



Manuel ROM 2020

V.6.1

Juin 2020



Commission européenne

Direction-Générale pour la Coopération Internationale et le Développement
Unité 04 – Evaluation et Résultats

Direction Générale du Voisinage et des Négociations d'Elargissement
Unité A4 – Cadre financier pluriannuel, Programmation et Evaluation

EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu

*Commission européenne
B-1049 Bruxelles*

Table des Matières

ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	8
INTRODUCTION.....	9
1. CONCEPTS DE BASE	10
1.1 Interventions.....	10
1.2 Résultats.....	13
1.3 Monitoring.....	16
1.4 Compte rendu des résultats	17
Le Cadre de résultats de l'UE	18
2. MONITORING ET COMPTE RENDU TOUT AU LONG DU CYCLE DE L'INTERVENTION CYCLE.....	21
2.1 Monitoring et compte rendu tout au long du cycle de l'intervention.....	21
Lors de la phase de conception.....	22
Lors de la phase de démarrage	22
Lors des phases ultérieures de la mise en œuvre.....	23
Lors de la phase de clôture	24
2.2 Assistance extérieure via le système ROM.....	24
Qu'est-ce que le ROM ?	24
Quels services les contractants ROM fournissent-ils ?.....	24
Un effort conjoint pour suivre les résultats.....	29
3. ACTEURS DU SYSTÈME ROM.....	31
3.1 Parties prenantes de la Commission.....	31
Unités et équipes de Coordination du ROM.....	31
Points focaux pour le M&E et points focaux du ROM pour le blending	32
Gestionnaires opérationnels.....	33
3.2 Partenaires de mise en œuvre et autres parties prenantes.....	33
Partenaires de mise en œuvre.....	33
Autres parties prenantes clés.....	33
3.3 Contractants ROM.....	33
Dans le cadre de la DG DEVCO	33
Dans le cadre de la DG NEAR	34
Principales responsabilités.....	35
3.4 Contractant pour l'Assurance Qualité du ROM.....	37

3.5 Gouvernance.....	37
4. REVUES ROM.....	39
4.1 Le portefeuille d'interventions pour les Revues ROM.....	41
4.2. Le plan de travail pour les Revues ROM.....	43
Identification et résolution des conflits d'intérêts au niveau du consortium.....	45
Estimation budgétaire et plan de travail provisoire.....	45
Les GO et/ou les points focaux M&E fournissent des informations supplémentaires.....	47
Les experts sont sélectionnés pour les revues en question et des dates de mission sont proposées.....	48
Les GO vérifient si les experts ne font pas l'objet d'un conflit d'intérêts	48
Les unités de coordination ROM approuvent les revues ROM.....	48
4.3 Préparation des missions des revues ROM.....	48
Préparation à la phase documentaire du dossier	49
Préparation à la phase de terrain.....	49
4.4. Mise en œuvre des missions des revues ROM.....	51
La phase documentaire.....	51
La phase de terrain	53
Le phase de compte rendu.....	58
4.5 Le CQ interne par les contractants ROM.....	64
4.6 Commentaires des Services de la Commission.....	66
4.7 Diffusion des rapports ROM.....	66
5. REVUES ROM POUR LES OPÉRATIONS DE MIXAGE (BLENDING).....	68
5.1 Principes de monitoring des opérations de blending.....	68
Identification	71
Préparation du Projet	71
Évaluation technique.....	72
Avis du Conseil.....	72
Passation de marchés.....	72
Mise en œuvre, monitoring et compte rendu.....	73
Le ROM dans le contexte du blending	76
Évaluation.....	77
5.2 Aperçu du processus et des acteurs impliqués dans les revues ROM de blending.....	77
Gestionnaires opérationnels.....	79
Points focaux M&E.....	79

Points focaux pour le blending du ROM.....	79
Institutions Financières	79
Contractants ROM.....	79
Experts ROM.....	79
Unités de coordination du ROM et équipe de coordination du ROM.....	80
5.3 Le portefeuille des interventions de blending pour les revues ROM.....	80
5.4 Le plan de travail des revues ROM blending.....	81
Identification des conflits d'intérêts au niveau du consortium.....	82
Estimation budgétaire.....	83
Lancement de l'exercice ROM.....	84
Informations supplémentaires.....	84
Visite du siège de l'IFC et Appréciation Préliminaire	85
Experts proposés et calendrier provisoire.....	86
Approbation des revues ROM.....	86
5.5 Préparation des Revues ROM pour les interventions de blending.....	87
5.6 Mise en œuvre des missions ROM pour les interventions de blending.....	87
Phase documentaire	88
Phase de terrain.....	89
Phase de compte rendu.....	90
5.7 Le contrôle de qualité interne (CQ) par les Contractants ROM.....	90
5.8 Commentaires des Services de la Commission.....	90
5.9 Diffusion des rapports ROM.....	90
6. ASSURANCE QUALITÉ DES REVUES ROM	91
6.1 Le cycle de qualité des Revues ROM.....	91
6.2 Portée du contrat AQ.....	93
6.3 L'équipe d'experts en AQ.....	93
6.4 Les tâches d'AQ.....	94
6.5 Livrables AQ attendus.....	95
Rapports QA sur des revues ROM individuelles.....	95
Rapports d'AQ trimestriels.....	96
Rapport d'AQ annuel.....	96
Rapports ponctuels	97
Rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'AQ	97
Rapport de fin de contrat de l'AQ.....	97

7. APPUI À LA DEFINITION DE CADRES LOGIQUES ET DE SYSTÈMES DE MONITORING.....	98
7.1 Objectif, type et calendrier du service.....	98
7.2. Portée du service.....	99
Appui à la conception de cadres logiques.....	99
Appui à la définition des systèmes M&E.....	101
Aide à la définition de systèmes de compte rendu.....	102
7.3 Processus.....	102
Préparation du service.....	102
Mise en œuvre.....	103
Monitoring des performances et CQ interne.....	105
8. APPUI DU ROM AU COMPTE RENDU DES RÉSULTATS.....	107
8.1 L 'approche globale pour le compte rendu des résultats 2019-2020.....	108
Acteurs.....	108
Le processus de compte rendu par rapport au cadre logique : éléments clés.....	109
Jours ouvrables.....	110
Documentation.....	111
8.2 Tâches tout le long du processus de compte rendu des résultants.....	112
Plan de travail et préparation de la mission.....	113
Phase documentaire.....	114
Phase de terrain.....	115
Phase post-terrain.....	117
Résultat et validation avec la délégation/ l'unité au siège.....	118
Validation finale des chiffres de l'EU RF par l'unité de coordination du ROM.....	118
9. CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE À PARTIR DU SYSTÈME ROM	120
9.1 Parties prenantes, objectifs et limitations.....	121
Parties prenantes.....	121
Objectifs.....	122
Limitations.....	122
9.2 Comment les ET/BP sont-ils collectés ?.....	122
Via les revues ROM.....	122
Compte rendu des résultats et appui à la conception.....	122
9.3 Livrables.....	123
Modèles de rapport ROM.....	123
Compendium des enseignements tirés et des bonnes pratiques.....	123

Rapport consolidé.....	123
Produits à la demande.....	123
Utilisation des connaissances par les contractants ROM et établissement de rapports.....	124
9.4 Après la collecte.....	124
Contrôle de la Qualité des ET/BP	124
Analyse et synthèse des informations	126
Établissement de rapports	126
Diffusion	126
9.5 Aperçu du processus de constitution des connaissances	127

Annexes dans un volume séparé

- 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 opérations de mixage (Blending)
- Annexe 4 : Modèle pour les rapports des revues ROM
- Annexe 5 : Modèle de bonnes pratiques et d'enseignements tirés
- Annexe 6 : Modèles pour le CQ interne des rapports 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 : Lectures complémentaires pour le ROM des interventions de blending
- Annexe 11 : Modèles pour l'assurance qualité (AQ) des rapports ROM
- Annexe 12 : Lignes directrices techniques pour l'appui à la définition de cadres logiques et de systèmes de monitoring
- Annexe 13 : Modèles de CQ pour l'appui à la définition de cadres logiques et de systèmes de monitoring
- Annexe 14 : Feux de signalisation pour l'évaluation des performances

Abréviations et Acronymes

AQ	Assurance de qualité
BP/ET	Bonnes pratiques / Enseignements tirés
CP IAP	Cadre de performance de l'instrument d'aide de préadhésion
CQ	Contrôle de qualité
DA	Document d'action
DG DEVCO	Direction générale de la coopération internationale et du développement
DG NEAR	Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement
EU RF	Cadre de résultats de l'UE
FED	Fonds européen de développement
FEDD	Fonds européen pour le développement durable
FFUEAI	Fonds fiduciaire UE-Afrique pour les infrastructures
FIA	Facilité d'investissement pour l'Asie
FIAf	Facilité d'investissement pour l'Afrique
FIAC	Facilité d'investissement pour l'Asie centrale
FIAL	Facilité d'investissement pour l'Amérique latine
FIC	Facilité d'investissement pour les Caraïbes
FIP	Facilité d'investissement pour le Pacifique
FIV	Facilité d'investissement pour le voisinage
GT	Groupe de travail
IAP	Instrument d'aide de préadhésion
ICD	Instrument de coopération au développement
IEV	Instrument européen de voisinage
IF	Institution financière
IFC	Institution financière chef de file
IFI	Institution financière internationale
M&E	Monitoring et évaluation
PEV	Politique européenne de voisinage
PIE	Plan d'investissement extérieur de l'UE
PM	Partenaire de mise en œuvre
QM	Questions de monitoring
RGAE	Rapport sur la gestion de l'assistance extérieure
ROM	Monitoring orienté vers les résultats

INTRODUCTION

Le monitoring orienté vers les résultats (ROM) est le système de monitoring externe de la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DG DEVCO) et de la Direction générale du 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 européenne en mettant l'accent sur les résultats.

Le système ROM aide les sièges de la DG DEVCO 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 de l'intervention.

Ce manuel présente les règles, les modalités, les spécifications et les normes de qualité pour tous les services ROM. Il est préparé par les unités DEVCO 04 (Évaluation et résultats) et NEAR A4 (Cadre financier pluriannuel, programmation et évaluation), également appelées « les unités de coordination ROM », avec des contributions des unités thématiques et géographiques des deux DG.

Il remplace intégralement l'édition du manuel ROM d'octobre 2018.

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 ce manuel. Les modifications des services à fournir par les contractants ROM seront convenues et prises en compte dans les versions actualisées du manuel.

Manuel ROM v. 2020

Cette **version 2020** du manuel présente :

- De nouveaux processus et services à mettre en œuvre par les contractants ROM à partir de 2019
- Des modèles actualisés pour le monitoring et les rapports avec des orientations méthodologiques
- Les procédures et la méthodologie pour les revues ROM sur les opérations de mixage (blending)
- Des normes pour un soutien renforcé au stade de la conception

1

CONCEPTS DE BASE

Ce chapitre présente la terminologie et les concepts clés liés au suivi et à la communication des résultats dans le contexte de la DG DEVCO et de la DG NEAR

L'UE et ses États membres se sont engagés à améliorer l'efficacité de l'aide et du développement. L'UE a approuvé les principes convenus lors du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de Busan (2011) et reconduits lors de la réunion de haut niveau de Nairobi en 2016, à savoir l'appropriation des priorités de développement par les pays en développement, l'accent mis sur les résultats, les partenariats de développement inclusifs, la transparence et la responsabilité mutuelle¹.

Ces principes se traduisent par des actions lors de la mise en œuvre des interventions financées par les instruments de financement extérieur de l'Union européenne et sont reflétés dans les systèmes de monitoring, d'évaluation et de compte rendu de la Commission.

Les activités de monitoring, d'évaluation et de compte rendu sont menées en appliquant les règlements pertinents de la Commission, le « paquet » de mesures « Mieux légiférer » (2015), les critères et la terminologie du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE) appliqués au niveau international, ainsi que les lignes directrices spécifiques publiées par les DG DEVCO et NEAR. Les paragraphes suivants illustrent certains des **concepts clés sur lesquels s'appuient tous les services ROM**. Des définitions et des orientations techniques supplémentaires applicables aux différents services ROM sont disponibles dans les chapitres correspondants.

1.1 Interventions

Les services ROM cibleront les « interventions » telles que définies ci-dessous.

Intervention

Une intervention est un ensemble cohérent d'activités et de résultats, qui constitue un niveau efficace pour le suivi opérationnel par la Commission de ses opérations. Dans le contexte de l'action extérieure, les interventions sont généralement appelées « programmes » ou « projets ». Dans le rapport sur la gestion de l'assistance extérieure (RGAE), les interventions correspondent à ce que l'on appelle actuellement « projet », qui peut être soit un contrat, soit une action.

Le terme « intervention » vient du paquet « Mieux légiférer », où il fait référence aux activités de l'UE visant à évaluer les performances (par exemple, le monitoring et le compte rendu des résultats, la

¹ Le nouveau Consensus européen pour le Développement, p. 8.

réalisation d'évaluations, le compte rendu des indicateurs clés de performance (ICP). Le champ d'application d'une intervention correspond, dans la plupart des cas, à une action² ou à une partie de celle-ci ; cependant, plusieurs actions, composantes d'action et/ou contrats peuvent contribuer à une seule intervention lorsque la cohérence des activités et des résultats prévus le permet.

La portée d'une intervention et son niveau sont déterminés en fonction de :

- La cohérence des activités et des résultats planifiés ; et
- L'entité responsable (par ex. : Délégation en charge).

L'auteur du document d'action (DA) (qui est soumis à un contrôle de qualité) indique le niveau de l'intervention. L'intervention est ensuite créée dans OPSYS³ par le service responsable⁴.

Il est essentiel de comprendre le niveau et l'ampleur d'une intervention pour en planifier efficacement le monitoring et l'établissement de rapports.

Les quatre exemples ci-dessous sont représentatifs de l'application du concept d'intervention dans le contexte de la DEVCO et de la NEAR. Chaque case représente la portée d'une intervention.

² L'action, selon les règles financières et le CIR, est un terme générique décrivant le contenu (ou une partie du contenu) d'une décision de financement de la Commission. Une action correspond à un ou plusieurs engagements budgétaires. Elle prend généralement la forme d'un document d'action ou d'un document similaire.

³ OPSYS est un programme informatique et de conversion d'entreprise à grande échelle lancé par la DG DEVCO, la DG NEAR et le Service des instruments de politique étrangère (FPI) (famille RELEX). Son objectif est d'améliorer la gestion du portefeuille des relations extérieures de l'UE tout au long du cycle de projet : de la programmation à l'évaluation finale, en passant par les phases de passation de marché et de mise en œuvre. OPSYS introduit des changements substantiels dans la manière de travailler dans plusieurs domaines, y compris le suivi et l'évaluation. Dans le contexte d'OPSY, le suivi a lieu au niveau de l'intervention.

⁴ Au stade actuel de développement, seules les interventions RGAE peuvent être créées dans OPSYS.

Type de cas 1 : Une intervention couvrant plus d'une action

Action D-23101 (2011) Mesure spéciale pour la Biélorussie: Programme de bourses d'études Open Europe

Délégation en charge : Biélorussie

- **1 intervention**

Contrat C-269645 (2011) - Programme de bourses d'études Open Europe, NORDISK MINISTERRADS SEKRETARIAT

Action D-24447 (2013) Mesure spéciale: Programme de bourses d'études Open Europe - Phase II (OESS II)

Délégation en charge : Biélorussie

Contribue à la même intervention, créée en 2011

Contrat C-331137 (2013) – Programme de bourses d'études Open Europe, Phase II, NORDISK MINISTERRADS SEKRETARIAT

Les deux actions doivent partager les mêmes objectifs et la même logique d'intervention

Type de cas 2 : Une intervention correspondant à une seule action

Action D-37572 (2014) Initiative de dialogue régional renforcé entre l'UE et l'Association des nations de l'Asie du sud-est (ANASE)

Délégation en charge : Indonésie

- **1 intervention:**

- **Contrat** C-388646 Initiative de dialogue régional renforcé entre l'UE et l'ANASE (E-READI)
- **Contrat** C-403948 Communication et visibilité

Type de cas 3 : Une intervention au niveau de la composante d'action ou d'un contrat

Action D-38787 – Contribution à la Facilité d'investissement pour l'Afrique (FIA) en soutien à l'intégration économique régionale en Afrique de l'Ouest

Délégation en charge : Nigeria (régional)

- **2 Interventions**

- **Contrat** C-386495 (2017) Construction du pont de Rosso, BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
1 intervention, Délégation en charge : Sénégal
- **Contrat** C-386607 (2017), Projet de réhabilitation de la route Lomé-Cotonou (phase 2) et de protection côtière (Benin-Togo), BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
1 intervention, Délégation en charge : Togo

+ 3 contrats supplémentaires dans 3 pays supplémentaires → 3 interventions supplémentaires

Type de cas 4 : Plusieurs interventions couvertes par un seul contrat

Dans certains cas, il peut être nécessaire de rendre compte de plusieurs interventions qui se situent en dessous du niveau du contrat. Cela peut être le cas, entre autres, pour les contrats consistant en une contribution à une institution financière internationale (IFI). Dans l'exemple ci-dessous, le contrat est une contribution à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement/Banque européenne d'investissement (BERD/BEI), qui sont chargées de gérer différentes opérations dans différents pays.

Action D-38055 (2015) – Balkans occidentaux - Programme d'action multi-pays pour la connectivité pour les années 2015-2016- allocation 2015

Délégation en charge : aucune

Contrat 2016/375830 – Accord de contribution de la CE concernant le Fonds commun européen pour les Balkans occidentaux au titre du Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux, BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT (BERD)

Délégation en charge : aucune

- **Plusieurs interventions** sont mises en place pour assurer le suivi des projets d'infrastructure qui sous-tendent ce contrat :
 - KfW_WB-IG00-MNE-ENE-01 Corridor électrique trans-balkanique (I): Section du réseau au Monténégro : **1 intervention**
 - WBIF CF 1002 MKD ENE MEPSO Interconnexion électrique (II): Section du réseau dans l'Ancienne république yougoslave de Macédoine (ARYM) : **1 intervention**
 - MULTI-ENE-001-PRJ Conception préliminaire et principale des sections du gazoduc adriatique ionien - Monténégro et Albanie : **1 intervention**

L'alternative dans cette situation peut être de considérer que les trois (ou plus) conventions de subvention constituent une seule intervention (au lieu des trois interventions indiquées ci-dessus), soumise à un seul rapport et à un seul monitoring par la BERD. Il en résulterait alors un cas d'intervention de type 3.

1.2 Résultats

Les interventions déclenchent des changements dans la vie de ceux qui en bénéficient. Les **chaînes de résultats** montrent la relation logique entre les ressources investies par l'intervention (intrants), les activités mises en œuvre et les changements ou résultats obtenus.

Résultats

Les résultats sont les produits, les réalisations ou l'impact (intentionnels ou non, positifs et/ou négatifs) d'une intervention de développement - définition du CAD de l'OCDE⁵

⁵ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Vous trouverez ci-dessous une représentation schématique d'une chaîne de résultats :



Les **intrants** font référence aux ressources fournies. Exemples : financement, personnel, matériel, équipement.

Les **activités** font référence au processus de conversion des intrants en produits. Exemples : conduite d'une formation, conduite d'une campagne de sensibilisation, préparation d'une feuille de route

Les **produits** décrivent les produits, les biens d'équipement et les services fournis par l'intervention. Ils peuvent également inclure les changements résultant de l'intervention qui sont pertinents pour l'accomplissement des réalisations (*définition du CAD de l'OCDE*)⁶. Ces changements concernent l'amélioration des capacités, des aptitudes, des compétences, des systèmes, des politiques d'un groupe de personnes ou d'une organisation, et sont générés par l'intervention. Exemples : amélioration des compétences des enseignants, sensibilisation accrue à la manière d'accéder au système juridique.

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

Les réalisations ont lieu pendant ou après la mise en œuvre. Leur accomplissement est sous le contrôle du groupe cible

Les **réalisations** font référence aux effets à court et moyen terme dans les domaines politique, social, économique et/ou environnemental visés par l'intervention ainsi qu'aux changements de comportement résultant des produits de l'intervention (lorsque des institutions ou des personnes font quelque chose de différent ou de mieux en raison d'un produit généré par l'intervention). Les interventions financées par l'UE contribuent à ou influencent

directement ces changements, mais leur réalisation dépend de l'engagement, du changement de comportement, du take-up (l'utilisation) et des actions des groupes cibles directement en contact avec l'intervention ainsi que d'autres acteurs qui ne sont pas directement en contact avec elle. Exemples : davantage d'enfants terminant un cycle scolaire, accès accru aux services de santé pédiatrique et de maternité, divulgation accrue des violations des droits, apport alimentaire adéquat des enfants de moins de 5 ans, renforcement du processus de réforme spécifique.

⁶ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

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

L'**impact** est le changement d'envergure dans le contexte politique, social, économique et/ou l'environnemental global qui tend à être à long terme⁷ et résulte de l'effort combiné d'un certain nombre d'interventions du gouvernement partenaire, des 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 de la vie des gens, fondée sur des changements économiques, sociaux, culturels, institutionnels, environnementaux et technologiques. Exemples: réduction de la pauvreté, amélioration de l'alphabétisation/du calcul, baisse de la corruption, renforcement du respect des droits de l'homme, réduction du taux de mortalité des moins de cinq ans.

Pour mesurer les résultats obtenus par une intervention, les acteurs du développement définissent des indicateurs, des bases de référence, des jalons et des cibles pour chaque type de résultat :

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 et solides (RACER), et ils doivent être désagrégés selon leur pertinence. Exemples : taux de mortalité maternelle (quantitatif) ; état du cadre juridique garantissant des pensions universelles (qualitatif).

Indicateurs de résultat

Les indicateurs reflètent la même hiérarchie qui régit les résultats. Exemples :

- Niveau du produit : # d'enseignants formés, # de cliniques médicales équipées
- Niveau de la réalisation : % de naissances assistées par du personnel de santé qualifié, prévalence d'enfants de moins de 5 ans en sous poids.
- Niveau de l'impact : proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté, taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans.

Les valeurs **cibles** et les **jalons** précisent l'orientation prévue pour les progrès. Ils doivent être spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et limités dans le temps (SMART). Exemple : la prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans est de 30 % en 2020.

Les **bases de référence** donnent le point de départ (valeur actuelle de l'indicateur) et sont nécessaires pour pouvoir fixer des cibles significatives. Exemple : la prévalence du retard de croissance chez les enfants âgés de moins de 5 ans était de 40 % en 2017.

⁷ La DG NEAR a fourni des orientations supplémentaires sur le traitement séquentiel/temporel de l'impact qui s'applique aux interventions NEAR permettant des impacts à la fois intermédiaires et à long terme. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-programming-vol-1-v-0.4.pdf

1.3 Monitoring

Ce manuel utilise les définitions du monitoring du CAD de l'OCDE et du paquet « Mieux légiférer ».

