escomptés et les livrables, le calendrier et une description des ressources nécessaires (par exemple, les jours de travail, les déplacements, les indemnités journalières et lieux), y compris les estimations de coûts correspondantes. Après approbation, le contractant ROM veillera à ce que les tâches prévues dans les TdR ad hoc soient mises en œuvre et communiquera les révisions nécessaires en temps utile. Tout produit est soumis à approbation avant la livraison finale.

Voici quelques exemples de rapports supplémentaires produits par le passé :

- Rapport consolidé sur les revues ROM dans le secteur de la santé en Afghanistan 2023.
- ROM Rapport d'analyse consolidé 2023 pour le transport durable.

---

[41] Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies et à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

[42] En particulier, les orientations sur les questions de monitoring sont fournies dans les annexes 2 et 3.

- Compendium des enseignements tirés et des points d'action pour le déploiement futur de l'appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring.

Les contractants ROM produisent des rapports de démarrage, d'avancement et de fin de mise en œuvre, conformément à leurs contrats respectifs.

L'encadré ci-dessous fournit des détails sur la structure organisationnelle des contractants ROM, telle qu'elle est décrite dans les termes de référence et les propositions d'appel d'offres respectifs.

Organisation des contractants ROM

Chaque contractant ROM met en place une **équipe principale** d'experts clés et non clés à temps plein (220 jours ouvrables par an). Les équipes principales sont composées d'experts seniors, intermédiaires et juniors, ainsi que d'assistants de projet. Le nombre d'experts de l'équipe principale engagés dans chaque contrat, leur catégorie, leur profil et leurs tâches sont détaillés dans les spécifications techniques de chaque contrat.

La base opérationnelle de l'équipe principale est Bruxelles. Chaque contrat spécifie le nombre minimum d'experts qui doivent être basés à Bruxelles. Il s'agit du chef d'équipe, du chef d'équipe adjoint, des experts juniors et des assistants de projet. Les autres membres de l'équipe principale peuvent travailler à domicile ou à partir d'un bureau situé sur leur lieu de résidence, à condition qu'ils garantissent leur présence à Bruxelles en cas de besoin.

Les experts de l'équipe principale mettent en œuvre les services ROM dans leur domaine d'expertise et sont responsables de ce qui suit :

- La gestion globale du contrat et la qualité des services fournis (c'est la responsabilité première du chef d'équipe et du chef d'équipe adjoint).
- Le contrôle interne de la qualité ainsi que la formation et le transfert de connaissances aux experts des équipes non-membres de l'équipe principale.
- La préparation des rapports consolidés.

Les membres de l'**équipe principale** travaillent ensemble, en créant des synergies dans leurs domaines de responsabilité respectifs, afin de s'assurer que tous les services ROM sont efficacement interconnectés.

L'équipe principale travaillera en étroite collaboration avec des experts **ROM**, c'est-à-dire des experts à court terme chargés de la mise en œuvre des services ROM qui ne sont pas assurés par les experts de l'équipe principale. Leur lieu d'affectation normal est leur domicile ou le bureau de leur lieu de résidence.

Pour des demandes spécifiques, basées sur des termes de référence ad hoc et convenues avec les unités de coordination ROM, les contractants ROM peuvent avoir besoin de mobiliser des experts dans d'autres domaines, qui contribueront à la mise en œuvre des activités (par exemple, des traducteurs, des experts dans les domaines de l'analyse des données et des statistiques).

Tous les experts non essentiels proposés par le contractant doivent être approuvés par écrit par l'autorité contractante avant qu'ils ne commencent à exécuter leur mission.

3.4. Contractant pour l'assurance qualité ROM

La DG INTPA signe des contrats de service distincts pour l'assurance qualité du système de revues ROM. Un contractant chargé de l'assurance qualité aide la Commission à garantir un niveau de qualité élevé pour l'ensemble des contrats ROM. Les conclusions de l'assurance qualité servent de base à l'amélioration du système ROM, le cas échéant**.**

Le cycle de qualité du processus des revues ROM et les tâches des contractants AQ sont décrits au chapitre 5.

3.5. Gouvernance

Les contrats ROM sont pilotés par INTPA.D4 : "Qualité et résultats, évaluation, gestion des connaissances" et NEAR.A4 : "Coordination des instruments de financement - performance, résultats et évaluations". Comme mentionné ci-dessus, ces unités sont également appelées unités de coordination ROM. INTPA. R6 : "Finances et contrats pour les opérations centralisées" et NEAR.R4 : "Contrats et finances du voisinage" sont responsables des questions financières et contractuelles.

INTPA.D4 et NEAR.A4 organisent les réunions du comité de pilotage ROM (conjointement, le cas échéant).

L'objectif des réunions du comité de pilotage ROM est de faciliter une coopération étroite entre toutes les personnes impliquées dans les revues ROM et de discuter de tout changement majeur de la méthodologie et des services ROM.

En fonction de l'ordre du jour, les participants aux réunions du comité de pilotage ROM peuvent inclure

- Les unités de coordination ROM.
- Les représentants du réseau des points focaux M&E des directions géographiques et thématiques de la DG INTPA et de la DG NEAR.
- Les contractants ROM/équipe principale (chef de projet, chef d'équipe, chef d'équipe adjoint, etc.)
- Le prestataire de services d'assurance qualité ROM.
- Les autres services d'assistance technique soutenant les unités de coordination ROM.

4 REVUE ROMS

Ce chapitre décrit le processus des revues **ROM des interventions en cours,** y compris les interventions de mixage et, pour la DG NEAR, les opérations d'appui budgétaire, en mettant l'accent sur les points suivants

- L'élaboration du **plan de travail**,
- L'approche méthodologique pour la **mise en œuvre** des revues ROM,
- La **phase de rapportage**, qui se termine par la remise de la version finale du rapport ROM aux services de la Commission.

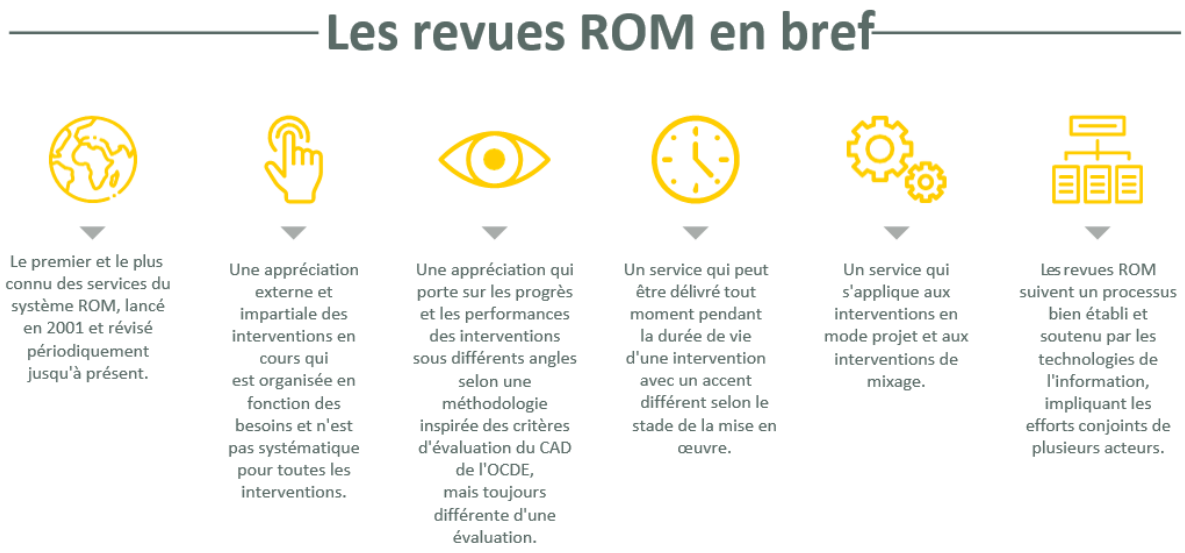


Schéma 5. Caractéristiques principales des revues ROM

4.1. Le processus des revues ROM et ses acteurs

Les revues ROM sont organisées par **cycles ou séries** (étroitement liées au cycle du RGAE) couvrant approximativement une année, par l'intermédiaire des contractants ROM, avec la participation active d'autres **acteurs** présentés dans les chapitres d'introduction :

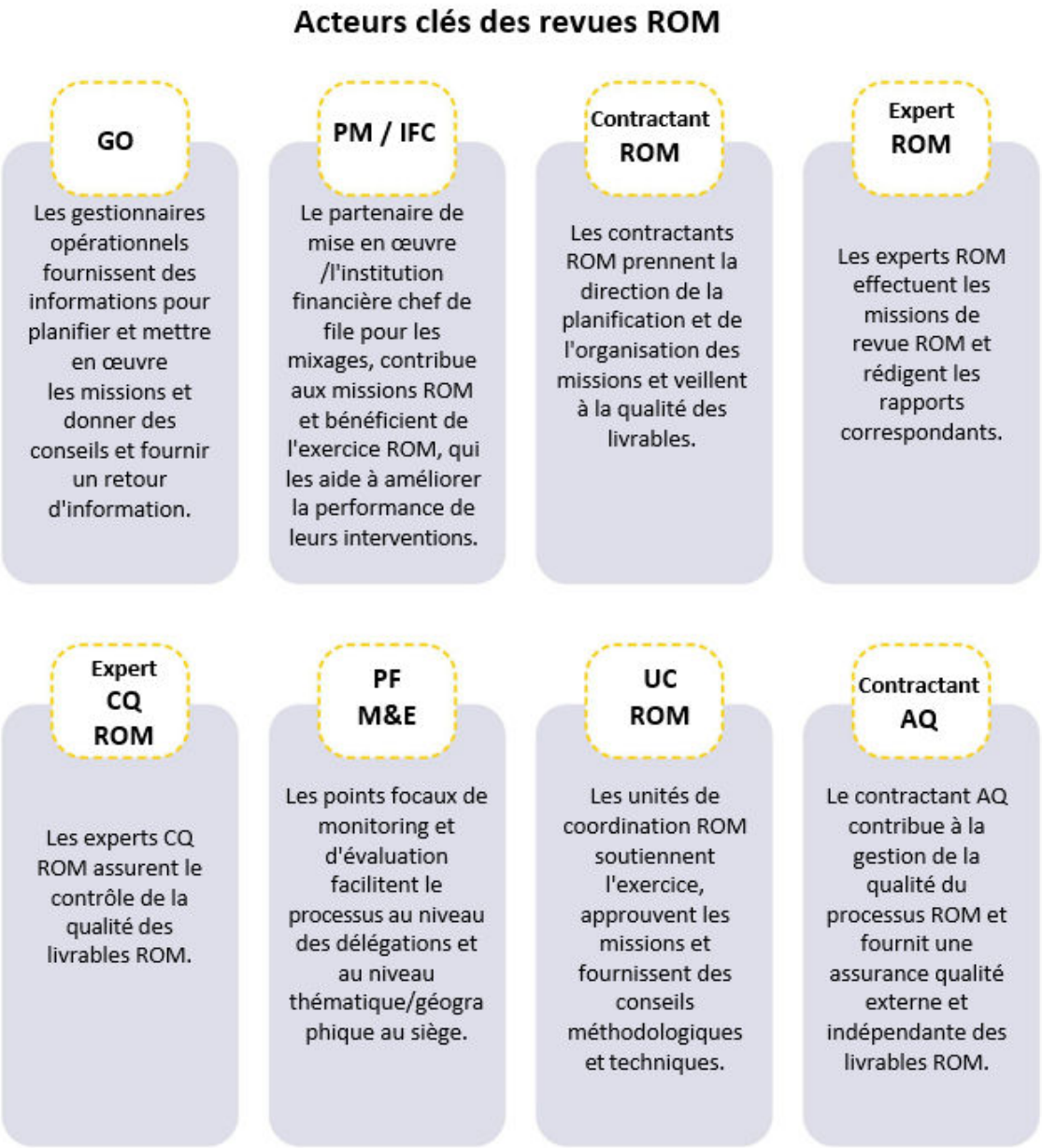


Schéma 6. Facteurs clés des revues ROM

Les principales étapes du processus des revues ROM sont :

- L'établissement **du portefeuille d'**interventions pour les revues ROM.
- L'élaboration du **plan de travail** des revues ROM.
- La **préparation** des missions de revue ROM, y compris la préparation des **évaluations préliminaires** pour les **interventions de mixage.**
- La **mise en œuvre** des missions de revue ROM et le rapportage.
- Le **contrôle qualité** et la **validation** des résultats de la revue ROM.
- Les **commentaires** des services de la Commission.
- La **diffusion des rapports ROM.**

L'ensemble du processus est représenté graphiquement dans le graphique suivant et les différentes étapes sont analysées en détail dans les sections suivantes.

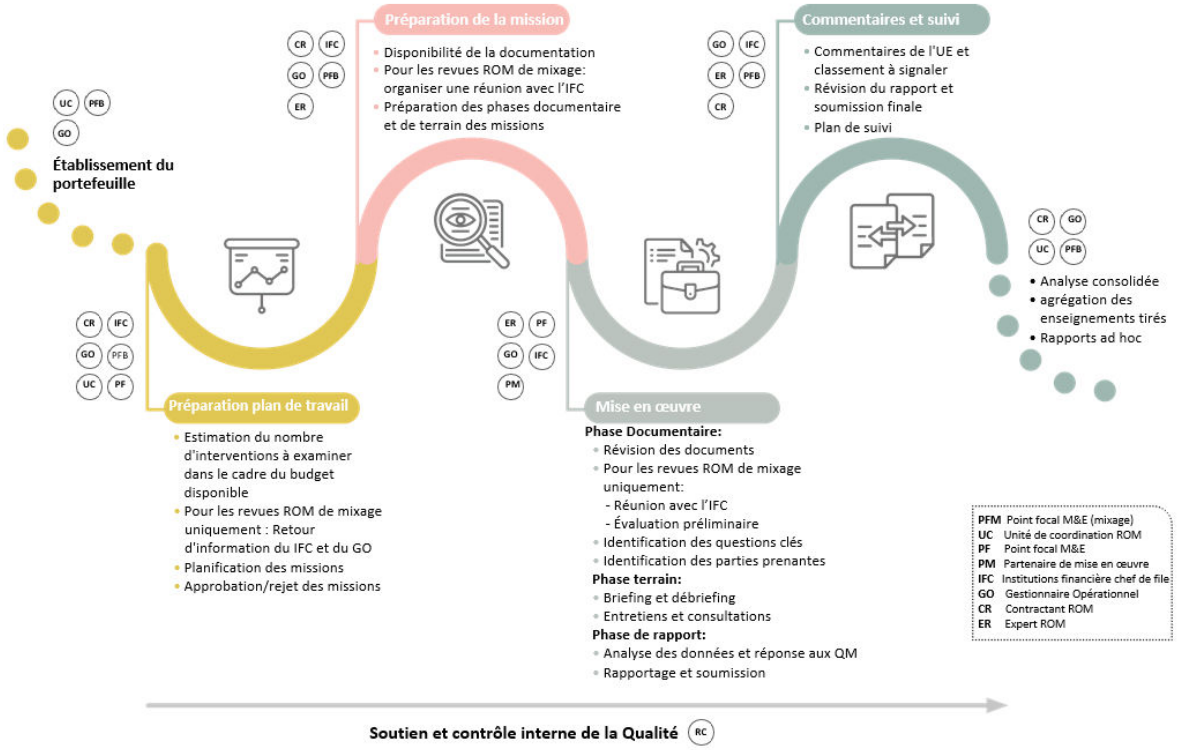


Schéma 7. Processus d'une revue ROM

4.2. Le portefeuille d'interventions pour les revues ROM

L'exercice de revue ROM débute par la constitution du portefeuille d'interventions pouvant faire l'objet d'une revue ROM. Il s'agit d'un processus interne impliquant plusieurs services de la Commission. Le processus a lieu chaque année, sur la base des revues ROM demandés par les GO dans le cadre de l'exercice du RGAE. Cette liste est transférée dans la fonctionnalité d'OPSYS pour la gestion des revues ROM (ROM-OPSYS[43]) et mise à jour par les GO, qui peuvent annuler les revues ROM s'ils estiment qu'elles ne sont plus nécessaires. En outre, les GO peuvent également demander des revues ROM "à la demande" s'ils en voient la nécessité.

[43] https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ROM+in+OPSYS

Questionnaire d'intervention primaire (QIP)

Par le biais du RGAE, les chefs de délégation (et les directions du siège) rendent compte chaque année des performances et des résultats obtenus dans la mise en œuvre de l'aide extérieure de l'UE au cours de l'année précédente. Pour le RGAE plusieurs indicateurs clés de performance (ICP) sont calculés à l'aide du **questionnaire d'intervention primaire** (QIP). Les ICP 10 et 11 sont utilisés pour signaler les interventions en cours qui présentent des problèmes et peuvent éventuellement nécessiter une revue ROM, grâce à un système de notation "feu tricolore" qui combine les données des GO et les données du cadre logique pour générer un score pour la performance de l'intervention.

Le premier feu de signalisation (ICP-10) mesure la performance actuelle en combinant une évaluation de la pertinence avec une évaluation de l'efficacité et de l'efficience.

Le deuxième feu de signalisation (ICP-11) mesure les attentes en matière de performances futures en combinant l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience avec la durabilité.

Divers outils informatiques (progressivement intégrés à OPSYS) soutiennent ce processus. Le questionnaire d'intervention primaire est l'outil utilisé pour extraire la liste des interventions devant faire l'objet d'une revue ROM (comme indiqué ci-dessus). À la DG NEAR, le système d'information de gestion (SIG) fournit des informations supplémentaires par le biais d'une évaluation systématique des risques. Enfin, ROM-OPSYS est utilisé pour mettre à la disposition des contractants ROM le portefeuille d'interventions devant faire l'objet d'une revue ROM et, par la suite, pour soutenir la préparation et l'exécution du plan de travail. Le portefeuille d'interventions pour une revue ROM comprend cinq catégories différentes :

- Les interventions signalées comme présentant des **problèmes de mise en œuvre** par les systèmes de rapports internes de la Commission (RGAE et SIG).
- Un **échantillon** d'interventions (à l'exclusion des opérations de mixage et d'appui budgétaire) aux **premiers stades de leur mise en œuvre** est sélectionné par le siège, indépendamment de l'indicateur de trafic qu'elles peuvent déjà avoir dans le RGAE.
- D'autres interventions pour lesquelles les services de la Commission demandent une revue ROM **"sur demande"**. Il peut y avoir plusieurs justifications à cette demande, par exemple, une revue ROM peut être nécessaire pour des interventions qui n'ont pas pu faire l'objet d'une visite par les GO, ou pour lesquelles l'expertise sectorielle au niveau de la délégation/de l'administration centrale n'est pas disponible à un moment donné, ou encore pour tirer des leçons pour des interventions futures.
- Les **interventions de mixage** pour lesquelles les services de la Commission identifient la nécessité d'une revue ROM. **Pour la sélection des interventions de mixage éligibles à un ROM,** les unités de coordination ROM mènent une consultation avec le siège et les délégations afin d'identifier les interventions :

- Avec des difficultés de mise en œuvre, reconnues par le GO et/ou par la Commission au siège, y compris les interventions pour lesquelles les processus de communication/rapportage posent des difficultés, que ce soit au niveau du siège ou des délégations de l'UE.
- Nécessitant une réévaluation, suite à des changements dans la conception et la structure du projet, ou dans le cadre politique national du secteur, susceptibles d'influencer la mise en œuvre de l'intervention.
- D'un intérêt particulier, mais pour lequel l'UE n'a pas encore pu organiser de visite ou ne dispose pas de l'expertise nécessaire pour le faire.
- qui, pour toute autre raison, peuvent bénéficier du soutien de la revue ROM, comme une demande de prolongation, une demande des unités géographiques ou thématiques ayant besoin de tirer parti de l'expérience des interventions en cours pour évaluer correctement les nouvelles interventions de mixage.

Les contractants ROM reçoivent la liste des interventions de mixage **séparément** du plan de travail pour les missions standard.

- Pour la DG NEAR, les **opérations d'appui budgétaire** pour lesquelles les services de la Commission identifient un besoin de revue ROM. Les revues ROM des opérations d'appui budgétaire seront limités à un certain nombre d'opérations sélectionnées par an et se concentreront sur l'évaluation de la mesure dans laquelle les résultats (produits directs, produits induits et, dans la mesure du possible, effets directs et impacts) ont été atteints et/ou sont susceptibles d'être atteints en tant que contribution au développement socio-économique du pays, ainsi qu'aux priorités de l'aide de l'UE.

De plus amples informations sur les interventions susceptibles d'être intégrées au portefeuille de revues ROM (IN) ou d'en être exclues (OUT) chaque année sont présentées ci-dessous**:**

Tableau 3. Caractéristiques des interventions incluses ou exclues du portefeuille de revues ROM

Incluses	Non incluses
▪ Interventions avec au moins un **drapeau orange ou rouge** pour l'ICP-10 et/ou l'ICP-11. ▪ Interventions avec feux verts dans le RGAE, pour lesquelles la **délégation/l'unité opérationnelle du siège demande** une revue ROM. ▪ Interventions aux premiers stades de la mise en œuvre **sélectionnées par le siège sur la base d'un échantillon**, indépendamment de l'indicateur de trafic qu'elles peuvent déjà avoir dans le RGAE. ▪ Interventions en phase finale de mise en œuvre (moins de 8 mois avant la fin) pour lesquelles la **délégation/l'unité opérationnelle de l'administration centrale a une demande justifiée de** revue ROM. La justification ne peut	▪ Les interventions assorties d'un feu orange ou rouge, pour lesquelles une **revue à mi-parcours (RMP) a eu lieu récemment ou est prévue** prochainement (l'évaluation a la priorité sur le monitoring). ▪ Les interventions assorties d'un feu orange ou rouge, pour lesquelles les risques ou les raisons de la sous-performance sont bien connus et pour lesquelles une **revue** ROM **serait improductif**. Cela peut se produire en cas de guerre civile, de catastrophe naturelle ou d'autres circonstances. ▪ Les interventions qui **viennent de débuter** et qui ne sont pas incluses dans l'échantillon de la

être liée à des retards dans la planification/mise en œuvre de la revue ROM.
- Les interventions de mixage et des fonds fiduciaires ont été sélectionnées à l'issue d'un processus de consultation interne.
- Appui budgétaire sélectionné par la DG NEAR.

revue ROM à un stade précoce de leur mise en œuvre.
- Les interventions qui sont **sur le point d'être achevées** (moins de 8 mois avant leur fin) et pour lesquelles il n'y a pas de besoin justifié d'e revue ROM.

Une fois que le portefeuille d'interventions sélectionnées pour les revues ROM est compilé, il est partagé avec les contractants ROM, les gestionnaires opérationnels et les UC ROM via ROM-OPSYS.

4.3. Le plan de travail pour les revues ROM

Le schéma suivant présente une vue d'ensemble des principales étapes de la préparation du plan de travail.