Monitoring

Le monitoring est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon les indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux principales parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. – *Définition du CAD de l'OCDE*⁸

Le monitoring est un processus continu et systématique de collecte de l'information sur une intervention. Il permet d'identifier et de résoudre tout problème de mise en œuvre et génère des informations factuelles pour les évaluations et les appréciations d'impact futures. – *Mieux légiférer, Outil n° 41. Dispositions et indicateurs de monitoring*⁹

Dans le contexte de la DG DEVCO 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 les gestionnaires opérationnels (GO – membres du personnel de la Commission et leur hiérarchie établie, gérant et contrôlant les interventions financées par l'UE), ou
- **Externe**, s'il est réalisé par des consultants indépendants assistant les services de la Commission. C'est le cas du système ROM.

En fonction de son objectif, le monitoring peut porter sur différents aspects tels que :

- La conformité financière, contractuelle et le déboursement ;
- Le progrès de la mise en œuvre ;
- La réalisation des objectifs.

Toutes les interventions ont un **cadre de monitoring**, bien que son nom et son format puissent varier en fonction de la modalité d'aide ou de l'instrument de financement.

- Pour les interventions selon la modalité de projet, la **matrice du cadre logique** ou le **cadre logique** est le principal cadre de monitoring, résumant la logique d'intervention et définissant la manière dont l'intervention sera suivie. La rédaction des cadres logiques commence avec le Document d'Action (DA), au stade de la conception, lorsque le GO identifie la chaîne des résultats, les indicateurs et les sources de vérification, ainsi que les hypothèses¹⁰. Au stade du contrat, le cadre logique est affiné et les indicateurs sont fournis avec des valeurs de référence et des

⁸ Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, OECD-DAC
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

⁹ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/better-regulation-toolbox-41_en_0.pdf

¹⁰ Cela ne s'applique pas aux actions mises en œuvre exclusivement par le biais d'appels à propositions.

valeurs cibles¹¹. Au cours de la mise en œuvre, le cadre logique doit servir de base au monitoring de l'intervention et doit être révisé régulièrement (et mis à jour si nécessaire). OPSYS soutiendra ce processus en permettant d'encoder les cadres logiques au niveau de l'action, pendant la phase de conception, et au niveau de l'intervention, pendant la phase de mise en œuvre.

- Pour l'aide budgétaire, le **tableau de la logique d'intervention** est rédigé au stade de la conception, et est complété avant la signature de la convention de financement. Il comprend les indicateurs de performance qui sont utilisés dans le cadre des tranches variables.
- Pour les opérations de blending, **une liste d'indicateurs** doit être fournie dans le formulaire de demande pour les facilités de blending. Cette liste est incluse et éventuellement complétée dans le contrat ultérieur avec l'IFI concernée.

Dans le présent manuel, le terme « cadre logique » est utilisé pour englober les trois types de cadres de monitoring. Les PM rendent compte en fonction des indicateurs définis dans le cadre logique.

Les **systèmes de monitoring** (ou accords 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 et les systèmes informatiques de soutien, les mécanismes d'information et de communication, le budget, les acteurs impliqués et la répartition des responsabilités. Les systèmes de monitoring sont mis en place à un stade précoce de l'intervention et doivent s'appuyer autant que possible sur les systèmes locaux et sur ceux des partenaires, afin d'éviter les doubles emplois¹². Une bonne pratique consiste à ce que les PM décrivent tous les éléments d'un système de monitoring dans un **plan de monitoring**.

1.4 Compte rendu des résultats

Les systèmes de monitoring visent à mesurer les progrès réalisés en matière de résultats et, en fin de compte, à faire un compte rendu, que ce soit en interne, à des fins de gestion et d'apprentissage, ou en externe, à des fins de responsabilité et de communication. Le compte rendu des résultats est un exercice périodique visant à collecter, vérifier, agréger et présenter des informations sur les résultats à l'aide d'un cadre de résultats.

Cadre de résultats

C'est un outil utilisé pour collecter et mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs stratégiques. Il est utilisé pour les rapports institutionnels afin de montrer les réalisations collectives des interventions

¹¹ Les valeurs de référence et les cibles ne sont plus obligatoires dans la matrice de cadre logique du Document d'Action exposé dans le modèle de DA inclus dans le guide DEVCO Companion des procédures financières et contractuelles

¹² De plus amples informations seront incluses dans les prochaines lignes directrices sur le monitoring interne des résultats.

Le Cadre de résultats de l'UE

Ces dernières années, la Commission européenne a mis davantage l'accent sur la gestion axée sur les résultats dans toute l'institution. Une étape importante a été franchie en 2015 avec la mise en place du **cadre de résultats de l'UE (EU RF)**, pour faire un compte rendu des résultats de la coopération au développement de l'UE **au niveau de l'organisation**.

Se concentrer sur les résultats au niveau mondial

Les efforts de l'UE s'inscrivent dans un contexte plus large, dans lequel les organisations de développement s'efforcent de mettre en place des systèmes de gestion orientés vers les résultats qui permettent la responsabilisation, la communication, le pilotage et l'apprentissage. Le CAD de l'OCDE, dont l'Union européenne est membre, a adopté depuis février 2004 à Marrakech les principes de la gestion orientée vers les résultats en matière de développement (GAR). Ceux-ci ont été révisés en 2019 pour devenir les nouveaux principes directeurs de la gestion axée sur les résultats de développement durable (GARDD) (DCD/DAC(2019)37/FINAL) afin de refléter l'évolution du contexte de la coopération au développement et de l'ensemble des acteurs concernés, et d'aider les organisations à relever les défis récurrents auxquels elles sont confrontées dans la pratique

L'EU RF donne suite à l'engagement de renforcer le monitoring et la communication des résultats et d'améliorer la responsabilité, la transparence et la visibilité de l'aide de l'UE¹³. L'EU RF a été soumis à une première révision en 2018¹⁴ ; l'objectif était d'aligner le cadre sur l'évolution du contexte de la coopération au niveau européen et international. L'EU RF révisé intègre les objectifs internationaux définis dans l'Agenda 2030 pour le développement durable¹⁵ et le nouveau Consensus européen pour le développement¹⁶ et offre ainsi un outil permettant d'illustrer l'apport de l'UE aux progrès accomplis par les pays partenaires vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Dans le cadre d'un exercice annuel, les interventions financées par l'UE rendent compte d'informations sur les résultats, dont certaines sont agrégées par rapport à un ensemble d'indicateurs inclus dans le cadre de résultats de l'UE. L'EU RF regroupe les résultats des interventions financées par les instruments de financement de l'aide extérieure gérés par la DG DEVCO¹⁷ et l'Instrument européen de voisinage (IEV) géré par la DG NEAR.

En outre, d'autres cadres de résultats spécifiques ont été mis en place, tels que ceux créés pour rendre compte de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP), le Fonds européen de développement durable

¹³ Accroître l'impact de la politique de développement de l'UE : un programme pour le changement, COM(2011)637.

¹⁴ Cadre révisé de résultats de l'UE pour le développement et la coopération internationale conformément aux Objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 pour le développement durable et le nouveau Consensus européen pour le développement, SWD(2018)444final

¹⁵ Résolution de l'Assemblée générale des Nations unies A/RES/70/1

¹⁶ Déclaration conjointe du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil, du Parlement européen et de la Commission européenne : le nouveau Consensus européen pour le développement, 2017/C 210/01, JOUE du 30 juin 2017.

¹⁷ 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 et l'instrument pour le Groenland

(FEDD), un pilier du plan européen d'investissement extérieur (PIE), le Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique¹⁸, les fonds fiduciaires Bekou et Madad. Bien que spécifiques, ces cadres de résultats sont conçus pour contribuer à l'EU RF dès que possible au moyen d'indicateurs communs.¹⁹

Comme indiqué dans le diagramme ci-dessous, l'EU RF s'articule autour de trois niveaux :

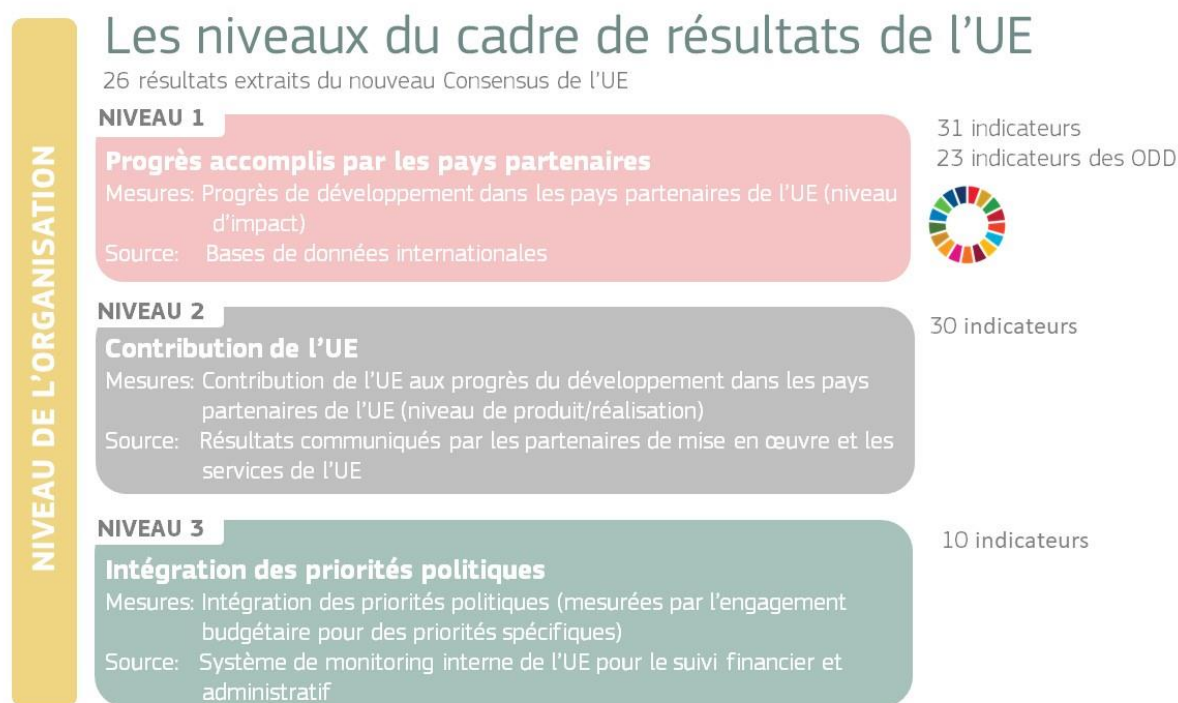


Figure 1. Structure du cadre de résultats de l'UE

Le niveau 1 suit les **progrès du développement** dans les pays partenaires : c'est-à-dire l'impact sur le développement à moyen/long terme obtenu en partenariat et en collaboration avec les gouvernements partenaires, les donateurs et les autres acteurs du développement, y compris le secteur privé et la société civile. À ce niveau, les progrès sont par nature lents et les résultats n'évaluent pas directement la performance de la coopération internationale de l'UE mais indiquent plutôt le contexte opérationnel dans lequel l'UE fournit son aide extérieure. Source des données : les bases de données internationales existantes.

¹⁸ https://ec.europa.eu/trustfundforafrica/content/results-monitoring-and-evaluation_en

¹⁹ Par exemple, le Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique (EUTF) contribue au cadre de résultats de l'UE grâce à ses indicateurs de résultats communs EUTF. La liste des indicateurs communs de résultats de l'EUTF regroupe les résultats au niveau des activités des trois volets de l'EUTF : le volet « Sahel et lac Tchad », le volet « Corne de l'Afrique » et le volet « Afrique du Nord ». Chaque volet dispose de son propre système de suivi et d'apprentissage qui permet de collecter, de rassembler et d'analyser les résultats. Les résultats collectés contribuent, dans la mesure du possible, aux indicateurs pertinents du cadre de résultats de l'UE. Afin d'assurer la cohérence, la correspondance entre les indicateurs communs de l'EUTF pour l'Afrique et le cadre de résultats de l'UE est effectuée par les équipes de suivi du GT de l'UE au siège avec l'aide de la DEVCO 04.

Le niveau 2 se concentre sur **les produits et les réalisations en matière de développement** auxquels les interventions financées par l'UE ont contribué, en collaboration avec les gouvernements partenaires et d'autres bailleurs de fonds. Les résultats de niveau 2 qui sont les plus pertinents pour la prise de décision interne, la responsabilité, la communication et l'apprentissage d'enseignements sont agrégés au niveau de l'organisation. Source des données : les résultats communiqués par les PM et par les GO de la Commission. **C'est à ce niveau que le système ROM offre une aide pour rendre compte des résultats.**

Le niveau 3 reflète **les performances organisationnelles**, en mettant l'accent sur l'intégration des priorités politiques telle que mesurée par les engagements budgétaires orientés vers des priorités spécifiques (par exemple, le développement humain, l'égalité de genre, la nutrition). Source des données : les systèmes de monitoring interne de l'UE.

2

MONITORING ET COMPTE RENDU TOUT AU LONG DU CYCLE DE L'INTERVENTION

Ce chapitre présente :

- Les principales activités de monitoring et de compte rendu réalisées par les services de la Commission et les partenaires de mise en œuvre tout au long du cycle de l'intervention
- Les services fournis par les contractants ROM aux différents moments du cycle

2.1 Monitoring et compte rendu tout au long du cycle de l'intervention

Les activités de monitoring et de compte rendu des DG DEVCO et NEAR évoluent tout au long du cycle de l'intervention, comme l'illustre le graphique ci-dessous :

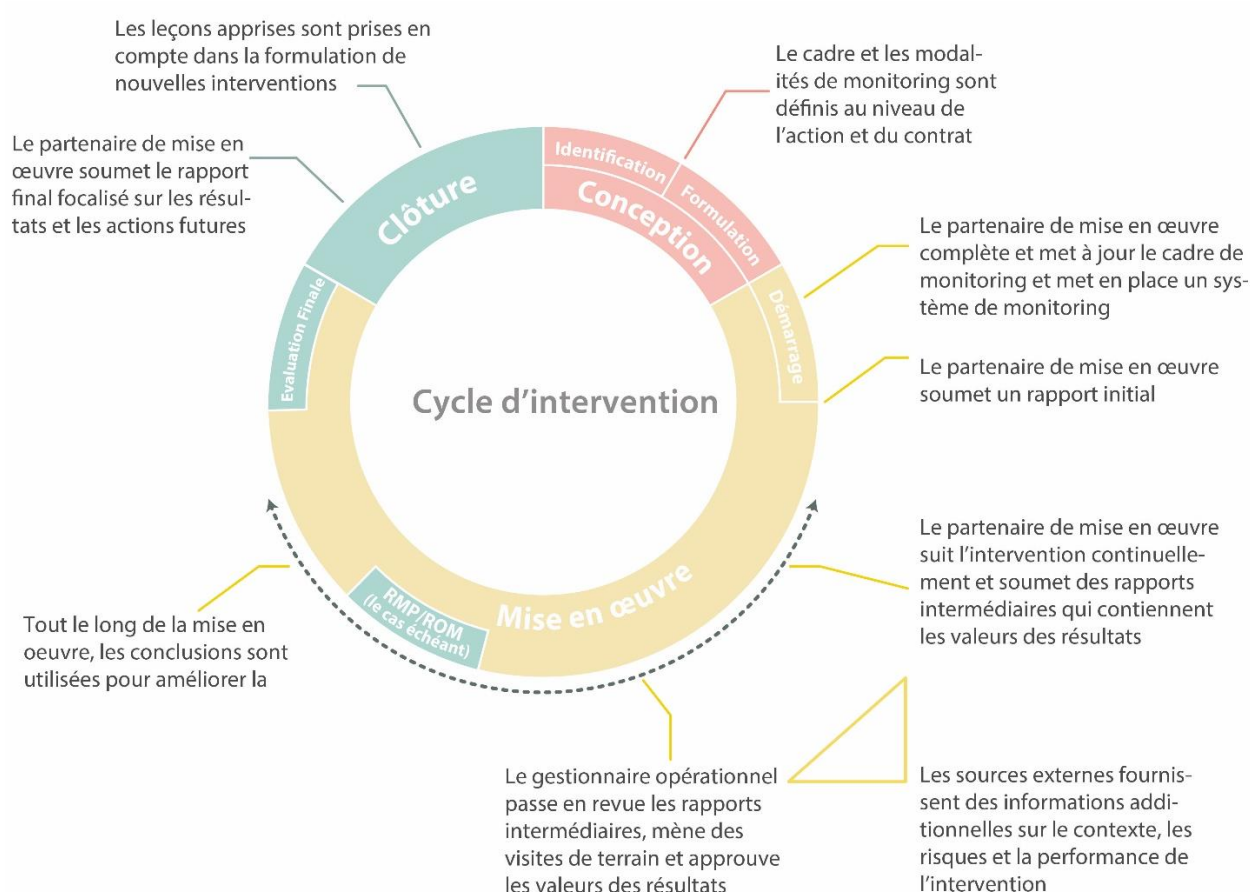


Figure 2. Monitoring tout au long du cycle de l'intervention

Lors de la phase de conception

L'élaboration des systèmes de monitoring et de compte rendu commence dès la phase de conception, après une analyse du contexte et l'examen des Documents Indicatifs de Programmation. Il s'agit des programmes indicatifs pluriannuels (PIP) thématiques, des programmes indicatifs nationaux (PIN) ou des programmes indicatifs régionaux (PIR), qui contiennent les objectifs stratégiques généraux et spécifiques. Au niveau de l'action, ceux-ci se traduisent par des résultats attendus aux niveaux de l'impact et des réalisations et sont accompagnés d'indicateurs pertinents. Lors de la conception d'une action, le GO responsable :

- Rédige la logique d'intervention et la matrice du cadre logique²⁰ en se référant, si nécessaire, aux orientations internes existantes sur les résultats et les indicateurs pour un secteur spécifique²¹ ;
- Signale les indicateurs qui peuvent contribuer à l'EU RF ;
- Complète la matrice d'évaluation des risques ;
- Conçoit les modalités de monitoring des performances et des résultats globaux ;
- Identifie ou sélectionne les PM (par exemple, évaluation des propositions).

Ce processus est soutenu en interne par les réunions du Groupe d'examen de la qualité (GEQ), où tous les documents d'action sont examinés et approuvés.

Dès que le PM est connu, le GO peut évaluer sa capacité de monitoring et de compte rendu. Selon le type de contrat, la matrice du cadre logique et les modalités de monitoring peuvent être négociées plus en détail avant la signature du contrat.

Lors de la phase de démarrage

À ce stade, le PM établit un système de monitoring et de compte rendu qui couvre la logique d'intervention convenue, y compris les résultats attendus et les indicateurs connexes, ainsi que les éléments liés au contexte et aux facteurs de risque. L'évaluation de la qualité des systèmes de monitoring et de compte rendu de chaque PM est une tâche essentielle du GO de l'UE, en vue de fournir un soutien si nécessaire. Il est également essentiel de disposer d'une base fiable pour les tâches de monitoring et de compte rendu du GO, qui sont de plus en plus axées sur les résultats²². Le système de monitoring et de compte rendu établi par les PM est présenté dans le rapport de démarrage qui est soumis pour approbation au GO.

Lorsque plusieurs donateurs fournissent un soutien (en particulier un soutien budgétaire), il existe un cadre global de monitoring et d'évaluation convenu par le gouvernement et les donateurs et des dispositions spécifiques de monitoring sont élaborées. Cela peut également être le cas pour d'autres modalités de mise en œuvre, comme le blending (c'est-à-dire la combinaison de subventions de l'UE avec des prêts et/ou des crédits d'autres organismes publics et entités du secteur privé) ou d'autres interventions de gestion déléguée. Dans ces cas-là, la phase de démarrage est cruciale pour établir

²⁰ Une fonctionnalité pour cette tâche est en cours de développement dans OPSYS

²¹ <https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>

²² De plus amples informations seront incluses dans les prochaines lignes directrices sur le suivi interne des résultats.

des processus de monitoring et de compte rendu conformes aux exigences de tous les donateurs et parties concernés.

Lors des phases ultérieures de la mise en œuvre

Les PM surveillent les interventions par le biais de leurs propres systèmes et procédures, qui peuvent varier considérablement selon le type d'organisation (par exemple, pays partenaire, organisation internationale ou agence d'un État membre, organisation de la société civile...). Ils établissent des rapports d'avancement et d'achèvement, en utilisant comme référence le cadre de monitoring 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 écarts potentiels par rapport aux plans. Dans le cadre de ce processus, ils établissent régulièrement des rapports spécifiques sur la valeur des résultats, selon le calendrier précisé dans leur contrat. Les rapports sont présentés au GO de l'intervention, pour approbation.

Pour bon nombre d'interventions, le pays partenaire joue un rôle central dans le processus de monitoring, que ce soit en tant qu'autorité contractante ou en tant que PM principal. C'est notamment le cas des programmes de soutien aux politiques sectorielles nationales, y compris les programmes de soutien budgétaire sectoriel, pour lesquels les fonctions de monitoring interne couvrent la mise en œuvre des réformes des politiques sectorielles, la réalisation des objectifs correspondants, la formulation et la mise en œuvre du budget public et son affectation à différents secteurs, le dialogue sur les politiques et le développement des capacités.

Lorsque le pays partenaire ne joue pas ce rôle central, il doit néanmoins être informé des progrès réalisés au niveau approprié (autorités locales, autorités centrales). Les comités de pilotage peuvent jouer un rôle important dans l'évaluation des progrès accomplis.

Les **services de la Commission** surveillent la phase de mise en œuvre sur la base des rapports d'avancement et d'achèvement des PM, en recoupant les informations présentées dans les rapports avec les données provenant d'autres sources (par exemple, observation directe par le biais de visites sur le terrain, revues de ROM, évaluations, réunions du comité de pilotage du projet avec les principales parties prenantes). Les rapports sur les valeurs des résultats, tels que présentés par les PM, sont soumis à des contrôles de qualité et, une fois validés, peuvent être agrégés pour qu'un compte rendu soit effectué à des niveaux plus élevés par le biais de cadres de résultats.

Le monitoring effectué par les services de la Commission repose également sur le dialogue stratégique avec un pays partenaire et, dans le même temps, y contribue, en aidant à identifier les domaines dans lesquels une action est nécessaire.

Le compte rendu au niveau des interventions alimente les rapports institutionnels au niveau des instruments spéciaux (par exemple, PIE, FEDD, fonds fiduciaires), au niveau de la Direction ou de la délégation de l'UE (c'est-à-dire le 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 constatations et recommandations recueillies dans le cadre du monitoring interne sont utilisées pour améliorer les performances de l'intervention. En outre, les données collectées via le monitoring servent de base aux évaluations au niveau de l'intervention, du pays, du secteur, du thème ou de la

stratégie. Les interventions peuvent faire l'objet d'une évaluation de mi-parcours par les services de la Commission.