Principales étapes de la préparation du plan de travail	Statut ROM-OPSYS
Les contractants ROM estiment le nombre de revues qui peuvent être mis en œuvre dans le cadre de leur budget et soumettent ces informations dans le délai maximum de 14 jours ouvrables. Les revues ROM sont créés dans ROM-OPSYS.	**Projet**
Les GO confirment les revues ROM en fournissant les informations requises, telles que les coordonnées des PM, les pays à visiter pour les revues ROM multi-pays, les dates les plus appropriées pour la mission et les informations générales/préoccupations en matière de sécurité (délai: jusqu'à 14 jours ouvrables à compter de l'achèvement de l'étape précédente).	**Confirmé**
Les contractants ROM indiquent les experts proposés (expert(s) ROM et CQ) et les dates de mission (délai : jusqu'à 14 jours ouvrables à compter de l'achèvement de l'étape précédente). Le contractant ROM peut également signaler tout conflit d'intérêt au niveau du consortium (le cas échéant).	**Expert(s) sélectionné(s)**
Les GO valident les experts ou signalent les conflits d'intérêts au niveau de l'expert (ou des experts), le cas échéant (délai maximal de 14 jours ouvrables à compter de l'achèvement de l'étape précédente).	**Expert(s) confirmé(s)**
L'unité de coordination ROM approuve ou rejette (avec justification) la mission (délai : jusqu'à 14 jours ouvrables à compter de l'achèvement de l'étape précédente).	**Approuvé**

Schéma 8. Étapes du plan de travail

Les contractants ROM dirigent la préparation du plan de travail de la revue ROM, avec le soutien des points focaux M&E et des GO, et en consultation avec les unités de coordination ROM, qui doivent approuver chaque mission. **Pour les interventions de mixage,** les acteurs supplémentaires sont les points focaux M&E pour le mixage et les institutions financières chefs de file (IFC) qui mettent en œuvre l'intervention. Ces acteurs participent également à la planification de la mission.

En cas d'absence du GO responsable, pour éviter les retards, un point focal M&E peut agir en tant que remplaçant dans le ROM-OPSYS.

La collaboration des délégations/unités d'administration centrale est essentielle, en particulier pour l'organisation des missions en équipe ou des missions à distance.

La décision d'effectuer une **mission à distance** est prise conjointement, en tenant compte des questions de sécurité ou de santé (par exemple, la pandémie de COVID-19) qui empêcheraient les déplacements ou de la nature de l'intervention (dialogue politique, soutien aux organisations multi-pays, renforcement des capacités, facilité d'assistance technique, etc.) La décision d'organiser la mission à distance, avec une consultation adéquate du partenaire de mise en œuvre et des parties prenantes concernées, n'est prise que si la revue ROM peut être efficacement entreprise à distance et/ou si l'implication d'experts nationaux peut avoir lieu dans le respect du principe "ne pas nuire" et des prescriptions en matière de sécurité et de sûreté incluses dans l'obligation de diligence des contractants ROM. Des informations spécifiques sont présentées à l'annexe 8.

Une description détaillée des **tâches et des étapes** nécessaires à la réalisation du **plan de travail** est présentée ci-dessous.

a. Identification et résolution des conflits d'intérêts au niveau du consortium

Une tâche préliminaire pour les contractants ROM consiste à identifier tout conflit d'intérêt potentiel lors de l'examen des interventions répertoriées. Cette question se pose lorsqu'un membre du consortium a pris part à l'intervention de manière significative, ce qui pourrait soulever des préoccupations de partialité. Après avoir alerté l'unité de coordination ROM, le contractant ROM propose une solution pour résoudre le conflit d'intérêts, en engageant un autre contractant pour effectuer la revue. Le contractant en conflit d'intérêts délègue au contractant suppléant toutes les actions dans ROM-OPSYS liées à la mission.

b. Estimation du budget et projet de plan de travail

Après une étude documentaire préliminaire, les contractants ROM procèdent à l'estimation du nombre de revues pouvant être mis en œuvre dans le cadre de leur budget et soumettent ces informations dans un délai maximal de **14 jours ouvrables**. Simultanément, les contractants soumettent les CV des experts aux unités de coordination ROM pour approbation et encodent les

références des experts et le(s) secteur(s) d'expertise dans ROM-OPSYS. Les contractants ROM peuvent également ajouter des experts ultérieurement.

L'estimation du budget est basée sur :

1. Les normes applicables - telles que définies dans les spécifications techniques en annexe des contrats ROM et résumées ci-dessous.
2. Les dérogations spécifiques à ces normes doivent être demandées et justifiées.

Normes

- Couverture

En termes de couverture pays, le nombre maximum de pays à couvrir pour les interventions multi-pays est de quatre.

Idéalement, les visites sur le terrain devraient être organisées de manière à regrouper les revues ROM, tout en répondant aux besoins des services concernés.

- Expertise et nombre d'experts ROM par revue ROM

En termes d'**expertise**, pour les opérations autres que le mixage et l'appui budgétaire, les contractants ROM affectent de préférence un expert ROM par revue ROM pour chaque pays (y compris les interventions régionales mises en œuvre dans un pays[44]) et pour les interventions multi-pays, un maximum de trois experts ROM peut être désigné pour couvrir les différents pays ; dans ce cas, l'un des experts jouera le rôle de chef de mission.

En général, les **interventions de mixage** sont suivies par deux experts : l'un spécialisé dans les intermédiaires financiers et les produits financiers, et l'autre ayant une expertise correspondant au secteur de l'intervention. L'un des deux experts est désigné comme chef de mission et est responsable de l'organisation de la mission en collaboration avec le second expert.

Pour la **DG NEAR, les opérations d'appui budgétaire** sont également suivies par plus d'un expert : un expert en gestion des finances publiques (GFP)/macroéconomie et le nombre approprié d'experts sectoriels[45] .

---

[44] Lorsque l'intervention a un objectif global de portée régionale ou sous-régionale et que ses résultats sont mis en œuvre dans un seul pays. Ces interventions couvrent, entre autres, le soutien aux institutions et organisations régionales telles que l'Union africaine, la Communauté andine, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), le Marché commun du Sud (Mercado Común del Sur - Mercosur), l'Association sud-asiatique de coopération régionale (ASACR), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

[45] Pour connaître le nombre de jours de travail pour la revue ROM d'une aide budgétaire, se référer aux termes de référence respectifs.

- Experts nationaux

Le cas échéant, un expert ROM non itinérant peut être assisté par des **experts du pays** qui effectuent diverses activités in situ tout en respectant les conditions de sûreté et de sécurité. Suite à une division du travail entre l'expert ROM non itinérant et le(s) expert(s) du pays, ces activités peuvent inclure :

- La facilitation des entretiens virtuels (établissement de l'ordre du jour, organisation d'appels et de vidéoconférences via leur propre équipement informatique, traduction, interprétation, etc. ;)
- La collecte d'informations ;
- La réalisation d'enquêtes, ou ;
- La facilitation d'entretiens supplémentaires et/ou de discussions de groupe.

- Experts ROM seniors et intermédiaires

Les **experts non clés** qui effectuent des revues ROM peuvent être seniors ou **intermédiaires**. Les experts ROM intermédiaires doivent réaliser entre 40 % et 60 % du nombre total de revues ROM au cours de l'année contractuelle.

En cas de **visites de groupe sur le terrain**, le groupe d'experts proposé par le contractant ROM doit être composé d'experts seniors et intermédiaires, les experts de niveau intermédiaire représentant entre 40 % et 60 % de l'équipe déployée. Un chef de mission est désigné pour diriger la visite sur le terrain et coordonner le travail des autres experts ROM. Le chef de mission est également chargé de mener les séances d'information et de débriefing prévues dans le cadre de chaque visite sur le terrain. Le chef de mission est un expert senior. Les **revues ROM des interventions de mixage** sont effectuées par des **experts seniors clés ou non clés.**

Les **experts seniors** de l'**équipe principale** sont responsables du **contrôle interne de la qualité.**

- Attribution des jours de travail

En termes de **jours de travail**, les **allocations** standard pour les revues ROM des interventions autres que le mixage et l'appui budgétaire sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4. Allocation de jours pour les revues ROM pour les interventions à l'échelle d'un ou de plusieurs pays

Allocation de jours	Pour les interventions dans un seul pays	Pour les interventions multi-pays *()
Phase documentaire	1.5	2.5
Phase de terrain (**) (y compris le temps de déplacement, le briefing et le débriefing avec la délégation de l'UE ou le siège)	9 (***)	20 (****)

Rédaction du rapport et phase de contrôle de qualité (*****)	2	4
Nombre total de jours	**12.5**	**26.5**

(*) Pour les interventions multi-pays, les jours de travail sont spécifiés comme des allocations maximales par revue ROM avec jusqu'à trois experts assignés et/ou jusqu'à 4 pays visités.

(**) Pour les missions à distance, la répartition entre les jours de phase documentaire et les jours de terrain est flexible - l'allocation globale peut être utilisée pour des revues documentaires et des entretiens à distance par l'expert ROM, des tâches de soutien par un expert dans le pays, ainsi que des activités de coordination entre les deux.

(***) Pour les missions n'affectant que des experts nationaux, le nombre de jours de travail sur le terrain est fixé à 7 jours.

(****) Pour les interventions multi-pays, jusqu'à 4 visites de pays de 5 jours-personnes chacune sont la norme.

(*****) Ces journées ne comprennent pas le contrôle qualité effectué par l'expert en contrôle qualité du contractant ROM, mais uniquement le travail effectué par les experts ROM.

En termes de **jours de travail**, les **allocations** standard pour les **revues ROM** des interventions de mixage sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5. Attribution de jours pour les revues ROM des interventions de mixage

Allocation de jours par expert	Pour les interventions dans un seul pays	Pour les interventions multi-pays (*)
Évaluation préliminaire et phase documentaire (y compris des réunions au siège du l'IFC	4	4
Phase sur le terrain (**) (y compris le temps de déplacement, le briefing et le débriefing avec la délégation de l'UE ou le siège)	9 (***)	20 (****)
Rédaction du rapport et phase de contrôle de qualité (*****)	3	4
Nombre total de jours	**16**	**28**

(*) Pour les interventions multi-pays, les jours de travail sont spécifiés comme des allocations maximales par revue ROM avec jusqu'à trois experts assignés et/ou jusqu'à 4 pays visités.

(**) Pour les missions à distance, la répartition entre l'évaluation préliminaire, les jours de bureau et les jours de terrain est flexible - l'allocation globale peut être utilisée pour les revues documentaires et les entretiens à distance par le(s) expert(s) ROM non itinérant(s), les tâches de soutien par un expert dans le pays, ainsi que les activités de coordination entre les deux.

(***) Pour les missions n'affectant que des experts nationaux, le nombre de jours de travail sur le terrain est fixé à 7 jours.

(****) Pour les interventions multi-pays, la norme est d'effectuer jusqu'à 4 visites de pays de 5 jours-personnes chacune.

(*****) Ces journées ne comprennent pas le contrôle de qualité effectué par les experts en contrôle de qualité du contractant ROM, mais uniquement le travail effectué par les experts ROM.

- L'équipe principale des contractants ROM

Pour la préparation de la mission (agenda et recherche documentaire), l'équipe principale du contractant ROM apporte son soutien à l'expert ROM, ce dernier étant pleinement impliqué dans le processus et assumant la responsabilité de l'agenda final de la mission.

Pour les interventions gérées de manière centralisée, le briefing et le débriefing sont assurés par l'un des experts de l'équipe principale, pour lequel l'allocation de jours n'est pas incluse dans les normes susmentionnées. Pour les interventions gérées par les délégations de l'UE, le chef de mission (ou l'expert, dans le cas de missions individuelles) présente le briefing au début de la mission sur le terrain et le débriefing à la fin de la mission sur le terrain ; dans ce cas, les services du siège sont invités à participer à distance.

Dérogations

Des dérogations aux normes peuvent être demandées par les contractants ROM. Cela peut être le cas pour des interventions dans des lieux particulièrement éloignés ou dispersés, ou pour des interventions dans plusieurs pays où plus de quatre voyages internationaux sont nécessaires, ou pour assister à des réunions de briefing et de débriefing dans chaque pays. Des dérogations peuvent également être envisagées pour donner plus de temps de préparation aux chefs de mission, pour des missions complexes ou à distance impliquant des experts nationaux en soutien aux experts ROM, ou pour développer les aspects d'apprentissage à travers les nouveaux modèles. Un certain degré de flexibilité peut être envisagé dans l'application des normes. Les dérogations sont acceptables si elles sont dûment demandées et justifiées.

Dans des cas dûment justifiés, les **experts non membres de l'équipe principale** peuvent effectuer des **tâches de CQ**. L'approbation préalable de l'unité de coordination ROM est requise.

Tableau 6. Répartition indicative des jours pour le contrôle de qualité

Nombre indicatif de jours pour le contrôle de qualité	Pour les interventions uniques	Pour les interventions multi-pays
Contrôle de la qualité	1.5	2

c. Les GO et/ou les points focaux de monitoring-évaluation fournissent des informations supplémentaires.

Une fois que le contractant a confirmé la liste des revues dans ROM-OPSYS, les GO sont également invités à ajouter des informations complémentaires dans le système, sur les aspects suivants :

- **Les composante(s) à visiter pour les interventions multi-pays**. Dans le cas particulier où plus de 4 pays doivent être visités, les GO expliquent également pourquoi dans la section des commentaires généraux.
- **La période préférée pour la revue ROM** : les GO donnent aux contractants ROM une indication des périodes les plus appropriées à prendre en compte lors de l'organisation de la mission sur le terrain.
- **Des commentaires généraux et les préoccupations en matière de sécurité** et recommandation afférente sur la modalité à suivre pour la phase de terrain (c'est-à-dire en personne ou à distance). Une revue ROM peut être reportée ou annulée si les conditions ne permettent pas de recueillir suffisamment d'informations.

Autres informations à ajouter :

- **Les coordonnées** du ou des PM pour permettre au contractant ROM de commencer à organiser la mission sur le terrain.
- **La raison pour laquelle le nombre de jours est inférieur ou supérieur** (écart par rapport à la répartition standard des jours de travail, le cas échéant).

Le GO et/ou le point focal de monitoring-évaluation disposent de **14 jours ouvrables** pour fournir des informations supplémentaires.

Uniquement pour les revues ROM des interventions de mixage, les points focaux M&E pour les interventions de mixage informent les IFC du lancement de l'exercice de la revue ROM. Ils fournissent une présentation concise du processus de la revue ROM, y compris la méthodologie et les outils utilisés, ainsi que la liste des missions prévues impliquant le même IFC.

Dans cette communication initiale, les points focaux M&E pour le mixage précisent que les experts ROM devront rencontrer les différentes unités des IFC impliquées dans l'intervention de mixage et, en conséquence, demandent les coordonnées du gestionnaire du siège de l'IFC de chaque intervention et les coordonnées des représentants locaux de l'IFC, des partenaires clés et des parties prenantes. Les IFC sont également informées de la nécessité de préparer toute la documentation pertinente relative à l'intervention de mixage, y compris le cadre logique (le cas échéant), le cadre de gouvernance, les rapports de mise en œuvre, les études, les évaluations des risques et tout autre document susceptible d'être pertinent pour les revues ROM prévues.

Les IFC peuvent indiquer que certaines des interventions sous leur responsabilité ne sont pas encore suffisamment mûres pour une revue ROM. Dans ce cas, les points focaux M&E pour le mixage, les OM et les unités de coordination ROM peuvent décider de remplacer l'intervention par une autre qui pourrait bénéficier d'une revue ROM. Néanmoins, une revue ROM peut être bénéfique même si l'intervention de mixage n'en est qu'à ses débuts, c'est pourquoi la question du remplacement d'une intervention par une autre doit être examinée au cas par cas.

À ce stade, les IFC peuvent demander des informations supplémentaires sur les clauses de confidentialité en vertu desquelles les experts ROM travaillent et peuvent demander la signature de déclarations de confidentialité supplémentaires. Les points focaux M&E de l'UE pour les interventions de mixage apportent leur aide au cours de ce processus.

À la fin de cette étape, qui devrait prendre **jusqu'à 14 jours ouvrables**, la liste des revues ROM possibles concernant des interventions de mixage est confirmée par le GO dans ROM-OPSYS.

d. Des experts sont sélectionnés pour des revues spécifiques et des dates de mission sont proposées.

Les contractants ROM sont invités à planifier les missions spécifiques, en affectant des experts préapprouvés et en proposant des dates de mission. Ils encodent ces informations dans ROM-OPSYS et indiquent si la mission nécessitera un soutien supplémentaire dans le pays. La période allouée pour

mener à bien cette étape peut aller jusqu'à **14 jours ouvrables**. Le contractant ROM identifie l'expert en contrôle qualité (CQ) chargé de soutenir la mission dès que possible, mais au plus tard au début de la phase d'analyse.

e. Revue ROM des interventions de mixage : réunions au siège de l'IFC et évaluation préliminaire

Les institutions financières (IF) peuvent être organisées de manière très différente ; certaines institutions centralisent la gestion de l'intervention, d'autres la délèguent à des antennes régionales ou locales. Il est important de le savoir avant d'organiser l'évaluation préliminaire.

Lorsque les interventions de mixage sont soumises à des processus décisionnels centralisés, les gestionnaires d'intervention des IFC, ainsi que les parties prenantes internes des interventions, travaillent au siège des IFC. Par conséquent, il est nécessaire de rencontrer le siège de l'IFC afin de bien comprendre et d'évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'intervention.

Au cours de ces réunions, les IFC sont censés partager des informations détaillées sur l'intervention, y compris des informations sur les conditions et la structure des accords entre l'IFC, les cofinanceurs et le(s) partenaire(s) chargé(s) de la mise en œuvre. En outre, les réunions sont l'occasion d'en apprendre davantage sur les pratiques de monitoring et de rapportage de l'IFC, ainsi que sur ses obligations et dispositions contractuelles en la matière.

Les documents suivants sont essentiels pour mener à bien la revue ROM d'un mixage et doivent être mis à la disposition des experts ROM par les contractants ROM le plus tôt possible, de préférence avant l'évaluation préliminaire :

Le formulaire de demande

L'IFC remplit un formulaire de demande pour formaliser la proposition d'intervention de mixage qui demande la contribution de l'UE[46]. Le formulaire de demande contient une justification détaillée du soutien de l'UE à l'intervention de mixage, ainsi qu'une justification du montant demandé. Il fournit la majeure partie des informations que les experts ROM doivent vérifier ou analyser pour l'évaluation préliminaire. Il aide à :

- Obtenir une vue d'ensemble claire du projet dans ses différentes composantes (contexte, antécédents, localisation, activités principales, IFI et autres parties prenantes impliquées, budget indicatif, etc.)
- Préparer les différentes réunions avec l'IFC.
- Fournir une réponse préliminaire à certaines des questions de monitoring (QM).
- Évaluer la chaîne de résultats préliminaire/la liste des indicateurs de résultats.

[46] Un nouveau modèle de formulaire de demande a été publié en 2023.

Les contrats

Le principal contrat à consulter est le **contrat signé entre l'UE et l'IFC** (la convention de délégation/contribution). Il contient dans ses annexes une description de l'action (DdA) résumant les informations contenues dans le formulaire de demande, y compris la justification, l'additionnalité, l'effet de levier et l'effet multiplicateur de la contribution de l'UE, la traduction des ambitions de l'intervention de mixage en une chaîne de résultats/un cadre logique ou une liste d'indicateurs de résultats, ainsi que des informations supplémentaires sur les responsabilités de l'IFC et des autres parties prenantes, et les obligations en matière de monitoring et de rapportage.

D'autres contrats pourraient être intéressants à consulter : (i) le contrat/accord entre l'IFC et le pays ou l'entité impliquée, fournissant des informations supplémentaires sur la mise en œuvre, et (ii) le contrat/accord entre l'UE et le pays, fournissant des informations sur le dialogue politique et les aspects liés à l'effet de levier politique.

Les sous-contrats

Il s'agit des contrats entre l'IFC et les entités concernées, qu'il s'agisse d'intermédiaires financiers partenaires ou de clients finaux. Ces contrats sont utiles pour évaluer les conditions du marché et l'additionnalité financière.

Après avoir rencontré le siège de l'IFC, les experts ROM rédigent une **évaluation préliminaire** en utilisant le modèle disponible à l'annexe 9 de ce manuel.

L'évaluation préliminaire est soumise à l'unité de coordination ROM, avec copie au GO, au point focal M&E et aux points focaux M&E pour le mixage, **dans les 7 jours** suivant la fin des réunions au siège de l'IFC. L'évaluation préliminaire contient des informations supplémentaires et une justification du travail proposé pour la revue ROM. Les services de la Commission concernés doivent envoyer leurs commentaires sur l'évaluation préliminaire au contractant ROM **dans un délai de 14 jours ouvrables**.

L'importance de la phase d'évaluation préliminaire

La phase d'évaluation préliminaire est spécifique à la méthodologie des revues ROM des mixages. Dans le cas des interventions de mixage, cette phase est jugée nécessaire en raison de la complexité de ces interventions.

L'évaluation préliminaire consiste en une analyse des documents et en une réunion entre l'expert ROM et le IFC. Au cours de cette réunion, l'IFC est censé partager des informations détaillées sur l'intervention. L'évaluation préliminaire fournit également des informations supplémentaires et une justification du travail proposé pour la revue ROM.

L'IFC gère souvent l'intervention de mixage de manière centralisée depuis son siège, avec un ou plusieurs chefs de projet (bancaire, juridique, sectoriel, national, régional, etc.) En raison du nombre d'acteurs concernés du côté de l'IFC, une réunion préliminaire est essentielle pour comprendre la gestion de l'intervention. La réunion préliminaire ne doit pas se limiter aux réunions avec l'équipe officiellement chargée des liens institutionnels avec l'UE (équipes chargées des relations avec les bailleurs de fonds). Sur la base de l'expérience accumulée par les précédentes revues ROM des interventions de mixage, la réunion préliminaire s'est avérée très utile en tant qu'outil de coordination entre l'IFC, l'UE et les experts ROM en matière de mixage. Elles sont essentielles pour comprendre et clarifier l'état de la mise en œuvre de l'intervention faisant l'objet d'une revue ROM. Elles sont également nécessaires pour évaluer correctement le format le plus approprié de la revue ROM en termes de nombre de jours et de nombre/de compétences des experts ROM.

Si le plan de travail de la mission ROM prévoit plus d'une intervention de mixage gérée par le même LFC, le contractant ROM peut proposer d'aborder en une seule réunion toutes les réunions préliminaires prévues pour chaque intervention de mixage. Cette approche, à convenir à l'avance avec l'UE et l'IFC, pourrait permettre aux contractants ROM d'évaluer bien à l'avance la configuration et la durée les plus appropriées pour plusieurs missions ROM auprès de la même IFC.

Dès qu'une évaluation préliminaire est approuvée, le contractant ROM dispose de **14 jours ouvrables** pour proposer le calendrier de la mission et la composition de l'équipe (experts ROM) dans ROM-OPSYS.

f. Les GO vérifient que les experts n'ont pas de conflit d'intérêts

Les contractants ROM proposent le(s) expert(s) le(s) plus approprié(s) pour chaque revue ROM, parmi ceux qui sont disponibles. Les contractants ROM sont les premiers responsables de la vérification de tout conflit d'intérêts potentiel.

Il n'incombe pas aux GO et/ou aux points focaux M&E d'évaluer la qualité des CV pour approuver ou rejeter le ou les experts ROM proposés. Ils ne font que donner leur avis sur les éventuels conflits d'intérêts de l'expert ou des experts proposés. Si nécessaire, ils peuvent alerter l'unité de coordination ROM sur toute autre question qu'ils jugent pertinente (par exemple, pour les interventions qui nécessitent une expertise rare) concernant le ou les experts proposés.

L'indépendance et la qualité du jugement des experts ROM sont cruciales pour la crédibilité du système. Par conséquent, les experts ROM ne peuvent pas examiner une intervention dans laquelle ils ont déjà été impliqués de manière significative, car cela pourrait soulever des problèmes de partialité. En cas de doute, l'unité de coordination ROM peut partager les CV des experts avec l'unité ou la délégation concernée, conformément aux dispositions du règlement général sur la protection des données.

En cas de conflit d'intérêts, les contractants ROM doivent remplacer le(s) expert(s) concerné(s). Si aucune indication de conflit d'intérêts n'est signalée **dans les 14 jours ouvrables**, l'expert ou les experts sont confirmés et le coordinateur ROM peut approuver la mission.

g. Les unités de coordination des ROM approuvent les revues ROM

Une fois que toutes les étapes précédentes ont été franchies, l'unité de coordination ROM compétente approuve les revues ROM **dans un délai de 14 jours ouvrables**. Lorsqu'elle décide d'approuver ou non une mission, l'unité de coordination ROM prend en compte tous les éléments, en particulier le lien entre le(s) expert(s) ROM et le secteur d'intervention, l'implication d'experts de soutien dans le pays, toute question soulevée par le contractant ou le GO (y compris les questions de sécurité), et tout écart par rapport aux normes ROM. Les missions peuvent être rejetées avec une justification.

4.4 Préparation des missions de revue ROM

Au cours de cette phase, les contractants effectuent les préparatifs nécessaires pour les missions. Ils fournissent aux experts ROM les outils et la méthodologie de la revue ROM, ainsi que les contacts des GO et des PM. Les GO fournissent tous les documents pertinents et informent les principales parties prenantes du début de la mission de revue ROM.

a. Préparation de la phase documentaire

Les GO partagent tous les documents pertinents relatifs aux interventions examinées qui doivent être disponibles pour le contractant ROM **au plus tard trois semaines avant le début de la mission de revue ROM.**

Le modèle de questions de monitoring (Questions de monitoring – QM annexe 4) comprend un tableau des sources d'information. Les experts ROM utiliseront ultérieurement cette liste et cocheront les documents disponibles. Il est à noter que les documents énumérés dans le modèle de questions de monitoring ne sont pas nécessairement des documents distincts, ils sont parfois inclus ou joints à d'autres documents (par exemple, les dispositions techniques et administratives (DTA) sont généralement jointes à un accord de financement). Si certains documents clés sont manquants, les experts peuvent les demander aux GO et/ou aux PM au cours de la phase documentaire. En outre, les experts ROM auront généralement accès à des documents supplémentaires au cours de la phase de terrain.

Les contractants ROM enregistreront tous les documents collectés au cours de la mission dans une base de données propre à chacun d'entre eux.

Ces archives servent au CQ interne du contractant ROM ainsi qu'à l'assurance qualité externe par le contractant AQ (qui doit pouvoir accéder à tous les documents) et, si nécessaire, à faciliter les références lors des discussions sur les rapports de revues ROM. Les archives restent la propriété de la Commission. Les contractants et experts ROM ne sont à aucun moment autorisés, pendant ou après l'achèvement de leur contrat, à partager des documents avec des personnes autres que les experts ROM, le contractant AQ et le personnel de la Commission, sans l'accord préalable de la Commission. À la fin de leur contrat, les contractants ROM remettent les archives à l'unité de coordination ROM.

b. Préparation de la phase de terrain

Le tableau ci-dessous présente les étapes de préparation de la phase de terrain.

Tableau 7. Préparation de la phase de terrain

Acteur	Répartition des tâches	Quand
GO	▪ Partage la documentation du projet en temps voulu. ▪ Annonce le calendrier provisoire de la mission aux principales parties prenantes. ▪ Explique aux parties prenantes les principaux objectifs d'une revue ROM. ▪ Communique le nom du ou des experts ROM aux principales parties prenantes. ▪ Fournit aux contractants ROM les coordonnées du ou des PM et des autres parties prenantes clés. ▪ Veille à ce que tous les documents clés soient mis à la disposition des experts ROM.	Au plus tard, 3 semaines avant le début de la phase de terrain. Idéalement, le plus tôt possible.
Contractants ROM	▪ Fournir une formation, des conseils et des outils appropriés aux experts de la ROM, y compris des conseils sur les questions de sécurité et les modalités de surveillance virtuelle. ▪ Pour les interventions multi-pays, met à jour l'échantillon de pays à visiter, si nécessaire, sur la base de l'analyse préliminaire des documents disponibles. ▪ Organise les premiers contacts avec les experts ROM et les services de la Commission afin de programmer des réunions avant le début de la phase de terrain.	Une fois que la revue ROM a été approuvée par le coordinateur ROM.
Experts ROM	▪ Sur la base de leur examen documentaire de l'intervention, ils identifient les domaines spécifiques pour lesquels des informations supplémentaires doivent être collectées au cours de la phase suivante. ▪ Préparent un projet d'agenda de la mission.	Pendant la phase documentaire

Lorsque cela est nécessaire et possible, les services de la Commission fournissent des conseils sur la

disponibilité des moyens de transport, la sécurité et l'aide à la délivrance de visas et d'autorisations de voyage interne. Il peut également être nécessaire de préciser, le plus tôt possible, si l'acceptation du transport par les partenaires chargés de la mise en œuvre (par exemple, vers les bureaux d'intervention, les sites d'activités d'intervention ou les groupes de bénéficiaires) est appropriée et peut être prise en compte lors de l'élaboration du projet d'ordre du jour.

4.5. Mise en œuvre des missions de revues ROM

Les revues ROM sont mises en œuvre par les experts ROM désignés, selon une méthodologie bien établie inspirée des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE. Les experts ROM examinent le progrès et la performance des interventions sélectionnées en appliquant différentes optiques d'évaluation et les **critères de monitoring ROM** avec un questionnement spécifique qui s'articule autour d'une série de **questions de monitoring** fixes (annexe 1).

Pour les revues ROM des interventions de mixage, les critères de monitoring et les QM sont les mêmes que pour les revues ROM standards, mais les lignes directrices pour répondre aux QM sont adaptées aux caractéristiques spécifiques des interventions de mixage (annexe 3).

Les critères de monitoring ROM

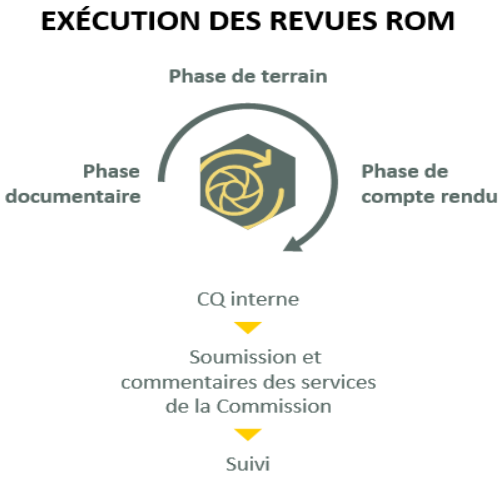
Depuis la révision de la méthodologie en 2020, il existe huit critères de monitoring ROM : quatre sont des critères du CAD de l'OCDE (pertinence, efficience, efficacité et durabilité), un critère sur la coordination, la complémentarité et la valeur ajoutée de l'UE inspiré du nouveau critère de cohérence du CAD de l'OCDE, et trois critères sont spécifiques aux priorités de l'action extérieure de l'UE, à savoir la qualité des cadres/systèmes de monitoring et d'apprentissage, l'inclusion d'aspects transversaux tels que l'égalité des sexes, le changement climatique, les priorités environnementales, les droits de l'Homme et les questions de fragilité, ainsi que les aspects liés à la communication et à la visibilité. Les critères et les questions correspondantes sont énumérés ci-dessous :

- **Pertinence :** L'intervention est-elle adaptée aux besoins, aux droits, aux priorités et aux capacités ?
- **Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE** : L'UE apporte-t-elle une valeur ajoutée à l'intervention et s'inscrit-elle de manière cohérente dans le contexte ?
- **Logique d'intervention, monitoring et apprentissage** : L'intervention est-elle conçue de manière à permettre le monitoring, l'apprentissage et le rapportage des résultats ?
- **L'efficacité** : Les résultats sont-ils fournis de manière économique et en temps voulu ?
- **L'efficacité :** L'intervention atteint-elle les résultats escomptés ?
- **Durabilité** : Les avantages de l'intervention perdureront-ils après la fin de l'aide de l'UE ?
- **Questions transversales** : L'égalité des sexes, les droits de l'Homme, la fragilité, le changement climatique et les questions environnementales sont-ils traités de manière adéquate ?
- **Communication et visibilité :** L'intervention assure-t-elle la visibilité nécessaire de l'UE ?

Chaque critère de monitoring fait appel à plusieurs questions de monitoring pour évaluer un aspect spécifique, et tous les aspects sont couverts par 30 questions de monitoring.

Les missions de revue ROM se déroulent en trois phases principales :

- La **phase documentaire**, qui comprend l'analyse des documents et du cadre logique et la préparation des entretiens. Pour les revues ROM des interventions de mixage, cette phase comprend la réunion avec l'IFC et l'élaboration de l'évaluation préliminaire, ainsi que la préparation des entretiens.
- La **phase de terrain**, au cours de laquelle les principales parties prenantes sont consultées et des séances d'information et de débriefing sont organisées avec le GO responsable.
- La **phase de compte rendu**, au cours de laquelle l'analyse quantitative et qualitative des éléments probants recueillis, réalisée à l'aide d'une série de QM, converge vers un rapport ROM rédigé par l'expert ROM, qui constitue le principal livrable de chaque revue ROM. Cette phase s'achève par un contrôle de qualité interne du rapport ROM et par sa soumission aux services de la Commission pour



- commentaires sur les versions préliminaires et finales via ROM-OPSYS (voir les sections suivantes).

Chaque revue ROM prend environ trois mois, y compris le contrôle de qualité interne et les commentaires des services de la Commission.

Lorsque les revues ROM sont effectuées à **distance**, la distinction entre les phases est moins rigide, afin de garantir l'utilisation la plus efficace possible du temps disponible. Le calendrier de la phase d'entretien doit être fixé dès le départ et communiqué clairement à toutes les parties, afin de garantir la clôture de la revue ROM en temps voulu. Le fait que les visites de terrain n'aient pas lieu sur place ne doit pas entraîner une dilution excessive de l'ordre du jour de la réunion.

Tout au long de ces trois phases, les contractants ROM fournissent un soutien technique et méthodologique aux experts ROM.

a. La phase documentaire

Dûment préparée par les contractants ROM, cette phase permet aux experts ROM :

- **D'examiner tous les documents** relatifs au contexte, à la conception et à la mise en œuvre de l'intervention . **Pour les revues ROM des interventions de mixage**, d'évaluer l'intervention de mixage dans son ensemble.
- **D'identifier les questions clés** qui doivent être abordées et approfondies au cours de la phase de terrain, afin de répondre aux questions de monitoring. **Pour les revues ROM des interventions de mixage,** cela se fait en faisant le point sur les réunions avec le siège du LFC et les informations supplémentaires obtenues.
- **D'identifier les principales parties prenantes** qui devraient être consultées au cours de la phase de terrain. **Pour les revues ROM des interventions de mixage,** cela se fait sur la base des résultats de l'évaluation préliminaire.
- **De préparer le(s) briefing(s)** en établissant une liste préliminaire de questions spécifiques à poser au GO et aux autres parties prenantes qui assisteront aux réunions.
- **De préparer les entretiens sur le terrain** en établissant des listes de contrôle préliminaires pour les différentes catégories de parties prenantes, en vue d'élaborer les réponses aux questions de monitoring. La matrice d'entretien de monitoring présentée ci-dessous est l'un des outils pouvant être utilisés pour préparer les entretiens sur le terrain (facultatif).
- **De rédiger l'agenda de la mission** afin de le mettre à jour et de le modifier constamment au cours de la phase de terrain.

Les questions des listes de contrôle préliminaires ne doivent pas être confondues avec les QM. Il s'agit de questions non formelles adaptées à chaque type de personne interrogée. Elles n'alimentent qu'une partie des QM pertinentes.

Tableau 8. Matrice des entretiens de monitoring

	Liste de contrôle 1, type d'interviewé 1 (ex. PM	**Liste de contrôle 2 Type d'interviewé 2** (ex. Ministères)	**Liste de contrôle 3 Type d'interviewé 3** (ex. bénéficiaires)	**Liste de contrôle N Type d'interviewé N**
QM 1	▪ Question n. ▪ Question n ▪ Question n	▪ Question n ▪ Question n ▪ Question n	▪ Question n ▪ Question n	▪ Question n
QM 2	▪ Question n ▪ Question n		▪ Question n ▪ Question n ▪ Question n	▪ Question n ▪ Question n
QM ...	▪ Question n	▪ Question n ▪ Question n ▪ Question n		▪ Question n ▪ Question n
QM ...		▪ Question n ▪ Question n	▪ Question n ▪ Question n ▪ Question n	
QM 30	▪ Question n ▪ Question n	▪ Question n	▪ Question n	▪ Question n ▪ Question n

Lorsque les revues ROM sont menées à **distance**, des réunions préliminaires (virtuelles) avec le GO et le PM (**pour les interventions de mixage, les** représentants de l'IFC dans le pays, l'IF partenaire, les partenaires de mise en œuvre, les autres donateurs) peuvent avoir lieu dès cette phase pour confirmer

l'ordre du jour de l'entretien, obtenir des documents de référence supplémentaires, demander des documents de mise en œuvre supplémentaires au PM dès que possible et discuter des modalités de déploiement de l'expertise dans le pays (s'il y a lieu).

Pour les missions standard, les experts ROM examinent pendant la phase documentaire tous les documents pertinents, tels que les documents d'action, la logique d'intervention reflétée dans le(s) cadre(s) logique(s) le(s) plus récent(s), les plans de mise en œuvre, les ressources allouées à l'intervention et le budget (annexe à l'accord contractuel), les rapports d'avancement des PM et les rapports d'avancement internes du GO, le(s) plan(s) de visibilité et de communication, tout rapport ROM antérieur ainsi que les rapports d'évaluation (par exemple l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation des phases antérieures). Dans le cas d'interventions impliquant un appel à propositions, les experts ROM analysent les lignes directrices de l'appel à propositions, ainsi que la note conceptuelle, le rapport d'évaluation et les conclusions de l'évaluation des propositions. Lors de l'examen de la documentation, les experts ROM prêtent attention au fait que les interventions au niveau de l'action peuvent consister en plusieurs contrats.

Deux aspects sont analysés en détail, à savoir : (i) la logique d'intervention et le cadre logique, et (ii) les rapports d'avancement. Tous deux alimentent les réponses aux questions de monitoring pertinentes et les sections correspondantes du rapport ROM.

- **Pour les revues ROM des interventions de mixage,** l'activité principale à réaliser durant la phase documentaire est une **analyse documentaire,** initiée dès l'évaluation préliminaire. Les experts ROM rassemblent tous les documents et informations pertinents, non seulement sur les activités spécifiques financées par l'UE, mais aussi sur l'ensemble du projet d'investissement auquel la contribution de l'UE est censée apporter un effet de levier et une valeur économique et sociale supplémentaire. Les experts ROM analysent les documents suivants (liste non exhaustive) :
  - Proposition de mixage approuvée par la commission régionale des mixages.
  - Les accords pertinents signés entre l'UE et l'IFC, y compris ses
    - Description de l'action avec la liste des indicateurs (pour les conventions signées avant le programme FEDD+), ou cadre de résultats/cadre logique (pour les conventions financées par le programme FEDD+) ;
    - Les plans de mise en œuvre ;
    - Les ressources et le budget alloués ;
    - Les autres accords pertinents ;
    - Tous les rapports d'avancement présentés par l'IFC et les autres partenaires de mise en œuvre ;
    - Les documents fournis par l'UE, les GO;
    - Toute revue ROM antérieure et/ou évaluation à mi-parcours.
  - Le cas échéant, les documents de programmation et d'action de l'UE auxquels l'intervention de mixage fait référence (s'il y en a), afin de recueillir des informations sur les objectifs de développement de l'intervention.

- Les documents stratégiques produits par l'IFC et d'autres donateurs pertinents dans le même pays/secteur.

La logique d'intervention et l'analyse du cadre logique

L'analyse de la logique d'intervention, telle qu'elle est résumée dans le cadre logique, est une étape clé de la phase documentaire. Cette étape est particulièrement importante si la revue ROM a lieu à un stade précoce de la mise en œuvre, son objectif principal étant d'améliorer le cadre logique et les futurs systèmes de monitoring. Pour vérifier la qualité d'un cadre logique et recommander des améliorations, l'expert ROM doit se référer aux conseils spécifiques fournis au chapitre 6 du présent manuel et à l'annexe méthodologique correspondante. Les résultats de l'analyse de la logique d'intervention et du cadre logique alimenteront les réponses aux questions de monitoring pertinentes portant sur la logique d'intervention, le monitoring et l'apprentissage.

> Le cadre logique est d'abord analysé au cours de la phase documentaire. Des suggestions d'amélioration sont préparées en vue d'une discussion plus approfondie avec le gestionnaire de projet.

Lorsque la mise en œuvre est déléguée à des agences qui disposent de leurs propres méthodologies de gestion du cycle d'intervention (par exemple les agences des Nations Unies), les cadres logiques peuvent exister sous différents formats et utiliser une terminologie différente. Dans ce cas, pour élaborer les réponses et tirer des conclusions, les experts ROM s'assurent que tous les éléments clés du modèle de cadre logique de la CE sont bien identifiés et pris en compte.

Lorsqu'un cadre logique n'existe pas ou qu'il est de mauvaise qualité, les experts ROM préparent des suggestions concrètes pour son élaboration/amélioration qui seront discutées avec le GO pendant la phase de terrain. Le cas échéant, l'expert ROM recommande au GO de demander le service ROM spécialisé "Appui à la conception de cadre logique et de système de monitoring" décrit en détail au chapitre 6.

La logique d'intervention et l'analyse du cadre logique pour les interventions de mixage

L'analyse de la logique d'intervention d'une intervention de mixage est basée sur la description de l'action jointe à l'accord de contribution (annexe I) et sur les informations fournies régulièrement par l'IFC via les rapports d'avancement. Le cas échéant, il peut être intéressant d'examiner également le formulaire de demande original soumis par l'IFC et approuvé par le comité de mixage régional concerné - par exemple pour voir si des changements significatifs ont été apportés à l'intervention entre l'approbation du comité et la signature de l'accord.

Les experts ROM identifient les liens de causalité suggérés par la théorie du changement de l'intervention de mixage et évaluent leur logique interne et leur cohérence avec les ambitions sociales, économiques et environnementales de l'intervention de mixage.

L'analyse du cadre logique dans le contexte des interventions de mixage est légèrement différente des interventions standard et nécessite quelques précautions, afin de répondre de manière adéquate aux QM 3.2 et 3.3 qui sont liées à la logique verticale et horizontale de l'intervention.

Les interventions de mixage ne sont pas toujours dotées d'un cadre logique complet ou d'un cadre de résultats explicite. En fonction de la date de soumission de la demande de mixage et de la signature de l'accord de contribution, les experts ROM peuvent être confrontés à diverses situations lorsqu'ils procèdent à l'analyse du cadre logique pour les revues ROM de mixage.

Jusqu'à la mise en place du FEDD+, le modèle de formulaire de demande pour une proposition de mixage (dates 2016) n'exigeait pas de remplir un cadre de résultats/un cadre logique mais de fournir une liste d'indicateurs pertinents, sélectionnés à partir d'une liste prédéfinie, et de proposer des indicateurs supplémentaires adaptés à leur intervention. Toutefois, le choix des indicateurs sélectionnés ne faisait pas explicitement référence aux résultats de la logique d'intervention. Par conséquent, les demandes de mixage approuvées par les comités de mixage régionaux et finalement contractées par l'UE n'incluaient pas systématiquement un cadre de résultats dans leur déclaration d'intention (annexe I), mais très probablement la même liste d'indicateurs que pour la demande.

A la suite de la mise en place du FEDD+ et du besoin de se conformer aux exigences du règlement IVCDCI-Europe dans le monde en termes de rapportage des résultats réels des interventions financées par le FEDD+, l'UE et les institutions de financement du développement (IFD) ont engagé un dialogue spécifique qui a abouti à la conception du cadre de mesure des résultats du FEDD+ et à son utilisation pour la conception du cadre de résultats des interventions de mixage et des garanties budgétaires approuvées dans le cadre du règlement IVCDCI-Europe dans le monde[47] . En conséquence, le modèle de formulaire de demande pour une proposition de mixage a été révisé en 2023 pour permettre la réalisation de cadres de résultats complets conformes au cadre de mesure des résultats du FEDD+. Par conséquent, les demandes de mixage approuvées par les comités de mixage régionaux et finalement contractées par l'UE incluent systématiquement un cadre de résultats dans leur DdA (annexe I).

En outre, le cadre de résultats de toutes les interventions de mixage (avant ou dans le cadre du FEDD+) a été encodé dans OPSYS.

Dans le cas des accords de contribution ne comportant pas de cadre logique à l'annexe I, cet encodage a été effectué en collaboration avec les GO qui ont "reconstruit" une chaîne de résultats en prenant comme point de départ les indicateurs de l'accord.

Dans le cas des accords de contribution qui incluent un cadre logique à l'annexe I, celui-ci doit avoir été encodé dans OPSYS par l'IFC.

Les résultats de l'analyse de la logique d'intervention et du cadre logique alimentent les réponses aux questions de monitoring pertinentes traitant de la logique d'intervention (QM 3.1 et 3.2). Le cas échéant, et dans les cas où le cadre de résultats est très faible ou obsolète, l'expert ROM peut

[47] https://wikis.ec.europa.eu/pages/viewpage.action?pageId=102630481

recommander au GO de demander le service ROM spécialisé "Appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring", tel que décrit en détail au chapitre 6.

L'analyse des rapports d'avancement de la mise en œuvre

Les PM publient des rapports d'avancement périodiques, sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle, en fonction des dispositions de leur contrat. Les rapports d'avancement de la mise en œuvre comprennent le calendrier des activités et des ressources des périodes de référence successives et le calendrier provisoire des activités et des ressources de la période suivante. La qualité des rapports de mise en œuvre varie. Le cas échéant, les experts ROM peuvent demander des clarifications ou des informations complémentaires aux PM. Les documents internes, y compris les rapports rédigés par les GO, constituent une autre source d'information importante.