Lors de la phase de clôture

Les PM soumettent un rapport final axé sur les résultats et les enseignements tirés, ainsi que sur les idées et les recommandations pour le travail post-intervention.

Les interventions font généralement l'objet d'une évaluation finale ou ex-post par les services de la Commission.

2.2 Assistance extérieure via le système ROM

Qu'est-ce que le ROM ?

Le ROM est un élément clé des systèmes de monitoring et de compte rendu de la DG DEVCO et de la DG NEAR. Il constitue un élément d'externalisation puisqu'il est confié à des contractants et des experts externes et indépendants, mais il complète le monitoring interne effectué par les GO de l'UE ainsi que le monitoring continu réalisé par les PM tel que décrit dans les sections précédentes. Dans leur travail, les contractants ROM utilisent les rapports de monitoring, les évaluations et les analyses produits par les PM, et s'appuient sur les éléments déjà existants, en évitant les doubles emplois.

Le système ROM a été mis en place pour la première fois en 2001 pour soutenir la décentralisation de la gestion de l'action extérieure de l'UE. Il a été réformé en profondeur en 2015 pour mieux répondre aux besoins de la Commission en matière de responsabilité. Entre autres changements, la réforme de 2015 visait à améliorer la qualité des rapports ROM par 1) le recours systématique à une expertise thématique et sectorielle spécialisée, 2) des missions sur le terrain plus longues et 3) l'introduction d'un solide système d'assurance qualité (AQ) externe. Enfin, la réforme a introduit des missions ROM pour soutenir les délégations et les services du siège dans leurs tâches de communication des résultats, conformément au processus d'établissement et d'information de l'EU RF.

Le système ROM 2019 introduit quelques changements dans la manière de travailler, notamment :

- Un **nouveau service** appuyant les services de la Commission lors de la phase de conception ;
- Un élargissement de la portée des revues ROM, en termes de **timing** et de **produits** ;
- Une attention accrue à **l'exploitation des synergies** entre les différents domaines de travail et à l'apprentissage ;
- De **nouvelles orientations méthodologiques** pour répondre aux questions de monitoring (QM).

Quels services les contractants ROM fournissent-ils ?

Les contractants ROM fournissent trois services principaux.

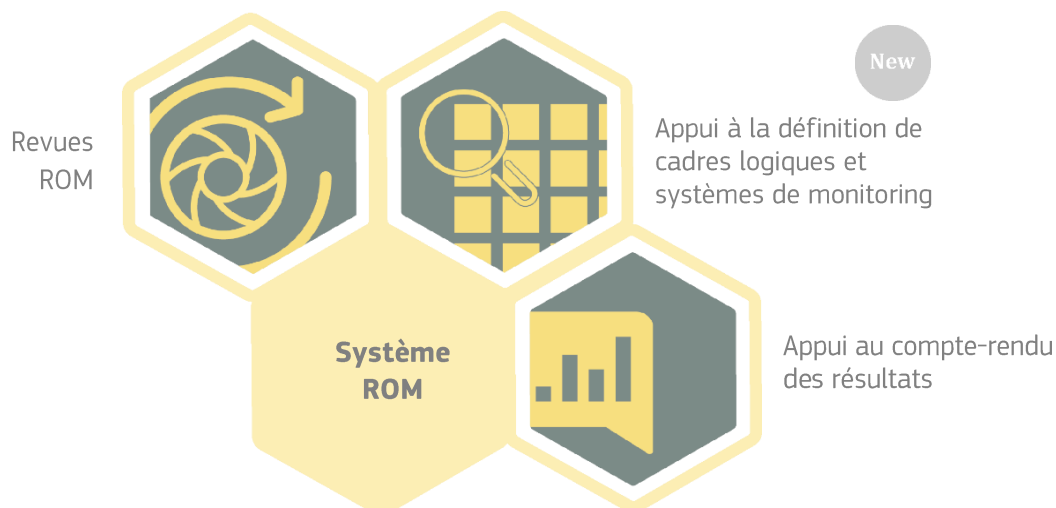


Figure 3. Les services ROM



Les revues ROM fournissent une appréciation externe, objective et impartiale de certaines interventions en cours. Les experts ROM évaluent les interventions selon les quatre critères du CAD que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficace et la viabilité, ainsi que selon quatre critères distincts portant sur les aspects liés à la qualité de la logique d'intervention et des systèmes de monitoring, la coordination, la complémentarité et la valeur ajoutée de l'UE, les questions transversales et la visibilité. Les experts ROM analysent la documentation et effectuent des missions sur le terrain où ils interrogent, dans la mesure du possible, toutes les parties concernées, y compris les bénéficiaires. La méthodologie des revues ROM comprend un ensemble standard de QM qui sont utilisées pour structurer l'analyse de la documentation et des données empiriques. À la fin de la mission, les experts ROM fournissent des recommandations pour améliorer la mise en œuvre du projet, qui sont utiles à la fois pour les GO et les PM. Le champ d'application de ce service a été élargi pour y inclure **trois nouveaux produits** :

- Les revues ROM portant sur les opérations de blending
- Les revues ROM effectuées à un stade précoce
- Les revues ROM réalisées en phase de clôture.

Portée : Interventions dans la modalité de projet et le blending (NOUVEAU). Les interventions d'aide budgétaire ne sont pas couvertes par les rapports ROM

Pour une description complète des normes méthodologiques et opérationnelles des revues ROM, voir les chapitres 4 et 5.

Revue ROM versus Évaluations

Les revues ROM sont différentes des évaluations. Les évaluations sont des appréciations approfondies, qui offrent une analyse beaucoup plus approfondie et plus large. Dans certains cas spécifiques, une revue ROM peut mener à la conclusion qu'une évaluation de mi-parcours est nécessaire pour définir l'approche et les conditions de réorientation d'une intervention (sans exclure la possibilité de l'abandonner).



Appui aux Cadres logiques & Systèmes de Monitoring. Avec ce nouveau service, les experts ROM apportent un soutien technique aux unités et aux délégations dans la formulation des logiques d'intervention et des matrices de cadres logiques correspondantes ainsi que dans la conception des systèmes de monitoring et de compte rendu au niveau de l'intervention. Ce soutien peut également, le cas échéant, faciliter la mise en correspondance avec l'EU RF. Il s'agit d'un service à distance, réalisé par le biais d'appels téléphoniques ou de vidéoconférences entre le GO, l'expert ROM responsable et – si le GO en fait la demande – le(s) PM(s). Le résultat de ce service est un ensemble de documents révisés qui font partie du contrat entre la Commission et le PM (ou le point de départ de la mise en œuvre si l'examen a lieu peu après la signature du contrat).

Portée :
Interventions dans
la modalité de
projet

Pour une description complète de ce nouveau service des contractants ROM, voir le chapitre 7.



Appui au compte rendu des résultats au niveau de l'organisation et des interventions. Dans le cadre de l'exercice annuel de communication des résultats, les experts ROM assurent l'encodage et le contrôle de la qualité des données incluses dans les cadres logiques des interventions, pour un échantillon d'interventions. Ils soutiennent ensuite l'agrégation des résultats au niveau des interventions dans le cadre de résultats de l'UE et fournissent un soutien indirect à d'autres cadres de résultats, tels que ceux des fonds fiduciaires, pour assurer la cohérence, en regroupant certains de leurs résultats dans l'EU RF.

Portée :
Interventions
Dans la modalité de
projet, blending et
d'aide budgétaire

Pour une description complète de l'aide à la communication des résultats, voir le chapitre 8.

Quand les services ROM sont-ils fournis ?

L'aide extérieure du ROM a lieu tout au long du **cycle de l'intervention** tel qu'indiqué dans la figure ci-dessous.

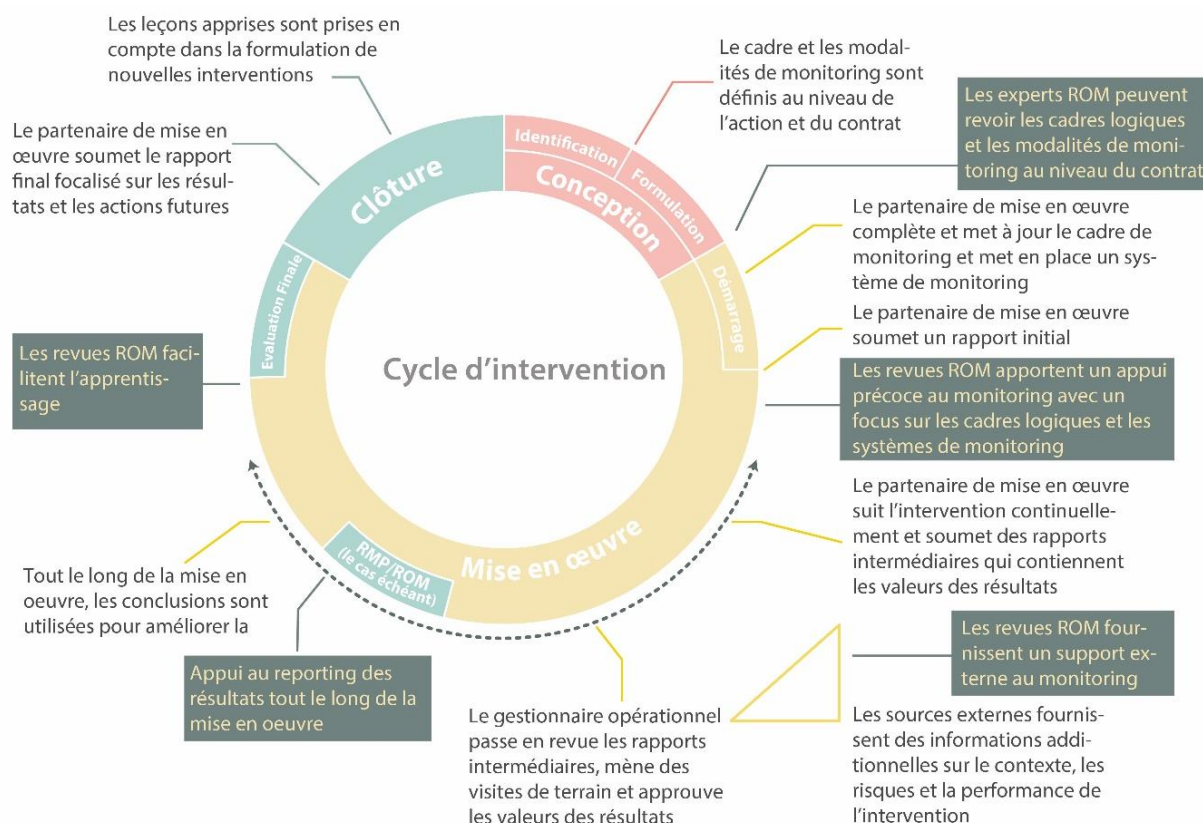


Figure 4. ROM tout au long du cycle de l'intervention

Lors de la phase de conception



Les experts ROM aident les GO à définir les logiques d'intervention et les cadres logiques ; ils suggèrent des améliorations aux systèmes de monitoring et de compte rendu proposés par les PM, et peuvent fournir d'autres appuis techniques si nécessaire. **Il s'agit d'un nouveau service ROM, fourni à la demande et à distance, par un groupe sélectionné d'experts ROM. En règle générale, le soutien est fourni avant le début de l'intervention.**

Lors des phases initiales de mise en œuvre



En tant que nouveau produit, les revues ROM couvrent un échantillon d'interventions financées par l'UE **dans les premières phases de mise en œuvre (du 3^e au 12^e mois selon la durée réelle du projet)**. Il s'agit de revues ROM, visant à remédier aux éventuels points faibles de la phase de conception et aux retards de mise en œuvre le plus tôt possible dans le cycle du projet, afin de garantir une mise en œuvre plus harmonieuse par la suite. À ce stade, les revues ROM fournissent un soutien spécifique pour confirmer ou mettre à jour les logiques d'intervention, pour produire des matrices de cadre logique remaniées (y compris les bases de référence et les valeurs cible) pour revoir le système de monitoring du PM, pour évaluer les risques et les mesures d'atténuation, et pour affiner le calendrier des activités en vue d'améliorer les performances de l'intervention sous les différents critères d'appréciation.

Lors des phases ultérieures de mise en œuvre



Les revues ROM ont lieu **en fonction des besoins** dans les cas suivants :

- Les interventions signalées comme ayant **des problèmes de mise en œuvre** via les systèmes de rapports internes de la Commission. Dans ce cas, la revue ROM aide le GO à traiter les principaux problèmes, à en identifier les causes et les options de solution et à formuler des recommandations pour des actions de suivi.
- Autres interventions pour lesquelles la Commission demande une revue ROM (**à la demande**). Il s'agit d'interventions qui n'ont pas pu faire l'objet d'une visite du gestionnaire opérationnel ou pour lesquelles l'expertise sectorielle nécessaire peut ne pas être disponible au niveau de la délégation/du siège à un moment donné.
- Les **opérations de blending** pour lesquelles la Commission identifie un besoin de revue ROM. Les revues ROM relatives aux opérations de blending sont limitées à un certain nombre d'opérations sélectionnées par an et se concentrent en particulier sur l'appréciation de la valeur ajoutée de la contribution de l'UE et sur la performance des interventions de blending en termes de développement socio-économique.

Quand demander une Revue ROM

Les interventions ne font pas l'objet d'un monitoring par le biais de revues ROM de manière régulière ou annuelle mais uniquement lorsqu'il est réellement nécessaire de faire appel à un avis d'expert externe pour soutenir le monitoring régulier des services opérationnels de l'UE. Les interventions font généralement l'objet d'une revue ROM une fois au cours de leur durée de vie ; des exceptions sont admissibles, en particulier si la revue ROM précédente a révélé des problèmes de performance importants ou si le monitoring interne révèle des problèmes/questions/contraintes prolongés. Les GO qui demandent une deuxième revue ROM pour une intervention donnée doivent expliquer les motifs sur lesquels reposent leur demande

Sur une base annuelle



Les données relatives aux résultats d'un échantillon d'interventions financées par l'UE sont encodées et soumises à un contrôle de qualité chaque année dans le cadre de l'exercice annuel de communication des résultats. L'objectif est de garantir la qualité des données en vue des rapports institutionnels ainsi que des évaluations.

Dans ce contexte, les contractants ROM assurent l'encodage et le contrôle de qualité des valeurs des indicateurs inclus dans les cadres logiques des interventions. Ces contrôles de qualité comprennent entre autres : la garantie que les dernières valeurs disponibles liées aux indicateurs des cadres logiques sont encodées et documentées dans les sources de vérification, la vérification des calculs

des valeurs de l'EU RF et la garantie que les indicateurs sont correctement liés à un indicateur du cadre de résultats de l'UE.

Dans la phase de transition vers le déploiement complet d'OPSYS, ce service jette les bases d'un monitoring et d'un compte rendu des résultats réguliers par les PM et les GO via OPSYS²³.

Vers la fin de la mise en œuvre



Les revues ROM visant à soutenir la gestion du projet ne doivent pas avoir lieu au cours des 8 derniers mois d'activités, afin de laisser suffisamment de temps pour mettre en œuvre les recommandations des experts. Toutefois, dans certains cas spécifiques, une revue ROM vers la fin de la mise en œuvre du projet peut être utile. Dans ce cas, l'accent est mis sur les enseignements tirés et les recommandations pour l'avenir, en vue de préparer une phase successive.

Un effort conjoint pour suivre les résultats

Le tableau ci-dessous présente les principales fonctions nécessaires pour faire en sorte que l'aide extérieure de l'UE soit axée sur les résultats, ainsi que les responsabilités, le timing et la justification qui s'y rapportent.

	Qui est responsable ?	Quand cela a-t-il été réalisé ?	Pourquoi est-ce nécessaire ?
Conception des cadres logiques	Les GO de l'UE ²⁴	Au stade de la conception	Pour s'assurer que la logique d'intervention est cohérente et constitue une base solide pour le monitoring et le compte rendu des résultats
Conception des systèmes de monitoring	Les PM	Lors de la phase de démarrage	Pour organiser un monitoring et un compte rendus appropriés sur les performances et les résultats
	Les PM	Processus continu	Pour vérifier si la mise en œuvre est en bonne voie et prendre des mesures correctives le cas échéant Pour rendre compte des résultats
Monitoring interne	Les GO de l'UE	Processus continu	Pour suivre les progrès et les performances au niveau du pilotage opérationnel, de la gestion et de l'administration des contrats ; Pour rendre compte des performances du portefeuille pour la prise de décision stratégique Pour rendre compte des résultats

²³ Dans OPSYS, les GO doivent donner accès au partenaire principal de mise en œuvre/contractant (le dirigeant du consortium) pour accéder au portefeuille d'interventions pour lequel ils ont été engagés. Une fois que le PM chef de file a accès à l'intervention, il peut encoder les informations sur le cadre logique et les soumettre pour approbation. Une fois approuvées, les valeurs actuelles sont encodées pour suivre l'évolution de l'intervention. Cette tâche peut être déléguée à un partenaire de mise en œuvre/expert, néanmoins le partenaire de mise en œuvre/contractant chef de file reste responsable de la soumission des valeurs au gestionnaire opérationnel. Afin d'harmoniser et d'améliorer la qualité des indicateurs utilisés dans tous les cadres logiques, OPSYS facilite le processus en suggérant des indicateurs pré-codés aux gestionnaires opérationnels et aux partenaires de mise en œuvre.

²⁴ Pour les appels à propositions, les cadres logiques sont conçus par le demandeur.

	Qui est responsable ?	Quand cela a-t-il été réalisé ?	Pourquoi est-ce nécessaire ?
Soutien du ROM aux systèmes de monitoring et aux cadres logiques		Lors de la phase de conception	Pour soutenir l'adoption de cadres logiques de qualité et de systèmes de monitoring et de compte rendu adéquats proposés par les PM
Revue ROM	Gérées par les sièges de DEVCO et NEAR ; exécutées par les experts ROM externes	À un stade précoce de mise en œuvre Lors de la phase de mise en œuvre	Pour améliorer les cadres logiques et les systèmes de monitoring Pour fournir des recommandations pour la gestion de projets et contribuer à l'apprentissage
Soutien du ROM au compte rendu des résultats		Une fois par an	Pour soutenir l'exercice de compte rendu des résultats au niveau des interventions et de l'institution Pour faciliter la responsabilité et la communication des résultats
Évaluation	Au niveau de l'intervention, du pays, du secteur, du thème : gérée par les GO de l'UE au sein de la délégation/du siège, menée par des évaluateurs externes	Au franchissement d'étapes particulières : à mi-parcours, en fin de parcours ou ex-post	Pour fournir des recommandations pour la gestion de projets sur la base d'une analyse approfondie Identification des enseignements tirés Responsabilité des résultats (impact)
	Évaluations stratégiques : gérées par les unités d'évaluation du siège, menées par des évaluateurs externes	Un certain nombre d'évaluations par an selon un plan pluriannuel	Contribuer à la prise de décision stratégique au niveau national, sectoriel ou mondial et notamment à la programmation Obligation de rendre compte des résultats des dépenses publiques

Table 1. Un effort conjoint pour suivre les résultats

3

ACTEURS DU SYSTÈME ROM

Ce chapitre décrit les acteurs ainsi que l'organisation et la structure de gouvernance du système ROM

Le principal groupe cible des services ROM est constitué du personnel de la Commission européenne, et plus particulièrement :

- Du personnel opérationnel de la DG DEVC0 et de la DG NEAR en charge de la conception et du monitoring des interventions de financement de l'UE tant au niveau des sièges que des délégations ;
- Des services du siège de la DG DEVC0 et de la DG NEAR chargés de rendre compte des résultats et de garantir la responsabilité, la transparence et la communication aux parties prenantes (par exemple, les États membres, les citoyens de l'UE, les autres institutions de l'UE et les institutions non communautaires) ;
- De la direction de la DG DEVC0 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 profitent également aux PM, aux pays partenaires et aux bénéficiaires des interventions financées par l'UE.

Tout au long du processus ROM, les contractants interagissent avec tous ces acteurs, chacun d'entre eux jouant un rôle spécifique.

Les sections suivantes présentent les principaux acteurs jouant un rôle dans le système ROM. Vous trouverez un rapide aperçu des changements introduits par l'édition 2020 ci-dessous.

Les Nouveautés

- La gestion des contrats ROM à la DG DEVC0 a été centralisée et fait désormais partie du portefeuille de DEVC0 04 - Évaluation et résultats
- La DG DEVC0 et la DG NEAR ont chacune signé deux contrats de service ROM
- Les interventions en Asie et au Pacifique, en Amérique latine, aux Caraïbes et les interventions thématiques à gestion centralisée sont désormais couvertes par le même contrat
- La catégorie d'experts « intermédiaires » a été introduite
- Les experts impliqués dans le nouveau service au niveau de la conception proviennent d'un pool spécifique et ne peuvent être chargés de la revue ROM des mêmes interventions

3.1 Parties prenantes de la Commission

Unités et équipes de Coordination du ROM

Les services de la Commission dirigent le processus de mise en œuvre et de fourniture des services ROM. En particulier, les unités DEVC0 04 - Évaluation et résultats, et NEAR A4 - Cadre financier pluriannuel (CPF), Programmation et évaluation, sont responsables du système ROM et de la gestion

opérationnelle des contrats ROM. Il s'agit des unités de coordination du ROM et elles sont désignées sous cette appellation dans le présent manuel.

En soutien aux unités de coordination du ROM, un contractant en AQ est chargé d'évaluer la qualité des produits fournis par les contractants ROM (revues ROM uniquement) et de formuler des recommandations d'amélioration. Les unités de coordination du ROM de DEVCO et de NEAR bénéficient de l'assistance technique d'autres contractants externes, qui peuvent être impliqués à différents degrés dans la coordination et la supervision méthodologique du système ROM et dans les activités d'apprentissage. Les gestionnaires opérationnels des contrats ROM et les consultants impliqués dans la coordination du ROM forment **l'équipe de coordination du ROM**.

Le rôle des équipes de coordination du ROM comprend :

- La coordination générale du système ROM, y compris le lancement de l'exercice, l'approbation de la planification, l'approbation des experts, des écarts par rapport aux procédures standard et des *services ad hoc* ;
- La prise en charge de toutes les questions de méthodologie et d'apprentissage liées aux services ROM, en étroite coopération avec les représentants des unités thématiques et géographiques ;
- La gestion de l'assurance qualité de tous les livrables, y compris par le pilotage du contrat spécifique et par la mise en œuvre de mesures correctives.