Les experts ROM examinent l'avancement réel des activités, en termes de contenu et de calendrier, ainsi que l'utilisation des ressources (montants et calendrier) par rapport à ce qui est prévu et vérifient si cela correspond également à ce qui peut être raisonnablement exigé. Les rapports d'avancement, comprenant des données structurées et cumulatives conformément au cadre logique, sont les plus utiles. Lorsque les données ne sont pas cumulatives, les experts ROM devront consolider les données produites au cours de chaque période, en analysant l'ensemble des rapports d'avancement à leur disposition, afin d'obtenir la vue d'ensemble nécessaire, de garantir une analyse solide et de tirer des conclusions. Ces analyses, qui constituent un élément clé de toutes les revues ROM, doivent débuter pendant la phase documentaire. Si l'intervention s'est écartée du calendrier des activités et de l'utilisation des ressources, les experts ROM identifient des domaines/points spécifiques à discuter avec le GO et les PM pendant la phase de terrain, en vue de fournir une évaluation complète et des recommandations d'actions correctives dans les sections correspondantes des QM et des rapports ROM.

b. La phase de terrain

La phase de terrain d'une revue ROM débute par une réunion d'information avec l'unité ou la délégation en charge de l'intervention, se poursuit par des réunions bilatérales et/ou des sessions de groupe avec les principales parties prenantes de l'intervention ou des interventions examinées, et se conclue par une réunion de débriefing avec l'unité ou la délégation. Le tableau ci-dessous résume les normes pour les séances d'information et de débriefing :

Tableau 9. Normes de briefing et de débriefing

Type d'intervention	Localisation	Moment de la réunion d'information	Moment du débriefing	Participants
Pour les interventions dans un seul pays gérées par les délégations	Délégation ou en ligne pour les missions à distance.	Le premier jour de la phase de terrain de la revue ROM ou le plus tôt possible si à distance.	Le dernier jour de la phase de terrain de la revue ROM, ou dès que les entretiens sont terminés si à distance.	Expert ROM et GO et/ou point focal M&E ou tout autre membre du personnel de la délégation)[48] . Dans le cas d'une modalité à distance, les contractants ROM (équipe principale ou CQ) peuvent participer.
Pour les interventions multi-pays gérées par les délégations	Délégation ou en ligne pour les missions à distance.	Le premier jour de la phase de terrain de la revue ROM ou le plus tôt possible si à distance.	Le dernier jour de la phase de terrain de la revue ROM, ou dès que les entretiens sont terminés si à distance.	Expert ROM et GO. Dans le cas d'une modalité à distance, les contractants ROM (équipe principale ou CQ) peuvent participer.
	Dans chaque pays ou en ligne pour les missions à distance.	Le premier jour de la visite de la composante pays ou le plus tôt possible dans le cas d'une modalité à distance.	Le dernier jour de la visite de la composante pays, ou dès que les entretiens avec le pays sont terminés en modalité à distance.	L'expert ROM et les principales parties prenantes dans chaque pays - composante, la délégation étant systématiquement invitée. Dans le cas d'une modalité à distance, le GO et les contractants ROM (équipe principale ou CQ) peuvent participer.
Pour les interventions gérées de manière centralisée	Siège ou en ligne pour les missions à distance.	Quelques jours avant la mission sur le terrain du ou des experts ROM ou le plus tôt possible dans le cas d'une modalité à distance.	Quelques jours après la mission sur le terrain du ou des experts ROM, avant la soumission des projets de résultats ROM.	TL ou TL adjoint des contractants ROM ou, dans des cas dûment justifiés, par l'expert ROM ou l'expert de l'équipe principale et l'OM concernés. Dans le cas d'une modalité à distance, l'expert ROM assiste à la réunion et les contractants ROM (équipe principale ou CQ) peuvent y assister.
	Dans le pays ou en ligne pour les missions à distance.	Le premier jour de la visite de la composante nationale ou le plus tôt possible dans le cas d'une modalité à distance.	Le dernier jour de la visite de la composante nationale ou dès que les entretiens avec le pays sont terminés en modalité à distance.	L'expert ROM et les principales parties prenantes dans chaque pays - composante, la délégation étant systématiquement invitée. Dans le cas d'une modalité à distance, le GO et les contractants ROM (équipe principale ou CQ) peuvent participer.

[48] Si la DUE le juge utile, les principales parties prenantes pourraient également être invitées à cette réunion dans des situations spécifiques.

Réunion d'information/Briefing

Il est essentiel d'organiser des séances d'information (briefing) au plus tard au début de la phase de terrain afin de clarifier le cadre de la revue ROM. Les réunions d'information servent à guider les experts ROM sur le contexte de l'intervention, les principales parties prenantes, les progrès ou l'absence de progrès, les changements introduits, ainsi que les aspects/domaines spécifiques présentant un intérêt pour la revue ROM. La connaissance de l'intervention (ou des interventions) par le GO permettra d'affiner les besoins en information que l'expert ROM a identifiés au cours de la phase documentaire. Le tableau ci-dessous détaille le rôle de chaque acteur dans le briefing **:**

Tableau 10. Liste de contrôle pour le briefing

Acteur	Liste de contrôle pour le briefing
GO	▪ Rappeler les raisons et les objectifs de la revue ROM. ▪ Introduire d'autres éléments de contexte importants pour les experts ROM (changements dans l'équipe de mise en œuvre, réorganisation de l'organisation du bénéficiaire, nouveaux développements dans le secteur, qualité du dialogue politique et de la coordination des donateurs, etc.). ▪ Informer sur le monitoring des recommandations émanant des revues et/ou évaluations ROM antérieurs. ▪ Informer sur l'état d'avancement des modifications potentielles à venir des contrats concernés. ▪ Examiner avec les experts ROM la liste des documents clés à consulter et s'assurer de leur disponibilité. ▪ Souligner les questions d'intérêt particulier qui sont pertinentes pour la revue ROM et mettre l'accent sur les points spécifiques qui doivent être analysés par les experts ROM. ▪ Informer les experts ROM des phases précédentes de l'intervention et/ou de tout soutien complémentaire, si cela est jugé important pour la revue ROM. ▪ Fournir un résumé de l'état d'avancement des interventions sur la base de critères de référence et d'indicateurs, de leurs éléments forts et de leurs faiblesses en termes de résultats. ▪ Rappeler les derniers événements importants concernant les interventions, y compris les mesures de mitigation déjà prises, le monitoring spécifique et les efforts de monitoring interne mis en œuvre. ▪ Fixer une date pour le débriefing et en définir le format.
Experts ROM ou chef d'équipe/équipe principale (pour les interventions gérées de manière centralisée)	▪ Vérifier auprès des GO s'ils sont en possession de la dernière mise à jour de la documentation fournie lors de la phase documentaire. ▪ Demander aux GO toute clarification nécessaire concernant la revue ROM. ▪ Partager les points de vue initiaux sur la qualité du cadre logique de l'intervention. ▪ Discuter avec les GO de la manière dont la revue ROM peut apporter une valeur ajoutée en termes de soutien à la gestion des interventions. ▪ Expliquer aux GO comment la (les) visite(s) sur le terrain sont envisagées et fournir un aperçu rapide de la logistique afin de garantir un bon équilibre entre le temps de déplacement et les visites de sites, tout en tenant compte des questions de sécurité.
GO & Experts ROM	▪ *Pour les interventions à un stade précoce de la mise en œuvre* : identifier le point d'attention spécifique des revues ROM sélectionnées pour l'échantillon représentatif par le siège. ▪ *Pour les interventions présentant des problèmes* : déterminer les points d'attention des revues ROM, par exemple si elles visent à identifier ou à confirmer des solutions

Acteur	Liste de contrôle pour le briefing
	préliminaires aux problèmes de mise en œuvre. ▪ *Pour les interventions qui n'ont pas fait l'objet d'une visite de la DUE ou des services du siège au cours de l'année :* identifier les raisons et les préoccupations à l'origine de la demande de revue ROM. ▪ *Pour les interventions en phase finale de mise en œuvre :* déterminer le point d'attention spécifique de la revue ROM, par exemple si une nouvelle phase est prévue ou si des éléments spécifiques d'innovation ou de bonnes pratiques doivent être identifiés et transférés à d'autres interventions en cours de préparation dans le pays. ▪ Examiner ensemble qui doit être impliqué dans la phase de terrain et si des réunions autres que celles déjà programmées au cours de la phase documentaire sont nécessaires. ▪ Convenir/ confirmer si le transport offert par les partenaires de mise en œuvre (par exemple vers les bureaux du projet, les sites du projet ou les groupes de bénéficiaires) est acceptable.

Les services de la Commission peuvent inviter les PM à une réunion d'information à leur discrétion.

Lorsque plusieurs revues ROM sont menées en parallèle, des réunions d'information conjointes peuvent être envisagées. Toutefois, la possibilité d'organiser des réunions d'information séparées doit être prise en compte lors de l'organisation de l'agenda du chef de mission.

Après la séance d'information, les experts ROM :

- Étudient les notes prises durant le briefing, en particulier si le monitoring de la réunion est assuré au siège par le chef d'équipe ou un autre membre de l'équipe principale dans le cas d'interventions gérées de manière centralisée.
- Avant de commencer la phase de terrain, ils finalisent leur itinéraire pour les visites et les entretiens, en tenant compte des contraintes logistiques et du budget prévisionnel fourni par le contractant ROM (c'est-à-dire pour le transport/le carburant, l'hébergement, les salles de réunion, etc.) Les experts ROM confirment les entretiens avec toutes les parties prenantes, si cela n'a pas déjà été fait.
- Sur la base des éléments obtenus grâce aux notes de briefing/débriefing, ils révisent et finalisent les listes de contrôle préliminaires des questions qu'ils adresseront aux parties prenantes.

S'il n'a pas été possible d'organiser toutes les réunions avec les parties prenantes avant la phase de terrain, le GO ou le PM peut aider les experts ROM à organiser ces réunions.

Pour les **missions à distance**, les entretiens peuvent être confirmés avec le soutien d'un ou de plusieurs experts nationaux qui faciliteront les premiers contacts avec les informateurs clés, la gestion de l'agenda, les entretiens virtuels, le soutien à l'interprétation/la traduction, etc. S'il n'y a pas de danger à ce que l'expert sur place mène des enquêtes, des entretiens ou des groupes de discussion, l'expert ROM préparera les listes de contrôle des questions à poser et informera l'expert sur place des objectifs et des résultats souhaités de l'activité de soutien. Le contractant ROM aura informé et formé de manière adéquate l'expert du pays avant le début de la phase d'entretien.

Visites sur le terrain et entretiens

Les experts ROM adaptent les visites sur le terrain à la nature de l'intervention. Lors des visites sur le terrain, les experts ROM rencontrent les principales parties prenantes et vérifient la qualité des produits et des réalisations/effets directs, en mettant l'accent sur les points suivants :

- L'observation et la vérification des informations crédibles sur les progrès accomplis, en ce qui concerne les résultats visés (produits et réalisations), ainsi que leur qualité et leur durabilité.
- L'observation et l'obtention d'informations crédibles sur les problèmes qui se sont posés et les solutions possibles.
- Le caractère significatif des échanges avec les parties prenantes au regard de l'objectif de la revue, en tenant compte autant que possible de leurs points de vue et de leurs opinions.

Dans un sens plus large, les **visites sur le terrain servent à recueillir des éléments probants.** Cela peut s'avérer difficile lorsque la phase de terrain est menée à distance (voir section suivante).

En règle générale, il est important d'interagir avec les bénéficiaires finaux sans la présence des PM, afin d'obtenir des informations sur les effets de l'intervention sur leur vie et leur comportement. Les réunions avec de petits groupes de bénéficiaires finaux peuvent fournir des informations sur l'accès aux services et/ou aux produits à fournir/obtenir au cours de l'intervention. Dans certains cas, la présence d'un PM peut être conseillée pour surmonter la réticence ou la timidité du bénéficiaire à s'exprimer en présence de l'expert ROM. Dans certains cas, le fait d'interroger les femmes séparément des hommes peut les encourager à s'exprimer plus librement, et le fait d'adapter le calendrier à leur disponibilité peut permettre de mener des entretiens plus fructueux.

Les experts ROM peuvent rendre visite aux groupes de la société civile et aux autorités locales, même s'ils ne sont pas directement impliqués dans l'intervention. Les informations que la société civile et les autorités locales peuvent partager peuvent constituer une source supplémentaire précieuse d'informations sur ce qui se passe dans l'environnement plus large des interventions. En outre, bien qu'une intervention puisse être mise en œuvre par un PM institutionnel spécifique ou bénéficier à celui-ci, d'autres agences gouvernementales travaillant dans des domaines connexes ou complémentaires peuvent collecter des informations pertinentes pour la revue ROM. Par exemple, les départements des finances et de la planification ou les bureaux nationaux de statistiques peuvent disposer d'informations qui peuvent compléter les données collectées par les systèmes de monitoring internes.

Pour les interventions mises en œuvre conjointement avec un ou plusieurs États membres de l'UE, les experts ROM incluront dans la liste des entretiens les partenaires européens chargés de la mise en œuvre, afin d'évaluer le niveau de coordination dont bénéficie l'intervention et réfléchir spécifiquement à l'efficience, à l'efficacité et à la valeur ajoutée du travail dans le cadre d'une approche "Équipe Europe".

Les experts ROM peuvent rencontrer d'autres donateurs actifs dans le même secteur afin d'évaluer les interactions de l'intervention avec leurs initiatives et/ou pour identifier un éventuel monitoring après la fin de l'intervention.

Les entretiens avec l'autorité nationale (le cas échéant), les PM, les autres acteurs clés, y compris les donateurs et les États membres de l'UE, travaillant dans le même secteur, et les bénéficiaires directs sont menés séparément. Il est préférable de mener les entretiens sur une base individuelle, afin d'éviter tout "biais" potentiel.

Il est conseillé d'inspecter un échantillon de produits répartis sur différents sites.

L'objectif premier de tous les entretiens est d'obtenir des réactions et des suggestions de la part des principales parties prenantes qui peuvent confirmer, infirmer ou compléter les informations déjà recueillies sur l'intervention au cours de l'étude documentaire et de la réunion d'information avec le personnel de la délégation ou du siège. Les experts ROM doivent dresser une liste des noms et des positions de toutes les parties prenantes clés et s'assurer auprès du GO que cette liste est complète.

Lorsque cela est nécessaire et possible, les services de la Commission continuent de fournir des conseils sur la disponibilité des moyens de transport, les questions de sécurité et les autorisations de voyage interne. Bien que les services de la Commission ne soient pas responsables de la sécurité des experts ROM, ils doivent s'assurer que les experts reçoivent une assistance et des conseils à cet égard tout au long de la mission de la revue ROM, en complétant, le cas échéant, l'assistance et les conseils fournis par le contractant.

Si le GO effectue une mission sur le terrain en même temps que l'expert ROM, celle-ci sera organisée de manière à ne pas compromettre l'indépendance de l'expert ROM.

Les experts ROM adoptent une attitude professionnelle et respectueuse. Ils ne proposent pas leurs services professionnels. Ils n'acceptent pas de cadeaux de la part des parties prenantes. Ils peuvent accepter d'être transportés vers les bureaux d'intervention, les sites d'activités d'intervention ou les groupes de bénéficiaires, si cela a été convenu à l'avance avec le GO.

Les experts ROM doivent veiller à rappeler brièvement et, le cas échéant, à clarifier les objectifs de la revue ROM afin d'éviter que les parties prenantes n’en aient une perception biaisée. Les revues ROM sont souvent confondues avec des audits ou des évaluations. Les experts doivent également rappeler que les résultats, les conclusions et les recommandations relèvent de la seule responsabilité des contractants ROM, qu'ils ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'UE et que les implications ultérieures pour les parties prenantes restent de la responsabilité du GO. Les experts ROM doivent également être très clairs en ce qui concerne la diffusion des rapports, qui reste de la responsabilité des services de la Commission.

Les experts ROM doivent pouvoir contacter le contractant ROM à tout moment de la mission pour obtenir des conseils ou un soutien technique.

Entretiens à distance

Les entretiens à distance avec les parties prenantes peuvent être menés par téléphone ou par le biais d'outils de vidéoconférence. Dans certains cas, ils peuvent être facilités par un expert du pays (le cas

échéant) ou un interprète qui peut faciliter la communication. Il convient d'éviter tout chevauchement inutile des activités de l'expert ROM, de l'expert du pays ou de l'interprète.

Lorsque les entretiens se tiennent à distance, l'absence d'observation directe pour vérifier les preuves matérielles des produits, leur qualité ou tout autre aspect plus subjectif lié aux relations et à la coordination des parties prenantes qui ne peut être compris que par la communication non verbale constitue un défi. Pour compenser cela, les experts ROM doivent accéder à des documents et des sources supplémentaires, et trianguler les informations reçues par le biais d'entretiens supplémentaires ou répétés, complétés par des données audiovisuelles avec, dans la mesure du possible, une géolocalisation.

L'organisation de l'ordre du jour des réunions à distance repose en grande partie sur le soutien des PM. Un contact précoce avec eux est essentiel à cette fin. Cependant, cette dépendance peut introduire un biais dans l'évaluation de la situation par l'expert ROM et un déficit potentiel de responsabilité. Une triangulation intense avec des données provenant de différentes sources (entretiens, matériel audio-visuel, système de positionnement global (GPS), données d'enquête et données secondaires obtenues par le biais d'accords de partage de données ou de sources publiques), et/ou le soutien d'experts dans le pays pour la collecte de données primaires (entretiens, photos, appels vidéo montrant les infrastructures physiques, l'équipement, les éléments de communication) peuvent être utilisés pour atténuer le risque de partialité.

Le décalage horaire peut compromettre l'efficacité des entretiens à distance lorsqu'ils ont lieu en dehors des heures de travail. Pour résoudre ce problème, les experts du pays peuvent réaliser les entretiens directement, s'ils sont jugés sûrs, ou à distance pendant les heures de travail locales. Les enquêtes à distance peuvent également être menées individuellement, distribuées par courrier électronique, par téléphone ou par tout autre outil de communication, sans qu'il soit nécessaire de disposer d'agents recenseurs sur le terrain. Comme elles ont un faible taux de réponse, ces enquêtes utilisent de grands échantillons et doivent être adaptées aux niveaux d'alphabétisation ainsi qu'à l'accès des parties prenantes aux téléphones et à l'internet.

La disponibilité de moyens de communication adéquats pour mener des entretiens/enquêtes à distance est un défi dans le contexte d'une connectivité peu fiable, médiocre ou inexistante. Une bonne pratique consiste à laisser les personnes interrogées choisir la plateforme/l'outil de communication avec lesquels elles sont le plus familières. Cependant, dans certains cas, leur équipement n'est pas adéquat ou ils n'ont pas les connaissances techniques nécessaires pour participer à des réunions virtuelles. Lorsque les lieux de réunion sont accessibles aux experts du pays, une solution alternative consiste à leur demander d'héberger l'appel ou la vidéoconférence sur un appareil performant et une connexion sur le lieu de la réunion. Cela permet de lever les principales difficultés de connectivité et d'offrir une modalité mixte de présence et d'entretien virtuel. Pour les discussions de groupe, les smartphones peuvent s'avérer efficaces, en utilisant les appels vidéo pour établir la connexion humaine, avec un haut-parleur placé au centre du groupe.

Les réunions virtuelles nécessitent de mettre davantage l'accent sur les techniques d'entretien visant à instaurer la confiance, à éviter les préjugés et à favoriser l'inclusion. Par exemple, pour faciliter les

relations humaines, les experts ROM peuvent donner des informations sur eux-mêmes et leur parcours au début de l'entretien, préciser qu'aucun enregistrement ou citation de nom n'aura lieu sans le consentement de la personne concernée, ou laisser les bénéficiaires envoyer leurs réponses via des enregistrements audio. Une bonne pratique pour instaurer la confiance et collecter les informations nécessaires consiste à planifier plusieurs entretiens à distance avec la même personne, en particulier dans le cas de parties prenantes clés (par exemple, le PM).

La gestion du temps est un autre défi lié aux entretiens à distance, plus longs à organiser et nécessitant une bonne dose de flexibilité. Préparer la trame des entretiens à l'avance, partager les principaux points de discussion avant l'entretien, tester l'équipement à l'avance, préparer un plan de secours si la plateforme prévue ne fonctionne pas, peut réduire le temps nécessaire à l'organisation de l'entretien. En principe, un entretien ne devrait pas durer plus d'une heure et l'agenda quotidien devrait être limité à 4 ou 5 interactions au maximum, en prévoyant une pause d'au moins 30 minutes entre les interactions, pour rédiger les points clés et les conclusions.

Réunion de débriefing

Le débriefing a lieu après les consultations avec les parties prenantes. Idéalement, les principales parties prenantes font l'objet d'un débriefing séparé (d'abord les PM et/ou les bénéficiaires, puis le GO/la délégation de l'UE), mais compte tenu des contraintes de temps, les services de la Commission peuvent organiser une réunion conjointe. Dans ce cas, les experts ROM informent le GO de tout sujet sensible qui doit être discuté dans un environnement confidentiel, afin qu'une réunion séparée puisse être organisée.

Si un débriefing commun est prévu, il ne doit pas servir à élaborer une évaluation consensuelle des résultats de la revue ROM ; il doit principalement servir à clarifier certains sujets et à corriger les erreurs factuelles. Dans tous les cas, le GO modère les échanges avec les experts ROM et les principales parties prenantes, en respectant l'indépendance des experts ROM. Dans le cas d'interventions gérées de manière centralisée, un briefing et/ou un débriefing conjoint ne sera possible que par le biais d'une réunion en ligne.

Le tableau suivant détaille le rôle de chaque acteur dans le débriefing **:**

Tableau 11. Liste de contrôle pour le débriefing

Acteur	Liste de contrôle pour le débriefing	Quand
Les experts ROM avec les GO	▪ Le cas échéant, rencontrer/contacter la section des contrats et des finances afin d'évaluer la faisabilité desrecommandations présentées au GO et rédigées ultérieurement dans les rapports ROM.	Avant le débriefing
Experts ROM ou chef d'équipe/équipe principale (pour les interventions gérées de	▪ Présente les résultats préliminaires les plus significatifs, les problèmes rencontrés et les solutions adoptées pour collecter les données sur le terrain. ▪ Présente un aperçu des points forts et des points faibles de l'intervention et, si possible, des conclusions et des recommandations préliminaires.	Pendant le débriefing

Acteur	Liste de contrôle pour le débriefing	Quand
manière centralisée)		
GO	▪ Enrichit et/ou clarifie l'analyse présentée par les experts ROM ou le chef d'équipe/l'équipe principale ▪ Prend note de l'évaluation des experts ROM sur des sujets de préoccupation spécifiques identifiés lors de la réunion d'information. ▪ Discute des conclusions et recommandations préliminaires des experts. ▪ Clarifie tout sujet de préoccupation ou de doute pour la phase de rapportage suivante.	Pendant le débriefing

c. La phase de compte rendu/rapportage

La rédaction des rapports commence dès les phases d'analyse documentaire et de terrain avec l'analyse du cadre logique, les réponses préliminaires aux questions de monitoring pertinentes et la rédaction des sections pertinentes du rapport ROM. L'essentiel de la phase de compte rendu se déroule après la fin de la mission de terrain et s'achève **dans les 14 jours calendaires** qui suivent.

Au cours de cette phase de rapportage , les experts ROM procèdent à des analyses quantitatives et qualitatives à partir des questions de monitoring portant sur les différents critères de monitoring et rédigent les réponses aux QM. Ils résument les résultats de chaque critère de monitoring évalué dans le rapport ROM, dans lequel ils présentent les principales conclusions et recommandations exploitables pour remédier aux éventuels problèmes de conception ou de mise en œuvre de l'intervention, observés par la revue ROM. Ces conclusions et recommandations servent de base à l'élaboration d'un plan de monitoring de la revue. Parallèlement, les experts ROM identifient les éléments clés à retenir et à partager au-delà du contexte de mise en œuvre par le biais des fiches d'apprentissage (voir le chapitre 8 et l'annexe 5).

3 livrables clés :

- Le rapport ROM
- Les questions de monitoring (QM)
- Fiches d'apprentissage

en suivant les modèles standard

Tous les livrables doivent suivre les modèles standard présentés à l'annexe 4 (rapport ROM et QM) et à l'annexe 5 (en option - fiches d'apprentissage). Les contractants et experts ROM téléchargent les modèles de rapport ROM et de QM à partir de ROM-OPSYS, qui les préremplit automatiquement avec des informations clés. Les modèles ROM-OPSYS ont une limite de nombre de caractères qui reflète les indications fournies dans l'annexe 4. Les rapports doivent être rédigés dans l'une des langues suivantes : français, anglais, espagnol ou portugais.