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

Les équipes de coordination du ROM assurent la liaison avec les contractants pour la gestion quotidienne des activités et des contrats. Elles approuvent le plan de travail du ROM pour les contrats ROM dont elles sont responsables, y compris les CV du ou des experts proposés pour chaque mission. Elles assurent la cohérence méthodologique des contrats et reçoivent tous les rapports d'exécution et les analyses consolidées. Avec le représentant désigné du contractant, elles discutent des résultats de l'assurance qualité, ainsi que des autres informations reçues en retour sur les services et les livrables, et procèdent à un examen annuel des performances des experts.

Les équipes de coordination du ROM assurent la liaison avec les unités du siège et les délégations qui se voient attribuer des missions ROM et des services à distance, ainsi qu'avec les GO et les points focaux (PF) de monitoring et d'évaluation (M&E). Elles interviennent en cas de désaccord grave entre une délégation ou une unité et un expert ROM ou un contractant ROM sur les conclusions présentées dans un rapport ROM. Dans ce cas, des services d'assurance qualité supplémentaires peuvent être demandés.

Points focaux pour le M&E et points focaux du ROM pour le blending

Chaque délégation et unité opérationnelle du siège nomme un **point focal de M&E**. Au siège, les points focaux M&E des unités thématiques et géographiques (régionales) s'occupent des projets gérés de manière centralisée par leurs services. Les points focaux du ROM de blending dans les unités chargées du blending aux DG DEVCO et NEAR (actuellement DEVCO C3/C7 et NEAR A3) ont un rôle consultatif pour toutes les revues ROM sur les opérations de blending pour leur DG, et facilitent la

communication avec les institutions financières (les IFI et les institutions financières de développement - IFD) qui mettent en œuvre l'opération de blending.

Les points focaux M&E assurent des flux d'informations appropriés et une bonne coordination entre tous les acteurs impliqués dans la sélection des interventions qui bénéficieront des services ROM. Les points focaux de M&E veillent également à ce que les services fournis à leurs équipes répondent aux besoins de manière efficace.

Gestionnaires opérationnels

Les GO sont des membres du personnel de la Commission (et leurs hiérarchies établies) qui gèrent et contrôlent les interventions financées par l'UE. Ils peuvent être basés à la fois au siège (pour les interventions à gestion centralisée) et au sein des délégations (pour les actions décentralisées). Ils sont les bénéficiaires directs de la plupart des services du ROM pour lesquels ils jouent un rôle en demandant le service, en contribuant au plan de travail des missions du ROM, en offrant des orientations et des informations aux experts, en facilitant le contact avec les partenaires de mise en œuvre et les autres parties prenantes, en fournissant un commentaire sur les résultats de la mission.

3.2 Partenaires de mise en œuvre et autres parties prenantes

Partenaires de mise en œuvre

Les PM sont les entités responsables de la mise en œuvre des interventions financées par l'UE. En tant qu'acteurs clés, ils sont impliqués dans les revues ROM ainsi que dans d'autres services du ROM dans la mesure requise par le GO. Ils bénéficient des services du ROM étant donné qu'ils bénéficient d'un appui pour mieux mettre en œuvre leurs interventions.

Autres parties prenantes clés

Lors de la préparation et de la mise en œuvre d'une revue ROM, les contractants ROM et leurs experts doivent consulter d'autres parties prenantes clés. Il s'agit notamment des bénéficiaires finaux et d'autres acteurs du domaine/secteur de la mise en œuvre.

3.3 Contractants ROM

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

Dans le cadre de la DG DEVCO

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

LOT 1 : Interventions en Asie et Pacifique, en Amérique latine, aux Caraïbes et interventions thématiques à gestion 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 dont la gestion centralisée est assurée par les directions thématiques et horizontales de DEVCO

LOT 2 : Afrique subsaharienne

Le lot 2 couvre :

- Les interventions dévolues aux délégations de l'UE en Afrique subsaharienne (nationales, régionales, intra-ACP et panafricaines)
- Les interventions régionales gérées centralement par les directions géographiques de DEVCO couvrant l'Afrique (actuellement D & E)
- Les interventions thématiques dévolues aux délégations d'Afrique subsaharienne

Une description plus complète de l'affectation des interventions sur les deux lots est fournie dans les termes de référence (TdR).

Dans le cadre de la DG NEAR

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

LOT 3 : Région du voisinage

Le lot 3 couvre :

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

(Coopération nationale, régionale, interrégionale et transfrontalière, pour 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'aide de préadhésion (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo*, Monténégro, Macédoine du nord, Serbie et Turquie)

(Coopération nationale, régionale et transfrontalière, pour un ou plusieurs pays).

* 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.

Principales responsabilités

Les contractants ROM de chaque lot 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 de la qualité de l'ensemble du processus et des produits ainsi que toute assistance technique *ad hoc* qui pourrait être requise par les services de la Commission dans le cadre du contrat.

Les contractants ROM participent à des réunions régulières avec les équipes 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 directrices²⁵ et/ou au matériel de formation mis à disposition par les services de la Commission. La Commission peut proposer du matériel de formation et des modules de formation sur divers sujets, en accordant une attention particulière aux sujets liés à la communication des résultats et au soutien au stade de la conception des cadres logiques et des systèmes de monitoring et de compte rendu.

Les services de la Commission peuvent demander des « rapports spéciaux », c'est-à-dire des services supplémentaires en plus de ceux décrits dans les TdR des contrats. Tous les rapports, analyses et missions de contrôle supplémentaire demandés par les services de DEVCO ou de NEAR devront être approuvés par l'équipe de coordination ROM compétente et décrits dans les TdR *ad hoc*. L'équipe de base du contractant aidera le service concerné à rédiger les TdR. Ces TdR, qui doivent être approuvés par l'équipe de coordination ROM, comprendront les principaux objectifs des services à fournir, les résultats attendus et les livrables, le calendrier et une description des ressources nécessaires (par exemple, personnes/jour, déplacements, indemnités journalières et lieu), y compris les estimations de coûts correspondantes. Après approbation, le contractant veillera à ce que les tâches prévues dans les TdR soient mises en œuvre et communiquera les révisions nécessaires en temps utile. L'équipe de coordination du ROM approuvera tout produit avant sa livraison finale.

Voici quelques exemples de « rapports spéciaux » produits récemment :

- Une étude sur les résultats des revues ROM de certains projets du Fonds fiduciaire en 2017-2019
- Un document sur les programmes de coopération transfrontalière (PCT)
- Une présentation sur le lien entre la conception et les performances des projets sélectionnés.

Les contractants produisent des rapports de démarrage, d'avancement et de fin de mise en œuvre comme cela est décrit dans leur contrat respectif.

L'encadré ci-dessous fournit quelques détails sur la structure organisationnelle des contractants, telle qu'elle est détaillée dans les TdR et les propositions d'appel d'offres respectifs.

²⁵ En particulier, les lignes directrices fournies pour les QM prévues aux annexes 2 et 3.

La structure organisationnelle des contractants ROM

Chaque contractant ROM met en place une **équipe de base** d'experts à temps plein (220 jours ouvrables/an, jours importants ou non). Les équipes de base sont composées d'un mélange d'experts seniors, intermédiaires et juniors ainsi que d'assistants de projet. Le nombre d'experts de l'équipe de base 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 de base se situe à Bruxelles. Chaque contrat indique le nombre minimum d'experts qui doivent être basés à Bruxelles. Elle comprend le chef d'équipe, le chef d'équipe adjoint, le(s) expert(s) junior(s) et le(s) assistant(s) de projet. Les autres membres de l'équipe de base peuvent travailler à domicile ou depuis un bureau situé dans leur lieu de résidence, à condition que leur présence à Bruxelles soit garantie lorsque cela est nécessaire.

Les experts de l'équipe de base mettent en œuvre les services ROM pour leur domaine d'expertise et sont responsables :

- De la gestion globale du contrat, et de la qualité des services fournis (il s'agit là de la responsabilité principale du chef d'équipe et du chef d'équipe adjoint) ;
- Du contrôle de qualité interne ainsi que de la formation et du transfert de connaissances aux experts qui ne font pas partie de l'équipe de base ;
- De la préparation de rapports consolidés.

L'équipe de base travaille ensemble, en créant des synergies entre les différents domaines de responsabilité afin de s'assurer que tous les services du ROM sont effectivement liés entre eux.

Comme dans les précédents contrats ROM, les experts seniors prennent la direction de la mise en œuvre des services ROM et doivent avoir un profil solide en matière de développement et de coopération internationale, une expertise technique dans un ou plusieurs secteurs et une expérience approfondie de la gestion de projets. Pour réorganiser le pool d'experts, ce cycle de contrats ROM réintroduit la catégorie d'expert moyen – qui doit compter un minimum de six années d'expérience dans la coopération au développement.

L'équipe de base travaillera en étroite collaboration avec des **experts ROM**, c'est-à-dire des experts à court terme affectés à la mise en œuvre de services ROM non assurés par les experts de l'équipe de base. Leur lieu de détachement normal est leur domicile ou leur bureau dans leur lieu de résidence.

Pour les demandes spécifiques basées sur un mandat ad hoc, convenu 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 autres que les experts clés qui sont proposés par le contractant doivent être approuvés par écrit par l'autorité contractante avant de commencer à mettre en œuvre leur mission.

3.4 Contractant pour l'Assurance Qualité du ROM

La DG DEVCO a signé un contrat de service distinct pour assurer la qualité du processus des revues ROM. Le contractant chargé de l'AQ aide la Commission à garantir un niveau de qualité élevé pour l'ensemble des contrats ROM. Le contractant en AQ examine les résultats des revues ROM et effectue des missions d'observation et des missions sur le terrain sur un échantillon de revues ROM convenu avec les services de la Commission. Les services supplémentaires comprennent des études et des sessions *ad hoc*. Les résultats de l'assurance qualité servent de base à l'amélioration du système ROM, le cas échéant.

Les tâches du contractant chargé de l'assurance qualité sont décrites au chapitre 6.

3.5 Gouvernance

Les contrats ROM sont pilotés par l'unité DEVCO 04 « Evaluation et résultats » et l'unité NEAR A4. L'unité DEVCO R5 et l'unité NEAR R4 sont responsables des questions financières et contractuelles.

DEVCO 04 et NEAR A4 organisent des **réunions périodiques du comité de pilotage du ROM** (conjointement, si nécessaire). Afin d'assurer un pilotage étroit des exercices de ROM, ces réunions devraient avoir une périodicité minimale trimestrielle.

L'objectif des réunions du comité de pilotage du ROM est de suivre la mise en œuvre continue du plan de travail du ROM et de faciliter une coopération étroite entre tous ceux qui participent aux exercices du ROM. Les participants feront un rapport sur les questions politiques, techniques et contractuelles lors de la réunion en demandant des conseils et/ou des décisions, *entre autres*, sur les activités du projet, la qualité et la conformité des résultats, le calendrier, les aspects financiers, la communication, etc. Les réunions sont exécutives, DEVCO 04 et NEAR A4 étant les services habilités à établir les ordres du jour, la participation *ad hoc*, les procès-verbaux et à adopter les décisions d'exécution sur la mise en œuvre du ROM, ainsi que l'autorité pour les questions contractuelles spécifiques.

La participation aux réunions du comité de pilotage du ROM est obligatoire pour

- Les équipes de coordination du ROM et la direction des unités de coordination des ROM
- Les représentants désignés des directions géographiques et thématiques
- Le réseau de points focaux de M&E des directions géographiques et thématiques de la DG DEVCO, s'ils diffèrent des précédents
- Les contractants ROM/l'équipe de base (chef de projet, chef d'équipe, chef d'équipe adjoint, etc.)

Sur une base *ad hoc*, le comité de pilotage du ROM pourrait également être ouvert :

- Au contractant chargé de l'assurance qualité du ROM
- Aux points focaux de M&E de la délégation de l'UE qui pourraient être sur place et disponibles au moment de la réunion
- Aux autres services d'assistance technique soutenant l'unité de coordination du ROM

En tout cas, les unités de coordination du ROM partagent les procès-verbaux approuvés des réunions du comité de pilotage du ROM avec les personnes mentionnées (participants effectifs et potentiels).

Ci-dessous une figure représentant la gouvernance du système ROM :

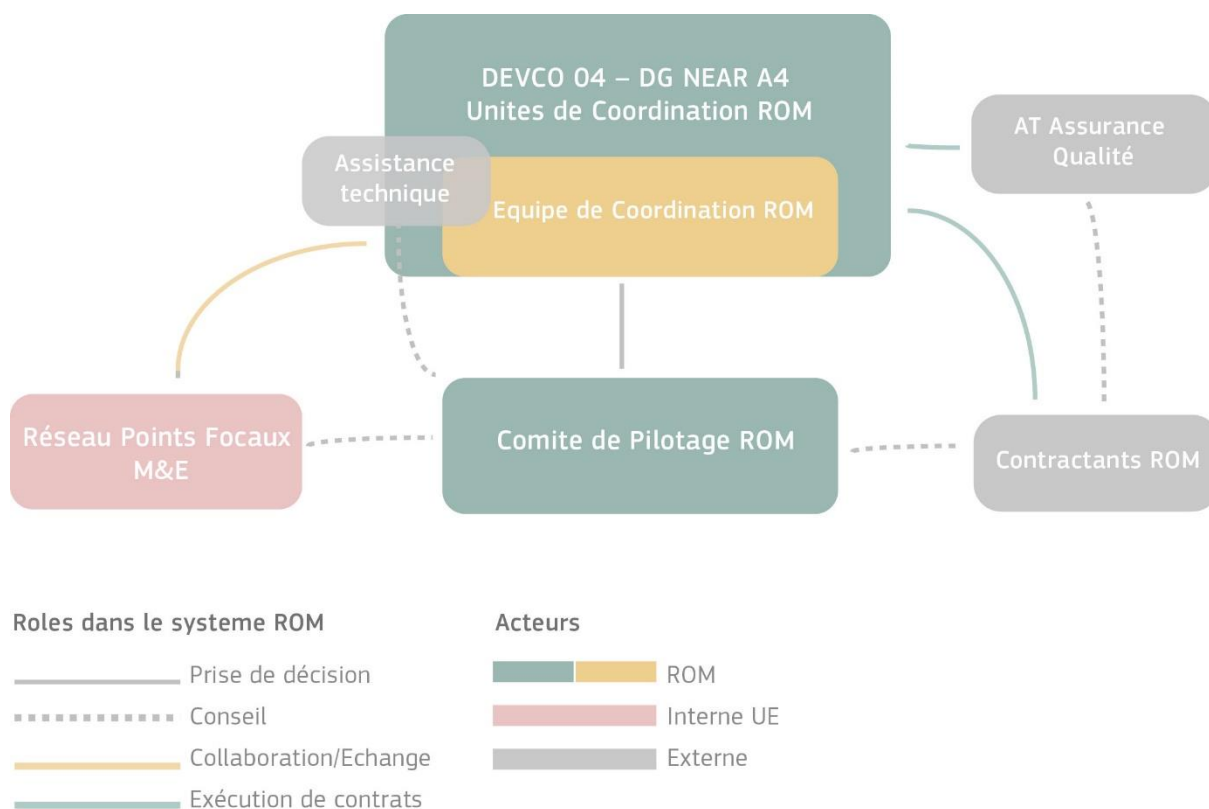


Figure 5. Gouvernance du système ROM

4

REVUES ROM

Dans ce chapitre, nous décrivons le principal service disponible dans le cadre des contrats ROM : les rapports ROM des projets en cours. Le chapitre couvre l'ensemble du processus d'rapports ROM, en mettant l'accent sur :

- L'élaboration du **plan de travail**,
- La **mise en œuvre** des rapports ROM, et
- La **phase de compte rendu**, qui s'achève avec la livraison de la version finale du rapport du ROM aux services de la Commission

Les interventions qui bénéficient d'une revue ROM sont des **interventions en cours** qui reçoivent l'avis externe d'un expert en monitoring, ayant une expertise sectorielle pertinente, sur leur performance actuelle ou sur les bases de leur performance future (conception cohérente et système de monitoring bien structuré).

Les revues ROM suivent un processus bien rodé et supporté par les technologies de l'information. Ce processus est représenté graphiquement à la page suivante.

Le processus de planification et de mise en œuvre des revues ROM se répète à chaque exercice ROM. Il comprend à la fois des étapes qui ont lieu une fois par an, au début (planification) ou à la fin (enseignements à tirer) de l'année opérationnelle, et des étapes qui se répètent pour chaque revue ROM (phase documentaire, de terrain, et de compte rendu). Ces étapes sont décrites en détail aux sections suivantes. Vous trouverez ci-dessous un rapide aperçu des changements introduits par l'édition 2020 dans le processus des revues ROM.

Les nouveautés des revues ROM

- Introduction des revues ROM à un **stade précoce** de la mise en œuvre (uniquement pour un échantillon représentatif) et à un **stade avancé** de la mise en œuvre
- Simplification des raisons pour demander une revue ROM
- Normes révisées pour la budgétisation des missions
- Réintroduction des missions de groupe
- Questions de monitoring révisées et orientations
- Modèles révisés pour les rapports et le CQ
- Les GO ne doivent pas encoder un plan de suivi dans le module ROM mais restent entièrement responsables du suivi des recommandations des rapports ROM

Les questions de monitoring révisées sont présentées à l'annexe 1, les nouvelles notes explicatives pour répondre aux QM pour les revues ROM standard sont présentées à l'annexe 2, tandis que celles pour les revues ROM blending sont présentées à l'annexe 3. Les modèles révisés pour le compte rendu (QM et rapport ROM) sont présentés à l'annexe 4, et un nouveau modèle pour les enseignements tirés est présenté à l'annexe 5. Enfin, les modèles pour le contrôle interne de la qualité des revues ROM sont présentés à l'annexe 6.

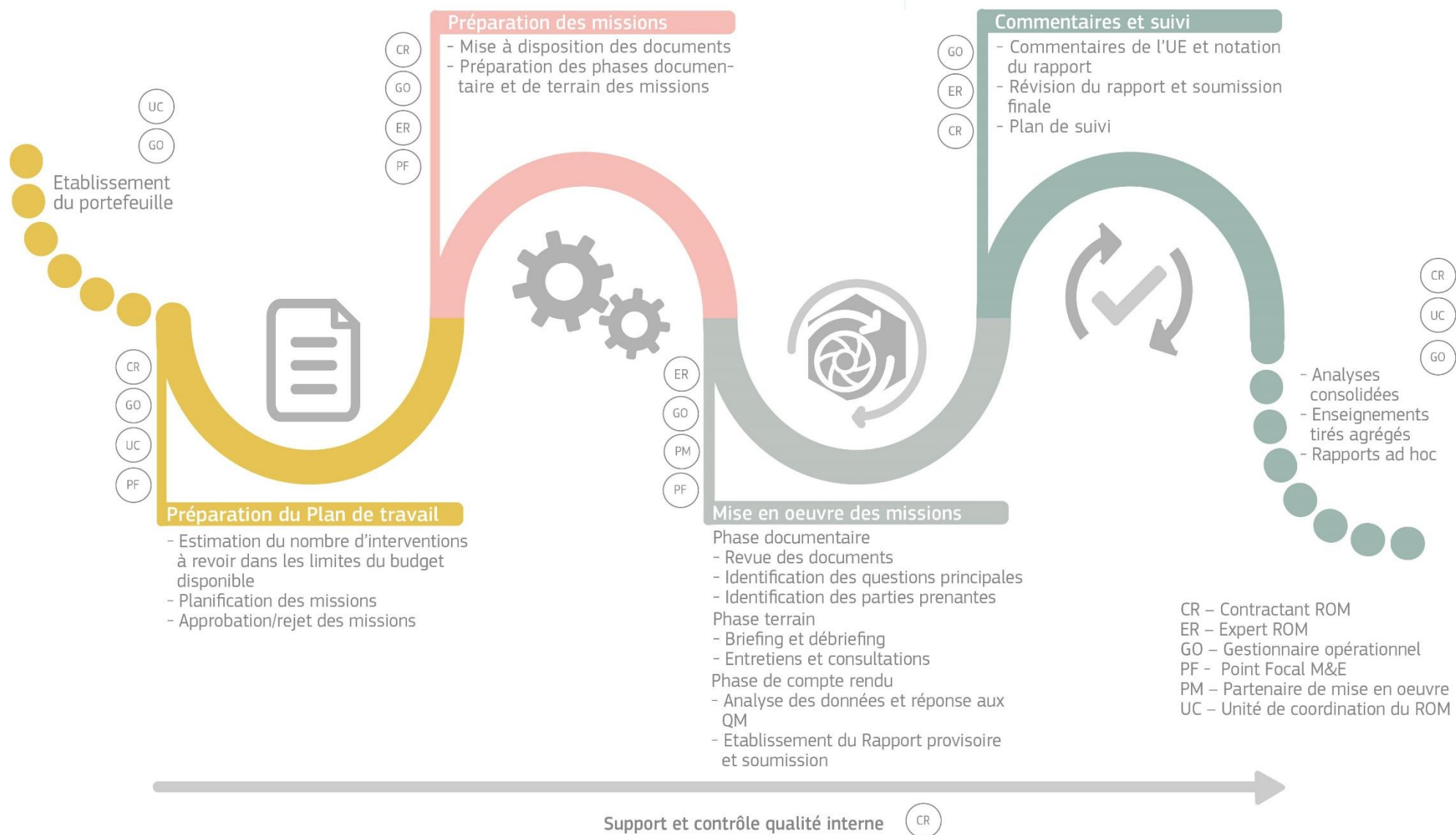


Figure 6. Processus de Revue ROM

Toutes les étapes supposent un effort conjoint des acteurs décrits dans les chapitres introductifs :

- Les **GO** fournissent des informations pour planifier et mettre en œuvre les missions, donner des conseils et fournir un retour d'information ;
- Les **points focaux de M&E** facilitent le processus au niveau de la délégation et au niveau thématique/géographique au siège ;
- Les **contractants ROM** assurent la planification et l'organisation des missions et le contrôle de la qualité des livrables ;
- Les **experts ROM** conduisent les missions ROM et rédigent les rapports correspondants ;
- Les **PM** contribuent à la mission du ROM et bénéficient de l'exercice ROM, qui les aide à améliorer la performance de leurs interventions ;
- Les **unités de coordination des ROM** soutiennent l'exercice, approuvent les missions et fournissent des conseils méthodologiques et techniques par l'intermédiaire des équipes de coordination du ROM.

Ci-dessous la description des étapes du processus.

4.1 Le portefeuille d'interventions pour les Revues ROM

L'exercice de ROM commence par la création du portefeuille d'interventions à soumettre aux contractants pour les revues ROM. Il s'agit d'un processus interne qui implique plusieurs services de la Commission, piloté par les unités de coordination du ROM et soutenu par des systèmes d'information de plus en plus intégrés. Il a lieu chaque année et consiste en (i) la préparation de la liste de toutes les interventions gérées par les délégations et les unités opérationnelles du siège, et (ii) la sélection des interventions qui doivent faire l'objet d'une revue ROM sur indication des activités de monitoring et de compte rendu internes.