Pour les interventions multi-pays, l'expert ROM rédige un rapport ROM et un document de QM couvrant toutes les composantes. En règle générale, les experts ROM rédigent un document de QM pour chaque visite de pays ; toutefois, cette procédure peut être assouplie, en fonction de la nature de l'intervention et des besoins du GO.

Le schéma suivant donne une vue d'ensemble des principales tâches à mener et du calendrier correspondant pour établir le rapport et obtenir l'approbation des livrables.

En outre, pour chaque mission, l'expert ROM soumet une liste de contrôle de qualité en annexe du rapport et les experts CQ rédigent un rapport de CQ interne en utilisant les modèles fournis à l'annexe 6 (voir le paragraphe 5 du chapitre 4.6 "Contrôle qualité interne").

Principales tâches pour l'établissement du rapport et l'approbation	Statut ROM-OPSYS
Une fois la mission lancée, les contractants ROM mettent à jour le statut dans ROM-OPSYS.	Début de la phase documentaire
Les experts ROM effectuent un certain nombre d'analyses quantitatives et qualitatives, répondent aux QM, résument leurs observations dans le rapport ROM, tirent des conclusions et formulent des recommandations. Si un nouveau cadre logique est nécessaire, ils proposent des ajustements ou recommandent la demande du service SDL.	
Les experts ROM et les experts CQ effectuent leur contrôle qualité respectif des projets de livrables. Ils interagissent si nécessaire pour améliorer le rapport.	
Les contractants ROM et/ou les experts ROM désignés remplissent et soumettent le projet de rapport ROM et de réponses aux QM (délai : au plus tard 14 jours calendaires après la fin de la phase de terrain).	Projet de rapport
Les GO téléchargent/visent/commentent le projet de rapport ROM soumis par le contractant ROM et soumettent leurs commentaires via ROM-OPSYS (délai: au plus tard 21 jours calendaires après que le contractant ROM a soumis les projets de rapports ROM).	Projet de rapport commenté
Les contractants ROM et le(s) expert(s) ROM sélectionné(s) traitent les commentaires reçus du GO et soumettent le rapport final (délai: 14 jours calendaires après réception des commentaires du GO).	Rapport final
Les GO fournissent et soumettent des commentaires sur le rapport final ROM (délai: au plus tard 21 jours calendaires après que le contractant ROM a soumis les rapports finaux).	Terminé

Schéma 99 . Tâches d'établissement de rapports et d'approbation

Les sections suivantes fournissent une description détaillée des tâches mentionnées ci-dessus et des étapes nécessaires pour mener à bien la phase de compte rendu.

Analyse de la documentation clé et des informations recueillies lors des entretiens

Une combinaison d'analyses quantitatives et qualitatives devrait aider les experts de la ROM à rédiger leurs réponses aux QM et les rapports ROM qui en résultent.

- Analyse des données quantitatives :
  Les résultats et les intrants sont analysés afin de détecter tout écart significatif par rapport à ce qui était prévu. L'analyse se concentre sur les éléments mesurables : produits, réalisations/effets directs, intrants (ressources financières, humaines et matérielles), retards, jalons, nombre/catégorie de groupes cibles.

  Un bon indicateur du degré de réalisation consiste à mesurer le pourcentage d'un résultat ou d'un jalon atteint par rapport à ce qui était prévu. Des chiffres peu élevés mettent immédiatement en évidence les domaines préoccupants et doivent déclencher une analyse des causes et des mesures correctives possibles.

  S'appuyant sur leur expérience et leur connaissance des coûts courants, tant pour les intrants que pour les produits dans le secteur, les experts ROM analysent les écarts pour expliquer pourquoi l'intervention a coûté plus (ou moins) que ce qui peut être considéré comme normal. Cette approche est importante pour tirer des conclusions sur l'efficacité de l'intervention.

  Les écarts sont analysés au regard du calendrier de mise en œuvre pour expliquer les retards éventuels.

  Les experts ROM cherchent également à savoir si les interventions continuent de cibler les bénéficiaires prévus en termes de nombre et de catégories (par exemple, population à revenu faible/moyen, femmes/hommes, etc.)

- Analyse des données qualitatives :
  L'analyse des données qualitatives est le processus d'interprétation et de compréhension des données collectées au cours de la phase documentaire et, plus de manière plus exhaustive, au cours de la phase de terrain. L'interprétation des données qualitatives complète l'analyse des données quantitatives.

  L'interprétation des données qualitatives porte *notamment* sur la pertinence de l'intervention, l'appropriation attendue et le rôle prépondérant des partenaires dans sa gestion, la nature et le niveau des capacités développées par les partenaires et la durabilité potentielle de l'intervention.

  Afin de procéder à une analyse rigoureuse des données qualitatives, les experts ROM peuvent s'appuyer sur différentes sources. Toutes les informations et données (rapports des PM, entretiens avec les parties prenantes et, le cas échéant, en fonction de la nature de l'intervention, observations des bénéficiaires finaux) sont recoupées, analysées et comparées (triangulation des

données ou des sources d'information). Pour l'analyse qualitative, les experts ROM s'appuieront également sur leur expertise sectorielle.

Les questions de monitoring (QM)

Le document sur les questions de monitoring (QM) est un élément clé de la méthodologie ROM. Les QM fournissent des orientations pour les analyses à effectuer par les experts ROM et étayent la synthèse à inclure dans le rapport ROM.

Les QM sont présentées à l'annexe 1, tandis qu'une orientation détaillée pour chaque question de monitoring est fournie dans les annexes 2 pour les revues ROM standard et 3 pour les revues ROM des interventions de mixage.

Les réponses aux QM sont rédigées à partir de la phase documentaire, tout au long de la phase de terrain et principalement pendant la phase de compte rendu. Elles permettent de structurer l'analyse de la documentation, des données empiriques, des points de vue et des éventuelles clarifications fournies par les parties prenantes tout au long de la mission et lors du débriefing.

Le rapport des questions de monitoring étant un document de travail qui étaye et structure les principales constatations et conclusions, les experts ROM répondent aux questions de monitoring avant de rédiger le rapport ROM, en gardant à l'esprit que le rapport des QM est soumis en même temps que le rapport ROM. Les deux documents sont soumis à un contrôle qualité interne.

Les experts ROM utilisent les éléments probants issus de l'analyse des données quantitatives et qualitatives pour formuler des constats factuels (réponses aux QM). Les réponses doivent être spécifiques et ne pas se limiter à des affirmations générales. Une réponse doit être apportée à toutes les questions principales. Si une question est considérée comme non pertinente, une justification doit être fournie.

Le constat factuel portant sur chaque QM est accompagné d'une notation, basée sur un système de feux tricolores. Cela permet d'avoir un aperçu rapide de l'état d'avancement de l'intervention pour chaque QM. Une échelle à trois niveaux est adoptée, utilisant les catégories suivantes :

- Vert - bon ou très bon.
- Orange – comporte des problèmes à traiter.

- Rouge – sur une mauvaise voie ou présentant de graves lacunes.

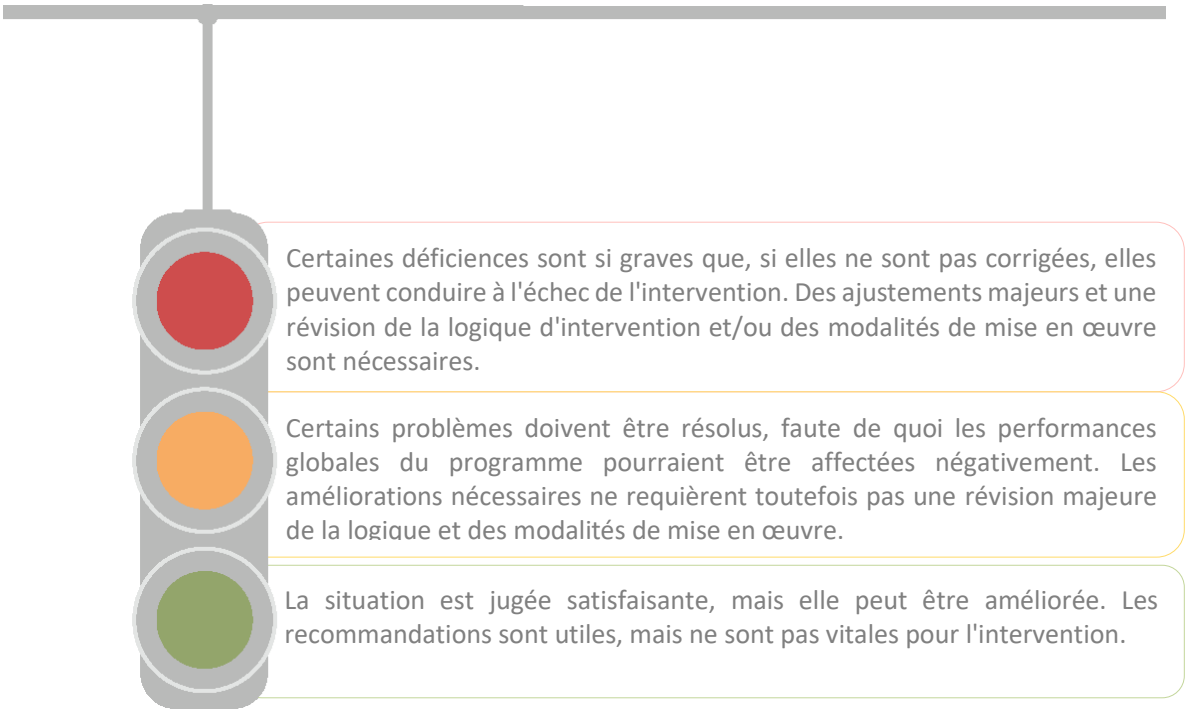


Schéma 10. Référence pour la notation des QM

La notation doit être cohérente avec les résultats ; la justification de la notation doit ressortir clairement de l'analyse.

Les experts ROM commentent spécifiquement les questions transversales (thèmes d'intégration) et identifient éventuellement des enseignements tirés et des bonnes pratiques/ou des pratiques prometteuses. La question de monitoring sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques/ou des pratiques prometteuses (QM 3.5) n'est pas notée ; vous devez y répondre par Oui ou par Non. Si la réponse est oui (des enseignements ou des bonnes pratiques existent et méritent d'être partagés au-delà du contexte de l'intervention), un formulaire spécifique doit être complété (voir le chapitre 8 et l'annexe 5).

Le rapport ROM

Le rapport ROM comprend un aperçu concis du contexte et de la logique de l'intervention (synopsis), l'analyse et les résultats basés sur les réponses aux QM, ainsi qu'un résumé des conclusions par critère et des recommandations.

Tout au long du rapport ROM, les experts ROM utilisent un langage clair et évitent un vocabulaire très technique, l'utilisation excessive d'abréviations et les répétitions.

Le modèle de rapport ROM est présenté à l'annexe 4, avec le modèle de QM. Ses différentes composantes sont expliquées ci-dessous.

- Résumé :
  Il s'agit d'une section d'une page résumant les principaux résultats, conclusions et recommandations contenus dans le rapport ROM.

- Synopsis du projet ou du programme :
  Le synopsis du projet ou du programme sert d'introduction et fournit des informations générales. Il comprend trois sections :

  - Description (brève) du contexte en mettant l'accent sur la problématique à laquelle l'action entend répondre.
  - Description (brève) de la logique d'intervention.
  - Description (brève) du/des groupe(s) cible(s) et des bénéficiaires finaux.

  Dans le cas d'une intervention multi-pays, le synopsis couvre l'ensemble du programme, et pas seulement les composantes visitées par la revue ROM. Le synopsis ne comprend pas d'évaluations et d'observations sur les questions liées à la mise en œuvre de l'intervention, il est purement descriptif.

- Observations :
  Dans cette partie du rapport, les experts du ROM mettent en évidence les observations les plus importantes relatives à la performance de l'intervention et les développent en détail, tout en soulignant les questions critiques et/ou les déficiences graves. Les observations doivent être rapportées de manière précise, concise et directe. Elles doivent être basées sur les réponses aux QM et être cohérentes avec celles-ci. Le lien entre ces observations et les réponses aux QM doit être facile à comprendre pour la personne qui lit le rapport ROM.

  Les experts ROM fournissent une description explicite de leur appréciation, qui doit être compréhensible par toute personne ne connaissant pas l'intervention, tout en fournissant des éléments d'information utiles aux parties prenantes.

  Conformément à la **stratégie antifraude de la** DG INTPA et de la DG NEAR, les experts ROM et le personnel de la Commission doivent signaler au point focal antifraude de la délégation concernée ou à l'unité chargée des audits au siège (DG INTPA R3 et DG NEAR R3) tous les faits constatés au cours de la mission qui indiquent l'existence possible d'irrégularités graves, de corruption ou de fraude.

- Conclusions et recommandations :
  Dans cette partie du rapport, les experts ROM présentent les principales conclusions et recommandations découlant des observations de l'étude.

  Les recommandations découlent des conclusions ; par conséquent, chaque recommandation doit être clairement liée à au moins une conclusion.

Les experts ROM proposent des conclusions qui
- sont fondés sur des éléments probants
- Incluent le contenu technique nécessaire
- sont fondées sur les connaissances les plus récentes dans un secteur ou un sujet donné

Les recommandations doivent être réalistes, réalisables et adressées à une ou plusieurs parties prenantes spécifiques. Elles doivent être **classées par ordre de priorité** et comporter un **calendrier de mise en œuvre**. Elles doivent tenir compte des règles applicables et d'autres contraintes, liées par exemple au contexte dans lequel l'intervention a lieu.

4.6. Le contrôle qualité interne par les contractants ROM

Les livrables préparés par les experts ROM font l'objet d'un contrôle qualité interne par les contractants ROM. Le CQ interne des revues ROM doit être entrepris à différents stades du processus de la revue ROM, et ce **dès la phase documentaire**. Par conséquent, le CQ interne par les contractants ROM commence par l'établissement d'une approche systémique pour un tel contrôle en ce qui concerne la mise en œuvre quotidienne du contrat.

Le contrôle qualité interne couvre :

- La disponibilité des documents relatifs à l'intervention et des documents de référence servant de base pour la revue et tout éventuel problème rencontré par l'expert à cet égard.
- La préparation et la documentation des briefings/débriefings et autres aspects liés à l'organisation de la mission.
- L'exhaustivité du rapport ROM et sa qualité, notamment en termes de langage et de clarté.
- L'adéquation et la fiabilité des données utilisées, y compris les données fournies par les experts du pays, en cas de missions à distance.
- L'adéquation et la fiabilité de l'évaluation des données par les experts ROM ; la solidité de l'analyse des données, y compris les niveaux appropriés de preuve et de justification à l'appui de l'analyse.
- La cohérence des réponses aux QM et la cohérence des conclusions, la justification des observations et la cohérence du narratif avec les notes.
- La cohérence entre les conclusions et les recommandations et le lien clairement établi entre elles.
- La qualité, l'utilité et l'applicabilité opérationnelle des recommandations.

Les contractants ROM informent chaque expert ROM sur ces critères de qualité et fournissent des conseils si nécessaire. Ils expliquent le processus de contrôle qualité et les responsabilités, et fournissent les modèles et les listes de contrôle nécessaires. Pour garantir un niveau d'information approprié entre les experts ROM et les experts chargés du CQ tout au long de la mise en œuvre du contrat, le contractant ROM produit un manuel de qualité interne, décrivant les critères de qualité et le processus permettant d'obtenir des rapports ROM de la plus haute qualité.

Dans le cadre de leur contrat, les contractants ROM doivent dispenser régulièrement des formations de remise à niveau aux experts en CQ. La mise en place d'une culture interne de contrôle qualité signifie que le travail des experts en la matière est évalué périodiquement, afin de garantir le respect de normes adéquates en matière de compte rendu.

Dans le cadre du système interne de contrôle qualité, les experts ROM remplissent pour chaque revue une **liste de contrôle qualité**, comme indiqué à l'annexe 6.1, dans laquelle ils évaluent les conditions de la mission/visite dans le pays, en particulier en termes de disponibilité de la documentation

pertinente et de capacité à interagir avec les parties prenantes. Les experts ROM envoient la liste de contrôle complétée à l'expert CQ avec le projet de leurs livrables.

Dès réception du projet de rapport ROM, l'expert CQ désigné évalue la qualité du rapport ROM et des QM, remplit un **rapport CQ** (modèle présenté à l'annexe 6.2) et le partage avec l'expert ROM concerné. L'expert ROM modifie les QM et le rapport ROM en conséquence et les renvoie à l'expert CQ. L'expert ROM et l'expert CQ peuvent être amenés à échanger leurs rapports plusieurs fois avant de parvenir à un accord sur la version finale des rapports à soumettre à la Commission.

Le contrôle qualité effectué par les contractants ROM a lieu en dehors de ROM-OPSYS. L'enregistrements de tous les documents relatifs au contrôle qualité doivent être mis à la disposition, sur demande, du contractant ROM chargé de l'AQ et de la Commission.

Le rapport de contrôle qualité rend compte de tous les aspects relatifs aux questions de qualité de la procédure (par exemple, le respect des délais, les révisions nécessaires du projet du rapport ROM et de sa version finale) et les efforts de contrôle qualité entrepris. L'expert CQ attribue une note aux différents critères de qualité. En cas d'échanges répétés entre l'expert ROM et l'expert CQ, ce dernier met systématiquement à jour le rapport CQ initial en ajoutant des commentaires supplémentaires relatifs à la qualité du rapport ROM révisé. L'objectifs est de pouvoir suivre les efforts de contrôle de la qualité entrepris par le contractant ROM.

La durée d'un processus global de CQ interne pour une revue ROM tient compte du fait que le contractant ROM doit soumettre le projet de rapport ROM au plus tard 14 jours calendaires après la fin de la phase de terrain. En ce qui concerne le délai de remise du projet de rapport ROM par l'expert ROM, les contractants ROM peuvent prendre des dispositions spéciales avec leurs experts. Les projets de rapports ROM ne sont téléchargés dans ROM-OPSYS qu'une fois le processus de CQ interne achevé.

Les rapports ROM rédigés par les experts ROM qui font partie de l'équipe principale (et sont donc eux-mêmes des experts CQ) doivent de préférence être contrôlés par le chef d'équipe ou le chef d'équipe adjoint. Les contractants ROM adoptent toutes les mesures nécessaires pour vérifier la qualité du processus à leur niveau, dans le cadre de leur fonction d'appui et au cours du processus de contrôle de la qualité.

Les commentaires fournis par les GO sur les projets de rapports sont tout aussi importants pour le processus global d'amélioration de la qualité. C'est pourquoi les experts et les contractants ROM en tiennent compte dans le cadre de leurs propres activités de contrôle de la qualité.

Les versions préliminaires et finales des rapports sont accessibles au contractant chargé de l'assurance qualité des ROM[49] via ROM-OPSYS. Les autres documents relatifs au processus interne de contrôle qualité doivent être archivés par les contractants ROM et mis à disposition sur demande.

[49] Le contrôle de qualité externe indépendant fait l'objet d'un contrat distinct, voir chapitre 5.

4.7. Commentaires des services de la Commission

Dès que le projet de rapport est disponible dans ROM-OPSYS, le GO le télécharge et le partage avec le PM (et, le cas échéant, avec d'autres parties prenantes), en les invitant à formuler des commentaires et à signaler toute erreur factuelle.

Le rapport ROM se réfère à la situation constatée lors de la visite sur le terrain. Les PM doivent éviter de corriger des erreurs factuelles en utilisant des données liées à des activités menées après la visite de la revue ROM.

Le GO fournit un retour d'information sur le projet de rapport en tenant compte des commentaires formulés par les partenaires et les parties prenantes. Les commentaires comprennent une évaluation globale de la qualité du rapport ROM et des observations sur chacun de ses éléments. Pour chaque recommandation, le gestionnaire de projet indique dans quelle mesure (oui, partiellement, non) il est d'accord avec la recommandation et fait part de l'opinion des parties prenantes consultées. Il est essentiel que le gestionnaire de projet fournisse ses commentaires à ce stade du processus, lorsque l'expert ROM est encore pleinement impliqué dans la revue ROM et peut agir rapidement et de manière significative. Le GO envoie ses commentaires au contractant ROM **dans un délai de 21 jours calendaires** à compter de la mise à disposition du projet de rapport dans ROM-OPSYS (voir Schéma 9).

L'expert ROM prend note des commentaires et, après consultation de l'expert CQ, décide de réviser ou non son rapport en conséquence. Le cas échéant, l'expert ROM explique brièvement pourquoi les commentaires n'ont pas été ou n'ont pas pu être pris en compte. Dans les **14 jours calendaires** suivant la réception des commentaires du GO, le contractant télécharge la version finale du rapport ROM dans ROM-OPSYS. Le GO dispose de **21 jours calendaires** pour formuler des observations sur le rapport final.

4.8. Diffusion des rapports ROM

Les contractants et experts ROM n'ont pas le droit de partager les rapports ROM (provisoires ou finaux). S'ils reçoivent de telles demandes, ils les transmettent au GO responsable ou à l'unité de coordination ROM compétente.

En principe, tous les rapports ROM sont partagés avec les PM par les services de la Commission au cours du processus d'élaboration. Le partage des rapports ROM avec les PM est essentiel pour transmettre les recommandations des experts ROM et améliorer la performance des interventions. Les QM, en revanche, sont des documents internes et les GO ne sont pas censés les partager avec les PM.

Toute personne physique ou morale, y compris en dehors de l'UE, a le droit de demander des documents. Ces demandes sont traitées dans le cadre du règlement (CE) n° 1049/2001 relatif à l'accès aux documents.

Les demandes de documents émanant des États membres sont traitées par défaut, en vertu du principe de coopération loyale énoncé à l'article 4, paragraphe 3, du traité sur l'Union européenne (TUE).

Si un pays partenaire, avec lequel la Commission a signé une convention de financement pour la mise en œuvre d'actions sur son territoire souverain, demande des documents relatifs à la mise en œuvre/au monitoring/au monitoring de cette action, la demande doit être traitée conformément aux principes régissant la coopération entre l'UE et le pays partenaire.

5 ASSURANCE QUALITÉ DES REVUES ROM

Ce chapitre décrit le rôle de l'**assurance qualité externe et indépendante** dans le système ROM

Outre le contrôle qualité interne effectué par les contractants ROM et la supervision assurée par les services de la Commission, cette dernière engage des contractants chargés de l'assurance qualité, indépendants des contractants ROM. Leur rôle dans la gestion de la qualité du processus ROM est décrit dans les sections suivantes.

L'importance de la qualité

Chaque service ROM a son propre cycle d'assurance qualité. Le contractant chargé de l'assurance qualité contribue à la qualité du système ROM dans son ensemble, avec une attention particulière aux revues ROM. Les unités de coordination du ROM, soutenues par leurs services d'assistance technique, assurent l'AQ pour les services d'appui à la conception des cadres logiques et des systèmes de monitoring (SDL) et d'appui à la collecte de données sur les résultats.