Ce processus est appuyé par plusieurs instruments informatiques. Le RGAE sert de référence pour la liste des interventions devant faire l'objet d'une revue ROM. Avec les informations qu'il contient sur la performance des interventions (ICP 6 et ICP 7 en particulier), le RGAE est également utilisé pour signaler quand une revue ROM est nécessaire. Au sein de la DG NEAR, le système d'information de gestion (SIG) fournit des informations supplémentaires grâce à une évaluation systématique des risques. Enfin, le module ROM est utilisé pour mettre à la disposition des contractants ROM le portefeuille d'interventions pour les revues ROM, et ensuite pour aider à la préparation et l'exécution du plan de travail. Le module ROM sera intégré dans les prochaines versions d'OPSYs.

Le Rapport de gestion de l'assistance extérieure (RGAE)

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 de l'année précédente. Plusieurs indicateurs clés de performance (ICP) standard sont calculés à partir du RGAE. Deux ICP sont utilisés pour signaler les interventions présentant des problèmes et nécessitant potentiellement une revue ROM, à savoir l'ICP-6 et l'ICP-7, grâce à un système de notation par « feux de signalisation » utilisé par les GO pour rendre compte de leur avis sur la performance de l'intervention.

Le premier feu de signalisation (ICP-6) est lié à la question suivante : quel est le niveau prévu de ressources programmées que le projet pourra utiliser avant la fin du projet (< 75 %, rouge ; 75 % - 90 %, orange ; > 90 %, vert) ? Le deuxième feu de signalisation (ICP-7) porte sur les questions suivantes : 1. Quel est le niveau probable que les projets atteindront en termes de valeurs cibles pour les produits (< 75 %, rouge ; 75 % - 90 %, orange ; > 90 %, vert) ? 2. Quels sont les risques que – indépendamment des produits obtenus – les réalisations du projet ne soient pas atteintes (élevé, rouge ; moyen, orange ; faible, vert) ?

Une intervention est considérée comme ayant des problèmes de mise en œuvre et donc nécessitant une revue ROM, si au moins un des deux IPC est marqué en orange ou en rouge.

Le RGAE est également utilisé pour indiquer les interventions pour lesquelles une revue ROM est considérée comme nécessaire par l'unité opérationnelle de la délégation/du siège, même si le feu de signalisation des deux ICP est vert.

Le GO en charge n'a plus à préciser dans le RGAE les raisons de la demande de ROM et ne sélectionne qu'une option oui/non dans l'outil RGAE.

New

Le portefeuille d'interventions pour les revues ROM comprend quatre catégories différentes :

- Un **échantillon représentatif** des interventions financées par l'UE dans les **premières phases de leur mise en œuvre**. L'échantillon est sélectionné par les services de la Commission selon des procédures d'échantillonnage dont un aperçu est fourni à l'annexe 7. Pour ces interventions, les revues ROM aident le GO à confirmer ou à mettre à jour la logique d'intervention et la matrice du cadre logique (y compris les bases de référence et les valeurs cibles), à revoir le système de monitoring du PM, à évaluer les risques et les mesures d'atténuation et à affiner le dispositif de mise en œuvre et le calendrier des activités en vue d'améliorer la performance de l'intervention.
- Les **interventions signalées** comme ayant des **problèmes de mise en œuvre** par le biais des systèmes de rapports internes de la Commission (RGAE et SIG). Dans ce cas, la revue ROM aidera le GO à traiter les principaux problèmes, à identifier les causes et les options de résolution et à formuler des recommandations pour les actions de suivi.
- Les **autres interventions** pour lesquelles les services de la Commission **demandent une revue ROM**. Plusieurs raisons peuvent justifier cette demande. Par exemple, une revue ROM peut être demandée pour des interventions qui n'ont pas pu faire l'objet d'une visite par les GO de l'UE ou pour lesquelles l'expertise sectorielle nécessaire au niveau de la délégation/du siège peut ne pas être disponible à un moment donné.

New



- **Les opérations de blending** pour lesquelles la Commission identifie la nécessité d'une revue ROM. Pour de plus amples informations sur les revues ROM concernant les opérations de blending, veuillez consulter le chapitre 5.

De plus amples détails sur les interventions qui, chaque année, font partie du portefeuille ROM ou en sont exclues, sont disponibles dans le tableau ci-dessous :

Incluses	Non incluses
<ul style="list-style-type: none"> ■ Interventions avec au moins un drapeau orange ou rouge pour l'ICP-6 et/ou l'ICP -7 ; ■ Interventions avec des feux de signalisation verts, pour lesquelles l'unité opérationnelle de la délégation/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 représentatif, indépendamment du feu de signalisation qu'elles peuvent déjà avoir sur le RGAE ; ■ Opérations de blending et interventions du fonds fiduciaire sélectionnées par un processus de consultation interne ; ■ Interventions parvenues à un stade tardif de la mise en œuvre (moins de 8 mois avant la fin) pour lesquelles il existe une demande justifiée d'une revue ROM. Il s'agit de demandes spécifiques qui ne sont pas le résultat de retards dans la mise en œuvre des revues ROM. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les interventions qui viennent de démarrer mais qui n'ont pas été échantillonnées pour une revue ROM dans leur première phase de mise en œuvre ; ■ Les interventions en passe d'être achevées (moins de 8 mois avant leur fin) et pour lesquelles il n'y a pas de nécessité justifiée de revue ROM ; ■ Les interventions dont le feu de signalisation est orange ou rouge, et pour lesquelles une évaluation à mi-parcours (MTR) a récemment eu lieu ou doit avoir lieu prochainement (l'évaluation a la priorité) ; ■ Les interventions dont le feu de signalisation est orange ou rouge, et pour lesquelles une revue ROM ne serait pas productive, étant donné que les risques ou les raisons de la sous-performance sont bien connus, comme dans les cas de guerre civile, de catastrophe naturelle ou dans d'autres circonstances.

Table 2. Caractéristiques des interventions qui sont incluses dans ou exclues du portefeuille ROM

Une fois que le portefeuille d'interventions sélectionnées pour les revues ROM est compilé, il est partagé avec les contractants ROM et tous les acteurs impliqués dans l'exercice du ROM via le module ROM. Les unités de coordination du ROM importent dans le module ROM :

- La liste des interventions du RGAE éligibles pour le ROM, avec des demandes de ROM
- La liste des interventions du fonds fiduciaire pour lesquelles une revue ROM est demandée
- La liste des opérations de blending pour lesquelles une revue ROM est demandée.

Une fois que le développement des fonctionnalités de monitoring et de compte rendu d'OPSYS est effectué, toutes les actions décrites ci-dessus se dérouleront par l'intermédiaire d'OPSYS.

4.2. Le plan de travail pour les Revues ROM

Les contractants du ROM dirigent la préparation du plan de travail des revues ROM, avec le soutien des points focaux de M&E et des gestionnaires opérationnels (et leur connaissance des interventions), et en consultation avec les unités de coordination du ROM, qui doivent approuver chaque mission.

La collaboration des délégations est essentielle, notamment pour l'organisation des missions de groupe, qui concernent la grande majorité des revues ROM. Pour éviter les retards,

en cas d'absence du GO en charge, les points focaux de M&E font office de renfort dans le module ROM. L'encadré suivant reprend un aperçu des principales étapes de la préparation du plan de travail :

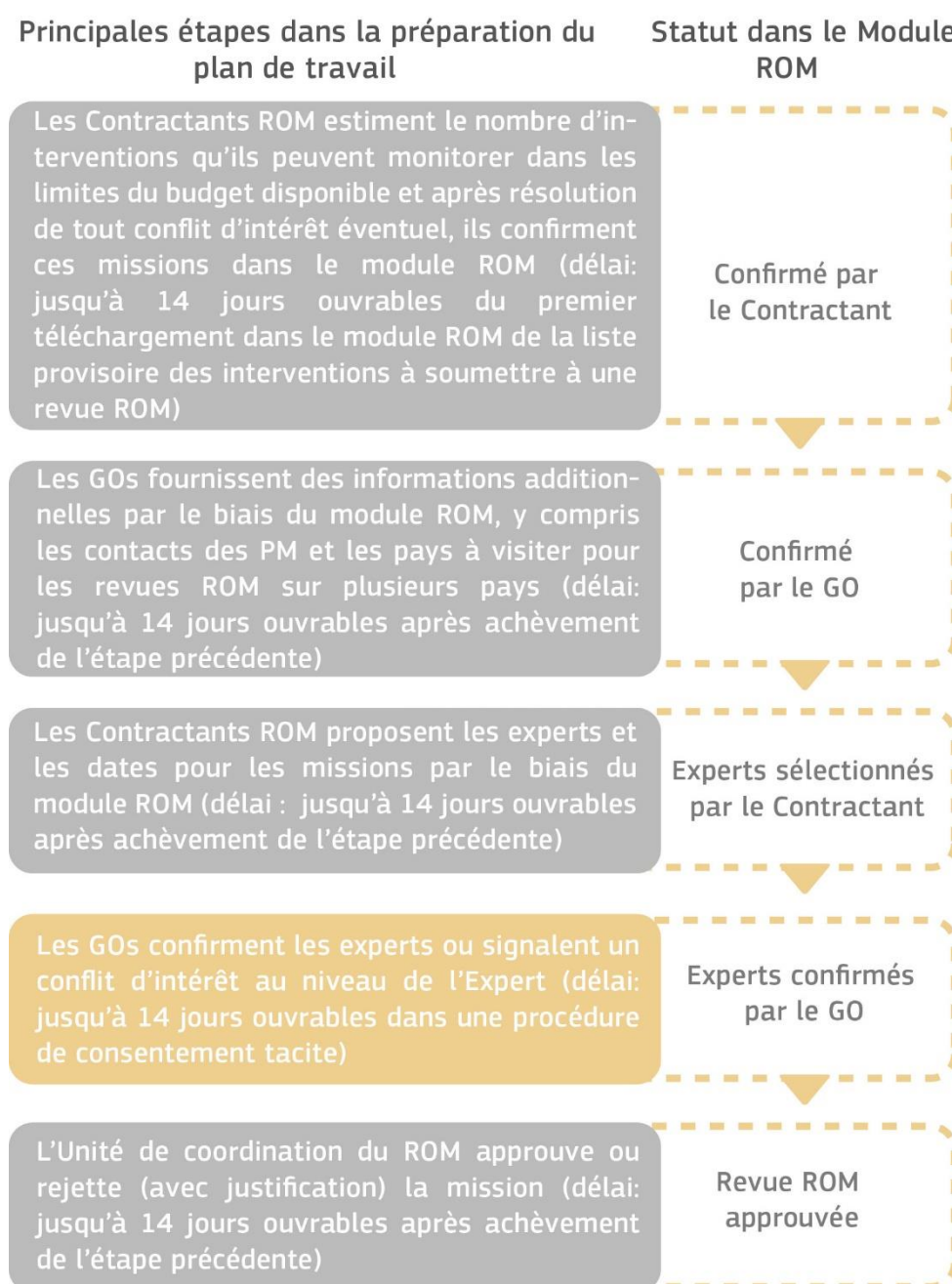


Figure 7. Les étapes du plan de travail

Une description détaillée des tâches et des étapes nécessaires pour finaliser le plan de travail est présentée ci-dessous.

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

Une tâche préliminaire pour les contractants du ROM consiste à identifier tout conflit d'intérêt qui pourrait survenir lors de l'examen des interventions sur la liste. Tel est le cas lorsqu'un membre du consortium a participé à la préparation et à la mise en œuvre de l'intervention pour laquelle une revue ROM est demandée. Après avoir alerté l'unité de coordination du ROM, le contractant du ROM propose une solution pour résoudre le conflit d'intérêt, en engageant un autre contractant ROM pour effectuer la revue. Le contractant qui se trouve en situation de conflit d'intérêt reste responsable de toutes les actions dans le module ROM, tandis que le contractant suppléant met en œuvre la mission.

Estimation budgétaire et plan de travail provisoire

Après une analyse préliminaire des interventions dans la liste, les contractants procèdent à une estimation du nombre de revues qu'ils peuvent mettre en œuvre dans le cadre de leur budget et soumettent cette information dans le délai fixé de max. **14 jours ouvrables**. Simultanément, les contractants soumettent les CV des experts aux unités de coordination ROM pour approbation et encodent les qualifications des experts et le(s) secteur(s) d'expertise dans le module ROM. Les contractants ROM peuvent également ajouter des experts ultérieurement.

L'estimation du budget est fondée sur :

- Les normes applicables – telles que définies dans les spécifications techniques figurant en annexe des contrats ROM ;
- Les écarts spécifiques par rapport à ces normes à demander et à justifier.

Les visites sur le terrain devraient être organisées de sorte à regrouper autant que possible les revues ROM, tout en répondant aux besoins des services concernés. Les revues prévues dans le plan de travail d'une année donnée pour toute délégation de l'UE sont effectuées sur la base de maximum deux visites sur le terrain par an, sauf dans des cas dûment justifiés²⁶.

New

Les experts qui ne sont pas des experts principaux et qui effectuent des revues ROM peuvent être des experts seniors ou intermédiaires. Lors de toute visite sur le terrain, le groupe d'experts proposé par le contractant doit consister en un mélange d'experts seniors et d'experts intermédiaires – les experts intermédiaires représentant entre 40 et 60 % de l'équipe déployée. Un chef de mission est nommé 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 sessions de briefing et de débriefing prévues dans le cadre de chaque visite sur le terrain. Le chef de mission est un expert senior.

²⁶ Pour les unités du siège et les interventions à gestion centralisée, la limite de deux visites sur le terrain ne s'applique pas, car le nombre d'interventions devant faire l'objet d'une revue ROM est élevé et elles n'atteignent pas en même temps le niveau de mise en œuvre requis.

Pour chaque intervention par pays autre que les opérations de blending, (y compris les interventions régionales mises en œuvre dans un pays²⁷) et pour chaque intervention multi-pays, les contractants ROM affectent de préférence **un seul expert ROM** - ou un maximum de trois experts ROM couvrant différents pays. Dans ce dernier cas, l'un des experts assume la fonction de chef de mission. En cas de besoins spécifiques en termes d'expertise, les contractants ROM proposent une solution tenant compte de ces besoins.

Lors de la préparation du plan de travail, les contractants ROM tiennent compte de l'allocation standard de jours pour les revues ROM indiquée dans les tableaux ci-dessous.

Allocation de jours	Pour les interventions pour 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 ou le siège)	9	20
Rédaction du rapport et phase de CQ (***)	2	4
Nombre total de jours	12,5	26,5

(*) Un maximum de 3 experts peut se voir attribuer une revue ROM pour une intervention multi-pays

(**) Pour les interventions multi-pays, un maximum de 4 visites pays de 5 jours-hommes chacune constitue la norme.

(***) Ces journées n'incluent pas le CQ effectué par l'expert en CQ du contractant mais seulement le travail effectué par les experts ROM

Table 3. Allocation de jours pour les revues ROM de projets concernant un seul pays ou plusieurs pays

Des dérogations à ces normes peuvent être demandées par les contractants ROM. Cela peut être le cas pour des interventions dans des endroits particulièrement éloignés ou dispersés, d'interventions multi-pays qui requièrent plus de quatre voyages internationaux et/ou des journées de travail supplémentaires pour des voyages internes complexes ou pour assister à des réunions de briefing et de débriefing dans chaque pays. Des dérogations peuvent également être envisagées pour couvrir le temps de préparation supplémentaire pour les chefs de mission participant aux revues, ou pour couvrir le temps de rapport supplémentaire nécessaire à l'élaboration d'une matrice de cadre logique entièrement révisée (si le GO le demande) ou pour approfondir les enseignements tirés par le biais du nouveau modèle. Un certain degré de flexibilité est envisagé dans l'application des normes si les dérogations sont dûment demandées et justifiées.

La préparation des programmes de voyage et de mission ainsi que la recherche documentaire ne sont pas incluses dans la charge de travail des experts ROM mais font partie des tâches de l'équipe de base et de celle d'appui des contractants du ROM.

Pour les interventions à gestion centralisée, les briefings et les débriefings sont assurés par l'un des experts de l'équipe de base et ne sont pas inclus dans les normes. Pour les interventions gérées par les délégations, le chef de mission (ou l'expert, dans le cas exceptionnel de missions individuelles)

²⁷ Lorsque le projet a un objectif global de portée régionale ou sous-régionale et que ses résultats sont mis en œuvre dans un pays. Ces projets couvrent, entre autres, le soutien aux institutions et organisations régionales telles que l'Union africaine, la Communauté andine, l'ANASE, le Mercosur, l'ASACR, la CEDEAO, la CEEAC et l'UEMOA.

assure 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 au briefing et au débriefing par vidéoconférence, en utilisant les installations existantes de vidéoconférence.

Les experts seniors de l'équipe de base sont responsables du contrôle interne de la qualité. Dans des cas dûment justifiés, des experts n'appartenant pas à l'équipe de base peuvent effectuer des tâches de CQ. L'approbation préalable de l'unité de coordination du ROM est requise.

Allocation indicative des jours pour le CQ par des experts court terme n'appartenant pas à l'équipe de base	Pour les interventions pour un seul pays	Pour les interventions multi-pays (*)
Contrôle de qualité	1.5	2

Table 4. Répartition des jours pour le CQ de revues pour les projets concernant un ou plusieurs pays

Le budget annuel pour les revues ROM est estimé sur la base des tendances des dernières années. Le module ROM classe automatiquement les interventions en donnant la priorité à celles dont l'ICP est rouge ou orange (problématique) et à celles dont la contribution de l'UE est plus élevée. Si la demande de revues ROM est supérieure au budget disponible, le contractant ROM alerte l'équipe de coordination ROM, qui peut exiger un aperçu du temps passé sur chacun des services ROM.

À la fin de cette étape, les contractants du ROM confirment le nombre de revues qui peuvent être effectuées et cette information est partagée avec les autres acteurs par le biais du module ROM.

Les GO et/ou les points focaux M&E fournissent des informations supplémentaires

Une fois que la liste des revues confirmées par le contractant est disponible, les GO sont invités à ajouter des informations complémentaires, sur les aspects suivants :

- **Composante(s) devant faire l'objet d'une visite pour les interventions multi-pays.** Dans le cas spécifique où plus de 4 pays doivent faire l'objet d'une visite, les GO en expliquent la raison.
- Moment préféré pour la revue ROM : les GO donnent aux contractants ROM une indication des délais les plus appropriés à prendre en compte lors de l'organisation de la mission sur le terrain.
- Informations sur les **questions de sécurité** et de **sûreté**.

Autres informations qui peuvent être ajoutées :

- **Référence CRIS correspondante** : les documents CRIS (système commun d'information RELEX) joints à ces projets seront automatiquement disponibles dans la « Bibliothèque CRIS » et les contractants/experts ROM pourront les consulter.
- Les **coordonnées** du PM permettant au contractant ROM de commencer à organiser la mission sur le terrain.
- Des commentaires généraux.

Pour fournir les informations supplémentaires, le GO et/ou le Point focal M&E disposent de **14 jours ouvrables**.

Les experts sont sélectionnés pour les revues en question et des dates de mission sont proposées

A ce stade les contractants ROM peuvent planifier les missions spécifiques, en affectant des experts préalablement approuvés et en proposant des dates de mission. Ils encodent ces informations dans le module ROM. La période allouée pour réaliser cette étape est de 14 jours ouvrables au maximum. Les contractants identifient l'expert en CQ chargé de soutenir la mission dès que possible, mais au plus tard avant la présentation du rapport ROM provisoire.

Les GO vérifient si les experts ne font pas l'objet d'un conflit d'intérêts

Les contractants proposent l'expert le plus approprié pour chaque intervention soumise à une revue ROM, parmi ceux qui sont disponibles. En cas de problème, par exemple pour les interventions qui requièrent une expertise rare, les GO et les PF de M&E peuvent alerter l'unité de coordination du ROM qui informera les contractants en conséquence.

Les GO et les PF M&E n'approuvent ni ne rejettent le CV de l'expert proposé en fonction de sa qualité. Ils donnent un avis sur tout conflit d'intérêts potentiel de l'expert proposé. Si nécessaire, ils peuvent alerter l'unité de coordination du ROM sur toute autre question qu'ils jugent pertinente concernant l'expert proposé. L'objectivité et la qualité des jugements des experts ROM sont cruciales pour la crédibilité du système. Par conséquent, les experts ROM ne doivent pas avoir participé à la préparation ou à la gestion d'une partie quelconque de l'intervention monitorée. En cas de doute, l'unité de coordination du ROM peut communiquer les CV des experts à l'unité ou à la délégation concernée.

Les contractants remplacent les experts en cas de conflit d'intérêts. Faute d'indication de conflit d'intérêts **dans les 14 jours ouvrables**, les experts sont confirmés (procédure de consentement tacite) et le coordinateur ROM peut approuver la mission.

Les unités de coordination ROM approuvent les revues ROM

Une fois toutes les étapes précédentes achevées, les unités de coordination ROM peuvent approuver plusieurs revues ROM à la fois ou les approuver une par une, **dans un délai maximum de 14 jours ouvrables**. Dans leur décision d'approuver ou non une mission, les unités de coordination ROM prendront en compte tous les éléments, et en particulier l'association entre l'expert et le secteur d'intervention, toutes les questions soulevées par le contractant ou le GO (y compris les questions de sécurité), et tout écart par rapport aux normes ROM.

4.3 Préparation des missions des revues ROM

Au cours de cette phase, les contractants effectuent les préparatifs nécessaires aux missions. Ils téléchargent tous les documents du projet disponibles et les mettent à la disposition des experts par le biais du module ROM. Ils fournissent aux experts les outils et la méthodologie pour effectuer des revues ROM ainsi que les contacts des GO et des PM. Les GO fournissent des documents supplémentaires, le cas échéant, et préparent les parties prenantes sur le terrain pour l'arrivée de la mission ROM.

Préparation à la phase documentaire du dossier

Les GO doivent vérifier si tous les documents pertinents relatifs à l'intervention examinée sont téléchargés dans CRIS (ou, dans le cas des rapports des PM, s'ils sont correctement classés dans le système informatique Ares en tant que pièces jointes aux factures). Tous les documents pertinents, y compris ceux relatifs aux interventions qui ne sont pas dans le CRIS (c'est-à-dire les fonds fiduciaires) doivent être mis à la disposition du contractant ROM par le biais du module ROM **au plus tard trois semaines avant le début de la mission de terrain.**

Le modèle pour les QM comprend un tableau sur les sources d'information. Les experts ROM utiliseront plus tard la même liste et cocheront les documents qui étaient disponibles. Il convient de noter que les documents énumérés dans le modèle de QM ne sont pas nécessairement des documents distincts et sont parfois inclus ou joints à d'autres documents (par exemple, les dispositions techniques et administratives – DTA – qui sont généralement jointes à la convention de financement). Si certains documents clés font défaut, les experts peuvent les demander au GO et/ou au PM avant le début de la mission sur le terrain. En outre, les experts ROM auront généralement accès à des documents supplémentaires pendant toute la durée de la mission sur le terrain.