5.1. Champ d'application du contrat d'assurance qualité

Le contractant AQ aide les unités de coordination ROM à s'assurer que les services fournis dans le cadre du système ROM répondent aux normes de qualité définies dans le présent manuel et que la méthodologie ROM est solide et à jour. Plus précisément, le contractant AQ :

- Contribue à la **gestion de la qualité du processus ROM** en passant en revue les systèmes de qualité mis en place par les contractants ROM et, le cas échéant, en formulant des recommandations en vue de leur amélioration.
- Fournit une **assurance qualité** externe et indépendante **d'un échantillon de revues ROM** et de **rapports d'analyse consolidés**.
- Contribue à l'**amélioration et à la mise à jour de la méthodologie ROM** : le processus et la méthodologie ROM sont analysés régulièrement et des recommandations sont émises sur la cohérence interne, l'alignement sur les besoins et priorités actuels de la Commission, sur les défis mondiaux et sur les innovations méthodologiques/technologiques dans le domaine du monitoring et de l'évaluation.

INTPA.D4 est responsable de la supervision directe du contrat d'assurance qualité, en collaboration avec NEAR.A4. Cela inclut la supervision de l'application des mesures correctives éventuellement recommandées par le contractant AQ.

Le contractant chargé de l'assurance qualité participe aux réunions régulières de coordination, en ligne ou en personne, avec les unités de coordination des ROM et, à la demande de ces dernières, à des réunions de coordination avec les contractants des ROM.

Indépendance des experts en assurance qualité

Pour garantir l'indépendance du processus d'AQ, les experts en AQ ne doivent avoir aucun conflit d'intérêts pour ce qui concerne les interventions et les revues ROM pour lesquelles ils fournissent des services d'assurance qualité. Aucun expert AQ ne peut examiner une intervention dans laquelle lui-même, ou la société qui l'emploie dans le cadre de ce contrat, a été précédemment impliqué de manière significative, ce qui pourrait donner lieu à des soupçons de partialité.

5.2. Missions et livrables

Les activités d'assurance qualité externe comprennent

- L'analyse du système de contrôle qualité interne des contractants ROM.
- L'assurance qualité d'un échantillon de revues ROM.
- L'assurance qualité des analyses ROM consolidées.
- La rédaction de rapports méthodologiques.
- Le partage des connaissances.

Le travail du contractant chargé de l'assurance qualité est intégré dans divers processus ROM, en particulier dans le **cycle de qualité des revues ROM**, qui est représenté dans le schéma suivant.

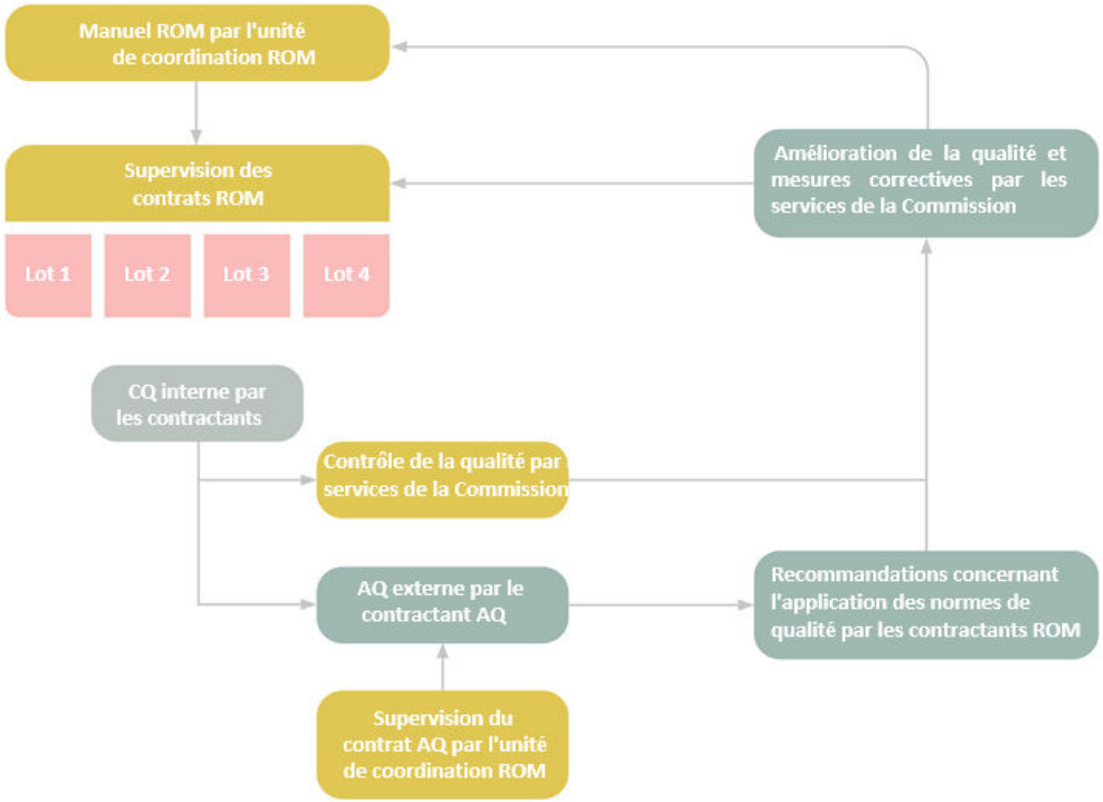


Schéma 11. Cycle de contrôle qualité des revues ROM

Le cycle de qualité pour les revues ROM comprend :

- Les normes de qualité décrites dans le présent manuel ROM.
- Le système interne de contrôle qualité mis en place par chaque contractant ROM (voir chapitre 4).
- Les commentaires des services de la Commission sur les rapports ROM.
- L'assurance qualité externe évaluant la qualité des services des revues ROM.
- La supervision globale par les unités de coordination ROM (à la DG INTPA et à la DG NEAR).

Les responsabilités spécifiques du contractant chargé de l'assurance qualité et les résultats escomptés sont décrits plus en détail ci-dessous.

a. Analyse du système interne de CQ du contractant

Dans le cadre de cette activité, le contractant AQ vérifie dans quelle mesure les contractants ROM se conforment aux normes détaillées dans le manuel ROM, comment ces normes sont appliquées, ainsi que la qualité du soutien global et de l'appui fournis par les contractants ROM pour les revues ROM. Le contractant AQ identifie également les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience et en rend compte.

L'analyse est effectuée par le biais d'une étude des documents pertinents (par exemple, le manuel de qualité interne/le matériel de formation des contractants ROM, les listes de contrôle et les rapports CQ pour les revues ROM individuelles, les rapports trimestriels et annuels de CQ). Ces documents sont mis à la disposition du contractant chargé de l'assurance qualité sur demande, comme le prévoient les contrats des contractants ROM. En outre, le contractant chargé de l'assurance qualité observe les revues ROM (missions d'observation) et s'entretient avec les personnes concernées (contractants ROM, experts ROM, unités de coordination ROM, experts de l'assistance technique, le cas échéant).

b. Assurance qualité d'un échantillon de revues ROM

Le contractant chargé de l'assurance qualité examine un échantillon de revues ROM. La procédure d'échantillonnage est convenue avec l'unité de coordination ROM et tient également compte des cas spécifiques pour lesquels les unités de coordination ROM ont besoin d'un avis indépendant.

Le contractant chargé de l'assurance qualité reçoit toutes les informations essentielles sur les revues ROM à contrôler. Les versions préliminaires et finales des livrables ROM peuvent être téléchargées à partir de ROM-OPSYS, et la documentation de contrôle qualité est fournie par les contractants ROM.

La revue de l'AQ est basée sur une étude documentaire. Des entretiens avec les parties prenantes du ROM peuvent être menés en fonction des besoins et comme stipulé dans les outils pour le contrôle la qualité des revues ROM individuelles.

Lors des missions d'observation des revues ROM, l'expert en AQ conserve une attitude d'observateur et n'interfère pas avec le travail de l'expert ROM.

Afin d'observer par eux-mêmes les problèmes de mise en œuvre des revues ROM et les facteurs de qualité, les experts en AQ mettent en œuvre un nombre limité de « missions parallèles », dans le cadre desquelles ils agissent en tant qu'observateurs silencieux du travail du contractant et des experts ROM, depuis la phase documentaire jusqu'à la remise du rapport final et au retour d'information final par les services de la Commission.

Les experts en AQ observent tant des revues standard que celles menées à distance au sein de l'échantillon prévu pour l'AQ, en justifiant la raison de la sélection proposée. Les contractants ROM sont informés des missions fictives ROM suffisamment tôt pour que les experts en AQ puissent participer à toutes les communications préparant la mission sur le terrain. L'UC ROM informe le GO responsable - qui en informe le PM - qu'un expert en AQ accompagnera l'expert ROM lors de la mission de terrain et agira en tant qu'observateur de l'exercice.

Pour chaque revue ROM examinée et chaque mission parallèle, le contractant AQ rédige une fiche d'AQ sur la base d'un modèle approuvé par les unités de coordination ROM. Cette fiche couvre au moins :

- Une revue de la qualité de la revue ROM concernée et du processus afférent tel qu'il est mis en œuvre par l'expert ROM.

- Un examen de la qualité et de la cohérence du CQ interne fourni par le contractant ROM, en tenant compte de la liste de contrôle CQ et du rapport CQ.
- Ses conclusions sur les questions de qualité et ses recommandations éventuelles d'amélioration.

Les constatations, les conclusions et les recommandations sont résumées dans des rapports semestriels portant sur l'assurance qualité.

c. Assurance qualité des analyses consolidées ROM

Les analyses consolidées ROM sont examinées par le contractant chargé de l'assurance qualité afin de détecter les éventuels problèmes de qualité. Dans les deux semaines suivant la réception des analyses consolidées, des rapports commentés et un résumé des commentaires clés et des principaux points d'amélioration sont fournis pour chaque analyse consolidée. Cela comprend des analyses basées sur des termes de référence *ad hoc* et les rapports/fiches rédigés conjointement par plus d'un contractant ROM.

d. Rapports méthodologiques

Chaque année, un rapport méthodologique unique est rédigé, rassemblant toutes les observations méthodologiques du contractant AQ, susceptibles d'apporter des changements ou des améliorations au système ROM. Ce rapport couvre toutes les régions, dans le but d'améliorer les résultats obtenus par le ROM. Il peut être utilisé par les unités de coordination ROM, avec d'autres éléments, comme référence pour le pilotage du système ROM.

Les observations et les propositions contenues dans les rapports méthodologiques annuels doivent concerner non seulement le système ROM lui-même, mais aussi son positionnement dans le contexte plus large du monitoring et de l'évaluation. Ils doivent prendre en compte (entre autres) : les avancées dans le secteur du M&E au niveau mondial et dans les principales organisations donatrices, les organisations internationales et les IFI, les pratiques de M&E de la Commission et au sein des DG INTPA et NEAR, les délégations et les interventions de l'UE, ainsi que le contexte politique et opérationnel. Une attention particulière doit être accordée aux nouveaux instruments de financement et aux modalités de mise en œuvre.

Tous les deux ans, les rapports méthodologiques annuels sont enrichis par des **revues internes** plus larges **du système ROM**. La méthodologie de ces revues internes comprend la collecte de données primaires par le biais de missions sur le terrain et d'autres méthodes de collecte de données à distance et en personne. Il est prévu que les revues internes portent sur des questions telles que : *Le ROM permet-il d'améliorer les systèmes de monitoring ? Le ROM permet-il d'améliorer la conception et la mise en œuvre des projets ? Le ROM permet-il d'améliorer les performances des projets ? Le ROM contribue-t-il efficacement à la responsabilisation et à l'apprentissage ?* Les revues internes comprendront des études de cas approfondies, représentatives des différentes régions couvertes par les DG INTPA et NEAR et des différentes méthodes de mise en œuvre.

Chaque année, un monitoring des recommandations des années précédentes est requis.

e. Partage des connaissances

Cette activité implique :

- Des ateliers techniques avec les contractants ROM, les unités de coordination ROM et d'autres spécialistes du monitoring et de l'évaluation de la Commission.
- Un partage des connaissances et des événements méthodologiques avec un public plus large (points focaux M&E, autres membres du personnel de la Commission, PM, etc.)

Les activités de partage des connaissances sont mises en œuvre selon un plan établi en collaboration avec les unités de coordination ROM. Les connaissances générées peuvent être partagées, le cas échéant, par le biais de Capacity4dev sous la forme d'articles en ligne, de vidéos et d'infographies.

f. Rapports contractuels

Outre les produits décrits ci-dessus, des rapports d'avancement sont soumis par le contractant chargé de l'AQ, accompagnés de leurs factures, afin de fournir une vue d'ensemble de l'avancement de la mission et une analyse des problèmes rencontrés au cours de la mise en œuvre. Les questions méthodologiques relatives à l'AQ sont également abordées.

6 APPUI À LA CONCEPTION DE CADRES LOGIQUES ET DE SYSTÈMES DE

Ce chapitre présente le service qui aide les GO à améliorer la conception des cadres logiques des interventions et des systèmes de monitoring et d'évaluation et de rapportage. Le chapitre présente :

- L'**objectif** du service et le calendrier de la prestation ;
- **La portée du** travail et les **acteurs clés ;**
- Le **processus** et les **normes** à respecter par les contractants et les experts ROM.

L'appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring (*ROM Support to the Design of Logframes and monitoring Systems (SDL)*) a été introduit en 2019 pour aider les gestionnaires opérationnels et les partenaires de mise en œuvre dans la conception des logiques d'intervention, des cadres logiques, des systèmes de monitoring et d'évaluation et des systèmes de rapportage. Il sert l'objectif plus large de l'UE de promouvoir un monitoring et des rapports axés sur les résultats pour une transparence et une responsabilité accrues de l'action extérieure de l'UE (voir le chapitre 2 sur le monitoring et les rapports tout au long du cycle d'intervention).

La matrice du cadre logique et les dispositions relatives au monitoring - évaluation et au rapportage d'une intervention sont convenues entre les services de la Commission et les partenaires chargés de la mise en œuvre lors de la signature du contrat. Les partenaires de mise en œuvre peuvent recourir à différentes méthodologies et outils pour élaborer le cadre des résultats de l'intervention. Le service SDL peut aider à harmoniser la terminologie utilisée, à garantir la qualité de la chaîne de résultats, à sélectionner des indicateurs, à mettre en place des systèmes de M&E et de rapportage et à confirmer la cohérence avec les documents de programmation et d'action. Les gestionnaires opérationnels peuvent faire appel au service SDL lors de la signature du contrat, pendant la phase de démarrage ou à un stade ultérieur de la mise en œuvre de l'intervention.

Les sections suivantes présentent les principales caractéristiques du service, et l'annexe 11 présente les conseils techniques spécifiques à suivre par les experts ROM pour chaque élément du service SDL (cadre logique, système de monitoring et d'évaluation, exigences en matière de rapportage).

6.1. Acteurs, champ d'application et calendrier du SDL

Acteurs

Les principaux acteurs impliqués dans le service SDL sont décrits ci-dessous :

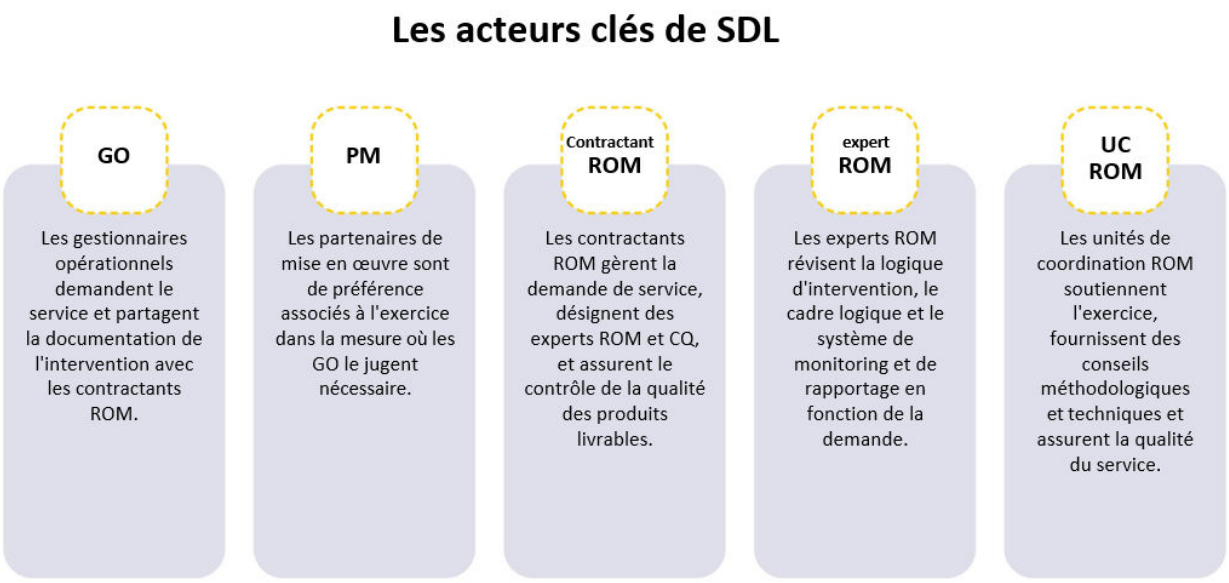


Schéma 12. Les acteurs clés de SDL

Champ d'application du service

Le SDL est un service à la demande effectué à distance par les experts ROM désignés. Les GO des unités du siège et des délégations de l'UE contactent les contractants ROM pour requérir le service.

Le service est disponible pour :

- À la DG INTPA : les interventions dont le budget est supérieur à 1 million d'euros.
- A la DG NEAR : les interventions dont le budget est supérieur à 500 000 euros.
- Les interventions de mixage : sur approbation préalable de l'unité de coordination ROM compétente.

Le service SDL n'est pas disponible pour la modalité Appui budgétaire ou pour les nouveaux documents d'action.

La portée du service SDL couvre trois éléments : la logique d'intervention et le cadre logique, le système de monitoring-évaluation et les exigences en matière de rapportage ; lors de la sollicitation du service, le GO précise les éléments à réviser. La révision peut porter sur un élément spécifique (par exemple, uniquement la logique d'intervention et le cadre logique) ou sur une combinaison d'éléments (par exemple, le cadre logique et le système de monitoring-évaluation). Le résultat de ce service est un ensemble de documents révisés qui font partie des accords de mise en œuvre entre la Commission et le PM. Les trois éléments du SDL sont brièvement présentés ci-dessous et un guide technique et méthodologique plus détaillé est disponible à l'annexe 11.

Conception de cadres logiques

L'expert ROM révise la logique d'intervention et la chaîne de résultats pour s'assurer que la terminologie correcte est utilisée et que la hiérarchie et les liens logiques entre les résultats sont respectés. Plus précisément, l'expert ROM i) améliore la formulation des énoncés de résultats ; ii) vérifie que les produits/effets/impacts sont situés au bon niveau dans la chaîne de résultats et que des hypothèses réalistes sont formulées ; iii) identifie des indicateurs pertinents et mesurables avec des unités de mesure claires, des catégories de désagrégation et des sources de vérification spécifiques. L'évaluation comprend également la vérification de la présence et de l'adéquation des valeurs de référence et des valeurs cibles.

Définition des systèmes de monitoring-évaluation (M&E)

L'expert ROM évalue l'adéquation du système de M&E afin de s'assurer que les résultats de l'intervention font l'objet d'un monitoring approprié. À cet effet, l'expert ROM peut recommander des outils/méthodes de collecte de données pour renseigner les indicateurs respectifs (par exemple, études ou enquêtes nécessaires pour collecter les données de référence et celles témoignant d'une progression, expert en M&E chargé de collecter les données témoignant d'une progression). L'expert ROM peut également discuter des modalités de gestion (par exemple, entre les partenaires de mise en œuvre), des ressources disponibles (par exemple, les besoins spécifiques en personnel dédié aux fonctions de monitoring) et des mécanismes (par exemple, la composition du comité de pilotage, les réunions de monitoring ad hoc pour les interventions complexes), qui sont pertinents pour la fonction de monitoring.

Définition des systèmes de rapportage

L'expert ROM donne un avis sur les exigences en matière rapportage applicables à l'intervention (par exemple, telles qu'elles sont décrites dans les conditions particulières du contrat). L'expert ROM propose des modifications et, le cas échéant, des exigences supplémentaires en matière de rapportage (par exemple, augmenter la fréquence des rapports, inclure des annexes ou des documents dans les rapports d'avancement).

Calendrier

Le GO peut demander le service SDL à différents stades : lors de la signature du contrat d'intervention, lors de la phase de démarrage ou pendant la mise en œuvre. Il s'agit d'un service à distance, réalisé par le biais d'échanges en ligne entre le GO, l'expert ROM et éventuellement les PM, qui se déroule dans un court laps de temps.

- ☐ De plus, si au cours d'un revue ROM ou d'un exercice de collecte de données sur les résultats les experts ROM rencontrent des cadres logiques mal formulés, des systèmes de M&E ou de rapportage inadéquats, ils peuvent recommander le service SDL pour remédier à ces problèmes.

Le GO introduit la demande de service SDL en suivant la procédure décrite dans la section suivante.

6.2. Processus

Le service SDL suit un processus en trois étapes : (i) préparation ; (ii) mise en œuvre ; et (iii) monitoring et contrôle qualité. L'ensemble du processus est représenté graphiquement dans le schéma ci-dessous et les différentes étapes sont décrites en détail dans les sections suivantes.

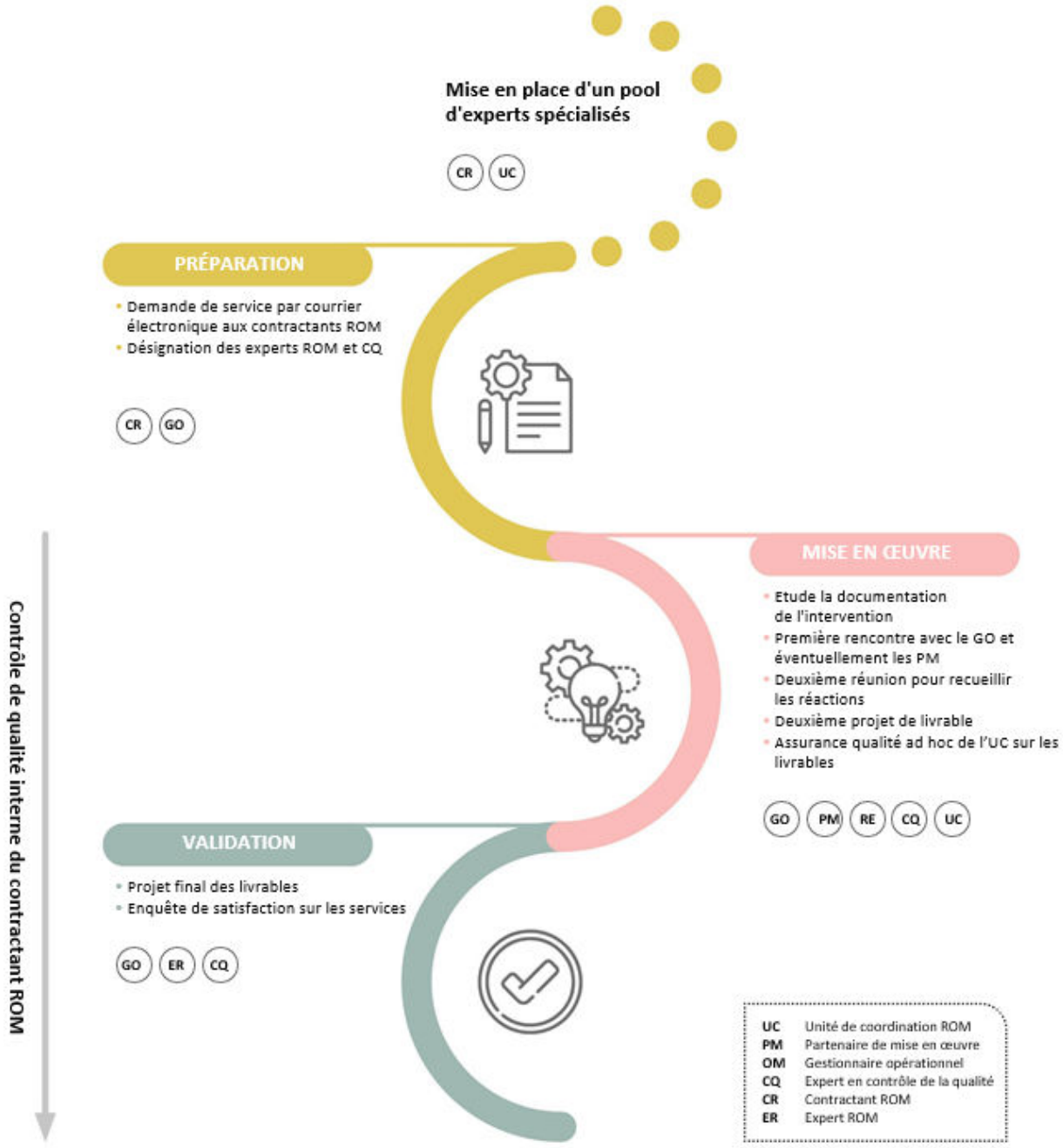


Schéma 13. Le processus SDL

a. Préparation du service

Mise en place d'un pool d'experts spécialisés par les contractants ROM

Les contractants ROM créent un groupe d'experts disponibles pour ce service, avec une solide expérience dans la formulation de logiques d'intervention, de cadres logiques ainsi qu'une expérience en matière de monitoring-évaluation. Le groupe d'experts doit couvrir les différents domaines thématiques et géographiques. Les experts sectoriels ne sont pas nécessaires pour chacun des domaines thématiques couverts par le ROM, mais le contractant ROM doit néanmoins assurer la plus grande diversité possible.

Les experts sont soumis à l'approbation des unités de coordination ROM, qui peuvent également demander d'accroître la réserve d'experts si nécessaire.

b. Mise en œuvre

Sollicitation du service

Le GO soumet une demande au contractant ROM, en mettant en copie l'adresse électronique fonctionnelle ROM de la DG concernée (INTPA : INTPA-04-ROM@ec.europa.eu, NEAR : NEAR-EVAL-MONITORING @ec.europa.eu).

La demande de service doit comprendre une justification, tous les documents relatifs à l'intervention pertinents (par exemple, selon le type de contrat : la description de l'action, l'organisation et la méthodologie, les termes de référence, les dispositions techniques et administratives), le document d'action correspondant et tous les documents de référence (par exemple, l'étude de base/de faisabilité ou le rapport d'évaluation d'une phase précédente). Le projet de contrat doit comprendre, au minimum, un projet de cadre logique avec des énoncés de produits, d'effets et d'impact[50] et quelques indicateurs à chaque niveau, ainsi qu'une liste d'activités.

Le modèle de cadre logique présenté dans le PRAG[51] doit être utilisé, sauf mention contraire du GO lors de la demande de service (dans certains cas en effet, la délégation de l'UE peut accepter de suivre le modèle de cadre logique d'une organisation évaluée par pilier[52] ou celui d'un autre donateur).

---

[50] La DG NEAR a produit des orientations supplémentaires sur le traitement séquentiel/temporel de l'impact qui s'applique aux interventions NEAR. Cf. les lignes directrices de la DG NEAR sur le lien entre la planification, la programmation, le monitoring et l'évaluation, 2016.

[51] Le modèle de matrice du cadre logique est disponible dans la liste des annexes du PRAG https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Annexes.

[52] Les évaluations du pilier sont des évaluations de la conformité institutionnelle auxquelles la Commission européenne demande aux organisations partenaires de se soumettre avec succès avant de conclure avec elles des accords de financement de la gestion indirecte.

Désignation de l'expert ROM et de l'expert CQ

Dans les deux jours ouvrables suivant la réception de la demande, le contractant ROM identifie un expert ROM dans le pool constitué et affecte un expert CQ. La répartition standard des jours de travail par expert est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12. Répartition des jours ouvrables pour SDL

Attribution des jours de travail	Pour un cadre logique simple (avec 15 résultats ou moins et un PM)	Pour un cadre logique complexe (comportant plus de 15 énoncés de résultats et/ou plus d'un PM)
Expert ROM : cadre logique et description de la logique d'intervention - première composante du service	2	3
Expert ROM : recommandations pour le système de monitoring-évaluation et les exigences en matière de rapportage - deuxième et troisième composantes du service	1	1
Contrôle qualité	0.5	1

Tout écart par rapport à ces normes doit être convenu avec l'unité de coordination ROM.

Les contractants et les experts ROM utilisent une plateforme en ligne pour gérer les différentes étapes du processus et stocker les différentes versions des livrables pour le CQ interne et le monitoring. Cette plateforme est uniquement destinée à la gestion interne des contractants ROM, elle n'est pas utilisée par les GO : par conséquent, toute la communication et l'échange de documents et de livrables avec le GO se font par courrier électronique.

Prestation de services

Le contractant ROM transmet la demande et la documentation pertinente à l'expert ROM confirmé et la mission débute. Dans les deux jours ouvrables suivant la réception des documents, l'expert ROM organise **une première réunion à distance** avec le GO et fournit un premier retour d'information sur les éléments à réviser (par exemple, en fonction de la demande : la logique et le cadre logique de l'intervention, le système de monitoring-évaluation et/ou les exigences en matière de rapportage). Le GO confirme les éléments à réviser et indique s'il existe d'autres experts (par exemple, des experts thématiques impliqués dans le développement de l'intervention)

L'expert ROM n'est pas censé participer aux négociations entre le GO et le(s) PM sur la conception de l'intervention.

avec lesquels l'expert ROM doit se coordonner. Il est recommandé que le GO invite le(s) PM à cette réunion.

Participation des PM

Le GO fournit des conseils sur la manière d'impliquer les partenaires de mise en œuvre dans la révision : il peut servir d'interface entre l'expert ROM et le PM (par exemple, lorsque des négociations contractuelles sont en cours) ou laisser l'expert ROM assurer la liaison directement avec le PM. L'implication du/des PM est recommandée pour favoriser l'appropriation et la compréhension mutuelle des attentes de l'UE en matière de cadre logique, de monitoring-évaluation et de rapportage.

Après le premier appel, l'expert ROM produit le premier projet de livrables qu'il soumet à l'expert CQ. Après validation par l'expert CQ, le premier projet de livrables est transmis au GO pour retour d'information.

L'expert ROM prévoit un **deuxième appel** avec le GO (et le(s) PM le cas échéant), pour discuter des commentaires et des modifications éventuelles à apporter au premier projet de livrables. Si nécessaire, l'expert ROM répond aux commentaires du GO et soumet le projet révisé des livrables à l'expert en CQ pour révision (l'expert en CQ ROM utilise le modèle de l'annexe 12). Une fois le processus de contrôle qualité achevé, le contractant ROM envoie les livrables finaux (comprenant la version en mode révision et une version propre en Word) au gestionnaire de projet, en lui demandant de faire part de ses commentaires.

Une fois que le gestionnaire de projet a validé les documents finaux et rempli le court questionnaire de satisfaction, la demande est considérée comme traitée. Si le gestionnaire de projet n'approuve pas ou donne un avis négatif sur les documents finaux, l'unité de coordination ROM et le contractant ROM discuteront des mesures correctives à prendre.

c. Monitoring des performances et contrôle qualité interne

Le contractant ROM désigne un groupe d'experts CQ pour le contrôle interne de la qualité. Le CQ se concentre sur : a) la qualité technique des données fournies et leur alignement sur les normes détaillées dans le manuel ROM et ses annexes ; b) l'exhaustivité et la clarté des commentaires. Le contrôle qualité suit la liste de contrôle de l'annexe 12 et est réalisé dans un délai de deux jours ouvrables suivant la réception des projets de livrables de l'expert ROM. Par ailleurs, le processus de CQ doit être documenté et la documentation interne de CQ doit être mise à la disposition de l'AQ de la Commission, sur demande.

Les contractants ROM élaborent des lignes directrices internes en matière de processus et de qualité afin d'aider les experts ROM et CQ dans la réalisation de leur travail.

Les GO donnent leur avis sur le service par le biais d'un court questionnaire de satisfaction, qu'ils reçoivent avec la version finale du livrable (les questions sont jointes à l'annexe 12). L'objectif est l'amélioration continue de la qualité du service SDL et de sa méthodologie.

d. Assurance qualité par les unités de coordination ROM

L'unité de coordination ROM compétente peut procéder à une assurance qualité sur la version finale des livrables avant qu'ils ne soient soumis au GO pour validation finale. L'assurance qualité n'est pas systématique mais réalisée au cas par cas. L'objectif est d'assurer le monitoring interne du processus et le respect des normes de qualité.

7 APPUI DU ROM A LA COLLECTE DES DONNEES DES RESULTATS

Ce chapitre résume le rôle des contractants et des experts ROM dans le cadre de l'appui à la collecte de données des résultats.

Depuis l'adoption du cadre de résultats de l'UE (CRUE) et du cadre de résultats de l'IAP (IAP CR) en 2015, et tout au long de leur évolution vers le Cadre de Résultats Europe dans le Monde (CREM) et le cadre de résultats de l'IAP III en 2022, des données sur les résultats ont été collectées à partir d'un large échantillon d'interventions financées par l'UE et diffusées par le biais de rapports institutionnels annuels. Les CRUE/CREM et l'IAP CP/IAP III CR contribuent à encourager la redevabilité et la communication sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'action extérieure de l'UE.

> L'objectif du service ROM est de soutenir la collecte et l'assurance qualité des données relatives aux résultats obtenus dans le cadre des interventions financées par l'UE.

Le système ROM soutient l'effort de collecte de données sur les résultats depuis 2017, en aidant les GO à extraire des cadres logiques d'intervention et des systèmes de monitoring des données sur les résultats et des liens avec les indicateurs CRUE/IAP. L'appui du système ROM à la collecte de données sur les résultats ne s'appliquait initialement qu'à un échantillon d'interventions clôturées, mais il s'est progressivement étendu à un très large échantillon d'interventions en cours et récemment achevées, y compris le mixage et l'appui budgétaire. Au fil des ans, la collecte de données sur les résultats a contribué à ouvrir la voie à un monitoring et à un rapportage basés sur les cadres logiques.

La dernière évolution de ce service s'est faite parallèlement à l'expansion d'OPSYS, permettant un monitoring régulier et structuré des résultats obtenus par les actions financées par l'UE, basés sur les cadres logiques et le concept d'interventions primaires comme unité de référence du rapportage (voir chapitre 1).

Depuis 2021, les contractants ROM soutiennent les GO et les PM lors de la collecte des données de résultats dans OPSYS. Le soutien porte sur la création d'interventions primaires (INTVP), l'encodage des cadres logiques et l'assurance qualité des valeurs rapportées, en particulier les données de résultats informant les indicateurs CRUE/CREM et IAP/IAP III.

Les unités de coordination ROM fournissent des conseils méthodologiques et techniques pour l'exercice. La collecte de données sur les résultats évoluant régulièrement en raison d'OPSYS, des lignes directrices spécifiques sont fournies séparément du manuel ROM et partagées avec les contractants

ROM au début de chaque exercice de collecte de données sur les résultats afin de promouvoir l'appropriation de la collecte de données sur les résultats parmi les GO et les PM.

8 APPRENTISSAGE ET CONNAISSANCE À PARTIR DU SYSTÈME ROM

Cette section du manuel ROM décrit les dispositions intégrées dans le processus ROM et conçues pour exploiter le potentiel des données ROM pour l'apprentissage et la gestion des connaissances, au-delà de la portée des interventions examinées par le biais des services ROM.

La Commission accorde une grande importance au développement d'une culture de l'apprentissage au sein de l'institution, comme en témoignent la « Stratégie de gestion des connaissances 2020-2024 » [53] de la DG INTPA et les lignes directrices de la DG NEAR pour l'établissement de liens entre la planification/programmation, le monitoring et l'évaluation (*Guidelines on linking planning/programming, monitoring and evaluation*).

S'appuyant sur la « Stratégie d'apprentissage et de développement des connaissances » 2014-2020, la stratégie de gestion des connaissances 2020-2024 a confirmé l'engagement de la DG INTPA à être **une organisation apprenante** qui tire des leçons de son expérience et encourage la capitalisation des connaissances et de l'expertise. La capitalisation est considérée comme essentielle pour (i) faire un réel usage des abondantes connaissances produites par les services de la Commission ; (ii) maintenir et entretenir une mémoire institutionnelle ; (iii) éviter de répéter les erreurs, de dupliquer les efforts et de gaspiller les ressources ; (iv) saisir les opportunités de diffusion de l'innovation et de l'amélioration des pratiques ; et enfin, (v) renforcer la crédibilité de la Commission et sa capacité à progresser et à s'adapter au changement, dans un contexte de développement complexe.

Les **activités ROM** offrent la possibilité de contribuer au processus d'apprentissage et à la capitalisation des connaissances des DG INTPA et NEAR, par le biais des services ROM respectifs (revues ROM, soutien à la collecte de données sur les résultats, soutien à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring) et, en particulier, par le biais des analyses ROM consolidées. La collecte et le partage des enseignements tirés des contrats ROM permettent d'affiner les services ROM eux-mêmes et d'améliorer le processus ROM. Cela contribue également à améliorer la manière dont les services de la Commission intègrent l'apprentissage dans la conception et la gestion des interventions, et finalement construisent des connaissances internes exploitables sur les stratégies et les décisions de développement.

Compte tenu de la richesse des pratiques mises en place au cours des cycles ROM précédents, ainsi que des initiatives de bilan qui ont suivi la première année de mise en œuvre du nouveau cycle ROM[54],

[53] https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/intpa-km-strategy-2020-2024_en.pdf
[54] Gestion des connaissances et apprentissage dans le système de monitoring axé sur les résultats (ROM), Rapport sur l'atelier de bilan, préparé par Ann-Murray Brown - juin 2021

ce chapitre présente les concepts, les actions et les produits qui soutiennent l'intégration de l'apprentissage dérivé du ROM dans le cycle de gestion des connaissances de la Commission.

8.1. Concepts d'apprentissage

L'apprentissage est le moteur de tout cycle de gestion des connaissances visant à utiliser l'expérience pour améliorer les connaissances, les décisions et les opérations. Les vecteurs de l'apprentissage sont de trois types :

- Les enseignements tirés
- Les bonnes pratiques
- Les pratiques prometteuses

Bien que liés, ces concepts ont une portée différente selon le moment où ils sont observés au cours de la vie d'une intervention.

Enseignements tirés

Un enseignement tiré documente l'expérience acquise à tout moment au cours d'une intervention. Les enseignements tirés proviennent du travail ou de la résolution de problèmes de la vie réelle au cours d'une intervention. Ils documentent les difficultés identifiées et les solutions qui ont une pertinence au-delà de l'intervention au cours de laquelle ils ont été observés. Vous trouverez ci-dessous la définition fournie par le CAD de l'OCDE[55] .

Enseignement tiré

Enseignement tiré : Généralisation ou extrapolation à partir de constatations, et traduction de l'analyse en connaissances pertinentes propres à étayer la prise de décision, à améliorer la performance et à favoriser l'obtention de meilleurs résultats dans d'autres contextes (au-delà de l'intervention évaluée). Souvent, les leçons tirées mettent en lumière les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre des interventions qui ont un effet sur la performance et les résultats. Un enseignement peut être positif, neutre ou négatif. (*CAD de l'OCDE*, *2023*).

En règle générale, les enseignements tirés sont négatifs, lorsqu'ils identifient les **processus, les pratiques ou les systèmes à éviter** dans des situations spécifiques, et ils sont positifs, lorsqu' ils **identifient les processus, les pratiques ou les systèmes** qui représentent une solution ou qui renforcent un résultat positif s'ils sont suivis.

Il suffit de penser à un enseignement tiré de cette manière : « Que ferions-nous différemment la prochaine fois ? Et que ferions-nous de la même manière dans une situation similaire ? ». Dans la mesure du possible, il convient d'envisager un enseignement tiré sous l'angle de son utilité ou de sa pertinence pour d'autres contextes. La pertinence d'un enseignement tiré peut être double : (i) pour

[55] Glossaire du CAD de l'OCDE des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats, 2e édition, 2024.1

l'intervention dans laquelle l'enseignement est apparu et est susceptible de devenir une recommandation pour l'amélioration des performances, ou (ii) au-delà de l'intervention initiale, lorsque l'enseignement apporte une compréhension et des connaissances utiles pour d'autres contextes. L'objectif de la **collecte et de la diffusion des enseignements tirés** est lié à la seconde portée, plus large que celle des recommandations adressées à l'intervention.

Recueillir des enseignements de bonne qualité, utiles à d'autres praticiens ou à d'autres interventions, peut s'avérer difficile. Souvent, les enseignements tirés sont mal présentés, confondus avec la simple description d'un bon ou d'un mauvais résultat, ou il s'agit de platitudes avancées simplement pour satisfaire à certaines exigences institutionnelles en termes d'apprentissage et de connaissance. Parfois, ils sont tellement généralisés et détachés du contexte qu'il est impossible d'en comprendre la pertinence.

Pour être de bonne qualité, les enseignements tirés doivent répondre aux critères suivants[56] :

- Ils décrivent succinctement le contexte dans lequel ils sont apparus.
- Ils sont basés sur l'expérience (qui peut être positive ou négative).
- Ils sont vérifiables (parce que les événements concernés sont documentés).
- Ils sont appropriés (par des personnes qui sont prêtes à en parler).
- Ils sont utiles aux autres (qui les lisent ou en entendent parler).
- Ils ont une large applicabilité (plus large que les recommandations).
- Ils font la différence (lorsqu'elles sont mises en œuvre).
- Ils sont intéressants, pas ennuyeux.

En lien avec un enseignement positif, une bonne pratique ou une pratique prometteuse pourrait être envisagée à l'avenir, mais pour cela, l'enseignement nécessitera d'être approfondie ou davantage testée.

Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques sont des processus, des pratiques ou des systèmes **validés** qui ont fait leurs preuves dans plusieurs contextes et pour lesquels des expériences positives ont été enregistrées dans le cadre d'interventions et de programmes similaires. Une définition formelle de la FAO[57] et de la Commission des droits de l'Homme des Nations unies[58] est présentée ci-dessous.

[56] Attentes concernant l'identification et la documentation des "enseignements tirés ", Rick Davies, 2009
[57] FAO, Modèle de bonnes pratiques, 2016
[58] UNCHR, Bonnes pratiques pour les réfugiés urbains, 2018.

Bonnes pratiques

Bonne pratique (BP) : Une bonne pratique n'est pas seulement une pratique qui est bonne, mais une pratique qui a fait ses preuves et produit de bons résultats, et qui est donc recommandée comme modèle. Il s'agit d'une expérience réussie qui a été testée et étayée par une série de preuves, qui a été répétée et qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes puissent l'adopter. (*FAO, 2016)*. C'est un processus ou d'une méthodologie réussie, éthique, équitable et reproductible. (*UNCHR, 2018).* Elle ne doit pas être considérée comme prescriptive, elle peut être adaptée pour répondre à de nouveaux défis, s'enrichissant au fur et à mesure que des améliorations sont découvertes.

On pourrait considérer qu'une bonne pratique répond à la question suivante : « Quelle méthodologie a produit des résultats positifs dans plusieurs contextes et environnements et pourrait être recommandée comme modèle ? ». Pour répondre à cette question, une bonne pratique doit présenter les caractéristiques suivantes :[59] :

- Ayant fait ses preuves et obtenu de bons résultats : elle s'est avéré être le moyen le plus efficace pour atteindre un objectif, elle a été adoptée avec succès et a eu un impact positif sur les bénéficiaires.
- Elle est durable aux niveaux environnemental, économique et social : elle ne compromet pas la capacité à répondre aux besoins futurs.
- Elle est sensible au genre : elle doit montrer comment elle a affecté la vie des hommes et des femmes.
- Elle est techniquement réalisable : elle est simple à apprendre et à mettre en œuvre.
- Elle résulte d'un processus participatif : elle doit permettre de générer un sentiment d'appropriation des décisions ou des actions.
- Elle est reproductible et adaptable : elle doit avoir un potentiel de reproductibilité et donc pouvoir être adaptée à des objectifs similaires dans des contextes différents.

Les facteurs socioculturels, le stade de développement du programme, la disponibilité des ressources et d'autres éléments spécifiques déterminant le degré de pertinence d'une bonne pratique dans une situation particulière, les bonnes pratiques sont relatives et ne sont pas nécessairement compatibles avec les « meilleures ». Elles **évoluent constamment** en fonction des changements socio-économiques au niveau local et international et doivent être mises à jour au fur et à mesure que de nouveaux enseignements sont tirés et que de nouvelles données sont disponibles. Les enseignements tirés sont un élément clé des bonnes pratiques.

L'identification des bonnes pratiques pour la collecte et le partage est un processus qu'une "organisation apprenante" met en place sur le long terme. Il implique une équipe de mise en œuvre dédiée et le soutien d'évaluations internes/externes ponctuelles, mettant en évidence les pratiques

[59] FAO, Modèle de bonnes pratiques, 2016

prometteuses, comme expliqué ci-dessous, et les pistes à suivre pour les tester, les reproduire et les valider.

Pratiques prometteuses

Les pratiques prometteuses sont des processus, des pratiques ou des systèmes **documentés** ayant fait leurs preuves dans un contexte spécifique et promettant de produire de bons résultats dans d'autres contextes, mais qui n'ont pas encore été suffisamment analysés et reproduits.

Elles doivent également être éthiques et équitables, tout au moins dans le contexte dans lequel elles ont été observées.

Une définition formelle fournie par la FAO[60] est présentée ci-dessous :

Pratiques prometteuses

Pratique prometteuse (PP) : Une pratique qui a démontré un degré élevé de réussite dans un contexte unique et la possibilité de reproduction dans le même contexte est garantie. Elle a généré des données quantitatives montrant des résultats positifs sur une période donnée. Elle a le potentiel pour devenir une bonne pratique, mais elle n'a pas fait l'objet de suffisamment de recherches ou n'a pas été suffisamment reproduite pour justifier une adoption plus large ou une transposition à plus grande échelle. En tant que telle, une pratique prometteuse intègre un processus d'apprentissage et d'amélioration continus. (*FAO, 2016*).

Les pratiques prometteuses peuvent être identifiées par des preuves anecdotiques, des témoignages, des articles ou des rapports et sont donc facilement détectées par un observateur externe. Elles sont souvent liées à un enseignement tiré qui doit être approfondi. Leur reproductibilité ou leur adaptabilité dans des contextes différents est risquée, mais il existe un potentiel pour des recherches plus approfondies.