Le contractant ROM sauvegarde tous les documents recueillis sur le terrain et/ou non disponibles dans le CRIS/Ares dans une base de données spécifique au contractant. La convention de dénomination des fichiers à utiliser est la suivante :

- Pour les documents de niveau de décision : « D » – Numéro de la Décision – Titre
- Pour les documents de niveau de contrat : « D » – Numéro de la Décision – « C » (Numéro de contrat) – titre

Ces archives servent les objectifs du QC interne, de l'assurance qualité effectuée par le contractant AQ – qui doit pouvoir accéder à tous les documents – et constituent une référence simple, le cas échéant, dans la discussion sur le rapport ROM. Les archives restent la propriété de la Commission. Les contractants et les experts ROM ne sont pas autorisés, à aucun moment pendant ou après la fin de leur contrat, à partager des documents avec des personnes autres que les experts ROM, le contractant en AQ et le personnel de la Commission sans l'autorisation préalable de la Commission européenne. Au terme de leur contrat, les contractants ROM soumettent les archives à l'unité de coordination ROM.

Préparation à la phase de terrain

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

Acteur	Division des tâches	Quand
GO	<ul style="list-style-type: none"> Télécharger en temps utile des documents supplémentaires sur le projet dans le CRIS et mettre à disposition d'autres documents Annoncer le calendrier provisoire de la mission aux principales parties prenantes Informar les parties prenantes sur les principaux objectifs d'une revue ROM Communiquer le(s) nom(s) du ou des experts ROM aux principales parties prenantes Fournir les coordonnées des PM et d'autres parties prenantes principales aux contractants ROM 	<p>Au plus tard, 3 semaines avant le début de la phase de terrain</p> <p>Idéalement, le plus tôt possible</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que toute la documentation clé soit mise à la disposition des experts ROM 	<p>Au plus tard, 3 semaines avant le début de la phase de terrain</p>
Contractants ROM	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des orientations et des modèles appropriés aux experts ROM, y compris des conseils sur les questions de sécurité ; Mettre à jour la sélection de pays à visiter, si nécessaire, sur la base de l'analyse préliminaire des documents disponibles pour les interventions multi-pays Organiser les premiers contacts avec les experts ROM et les services de la Commission pour programmer les réunions avant le début de la phase de terrain 	<p>Une fois que la revue ROM a été approuvée par le coordinateur ROM</p>
Experts ROM	<ul style="list-style-type: none"> Sur la base de leur examen documentaire du projet ou du programme, les experts ROM identifient des domaines spécifiques pour la collecte d'informations au cours de la phase suivante Préparer un projet de programme de la mission 	<p>Pendant la phase documentaire</p>

Table 5. Préparation de la phase de terrain

Des informations spécifiques sur le devoir de diligence en matière de gestion de la sûreté et de la sécurité sont présentées à l'annexe 8.

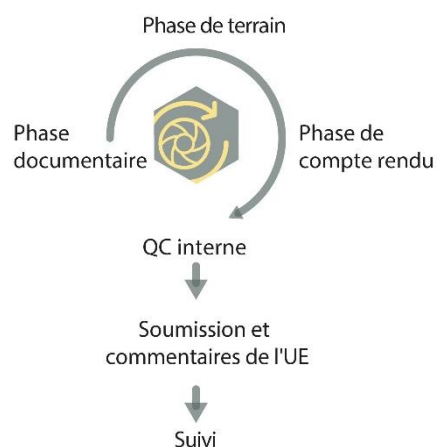
Lorsque cela est nécessaire et possible, les services de la Commission fournissent des conseils sur la disponibilité des moyens de transport, la sécurité, l'aide à la délivrance des visas et des autorisations de voyage interne. Il peut également s'avérer nécessaire de préciser le plus tôt possible s'il est approprié d'accepter le transport par les partenaires de mise en œuvre vers les bureaux de projet, les sites de projet ou auprès des groupes de bénéficiaires et s'il peut être pris en compte lors de la préparation du projet de programme.

4.4. Mise en œuvre des missions des revues ROM

Les missions des revues ROM s'articulent autour de trois phases principales :

- La **phase documentaire**, qui comprend l'analyse des documents et des cadres logiques ;
- La **phase de terrain**, au cours de laquelle les principales parties prenantes sont consultées, et des séances de briefing et de débriefing sont menées sous la responsabilité du GO ; et
- La **phase de compte rendu**, au cours de laquelle l'analyse quantitative et qualitative de l'information recueillie, avec les orientations fournies par l'ensemble des QM, convergent en un rapport ROM qui est le principal livrable de chaque revue ROM.

MISE EN OEUVRE DES REVUES ROM



Chaque revue ROM dure environ 3 mois, période qui comprend le contrôle de qualité interne, et les commentaires des services de la Commission sur les versions provisoire et finale du rapport ROM.

Au cours de la mise en œuvre des phases documentaire et de terrain, les contractants ROM fournissent un soutien technique et méthodologique aux experts ROM.

La phase documentaire

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

- **Examiner tous les documents**, y compris la logique d'intervention illustrée dans le(s) cadre(s) logique(s) le(s) plus récent(s), les plans de mise en œuvre, les ressources et le budget alloués, tous les rapports d'avancement des PM et les rapports d'avancement internes du GO, tout rapport ROM antérieur ainsi que toutes évaluations de mi-parcours ;
- **Identifier les questions clés** à traiter pendant la phase de terrain des revues ROM afin de répondre aux QM ;
- **Identifier les principales parties prenantes** qui doivent être consultées pendant la phase de terrain afin de les inclure dans le programme de la mission ;
- **Préparer le(s) briefing(s)** en élaborant une liste préliminaire de questions spécifiques qu'ils jugent utile de poser au GO, aux PM et aux autres parties prenantes.

Les experts ROM rassemblent tous les documents pertinents, tels que les documents d'action, le(s) cadre(s) logique(s) et les budgets (normalement une annexe à l'accord contractuel), le planning des activités tel qu'il est inclus dans les plans de mise en œuvre et les rapports d'avancement des PM et du GO, y compris le plan d'action de visibilité et de communication du projet. Dans le cas d'une intervention sélectionnée par un appel à propositions, les experts ROM analysent les lignes directrices de l'appel à propositions ainsi que la note conceptuelle ainsi que le rapport d'évaluation et les conclusions de la phase d'évaluation des propositions.

Lors de l'examen de la documentation, les experts ROM doivent prêter attention au fait que les interventions au niveau de décision peuvent se composer de plusieurs contrats.

Les experts ROM doivent prendre en compte la politique ainsi que le contexte dans lequel une intervention a été développée afin d'analyser sa pertinence. Les analyses par pays, le cas échéant, sont disponibles auprès de différentes sources comme l'UE, les banques régionales de développement (Banque asiatique de développement, Banque africaine de développement – BafD -, Banque islamique de développement), le Programme des Nations unies pour le développement (rapport sur le développement humain), et d'autres agences et groupes de réflexion des Nations unies. Les experts ROM doivent également tenir compte du lien entre l'intervention et le document de programmation géographique ou thématique qui la couvre.

L'analyse de la logique d'intervention et des cadres logiques

Une étape clé de la phase documentaire est l'analyse de la logique d'intervention telle qu'elle est résumée dans le cadre logique. Cette étape est particulièrement importante si la revue ROM a lieu au début de la mise en œuvre et si son principal objectif est d'améliorer le cadre logique et les futurs systèmes de monitoring. L'expert ROM doit se référer aux modèles de cadre logique utilisés pour les documents et les contrats d'action après 2015, ainsi qu'aux orientations spécifiques fournies au chapitre 7 du présent manuel avec l'annexe méthodologique correspondante sur la manière de vérifier la qualité d'un cadre logique et de recommander des améliorations. Au cours de cette phase, l'expert rédige des réponses préliminaires aux QM pertinentes, traitant de monitoring, d'évaluation et d'enseignements, ainsi que les sections correspondantes du rapport ROM.

Le cadre logique est d'abord analysé lors de la phase documentaire. Des suggestions d'amélioration sont préparées pour une

Lorsque la mise en œuvre est déléguée à des agences qui ont leurs propres méthodologies de gestion du cycle de projet (par exemple les agences des Nations unies), les cadres logiques peuvent se présenter sous différents formats et peuvent utiliser une terminologie différente. Dans ce cas, les experts ROM veillent à ce que tous les éléments clés du modèle de l'UE soient bien identifiés et pris en compte pour les conclusions à tirer de la revue.

Lorsqu'il n'existe pas de cadre logique ou qu'il est de mauvaise qualité, les experts ROM préparent des suggestions concrètes d'élaboration/d'amélioration à examiner avec le GO pendant la phase de terrain, ce qui peut conduire, à la fin de l'examen, à l'élaboration d'une matrice de cadre logique révisée si le GO le demande et en accord avec le GO et le PM.

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 selon les dispositions de leur contrat. La qualité des rapports de mise en œuvre diffère, obligeant dans certains cas les experts ROM à creuser pour trouver des informations pertinentes. Les rapports d'avancement de la mise en œuvre comprennent le calendrier des activités et des ressources de la période de référence précédente et le calendrier provisoire des activités et des ressources de la période suivante. Les documents internes, y compris les rapports rédigés par les GO, constituent une autre source d'information importante.

Les experts ROM examinent l'état d'avancement réel des activités, en termes de contenu et de calendrier, et l'utilisation des ressources, en termes de montants et de calendrier, par rapport à ce qui est prévu et examinent si ces éléments correspondent également à ce qui est raisonnablement nécessaire. Les rapports d'avancement comprenant des données structurées et cumulées suivant le cadre logique sont considérés comme les plus utiles. Lorsque les données ne sont pas cumulées, 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, d'assurer une analyse solide et de tirer des conclusions. Ces analyses, qui constituent un élément clé de toutes les revues ROM, sont lancées pendant la phase d'étude. Si l'intervention s'est écartée du calendrier des activités et de l'utilisation des ressources, les experts ROM identifient les domaines/points spécifiques à aborder avec le GO et les PM pendant la phase de terrain, en vue de fournir une appréciation complète et des recommandations de mesures correctives dans les sections correspondantes des QM et du rapport ROM.

La phase de terrain

La phase de terrain d'une revue ROM commence par une réunion de briefing 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 examinée(s), et s'achève par une réunion de débriefing avec l'unité ou la délégation.

Voici un tableau récapitulatif du format que doivent prendre les séances de briefing et de débriefing :

Type d'interventions	Lieu	Calendrier du briefing	Calendrier du débriefing	Présents
Pour les interventions à un seul pays gérées par les délégations	Délégation	Le premier jour de la phase de terrain de la revue ROM	Le dernier jour de la phase de terrain de la revue ROM	Expert ROM et GO (et/ou PF M&E ou tout autre personnel de la délégation) plus toute partie prenante clé dont la participation est jugée pertinente par la délégation
Pour les interventions multi-pays gérées par les délégations	Délégation	Le premier jour de la phase de terrain de la revue ROM	Le dernier jour de la phase de terrain de la revue ROM	Expert ROM et GO plus toute partie prenante clé dont la participation est jugée pertinente par la délégation
	Dans chaque pays	Le premier jour de la visite de la composante du pays	Le dernier jour de la visite de la composante du pays	Expert ROM et principales parties prenantes dans chaque composante du pays, la délégation étant systématiquement invitée.
Pour les interventions gérées de manière centralisée	Siège	Quelques jours avant la mission sur le terrain du ou des experts ROM	Quelques jours après la mission sur le terrain de l'expert ou des experts ROM avant la présentation des résultats préliminaires du ROM	Le chef d'équipe ou le chef d'équipe adjoint des contractants ROM ou, dans des cas dûment justifiés, l'expert ROM ou l'expert de l'équipe de base concerné et le GO
	Dans le pays	Le premier jour de la visite de la composante du pays	Le dernier jour de la visite de la composante du pays	Expert ROM et principales parties prenantes dans chaque composante du pays, la délégation étant systématiquement invitée.

Table 6. Normes de briefing et de débriefing

Les services de la Commission peuvent inviter les PM à leur discrétion. Lorsque plusieurs revues ROM sont effectuées en même temps, des briefings conjoints peuvent être envisagés. Toutefois, la possibilité d'avoir des briefings séparés doit être prise en compte dans l'organisation du programme du chef de mission.

Pour les projets mis en œuvre conjointement avec un ou plusieurs États membres de l'UE, les experts ROM doivent également analyser le niveau de coordination entre les partenaires européens de mise en œuvre et réfléchir spécifiquement à l'efficacité, l'efficacé et la valeur ajoutée du travail dans la mise en œuvre conjointe

Réunion de briefing

Des réunions d'information au début de la phase de terrain sont essentielles pour clarifier le cadre de ou des revues. Elles servent à informer les experts ROM sur le contexte d'intervention, les principales parties prenantes, les progrès ou l'absence de progrès, les changements introduits, ainsi que les aspects/domaines spécifiques d'intérêt pour la/les revue(s). La connaissance de l'intervention par le GO sera essentielle pour affiner les besoins d'information que l'expert avait identifiés pendant la phase documentaire.

Le tableau ci-dessous détaille le rôle de chaque acteur dans le briefing :

Acteur	Liste de contrôle pour le briefing
GO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récapituler les raisons et l'objectif de ou des revues ROM ▪ Introduire d'autres éléments de contexte importants pour les experts (changements dans l'équipe de mise en œuvre, réorganisation de l'organisation du bénéficiaire, nouveaux développements dans le secteur, et qualité du dialogue stratégique et de la coordination des donateurs, etc.) ▪ Informer sur le suivi des recommandations des précédents ROM/évaluations ▪ Informer sur l'état des modifications éventuelles aux contrats concernés ▪ Examiner avec les experts ROM les documents clés à consulter et s'assurer de leur disponibilité ▪ Souligner les questions d'intérêt particulier pertinentes pour la revue ROM et insister sur les points spécifiques à analyser par les experts ROM ▪ Briefer les experts ROM sur les phases précédentes de l'intervention et/ou sur tout soutien complémentaire jugé important pour la revue ROM ▪ Fournir un résumé des progrès réalisés sur la base de critères de référence et d'indicateurs, de leurs points forts et de leurs points faibles en termes de résultats ▪ Rappeler les derniers événements majeurs concernant l'intervention tels que les mesures d'atténuation déjà prises, le suivi spécifique et les efforts de monitoring interne mis en œuvre ▪ Fixer une date pour le débriefing et définir son format ainsi que la possibilité d'inclure la participation du PM et de toute partie prenante clé.
Expert ROM ou le chef d'équipe/les experts de l'équipe de base (pour les interventions gérées centralement)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier auprès du GO s'ils sont en possession de la dernière mise à jour de la documentation déjà fournie lors de la phase documentaire ▪ Demander toute clarification nécessaire au GO sur les revues ROM ▪ Partager les premiers avis sur la qualité du cadre logique de l'intervention ▪ Discuter avec le GO de la manière dont la revue ROM peut apporter une valeur ajoutée en termes de soutien à la gestion de l'intervention ▪ Partager avec le GO la manière dont ils ont l'intention d'organiser la ou les visite(s) sur le terrain et fournir un bref résumé de la logistique afin d'assurer un bon équilibre entre le temps de déplacement et les visites sur le terrain ainsi que de garantir une prise en compte adéquate des questions de sécurité

Acteur	Liste de contrôle pour le briefing
GO & Expert ROM	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Pour les interventions à un stade précoce de la mise en œuvre</i> : identifier l'objectif spécifique de la revue ROM, par exemple s'il vise à renforcer le cadre logique et/ou à soutenir la mise en place d'un système de monitoring ■ <i>Pour les interventions présentant des problèmes</i> : établir l'objectif spécifique de la revue ROM, par exemple s'il vise à identifier ou à confirmer des solutions préliminaires aux problèmes qui auraient pu survenir au cours de la mise en œuvre ■ <i>Pour les interventions qui n'ont pas fait l'objet d'une visite des services de la DUE ou du siège au cours de l'année</i>, identifier les raisons et les préoccupations qui sont à l'origine de la demande de revue ROM ■ <i>Pour les interventions en phase finale de mise en œuvre</i>, établir l'objectif spécifique de la revue ROM, par exemple si une deuxième phase est prévue, ou si des éléments spécifiques d'innovation doivent être identifiés et transférés à d'autres interventions en préparation dans le pays ■ Ensemble, ils examinent qui doit participer à la phase de terrain et si des réunions autres que celles déjà prévues pendant la phase documentaire avec les PM, les principales parties prenantes et les bénéficiaires sont nécessaires. ■ Convenir/confirmer avec le GO si le transport offert par le partenaire de mise en œuvre aux bureaux de projet, aux sites de projet ou aux groupes de bénéficiaires est accepté

Table 7. Liste de contrôle pour le briefing

Après le briefing, les experts ROM :

- Étudient les notes de la réunion, si le briefing a eu lieu au siège avec la participation du chef d'équipe ou un autre membre de l'équipe de base, dans le cas d'interventions gérées de manière centralisée
- Finalisent leur itinéraire pour les visites et les entretiens, en tenant compte des contraintes logistiques et du budget prévisionnel fourni par le contractant ROM avant de commencer la phase de terrain (c'est-à-dire pour le transport/carburant, le logement, les salles de réunion, etc.)
- Confirment les entretiens avec toutes les parties prenantes, le cas échéant.
- Finalisent les questions spécifiques, complémentaires aux QM, qu'ils adresseront aux parties prenantes sur la base des éléments obtenus grâce aux notes de briefing.

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.

Visites sur le terrain et entretiens

Les experts ROM adaptent les visites sur le terrain à la nature de l'intervention. Lors de ces visites, les experts rencontrent les principales parties prenantes et vérifient la qualité des résultats. L'accent est mis sur :

- L'observation et la vérification d'informations crédibles sur les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés (produits et réalisations), ainsi que sur leur qualité et leur durabilité ;
- L'observation et la vérification d'informations crédibles sur les problèmes qui sont apparus et les solutions possibles ;
- La garantie que les échanges avec les parties prenantes sont significatifs aux fins de la revue, en tenant compte autant que possible de leurs points de vue et opinions.

Dans un sens plus large, les visites sur le terrain servent à recueillir des preuves.

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 les produits à fournir/obtenir au cours du projet. En revanche, dans certains cas, la présence du PM est conseillée pour surmonter la réticence ou la timidité du bénéficiaire à parler en présence de l'expert ROM. Dans d'autres cas, le fait d'interroger les femmes séparément des hommes peut les encourager à parler plus librement.

Les experts ROM peuvent rendre visite à des groupes de la société civile et aux autorités locales, même s'ils ne sont pas directement impliqués. Partager des informations avec eux peut être une source précieuse d'informations supplémentaire sur ce qui se passe autour de l'intervention au sens large. De plus, si une intervention peut être mise en œuvre par un PM institutionnel spécifique ou lui être bénéfique, il se peut que d'autres organismes gouvernementaux travaillent dans des domaines connexes ou complémentaires et recueillent des informations pertinentes pour la revue. Par exemple, les ministères des finances et de la planification, et les bureaux nationaux de statistiques peuvent disposer d'informations qui peuvent compléter les données collectées par les systèmes de monitoring interne.

Les experts ROM rencontrent les donateurs autres que l'UE qui sont actifs dans le même secteur afin d'évaluer les interactions de l'intervention avec leurs initiatives et/ou d'identifier un éventuel suivi après la fin de l'intervention.

Les entretiens sont menés séparément avec l'autorité nationale (le cas échéant), les partenaires de mise en œuvre, d'autres parties prenantes clés, y compris les donateurs et les États membres travaillant dans le même secteur, et les bénéficiaires directs. Il est préférable de mener les entretiens sur une base individuelle afin d'éviter toute « partialité » potentielle. Il serait souhaitable d'inspecter un échantillon de produits répartis sur différents sites.

L'objectif principal de tous les entretiens est d'obtenir les réactions et les suggestions des principales parties prenantes qui peuvent confirmer, réfuter ou compléter les informations déjà recueillies sur l'intervention lors de l'examen des documents et du briefing avec le personnel de la délégation ou du siège. Les experts ROM doivent établir une liste des noms et des postes de toutes les parties prenantes clés et s'assurer auprès du GO et par le biais de contacts et d'entretiens que la liste est complète.

Si nécessaire et si possible, les services de la Commission continuent à fournir des conseils sur la disponibilité des moyens de transport, sur les questions de sécurité et sur les autorisations de voyage internes. Même si la Commission n'est pas responsable de la sécurité des experts ROM, elle doit veiller à ce que ces derniers bénéficient d'une assistance et de conseils en la matière tout au long de la mission.

Si les GO accompagnent les experts ROM lors des consultations des parties prenantes, ils ne doivent pas interférer dans leur travail et doivent autant que possible adopter un rôle d'observateur.

Les experts ROM doivent adopter une attitude professionnelle et respectueuse. Ils n'offrent pas leurs services professionnels. Ils n'acceptent pas de cadeaux de la part des parties prenantes. Ils peuvent accepter le transport vers les bureaux de projet, les sites de projet ou les groupes de bénéficiaires si

cette modalité a été convenue au préalable avec le GO. Les experts ROM doivent veiller à rappeler brièvement et, si nécessaire, à clarifier les objectifs de la revue ROM afin d'éviter que les parties prenantes n'en aient une perception biaisée : souvent, les revues ROM sont confondues avec les audits ou les évaluations. Ils doivent également rappeler que les observations, les conclusions et les recommandations relèvent de la seule responsabilité des contractants ROM et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'UE, et que l'implication ultérieure des parties prenantes continuera à relever de la responsabilité du GO. Pour tous les services ROM, les experts ROM doivent également être très clairs en ce qui concerne la diffusion des rapports, laquelle incombe aux services de la Commission.

L'expert ROM doit être en mesure de contacter le contractant ROM à tout moment de la mission pour obtenir des conseils ou un appui technique.

Réunion de débriefing

Le débriefing a lieu à la suite de consultations avec les parties prenantes. Dans l'idéal, toutes les parties prenantes clés concernées peuvent être débriefées séparément, mais compte tenu des contraintes de temps, les services de la Commission pourraient envisager la possibilité de les inviter à une réunion conjointe. Les experts ROM doivent conseiller le GO avant un débriefing, si certaines questions sensibles doivent être discutées de manière confidentielle. Dans ce cas, le GO doit organiser une réunion de debriefing distincte avec l'expert ROM.

Si un débriefing conjoint est prévu, il n'est pas censé constituer une réunion dont l'objectif est de développer une évaluation consensuelle de la revue ; il sert principalement à clarifier les questions et à corriger les erreurs factuelles. Dans tous les cas, le GO facilite et modère les échanges avec les experts ROM et les principales parties prenantes, en respectant l'indépendance des premiers nommés. Dans le cas d'interventions gérées de manière centralisée, ce débriefing conjoint ne sera possible que par conférence téléphonique.