Le tableau ci-dessous résume les différences entre les trois concepts d'apprentissage :

Tableau 13. Caractéristiques distinctives des trois concepts d'apprentissage

	Enseignement tiré	Pratique prometteuse	Bonne pratique
Peut être négatif/ve	✓		
Basé(e) sur des preuves vérifiables	✓	✓	✓
Reproduite dans le même contexte	✓	✓	✓
Peut être testé(e)	✓	✓	✓
Peut être reproductible dans plusieurs contextes	✓		✓

[60] FAO, Modèle de bonnes pratiques, 2016

C'est une méthodologie/pratique testée qui a fait ses preuves dans des contextes différents/multiples.	✓

8.2 . Acteurs, objectifs et limites de l'apprentissage par le système ROM

Acteurs

Les principales parties prenantes impliquées dans la production et le partage des connaissances au sein du système ROM sont les suivantes :

- Les **experts ROM**, principalement responsables de l'identification et de la collecte des preuves d'apprentissage découlant de la mise en œuvre des interventions. Cela se fait grâce à l'expertise technique et aux conseils fournis par les trois services ROM.
- **Les contractants ROM**, responsables de la validation, de l'analyse, de la consolidation, du rapportage et de la diffusion des connaissances et des données d'apprentissage sur la conception et la mise en œuvre des interventions, ainsi que sur le processus ROM lui-même.
- **Le prestataire de services d'assurance qualité ROM**
- **Les PM**, qui établissent des rapports d'avancement et des rapports finaux documentant les preuves d'apprentissage, fournissent des informations aux experts ROM et prennent en compte les connaissances dans la conception/mise en œuvre de leurs opérations.
- **Les GO,** qui renseignent la phase de collecte d'informations et manifestent leurs besoins spécifiques en matière d'apprentissage au niveau de l'intervention, au niveau sectoriel/thématique ou au niveau régional.
- **Les services de la Commission**, les GO et les unités au siège de la DG INTPA et de la DG NEAR, responsables de la diffusion des connaissances dans le système de la Commission.

Objectifs

Les objectifs de la production et du partage des connaissances au sein du système ROM sont les suivants :

- **Améliorer l'efficacité des services ROM** : le manuel ROM est régulièrement mis à jour et les services ROM intègrent l'apprentissage continu issu de la mise en œuvre.
- **Améliorer les performances au niveau de l'intervention** : grâce au système ROM, les enseignements recueillis peuvent être transformés en connaissances pour les identifications et formulation futures, pour l'élaboration de documents d'action et de lignes directrices pour les appels à propositions, et pour les activités des réunions de revue de la qualité.
- **Améliorer l'efficacité du développement et de la coopération au niveau du portefeuille ou du secteur**, en particulier pour la phase de programmation.
- **Renforcer les connaissances et l'expertise interne**, en dégageant des enseignements sur les questions transversales et les priorités politiques.

Limites

Les données probantes recueillies par les services ROM proviennent d'interventions individuelles faisant l'objet de revues ROM ou de SDL ou d'un appui à la collecte des données sur les résultats. Ces données ont des limites car l'apprentissage est conditionné par le contexte de l'intervention spécifique. Cependant, les contractants ROM ont accès à un grand nombre d'interventions, dont ils peuvent **extraire des tendances, valider et compiler les résultats**, élargissant ainsi le champ de l'analyse à une perspective plus large (sectorielle, géographique, par instrument, par mécanisme de mise en œuvre, par stratégie/approche...).

8.3. Le processus d'apprentissage dans le système ROM

Grâce à la richesse des informations qu'il produit, le système ROM peut être une source précieuse d'apprentissage. Il a un rôle à jouer dans la gestion des connaissances de l'institution, aux côtés d'autres initiatives dans une perspective d'évaluation ou de réflexion. Ce rôle est représenté dans le schéma ci-dessous et peut se situer au niveau de : (i) l'identification/la collecte de l'apprentissage, (ii) l'analyse/la validation de l'apprentissage, (iii) la consolidation de l'apprentissage sous forme de connaissances, (iv) la diffusion de l'apprentissage, (v) la recherche de l'apprentissage, et (vi) l'application de l'apprentissage.

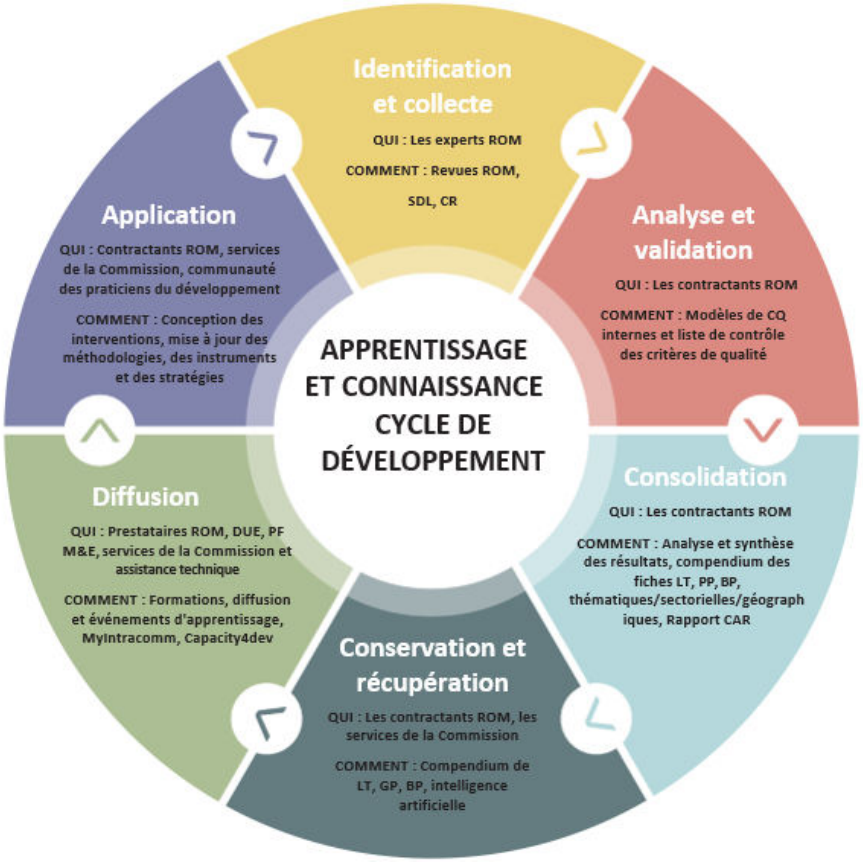


Schéma 14. Le rôle du ROM dans le cycle d'apprentissage et de gestion des connaissances

a. Identification et collecte de des apprentissages

L'identification des apprentissages par les **experts ROM** se fait par la mise en œuvre des **trois services ROM**, avec cependant une intensité et des modalités différentes. Dans le cas des revues ROM, l'identification des apprentissages peut concerner tous les aspects de la conception et de la mise en œuvre des interventions. Pour le SDL au niveau du contrat et l'appui à la collecte de données sur les résultats, l'accent sera plutôt mis sur la conception des cadres logiques et des systèmes de monitoring et d'évaluation. Ou sur la performance des interventions existantes en termes de résultats obtenus et de contribution aux CRUE/CREM et au cadre de performance de l'IAP/IAP III.

Pour les revues ROM, la collecte des apprentissages se fait par le biais des réponses aux QM et d'une fiche d'apprentissage spécifique (annexe 5), documentant les enseignements tirés (ET), les bonnes pratiques (BP) et les pratiques prometteuses (PP). Pour les SDL et l'appui à la collecte des données sur les résultats, les informations sur l'apprentissage sont collectées par les contractants et les experts ROM, pendant la phase de rapportage des deux services.

Toutes les données relatives à l'apprentissage sont consignées dans les rapports d'avancement, les rapports de qualité et les rapports d'analyse consolidés (RAC). Dans certains cas, la collecte d'apprentissage est basée sur des demandes spécifiques émanant des services de la Commission via des termes de référence spécifiques, répondant à des besoins de connaissances au niveau du portefeuille, au niveau sectoriel/thématique, ou au niveau régional/sous-régional.

Enfin, les trois services ROM contribuent à l'identification d'apprentissages issus de la mise en œuvre du système ROM lui-même qui alimente le processus d'ajustement continu des services ROM. Ces apprentissages sont recueillis au cours de la mise en œuvre, des exercices de bilan, de formation, et sont également consignés dans les rapports sur l'état d'avancement, la qualité et les rapports d'analyse consolidée.

Focus sur les revues ROM et la fiche dédiée à l'apprentissage

Les revues ROM sont essentielles pour identifier l'apprentissage au niveau d'une intervention (exprimé dans les conclusions et les recommandations des rapports ROM), mais également au-delà, grâce aux questions de monitoring (QM) spécifiques sur l'apprentissage s (QM 3.1 et 3.5) et à la fiche dédiée (annexe 5) à remplir lorsque la QM 3.5 reçoit une réponse affirmative. En particulier :

- La QM 3.1 invite l'expert ROM et les parties prenantes interrogées à réfléchir à l'application des leçons précédentes ou des bonnes pratiques, en posant la question suivante : *« Dans quelle mesure l'intervention, telle qu'elle est actuellement conçue et mise en œuvre, tient-elle compte des **expériences passées** dans le secteur, des meilleures pratiques et des enseignements tirés des interventions précédentes ? »* . La réponse contribue, d'une part, à l'évaluation de la qualité de la conception de l'intervention concernée. D'autre part, lorsqu'il existe des preuves de la mise en application de leçons ou de bonnes pratiques tirées d'expériences antérieures et qu'elles sont déterminantes pour les bons résultats de l'intervention concernée, il peut être utile de les

consigner à l'aide de la fiche dédiée à l'apprentissage. Les informations sur les bonnes pratiques étant fragmentées, rapidement obsolètes et non universellement accessibles, même des pratiques confirmées peuvent valoir la peine d'être partagées, en mettant l'accent sur les adaptations et les améliorations apportées par la mise en œuvre.

- La QM 3.5 invite l'expert à identifier les ET/BP/PP et à les documenter en posant la question *suivante : « Existe-t-il des **enseignements et des bonnes pratiques** qu'il serait utile de partager au-delà du contexte de l'intervention ? ».* Cette question fait référence aux enseignements tirés, aux bonnes pratiques et aux pratiques prometteuses qui émergent de la mise en œuvre de l'intervention et qui méritent d'être partagées en raison de leur pertinence plus large. Elle fait également référence aux bonnes pratiques identifiées par la QM 3.1 qui méritent d'être consignées et partagées.

La fiche sur l'apprentissage a été révisée en 2021, sur la base des commentaires des contractants ROM et des experts après la première année de mise en œuvre. Les concepts d'apprentissage ont été clarifiés et des conseils supplémentaires accompagnés de listes de contrôle pour aider à identifier et à documenter les ET/BP/PP sont désormais fournis au début de l'annexe 5, juste avant les trois modèles d'apprentissage (un par concept d'apprentissage).

Lors de l'identification des ET/BP/PP, les experts ROM doivent tenir compte des informations collectées lors de la réunion de briefing. Cette réunion d'information permet d'identifier les domaines sur lesquels les GO ont besoin d'informations, permettant ainsi d'orienter la collecte des ET/BP/PP en fonction des priorités opérationnelles de la Commission. Il peut également être utile d'accéder aux leçons et pratiques jugées intéressantes à partager de l'année ou des années précédentes, afin de disposer d'un point de référence et d'éviter les doublons.

Pour détecter les ET/BP/PP ayant une pertinence plus large, les experts ROM doivent se concentrer sur les éléments susceptibles d'enseigner quelque chose ou être source d'inspiration au-delà de l'intervention spécifique. L'apprentissage consiste à répéter (ou à éviter) "quelque chose" à l'avenir. Ce "quelque chose" doit être aussi tangible que possible et est généralement une méthodologie (ou une pratique, un processus ou un système). Les experts ROM devraient toujours s'attacher à détecter l'élément d'apprentissage tangible qui se cache derrière un bon (ou un mauvais) résultat et qu'il serait intéressant d'analyser et de partager, s'il est confirmé par des preuves et s'il joue un rôle significatif dans ce bon ou ce mauvais résultat.

C'est pourquoi, même si l'occurrence de bons résultats est l'un des premiers éléments à prendre en compte pour détecter les ET/BP/PP, l'erreur consistant à simplement décrire un bon résultat doit être évitée. La fiche et les orientations révisés soutiennent l'expert ROM dans la documentation/description de l'enseignement ou de la pratique détectés, évitant ainsi cette erreur fréquente. Les techniques du changement le plus significatif (*Most Significant Change*),[61] ou de collecte

[61] Une explication de la technique - Davies, R et Dart, J (2005). La technique du "changement le plus significatif" (MSC) : A guide to its use. Avril 2005.
https://www.researchgate.net/publication/275409002_The_'Most_Significant_Change'_MSC_Technique_A_Guide_à_son_utilisation

de résultats (*Outcome Harvesting*)[62] peuvent également être utilisées pendant les entretiens pour détecter les méthodologies ou les pratiques qui pourraient être qualifiées de ET/BP/PP à l'origine des changements/résultats observés.

Pour assurer la cohérence dans l'identification des ET/BP/PP, le CQ du contractant ROM joue un rôle crucial. Avant de répondre "Oui" à la QM 3.5, les experts ROM demandent l'avis de l'expert CQ ROM, en décrivant brièvement la leçon ou la pratique conforme aux listes de contrôle des critères et qui, à leur avis, mérite d'être partagée. L'expert ROM CQ vérifie la pertinence de la ET/BP/PP et, si la leçon ou la pratique a déjà été détaillée dans le passé, conseille à l'expert ROM de mettre en évidence les éléments d'innovation ou de différenciation. Si l'expert CQ ROM donne son feu vert, l'expert ROM complétera la fiche d'apprentissage après avoir soumis le projet de rapport ROM et les QM.

b. Analyse et validation de l'apprentissage

Les différents éléments d'apprentissage recueillis au cours de la mise en œuvre des services ROM sont analysés et validés par les contractants ROM avant d'être synthétisés dans les différents rapports ou analyses consolidées.

Focus sur les revues ROM et la fiche dédiée à l'apprentissage

Les ET/BP/PP collectées doivent répondre aux critères de qualité des listes de contrôle présentées à l'annexe 5, notamment être fondées sur des données probantes et bien documentées. Cela implique, entre autres, une description adéquate du contexte, des preuves de résultats positifs, l'identification d'une méthodologie ou d'une pratique tangible à recommander (ou à déconseiller), les facteurs déterminants de son utilité, de sa pertinence plus large et de sa nature reproductible, ainsi que les facteurs de réussite ou les contraintes potentielles pour son application.

Les contractants ROM vérifient la conformité avec les critères de qualité et s'assurent que la description des ET/BP/PP est suffisamment détaillée pour transposer les éléments d'apprentissage à d'autres contextes. Si nécessaire, les informations initialement fournies par l'expert ROM sont complétées et développées par les experts de l'équipe principale, qui peuvent contacter le PM (avec en cc. le GO en charge de l'intervention) pour recueillir plus d'informations sur des pratiques spécifiques ou éventuellement entreprendre des recherches documentaires et des analyses supplémentaires.

Pour faciliter l'analyse, la comparaison et la recherche, il devrait être possible de classer chaque fiche d'apprentissage dans différentes catégories possibles, en fonction des besoins en matière de connaissances. Il peut s'agir de catégories géographiques/sectorielles/thématiques, de critères de monitoring ROM ou de critères du CAD de l'OCDE, de la phase du cycle d'intervention, du type de partenaire de mise en œuvre, du type de bénéficiaire, des codes CAD, des ODD, des priorités de la Commission, du type d'intervention (soutien budgétaire, mixage, IEE), du budget de l'intervention, de

[62] Pour en savoir plus sur *l'Outcome Harvesting*, consultez cette publication, Ricardo Wilson-Grau et Heather Britt (2013). *Outcome Harvesting*. https://www.outcomemapping.ca/resource/outcome-harvesting

la durée de l'intervention, des mots clés, etc. La catégorisation par critères de monitoring ROM peut être développée en plusieurs sous-catégories, si cela s'avère pertinent pour l'analyse et la présentation des ET/BP/PP. Des exemples de sous-catégories sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

Sous-catégories par critère de monitoring

Pertinence

- Processus de conception de la proposition/méthode d'intervention visant à impliquer les parties prenantes locales (appropriation locale).
- Synergies et mise en réseau réussies avec les parties prenantes au sein et en dehors de l'intervention.

Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE.

- Cohérence.
- Coordination, complémentarité.
- Valeur ajoutée de l'UE.

Logique d'intervention, monitoring et apprentissage

- Cadre logique et indicateurs.
- Mise en place d'un système de connaissance/apprentissage.
- Système de rapportage et de monitoring mis en place.

Efficacité

- Gestion et communication internes.
- Modalités de financement (lorsqu'elles sont de nature à garantir la pertinence, l'efficience, l'efficacité et/ou la durabilité de l'intervention).
- Modalités de mise en œuvre jugées particulièrement innovantes, efficaces et/ou rentables (par exemple, fonctionnement des partenariats avec les OSC).

Communication et visibilité

- Pratiques en matière de visibilité.

Efficacité

- Efficacité des activités telles que : modèles/méthodes de dialogue utilisés pour accroître la participation de la société civile/renforcer le dialogue entre les autorités publiques et les OSC/et entre les OSC et le secteur privé (entreprises).
- Efficacité des activités telles le développement des capacités, par exemple méthodes de formation et de tutorat, processus, monitoring.
- Efficacité des activités telles le plaidoyer, par exemple, stratégies utilisées pour promouvoir des changements législatifs, etc.
- Efficacité des activités telles les politiques et pratiques de communication externe.
- Efficacité des activités telles le soutien direct aux DUE et type de ces activités (à la demande des DUE ou des ensembles de soutien prédéfinis).

Durabilité

- Actions visant à soutenir la durabilité des activités des parties prenantes locales.
- Pratiques de l'UE, par exemple, coordination entre INTPA et le SEAE, l'engagement des DUE.
- Existence de stratégies de sortie/transfert.

Critères transversaux

- Pratiques respectueuses de l'égalité des genres
- Pratiques écologiques et respectueuses du climat.
- Pratiques sensibles à la fragilité.

Les contractants ROM sont censés (i) valider ces catégories ; (ii) ajouter toute catégorie pertinente sur la base de leur vision plus large des fiches d'apprentissage collectées ; et (iii) choisir la catégorie la plus pertinente pour classer chaque fiche d'apprentissage.

Les fiches d'apprentissage validées sont présentées par catégorie la plus pertinente dans un **Compendium des ET/BP/PP**, complété à la fin de chaque exercice ROM et mis à jour tout au long du cycle.

c. Consolidation de l'apprentissage

À la fin de chaque exercice annuel, les contractants ROM consolident dans le rapport d'analyse consolidé (RAC) les résultats et les enseignements tirés des services ROM mis en œuvre, le cas échéant, en cumulant l'année en cours avec les années précédentes dans le même cycle ROM. L'analyse des informations consolidées implique les étapes suivantes : i) définition du champ d'analyse ; ii) traduction du champ en termes de données ; et iii) recherche, vérification et regroupement des données. La synthèse des informations devrait déboucher sur des informations tant quantitatives que qualitatives ainsi que sur d'autres enseignements tirés de la consolidation des résultats.

La consolidation concerne :

- Les statistiques et conclusions générales des services ROM mis en œuvre. [63]
- Les apprentissages sur la mise en œuvre du processus ROM et sur des aspects spécifiques liés au mandat de monitoring et de résultats d'INTPA.D4 et de NEAR.A4.
- Les apprentissages tirés des fiches des ET/BP/PP validées, analysés par catégories pertinentes.[64]
- Les constatations et enseignements tirés des services ROM, regroupés au niveau géographique ou sectoriel/thématique, à la demande des gestionnaires opérationnels et/ou proposés par les contractants ROM, sur la base de l'observation des tendances/caractéristiques récurrentes dans la mise en œuvre des services ROM.

Chaque année, les unités de coordination ROM mettent à jour les termes de référence pour la préparation du RAC, afin de l'adapter à l'évolution des besoins d'information des services de la Commission et en laissant suffisamment de flexibilité pour des **analyses sur** demande. La fourniture de ces produits à la demande peut avoir lieu pendant ou à la fin de l'exercice, en tenant compte des besoins de la Commission et de la charge de travail des contractants ROM.

d. Conservation et récupération des données sur l'apprentissage

Le Compendium ET/BP/PP constitue une base de données d'informations sur l'apprentissage qui seraient sinon dispersées dans une multitude de rapports ROM au niveau de l'intervention. La

[63] Cela correspond à la « partie I » des rapports consolidés produits lors du cycle ROM précédent.
[64] Depuis 2020, cela correspond à l'analyse consolidée contenue dans la partie II du RAC et dans l'annexe correspondante du recueil.

normalisation et la catégorisation facilitent la recherche d'informations à des fins de référence, de communication, de formation et d'analyse.

Les RAC, le recueil des ET/BP/PP et les analyses à la demande sont conservés par les contractants ROM et partagés avec les unités de coordination ROM et avec le contractant assurance qualité ROM dont les ET/BP/PP sont cités dans ces rapports, avec des notes explicatives détaillées (mentions légales). Ces notes doivent inclure les hypothèses de travail de l'analyse, les limites de l'approche et les risques associés aux conclusions.

Les fiches sectorielles/thématiques et géographiques, préparées chaque année dans le cadre du RAC, devraient également être conservées en tant que produits autonomes dans les catégories sectorielles/thématiques ou nationales/régionales correspondantes.

La DG INTPA conserve également le matériel d'apprentissage dans ses systèmes internes, le rendant ainsi disponible pour une consultation et une lecture ultérieure. La DG INTPA pilote actuellement l'utilisation d'un moteur de recherche permettant d'effectuer des recherches efficaces dans le matériel de monitoring-évaluation qui pourrait faciliter la récupération du matériel d'apprentissage.

e. Diffusion de l'apprentissage

Différents canaux de diffusion de l'apprentissage existent

Au niveau des contractants ROM

- Guides internes sur les services ROM, régulièrement mis à jour.
- Formation interne des experts ROM.
- Au cours du processus d'élaboration du RAC.
- Processus de contrôle qualité.

Les contractants ROM peuvent être amenés à présenter les observations du ROM, à valider les recommandations avec les services compétents de la Commission et les partenaires de mise en œuvre, et à participer à des conférences et à d'autres événements à des fins de diffusion.

Au niveau de la DG INTPA /DG NEAR

- Diffusion des conclusions et des recommandations du ROM et du CAR.
- Événements consacrés à des bilans, y compris ceux organisés par le contractant ROM AQ.
- Matériel de formation et de communication adapté.
- Compendium des ET/BP/PP.
- Analyses à la demande.
- Actualités sur MyIntracomm.
- Groupes et actualités de Capacity4dev.

Au niveau des PM

- Validation des résultats et des recommandations des trois services ROM.
- Présentations à la demande par des contractants ROM.

Au niveau de la communauté du développement et des partenariats internationaux

- Capacité4dev.
- Réseau de praticiens.
- Échanges institutionnels avec d'autres acteurs du développement et des partenariats internationaux.

f. Application des apprentissages

Les contractants ROM doivent régulièrement mettre à jour leur formation interne et le matériel utilisé pour encadrer et fournir des conseils aux experts ROM avec les ET/BP/PP validés. Les contractants ROM fournissent une description sommaire de toutes les activités entreprises pour appliquer les apprentissages dans le cadre de leurs rapports d'avancement réguliers. En outre, ils incluent dans la liste des documents consultés, les sources de ET/BP/PP qui sont utilisées pendant les opérations ROM.

Les différents services de la Commission peuvent utiliser les apprentissages du système ROM pour des activités de programmation, de conception ou d'évaluation, pour élaborer des supports de formation et des guides méthodologiques, et pour les rapports annuels et les réunions d'information à l'intention des commissaires.