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

Acteur	Liste de contrôle pour le débriefing	Quand
Expert ROM avec le GO	<ul style="list-style-type: none"> Peut, si nécessaire, rencontrer la section « Contrats et finances » pour évaluer la faisabilité des recommandations présentées au GO et rédigées par après dans les rapports ROM. 	Avant le débriefing
Expert ROM ou le chef d'équipe/les experts de l'équipe de base (pour les interventions à gestion centralisée)	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les résultats préliminaires les plus significatifs, les problèmes rencontrés et les solutions adoptées pour collecter les données sur le terrain ainsi que les recommandations préliminaires pour les actions futures. Présenter un aperçu des points forts et des points faibles, et si possible, les conclusions et recommandations préliminaires 	Pendant le débriefing

Acteur	Liste de contrôle pour le débriefing	Quand
GO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enrichir et/ou clarifier l'analyse présentée par les experts ROM ou le chef d'équipe/les experts de l'équipe de base. ▪ Prendre note de l'évaluation des experts ROM sur les questions spécifiques identifiées lors du briefing. ▪ Discuter des conclusions et recommandations préliminaires des experts ▪ Clarifier tout sujet de préoccupation ou de doute pour la phase suivante du rapport. 	Pendant le débriefing

Table 8. Liste de contrôle pour le débriefing

Le phase de compte rendu

La procédure de compte rendu commence dès les phases documentaires et de terrain avec l'analyse du cadre logique, la réponse préliminaire 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 sur le terrain et s'achève dans les 14 jours calendaires qui suivent. Elle comprend un certain nombre d'analyses menant à l'élaboration du **rapport ROM** accompagné des réponses aux **QM** et du journal des enseignements tirés.

3 Livrables clés :

- Rapport ROM
- Questions de monitoring
- Journal des enseignements tirés selon les modèles standard mis à jour

Tous les livrables doivent suivre les modèles standard présentés à l'annexe 4 (rapport ROM et QM) et à l'annexe 5 (facultatif - pour les enseignements tirés). Les contractants et experts ROM téléchargent les modèles de rapport ROM et les QM à partir du module ROM, qui les préremplit automatiquement avec des informations clés. Les experts ROM utilisent des listes de contrôle CQ, tandis que les experts en CQ rédigent un rapport CQ interne pour chaque mission (voir le paragraphe 5 « Contrôle de qualité interne »).

Les experts ROM rédigent le rapport ROM en fournissant leurs constatations justifiées, sur chaque critère de monitoring évalué ainsi que sur les questions transversales. Ils fournissent également une série de recommandations réalisables qui deviennent un plan de suivi de la revue ROM. Le rapport ne doit pas dépasser sept pages au total et une limite indicative en termes de nombre de mots par section est également prévue. Les rapports doivent être rédigés dans l'une des langues suivantes : français, anglais, espagnol ou portugais. L'expert ROM soumet la liste de contrôle CQ en pièce jointe au rapport, en utilisant le modèle fourni à l'annexe 6.

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

Dans l'encadré suivant, vous trouverez un aperçu des principales tâches et du calendrier correspondant pour l'achèvement du rapport et l'obtention de l'approbation des livrables.

Principales tâches pour compléter les rapports et l'approbation

Statut dans le Module ROM



Figure 8. Tâches de rapport et d'approbation

Dans les sections suivantes, vous trouverez une description détaillée des tâches susmentionnées et des étapes nécessaires à l'achèvement de la phase de compte rendu.

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

Un mélange d'approches quantitatives et qualitatives devrait aider les experts ROM à rédiger leurs réponses aux QM et les rapports ROM qui en résultent.

Analyse des données quantitatives

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

Il est utile de mesurer le pourcentage de réalisation d'un produit ou d'un jalon par rapport à ce qui était prévu afin de pouvoir prouver de manière fiable que ce qui est réalisé est proche de ce qui était initialement prévu. Des chiffres peu élevés révèlent immédiatement les domaines préoccupants et déclenchent une analyse des causes et des mesures correctives possibles.

S'appuyant sur leur expérience et leur connaissance des coûts habituels tant pour les ressources que pour les produits dans le secteur, les experts ROM donnent des détails sur les écarts afin de donner un aperçu des raisons pour lesquelles l'intervention coûte 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 niveau du calendrier de mise en œuvre afin d'expliquer les retards éventuels.

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

Analyse des données qualitatives

L'interprétation des données qualitatives porte, entre autres, 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 sa viabilité potentielle.

L'analyse des données qualitatives est le processus d'interprétation et de compréhension des données collectées pendant la phase documentaire et, plus exhaustivement, pendant la phase de terrain. L'interprétation des données qualitatives complète l'analyse des données quantitatives.

Pour procéder à une interprétation rigoureuse des données qualitatives, les experts ROM peuvent utiliser différentes sources. Toutes les informations et données (rapports des PM, entretiens avec les parties prenantes et, le cas échéant selon la nature du projet ou du programme, 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)

Les QM sont un élément clé de la méthodologie ROM. Elles fournissent des orientations pour les analyses à effectuer par les experts ROM et étayent la synthèse à inclure dans le rapport ROM.

Un rapide aperçu des changements spécifiques introduits dans l'outil QM dans l'édition 2020 est présenté ci-dessous.

Nouveautés des QM

- 30 questions simplifiées et réorganisées
- 6 critères de suivi et d'évaluation, questions transversales, communication et visibilité
- À la fin de chaque critère, la section des conclusions n'est plus requise
- Orientations renforcées sur chaque question
- Meilleure intégration des aspects liés à l'égalité des sexes et à l'approche fondée sur les droits

Les QM sont présentées à l'annexe 1, tandis que des notes explicatives détaillées pour chaque QM sont fournies à l'annexe 2.

Les QM identifient les questions clés à analyser selon différents critères de monitoring et critères transversaux.

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 aident à 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 pendant le débriefing.

Étant donné que les QM constituent un document de travail qui étaye et structure les principales constatations et conclusions, les experts ROM y répondent avant de rédiger le rapport ROM, en gardant à l'esprit qu'elles sont présentées en même temps que le rapport ROM, les deux livrables étant soumis à un contrôle de qualité interne.

Les experts ROM utilisent les preuves issues de l'analyse des données quantitatives et qualitatives pour établir une déclaration factuelle (constatations). Les réponses doivent être spécifiques et ne pas se limiter à des affirmations générales. Toutes les QM doivent faire l'objet d'une réponse. Si une question est jugée non pertinente, une justification doit être fournie.

La déclaration factuelle sous chaque question est accompagnée d'une notation basée sur un système de classement par feux de signalisation. Cela permet d'avoir un aperçu rapide du statut de l'intervention au niveau de chaque QM. Une échelle à trois niveaux est adoptée en utilisant les catégories suivantes :

- Vert - bon ou très bon
- Orange – présence de problèmes
- Rouge – sur la mauvaise voie ou présence de carences graves. La note doit être cohérente avec les constatations ; la justification de la note doit ressortir clairement de l'analyse.

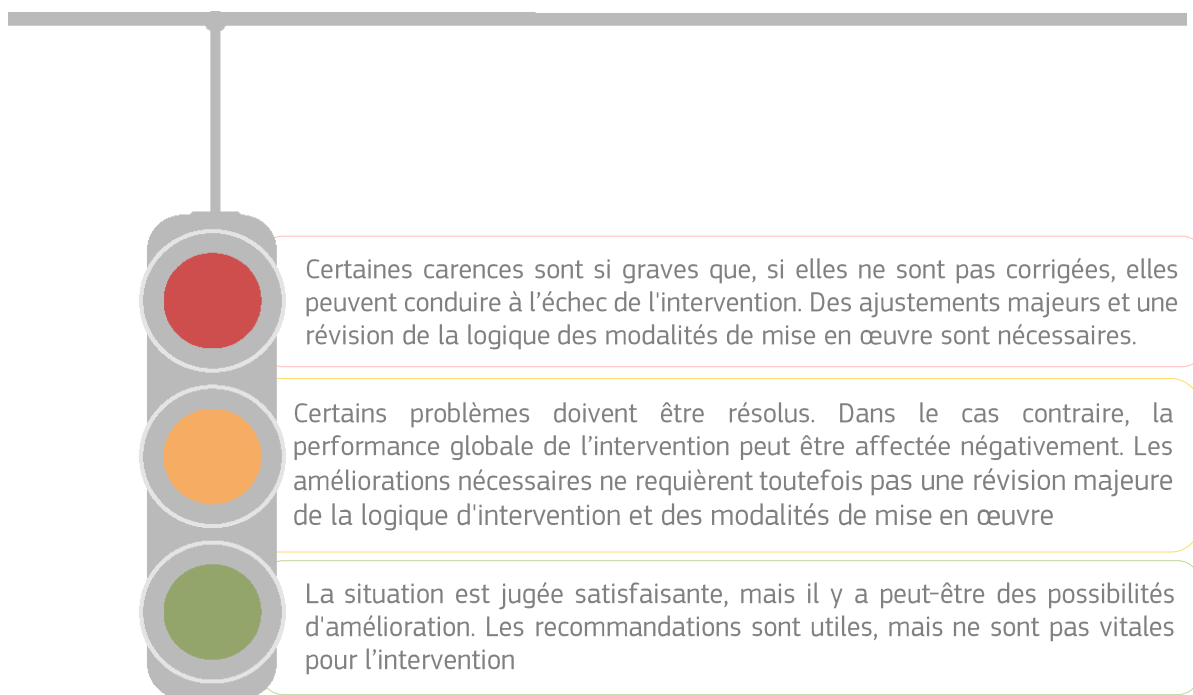


Figure 9. Référence pour la notation des QM

Les experts ROM commentent spécifiquement les questions transversales (thèmes d'intégration) et l'identification éventuelle des enseignements tirés et des bonnes pratiques. La question relative aux enseignements tirés et aux bonnes pratiques n'est pas notée. C'est la seule à laquelle il est possible de répondre par Oui/Non, et si la réponse est oui (des enseignements tirés ou des bonnes pratiques existent et méritent d'être partagés au-delà de l'intervention), un formulaire spécifique est rempli (voir chapitre 9 et annexe 5).

Le rapport ROM

Le rapport ROM comprend un aperçu concis de la logique d'intervention (synopsis), l'analyse et les constatations basées sur les réponses aux QM, et un résumé des conclusions et recommandations.

Nouveautés du rapport ROM

- Résumé analytique
- Synopsis du projet révisé
- Critères révisés en cohérence avec les QM
- Les conclusions et les recommandations sont clairement liées

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

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

- Résumé analytique

Il s'agit d'une section d'une page résumant les principales constatations, conclusions et recommandations contenues dans le rapport ROM.

- Synopsis du Project ou du programme

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

- (Brève) description du contexte, l'accent étant mis sur la problématique que l'action doit traiter
- (Brève) description de la logique d'intervention
- (Brève) description 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 n'inclut pas d'appréciations et d'observations sur les questions liées à la mise en œuvre de l'intervention. En d'autres termes, il doit être purement descriptif.

- Constatations

Dans cette partie du rapport, les experts ROM mettent en évidence les constatations les plus importantes relatives à la performance de l'intervention et les présentent en détail tout en soulignant les problèmes critiques et/ou les lacunes graves. Les constatations doivent être présentées de manière précise, concise et directe. Elles doivent être fondées sur les réponses aux QM et être cohérentes avec celles-ci. Il est recommandé que ce lien soit établi de manière à être facilement compréhensible pour la personne qui lit le rapport.

Les experts ROM n'avancent pas de constatations qui :

- Ne sont pas fondées sur des preuves
- Manquent de contenu technique
- Ignorent l'état des connaissances sur un secteur ou un sujet donné

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 DEVCO, les experts ROM et le personnel de la Commission doivent signaler tous les faits constatés au cours de la mission qui indiquent l'existence possible d'irrégularités graves, de corruption et de fraude au point focal antifraude de la délégation concernée ou à l'unité du siège chargée des audits (DG DEVCO R.2).

- Conclusions, recommandations et suivi

Dans la troisième partie du rapport, les experts ROM présentent les principales conclusions et recommandations basées sur les réponses aux QM, qui sont résumées dans la section sur les constatations.

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

Elles portent sur des questions d'importance majeure pour la performance de l'intervention.

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 une **indication temporelle de mise en œuvre**. Elles doivent prendre en considération les règles applicables et d'autres contraintes, liées par exemple au contexte dans lequel l'intervention a lieu.

4.5 Le CQ interne par les contractants ROM

Les prestations des experts sont soumises à un CQ interne par les contractants ROM. Le CQ interne des rapports ROM doit être entrepris à différents stades du processus de la revue ROM, et ce dès la phase documentaire. Par conséquent, le CQ interne des 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 CQ interne couvre :

- La disponibilité des documents d'intervention et des documents de référence connexes comme base pour la revue et tout problème rencontré par l'expert en la matière ;
- La préparation des briefings/débriefings et autres aspects liés à l'organisation de la mission ;
- L'exhaustivité du rapport ROM, sa qualité en termes de langage et de clarté ;
- L'adéquation et la fiabilité des données utilisées et de l'évaluation des données par l'expert ; 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 constatations, la cohérence du récit 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 de ces critères de qualité et fournissent des conseils, si nécessaire. Ils expliquent le processus de contrôle de qualité et les responsabilités, et fournissent les modèles et les listes de contrôle nécessaires. Pour garantir un niveau d'information approprié parmi les experts 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 de faciliter l'établissement de rapports ROM de la plus haute qualité.

Dans le cadre de leur contrat, les contractants ROM doivent dispenser des formations de perfectionnement régulières aux experts en contrôle qualité. 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 des normes adéquates en matière de compte rendu.

Le contrôle de la qualité par les contractants ROM et les interactions entre le GO et le contractant après la présentation du rapport ROM provisoire ont lieu en dehors du module ROM. Néanmoins, les dossiers de tous les documents de contrôle de la qualité doivent être mis à la disposition du contractant chargé de l'assurance qualité (AQ) du ROM et des services de la Commission sur demande

Dans le cadre du système de contrôle de qualité interne, les experts ROM remplissent pour chaque revue une liste de contrôle de qualité telle qu'indiquée à l'annexe 6 où 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 en CQ avec le projet de leurs livrables.

Dès réception du rapport ROM provisoire, les experts chargés du CQ interne évaluent la qualité du rapport ROM et des QM en utilisant le modèle de rapport de CQ également présenté à l'annexe 6. Ils rédigent un rapport de contrôle de qualité et le partagent avec l'expert ROM concerné. L'expert ROM modifie ou corrige le rapport ROM en conséquence et le renvoie à l'expert CQ. Cette interaction peut éventuellement se répéter avant que

l'expert ROM et l'expert en CQ ne conviennent de la version du rapport à soumettre à la Commission.

Le rapport de contrôle de la 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 de la qualité entrepris. L'expert en CQ attribue une note aux différents critères de qualité. Dans le cas où plusieurs échanges ont lieu entre l'expert ROM et l'expert en CQ, ce dernier met à jour le rapport CQ initial à chaque fois en ajoutant des commentaires supplémentaires relatifs à la qualité du rapport ROM révisé. L'objectif est de pouvoir suivre les efforts de contrôle de la qualité entrepris par le contractant ROM.

La durée du processus global de CQ interne tient compte du fait que le contractant ROM doit soumettre le rapport ROM provisoire au plus tard 14 jours calendaires après la fin de la phase de terrain. En ce qui concerne le délai de remise du rapport provisoire par l'expert, les contractants peuvent avoir des accords spéciaux avec leurs experts. Les rapports ROM provisoires ne sont téléchargés sur le module ROM qu'après l'achèvement du processus de CQ interne.

Le projet et la version finale du rapport sont mis à la disposition du contractant chargé de l'assurance qualité du ROM par le biais du module ROM. Les autres documents relatifs au processus de CQ interne doivent être archivés par les contractants ROM et mis à disposition sur demande.

Les rapports ROM des experts ROM qui sont membres de l'équipe de base, et qui sont donc eux-mêmes des experts en CQ, sont de préférence contrôlés par le chef d'équipe ou le chef d'équipe adjoint. Dans le cadre du processus de contrôle de la qualité, les contractants ROM, dans leur fonction de soutien, adoptent toutes les mesures nécessaires pour vérifier la qualité du processus à leur niveau. Le CQ externe indépendant fait l'objet d'un contrat distinct (voir le chapitre 6 sur le contractant de AQ).

Les commentaires fournis par le GO sur les projets de rapports constituent également un élément du processus global d'amélioration de la qualité. C'est la raison pour laquelle l'expert ROM et le contractant ROM les prennent en compte dans le cadre de leur propre contrôle de la qualité.

4.6 Commentaires des Services de la Commission

Dès que le rapport provisoire est disponible sur le module ROM, le GO le télécharge et le partage avec le PM (et, le cas échéant, avec d'autres parties prenantes), en les invitant à faire part de leurs commentaires et à indiquer toute erreur factuelle.

Les PM doivent éviter de mettre à jour les chiffres sur les indicateurs, en tenant compte des activités qui ont été menées après la visite de la revue ROM. Le rapport ROM concerne la situation constatée lors de la visite sur le terrain

Le GO formulera ses commentaires sur le rapport provisoire, en tenant compte des observations des partenaires et des parties prenantes, et enverra ses commentaires au contractant ROM **dans un délai de 21 jours calendaires**.

Dans ses commentaires, le GO donne un avis global sur la qualité du rapport ROM et de chacun de ses éléments. Pour chaque recommandation, le GO indique dans quelle mesure (oui, partiellement, non) il est d'accord avec la recommandation et signale l'opinion des parties

prenantes consultées. Il est essentiel de fournir des commentaires à ce stade du rapport, lorsque l'expert ROM est pleinement impliqué dans la revue ROM et peut y donner suite rapidement et de manière significative.

L'expert ROM prend note de ces commentaires. Après avoir consulté l'expert en CQ, il décide de réviser ou non son rapport et, le cas échéant, explique succinctement pourquoi les commentaires ne peuvent être pris en compte. Dans les **14 jours calendaires**, le contractant télécharge la version finale du rapport ROM sur le module ROM. Le GO dispose de **21 jours calendaires** pour fournir des commentaires finaux.

4.7 Diffusion des rapports ROM

Les contractants et les experts ROM ne sont pas autorisés à partager les rapports ROM (provisaires ou définitifs) mais doivent transmettre ces demandes au GO responsable ou aux unités de coordination du ROM.

En principe, tous les rapports ROM sont partagés par les services de la Commission avec les PM au cours de leur élaboration. Le partage des rapports ROM avec les PM est essentiel pour transmettre les recommandations de l'expert ROM et améliorer la performance de l'intervention. Les QM, en revanche, constituent un document interne, et les GO ne sont pas censés les partager avec les PM.

Toute personne physique ou morale, y compris si elle vient de l'extérieur de l'UE, a le droit de demander des documents. Ces demandes sont traitées conformément au règlement (CE) n° 1049/2001 sur l'accès aux documents²⁸.

²⁸ Voir la section 18.6 du guide DEVCO Companion (pour le personnel de la Commission).

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 un accord de coopération pour la mise en œuvre d'actions sur son territoire souverain demande des documents relatifs à la mise en œuvre, au monitoring et à la surveillance de cette action, la demande doit être traitée conformément aux principes régissant la coopération entre l'UE et le pays partenaire.

REVUES ROM POUR LES OPÉRATIONS DE MIXAGE (BLENDING)

Ce chapitre décrit les caractéristiques spécifiques des revues ROM sur les opérations de blending. Il couvre :

- Les **principes généraux** à prendre en compte pour le monitoring des opérations de blending,
- Le processus de préparation, mise en œuvre et compte rendu des rapports ROM relatif aux opérations de blending.

En 2018, le processus et la méthodologie des revues ROM ont été adaptés aux exigences de monitoring des opérations de blending. Les principales différences entre les revues ROM standard et les revues ROM de blending sont résumées ci-dessous.

Revues ROM de Blending : quelle différence ?

- Des modèles de gouvernance plus complexes et des niveaux de délégation multiples, impliquant l'UE, une institution financière de développement (IFD) chef de file, un ou plusieurs gouvernements, d'autres IF, des partenaires sous-délégués
- Une identification non directe du moment idéal pour le monitoring, compte tenu du délai de mise en œuvre plus long
- La combinaison de l'expertise financière et sectorielle mobilisée pour chaque revue
- Une étape supplémentaire dans le processus de la revue ROM : l'appréciation préliminaire

Avant d'aborder la méthodologie utilisée pour les revues ROM de blending, la section suivante rappellera certains des grands principes des opérations de blending et leur importance pour le monitoring.

Des informations supplémentaires sont disponibles dans la série de lignes directrices sur les opérations de blending de l'UE, Outils et méthodes (2015) en cours de mise à jour au moment de la rédaction du présent document.²⁹ La section 1 de ce chapitre est en partie extrait de ces lignes directrices.

5.1 Principes de monitoring des opérations de blending

Dans le blending, le financement de l'UE³⁰ est combiné à des ressources autres que des subventions, telles que des prêts, des fonds propres et des garanties des institutions financières de développement (IFD), ainsi qu'à des prêts commerciaux et des investissements, afin d'obtenir un effet de levier sur le

²⁹ Guidelines on EU Blending Operations, Tools and Methods Series, Guidelines N 5, DEVCO, novembre 2015.

³⁰ Le financement de l'UE est utilisé comme un terme générique couvrant différents types de contribution de l'UE à un projet, y compris les contributions non remboursables en gestion indirecte conformément au titre VI du règlement financier de 2018, et les instruments financiers conformément au titre X du règlement financier de 2018.

développement. Dans le cadre de la coopération au développement, les interventions de mixage visent à atteindre une croissance durable et à réduire la pauvreté. L'utilisation stratégique d'un élément de don limité peut rendre possible des projets à faible rendement financier mais à rendement économique et social élevé.

Blending

Les interventions de blending gérées par la DG DEVC0 et la DG NEAR impliquent l'utilisation stratégique d'une contribution limitée pour mobiliser le financement des institutions financières partenaires et du secteur privé afin de renforcer l'impact des projets d'investissement sur le développement.

L'UE met en œuvre des interventions de blending dans le contexte des quatre cadres de blending de l'UE par l'intermédiaire de facilités ou de plateformes de blending³¹ axées sur des régions ou des thèmes précis qui soutiennent des projets contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques de développement de l'UE et des pays partenaires. Les mécanismes ou plateformes de blending couvrent tous les pays éligibles au titre des instruments ou cadres de financement pertinents.

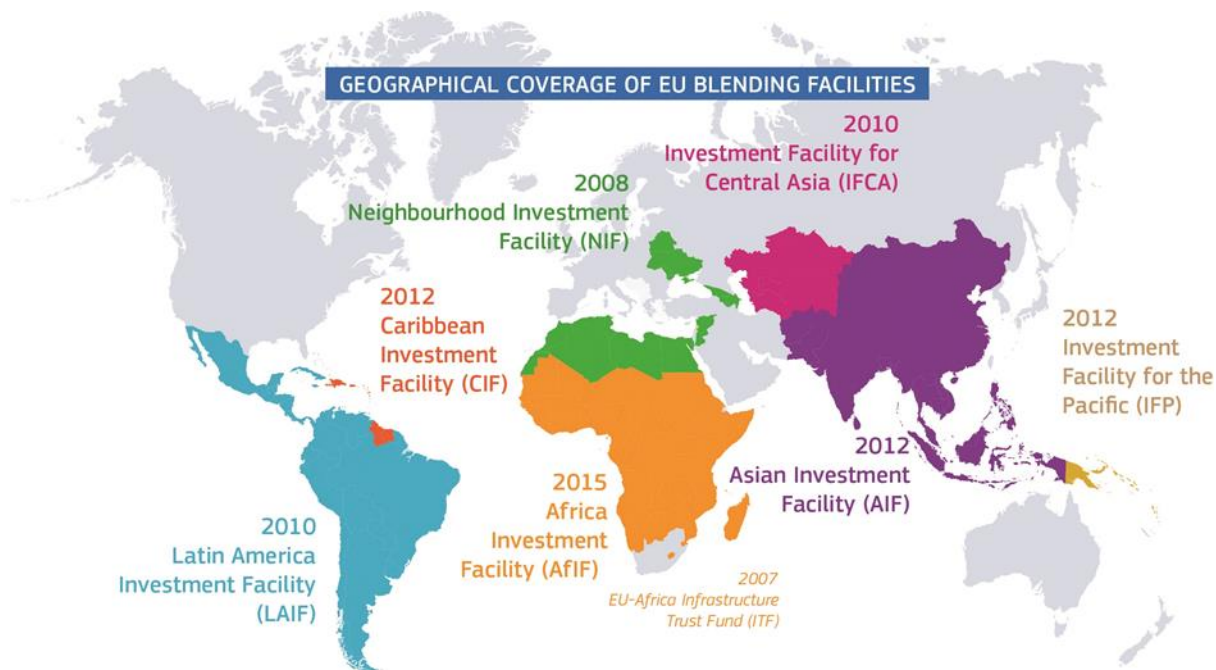


Figure 10. Couverture géographique des facilités de blending

³¹ Conformément à l'article 2, paragraphe 6, du règlement financier de 2018 (règlement (UE, Euratom) 2018/1046), « on entend par « facilité ou plateforme de mixage » un cadre de coopération établi entre la Commission et des institutions financières de développement ou d'autres institutions financières publiques en vue de combiner des formes non remboursables de soutien et/ou des instruments financiers et/ou des garanties budgétaires provenant du budget et des formes remboursables de soutien émanant d'institutions financières de développement ou d'autres institutions financières publiques, ainsi que d'institutions du secteur privé et d'investisseurs du secteur privé ».

Les quatre cadres de blending de l'UE correspondent aux instruments financiers qui fournissent un financement en soutien aux politiques extérieures de l'Union :

- Le **Cadre de blending de l'Instrument de coopération au développement (ICD)** couvre tous les pays éligibles à l'ICD avec la Facilité d'investissement l'Amérique latine (FIAL), la Facilité d'investissement pour l'Asie (FIA) et la facilité d'investissement pour l'Asie centrale (FIAC), ainsi que des programmes thématiques spécifiques.
- Le **Cadre de blending du Fonds européen de développement (FED)** couvre tous les pays éligibles au titre du FED avec la Facilité d'investissement pour l'Afrique (FIAf), la Facilité d'investissement pour les Caraïbes (FIC) et la Facilité d'investissement pour le pacifique (FIP), ainsi que les programmes thématiques pertinents.
- Le **Cadre de blending de l'Instrument européen de Voisinage (IEV)** couvre tous les pays éligibles au titre de l'IEV et de la Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV). Dans le cadre de la politique de voisinage, seuls les pays qui ont signé un plan d'action dans le cadre de la politique européenne de voisinage (PEV) peuvent bénéficier d'une aide.
- Le **Cadre de blending de l'Instrument d'Aide de Préadhésion (IAP)** couvre tous les pays éligibles au titre de l'IAP avec le cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux.

Le type de soutien apporté aux projets de blending varie selon le type de projet. La contribution de l'UE peut prendre la forme :

- D'une **assistance technique** (elle peut être fournie pour la préparation ainsi que pour la mise en œuvre des projets ; elle peut être utilisée dans tous les secteurs concernés pour financer des études de pré faisabilité ou de faisabilité de projets, aborder des aspects liés à un environnement favorable aux projets ou des aspects clés de la réussite de la mise en œuvre des projets, tels que le développement des capacités des différentes parties prenantes, y compris la capacité de rendre compte des impacts sur le développement et la supervision des travaux. Dans certains cas, elle a été accordée dans le cadre des facilités pour soutenir le développement d'une réserve de projets dans un secteur/pays ou une région spécifique) ;
- Les **subventions d'investissement** (contributions directes, qui peuvent financer des composantes spécifiques de projets ou un pourcentage du coût total du projet, c'est-à-dire une part proportionnelle de tous les coûts encourus) ;
- Les **bonifications d'intérêts** (contributions utilisées pour atteindre un taux d'intérêt spécifique inférieur pour un bénéficiaire de prêt, réduisant l'investissement initial et le coût global du projet) ;
- **Instruments de partage des risques :**
 - **Les garanties** (contribution mettant en réserve des fonds pour couvrir les pertes potentielles futures, liées à la réalisation d'un certain nombre d'événements convenus au préalable (non-paiement, perte de valeur, etc.) ;
 - **Le capital-risque et autres instruments financiers** (financement de projets générateurs de recettes qui n'est généralement pas garanti. Il existe quatre formes principales de capital-risque : fonds propres, dette, quasi-fonds propres/financement mezzanine, prêts de premier rang garantis par des sûretés, etc.) ;

La contribution des IF se présente essentiellement sous forme de prêts, mais peut également être fournie sous forme de garanties, de capital-risque ou d'assistance technique.

Le montant de la contribution de l'UE par projet varie en fonction des objectifs du projet, du pays, du secteur, de l'économie du projet et du type de soutien nécessaire. Il a varié par le passé entre moins de 1 million d'euros et un maximum de 70 millions d'euros en fonction des spécificités du projet. Une justification détaillée de l'inclusion du soutien de l'UE doit être fournie dans le formulaire de demande de projet, ainsi qu'une justification du montant demandé.

Le cycle du projet de blending de l'EU comprend sept étapes assorties de responsabilités partagées par les principales parties prenantes. Les principales parties prenantes du blending sont les délégations de l'UE, les sièges des DG DEVCO et NEAR, les IF, les pays partenaires et les organisations régionales, les États membres de l'UE, ainsi que d'autres services de la Commission et le Service européen pour l'action extérieure (SEAE). Le « cycle », c'est-à-dire les différentes étapes d'une intervention de blending, est illustré dans le tableau ci-dessous, tandis que les Lignes directrices sur les interventions de blending de l'UE fournissent une explication détaillée de chaque étape.



Figure 11. Cycle d'intervention des opérations de blending

Un défi particulier propre aux interventions de blending consiste à faire correspondre ce cycle de projet à celui de l'IF concernée afin de garantir que des projets de qualité soient soutenus en temps voulu.

Identification

Les projets de blending potentiels sont principalement identifiés par les délégations de l'UE, les IF, les organisations des États membres et les pays partenaires. La nature du projet détermine le rôle des autorités des pays partenaires et, le cas échéant, des organisations régionales. Cela s'applique également à l'engagement potentiel des parties prenantes du secteur privé (c'est-à-dire les associations de PME, les institutions financières locales, etc.). Il est essentiel que les délégations soient systématiquement impliquées dès les premières étapes du processus.

Sur la base des projets identifiés, les directions géographiques sont chargées de piloter et de développer la réserve de projets avec les délégations et les IF, avec le soutien du secrétariat du cadre de blending concerné (DG DEVCO - Coordination des facilités de blending pour l'ICD et le FED, et la DG NEAR - Assistance financière pour l'IEV).

Préparation du Projet

L'IF chef de file (IFC) est chargée de soumettre les propositions de projet au secrétariat du cadre de blending concerné via un formulaire de demande de projet (FDP) pour discussion lors de la réunion

d'évaluation technique (RET). Les propositions doivent être soumises dans les délais fixés dans le calendrier pour la RET et la réunion du Conseil afin de laisser suffisamment de temps pour l'évaluation. Avant de présenter une proposition de projet, les IF sont tenues d'assurer une coordination étroite avec la délégation nationale ou régionale concernée. Les FDP doivent être accompagnés d'une lettre du chef de délégation, garantissant l'implication de la délégation ainsi que l'élimination des problèmes politiques potentiels liés au projet. Il est également conseillé d'impliquer à un stade précoce le siège de la Commission et les services du SEAE.

Évaluation technique

Le secrétariat du cadre de blending enregistre la proposition de projet reçue de l'IFC et la transmet aux services compétents de la Commission pour une évaluation technique interne. Le secrétariat transmet la proposition de projet à la ou aux délégations concernée(s), aux unités opérationnelles et thématiques du siège, aux directions générales de la Commission concernées (par exemple, la DG Affaires économiques et financières, la DG Action pour le climat), aux unités chargées des finances et des contrats, ainsi qu'au SEAE.

Avis du Conseil

Les avis sur les demandes de contributions de l'UE sont généralement donnés par consensus lors des réunions du Conseil du cadre de blending concerné. Les réunions du Conseil (qui se tiennent généralement deux à quatre fois par an) sont présidées par le directeur concerné de la DG DEVCO ou de la DG NEAR et sont composées de représentants d'autres services de la Commission et du SEAE, des États membres de l'UE en tant que membres votants et des IF en tant qu'observateurs

Passation de marchés

La décision de la Commission d'affecter des fonds à une plate-forme de blending et l'avis positif du Conseil compétent sur des projets spécifiques sont suivis de l'établissement d'un contrat officiel avec l'IFC. La Commission peut décider de signer une convention de financement³² avec le pays partenaire transférant les fonds du programme indicatif national (ou régional) à la plateforme ou au mécanisme de blending pour des raisons politiques, de visibilité et d'appropriation.

Les interventions de blending sont mises en œuvre conformément aux articles 62 et 159 du règlement financier de 2018. Dans la pratique, elles sont généralement mises en œuvre en mode de gestion indirecte (bien que la gestion directe ne soit pas légalement exclue). Les contrats de blending sont des accords de contribution avec l'IFC, initiés par les services de la délégation/du siège et ensuite signés par le directeur géographique concerné après audit financier. Pour les interventions gérées par les délégations, les contrats sont ensuite décentralisés vers la délégation pour le premier paiement et les suivants, ainsi que pour le monitoring. Les fonds de l'UE sont acheminés directement via l'IFC, qui est responsable de la mise en œuvre du projet en échange d'une commission de gestion. L'IFC, à son tour, peut sélectionner un (des) partenaire(s) de mise en œuvre.

³² Lorsqu'une convention de financement est en place, les contrats juridiques individuels ne doivent plus être conclus en N+1 (avant la fin de l'exercice financier suivant) ; le délai pour la conclusion des contrats de blending respectifs est dans ce cas de J+3 (trois années civiles) à compter de la signature de la convention de financement.

La passation de marchés est basée sur des modèles reflétant les exigences du règlement financier, identiques pour les facilités financées par le FED et le budget de l'UE, bien que la base juridique applicable soit l'instrument de financement concerné (IEV, ICD, FED). La Commission a négocié une série d'accords-cadres avec des organisations internationales (BEI, BERD, BAfD) et des organisations des États membres (Banque allemande de développement (KfW), l'Agence française de développement (AFD), Agence espagnole pour la Coopération internationale au développement (AECID), etc.). Les éventuelles dérogations ou dispositions supplémentaires à des fins de blending sont incluses dans les conditions particulières des contrats individuels concernés. Les modèles pertinents (PAGODA II/Modèles de convention de contribution pour l'assistance technique et les subventions d'investissement ; Convention de contribution pour l'instrument financier pour les instruments de partage des risques) reflètent les exigences du titre X du règlement financier de 2018.

Mise en œuvre, monitoring et compte rendu

L'IFC devient un type particulier de PM ayant recours à des procédures de décision spécifiques. Elle est responsable de la mise en œuvre du projet (procédures d'appel d'offres et de passation de marchés, mise en œuvre de l'assistance technique le cas échéant, mises à jour régulières avec le pays partenaire, etc.) et du monitoring, ainsi que de l'établissement de rapports conformément aux dispositions contractuelles de l'accord de contribution et du protocole d'accord ou de l'accord-cadre pertinent pour chaque intervention de blending (et auparavant du formulaire de demande pour la phase de conception de l'intervention).

Si la responsabilité de la mise en œuvre et du monitoring des projets incombe à l'IFC en tant qu'entité mandatée, la Commission reste responsable de l'utilisation des fonds de l'UE et doit donc suivre et superviser la mise en œuvre et le monitoring par l'IFC.

La Commission suit l'avancement du projet grâce aux informations fournies dans les rapports de l'IFC. Le contenu de ces rapports est défini dans les modèles contractuels et couvre les aspects financiers et opérationnels. Les rapports sur les projets consistent généralement en un rapport établi au moins une fois par an et soumis à la Commission.

En outre, le personnel de la Commission peut participer à des missions de monitoring conjointes.

Le système de monitoring et de compte rendu des interventions de blending doit mesurer :

- Les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs politiques reflétés dans les indicateurs de résultats pertinents (y compris les cibles spécifiques pour l'inclusion des femmes) ;
- La mesure dans laquelle les garanties environnementales et sociales ont été adoptées et mises en œuvre. Une attention particulière sera accordée à l'impact environnemental et social, y compris aux données désagrégées (au moins par sexe, âge et handicap). La mise en œuvre du plan de gestion environnementale et sociale (mentionné dans les clauses contractuelles) doit faire l'objet d'un monitoring, tout comme les recommandations formulées dans une évaluation environnementale stratégique, le cas échéant.
- Les informations sur les coûts réellement supportés doivent être dûment indiquées dans le rapport afin de permettre l'apurement du préfinancement. Il faut veiller à ce que les clauses contractuelles,

y compris par exemple sur le recouvrement des frais et le recouvrement des intérêts perçus, soient correctement appliquées le cas échéant.³³

- Les éléments particuliers des rapports relatifs à la mise en œuvre des instruments financiers, en plus des exigences standard de gestion indirecte (voir encadré ci-dessous)³⁴.

Éléments particuliers du compte rendu relatifs aux instruments financiers

Les éléments particuliers du compte rendu à fournir par l'IFC concernant la mise en œuvre d'instruments financiers en plus des exigences standard de gestion indirecte :

- Effet de levier et effet multiplicateur obtenus
- Performance de l'instrument financier, y compris les investissements réalisés ;
- Solde du compte fiduciaire (« action Account »)
- Utilisation des remboursements et des recettes (conformément à l'annexe VII de la convention de contribution pour les instruments financiers)
- Dans le cas d'actions, valeur des investissements en actions par rapport aux années précédentes
- Chiffre cumulé des pertes d'actifs des investissements en actions et des garanties appelées pour les instruments de garantie

Un ensemble commun et minimum d'indicateurs pour les interventions de blending qui reflètent les produits et les réalisations attendues a été défini et convenu avec les IF et les États membres. Le choix des indicateurs a été guidé, entre autres, par une série de considérations, telles que la cohérence avec les objectifs et les priorités de la facilité, les objectifs de la politique de coopération extérieure de l'UE et de la réglementation financière, la cohérence avec l'EU RF, ainsi que les pratiques actuelles des institutions financières et la possibilité d'agrégation et de communication au public. Les notes d'orientation sur la manière de remplir un formulaire de demande pour les facilités de blending comprennent une définition pour chacun des indicateurs convenus ; elles demandent également aux demandeurs de décrire en termes qualitatifs l'impact attendu de l'intervention proposée.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la répartition des responsabilités des principales parties prenantes en matière de monitoring et de compte rendu. En outre, les secrétariats du cadre de

³³ Pour les accords utilisant le modèle de contribution et le modèle PAGODA II, le montant exact du recouvrement des frais de gestion dus à l'institution financière chef de file n'est connu qu'après que la Commission a établi le montant total des coûts directs éligibles sur la base du rapport final. Il est demandé aux services d'ajuster les frais finaux à la fin du projet sur la base des dépenses finales de celui-ci. Pour les accords utilisant d'autres modèles, les contrats peuvent prévoir soit des rémunérations forfaitaires, soit des rémunérations dont le montant dépend des dépenses finales. Un éventuel recouvrement des frais de gestion doit être vérifié au cas par cas en fonction des dispositions figurant dans les contrats individuels. Il convient de noter que, compte tenu de la nouvelle structure de frais, en cas de résiliation anticipée du contrat, les IF auront droit à une rémunération minimale pouvant aller jusqu'à 30 % du total des frais lorsque ce pourcentage est dûment justifié.

Les conditions d'une éventuelle récupération des intérêts sur le préfinancement sont définies dans les conditions contractuelles du projet de blending. Les intérêts sur le préfinancement ne sont pas dus par défaut. Si l'IFC a l'obligation de payer des intérêts conformément à ses règles et règlements, les conditions de ce paiement sont réglées dans les conditions particulières. Les intérêts dus conformément aux conditions spéciales seront soit réutilisés pour le projet correspondant, soit déduits du paiement du solde dû à l'IFC, soit recouverts.

³⁴ Ces rapports peuvent être consultés sur http://ec.europa.eu/europeaid/policies/innovative-financial-instruments-blending_en. Ils présentent un aperçu des projets approuvés, des progrès dans la mise en œuvre des projets en cours et des résultats attendus. En vertu de l'article 250 du règlement financier de 2018, la Commission fait rapport chaque année au Parlement européen et au Conseil sur les activités relatives aux instruments financiers au niveau des mécanismes et non au niveau des projets.

blending sont chargés de préparer des rapports annuels couvrant les activités des différentes facilités d'investissement.

Unité/Entité	Tâche	Output
IFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilité principale du monitoring et du compte rendu des informations conformément aux obligations contractuelles ▪ Devrait contacter la DUE sur les missions de monitoring (lorsque des missions de monitoring conjointes sont possibles) 	Missions de monitoring régulières et rapports d'avancement
Délégation de l'UE, Sièges des DG DEVCO/NEAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participer à des missions de monitoring conjointes ▪ Recevoir, examiner et approuver les rapports périodiques de l'IFC; assurer un monitoring adéquat et évaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs et aux indicateurs définis pour le projet ▪ Effectuer les paiements de préfinancement (le cas échéant); gérer les informations relatives aux états financiers reçus sur le compte fiduciaire (par exemple, les désengagements en cas de recettes ou de remboursements) ▪ Processus d'apurement des préfinancements ▪ Initier les propositions pour des interventions du ROM 	Paiements Actions correctives Désengagements en cas de recettes générées ou de remboursements
Sièges des DG DEVCO/NEAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participer à la sélection d'interventions à proposer pour une revue ROM 	Rapports sur le monitoring orienté vers les résultats

Table 9. Division des responsabilités pour la mise en œuvre et le monitoring des interventions de blending

Comment les GO assurent le monitoring des blending dans la pratique

Les gestionnaires opérationnels

- Utilisent les contrats pour vérifier la conformité
- Participent aux réunions du comité de suivi/pilotage (le cas échéant)
- Participent aux visites conjointes organisées par l'IFC (au moins une par an)
- Préparent une première liste de projets à inclure dans le monitoring orienté vers les résultats
- Vérifient avec les unités des finances et des contrats si les informations financières sur les coûts encourus sont suffisantes pour permettre un apurement
- Rencontrent le gestionnaire de projet de l'IFC et le bénéficiaire/l'entité chargée de la mise en œuvre, si possible, une fois par an, après la réception du rapport d'avancement
- Le cas échéant, les progrès réalisés en matière de dialogue stratégique (par exemple, lorsque le projet de blending soutient la mise en œuvre d'une politique sectorielle) au cours de la mise en œuvre du projet doivent être reflétés dans les rapports

Le ROM dans le contexte du blending

Tout comme les revues « standard » du ROM, les revues ROM des interventions de blending soutiennent les activités de monitoring des GO dans les délégations ou les unités opérationnelles du siège.

Les missions ROM évaluent, entre autres, la nécessité de mettre en place des mécanismes de compte rendu supplémentaires ou renforcés et d'élargir la portée du monitoring interne de l'IFC et de ses partenaires afin de refléter les résultats de développement socio-économique et la mise en œuvre des politiques de l'UE. Le rapport de mission ROM peut fournir des recommandations spécifiques à cet égard, qui feront l'objet de discussions entre l'UE et l'IFC.

Les missions ROM ne remplacent en aucun cas le système de monitoring mis en place par l'IFC. Elles sont en ligne avec les dispositions contractuelles prévoyant des contrôles externes réalisés par la Commission sur les interventions de blending

La contribution en subvention de l'UE au blending est justifiée par sa valeur ajoutée et son effet de levier. Celle-ci est mesurée par rapport à l'ensemble du projet d'investissement et, dans la plupart des cas, ne peut être mesurée en monitorant uniquement les activités financées spécifiquement par l'UE (par exemple, la subvention pour l'assistance technique).

La valeur ajoutée et l'effet de levier de la contribution de l'UE doivent être mesurés par rapport à l'ensemble du projet d'investissement.

La mission ROM doit donc se servir des informations relatives à l'ensemble de l'intervention, en fonction des besoins – ceci peut impliquer l'accès à des informations telles que les investissements privés dans le projet, l'analyse des acteurs impliqués dans les programmes de sous-prêts, etc. Il peut néanmoins arriver que la contribution de l'UE soit limitée dans le temps et ne couvre pas toute la durée de l'investissement (par exemple, dans le cas d'une subvention de l'UE visant à financer l'assistance technique pour la préparation du projet), ce qui limite *de facto* l'accès à d'autres informations et, par conséquent, la portée des missions ROM

couvrant les interventions de blending. La Commission doit donc décrire la portée de la revue ROM, qui peut varier en fonction de l'intervention, au début de la mission, et s'assurer du soutien approprié de l'IFC concernée.

De nombreuses interventions de blending, en particulier les investissements d'infrastructure, portent sur une longue durée ; elles ont des implications en termes de coûts et/ou sont affectées par l'évolution des conditions du marché. Étant donné que les implications effectives en termes de coûts (par exemple pour la maintenance) apparaissent souvent longtemps après l'achèvement de la contribution de l'UE, il peut être difficile de se prononcer sur la durabilité d'un investissement et de la contribution de l'UE. Pour ces raisons, plus que pour d'autres types d'interventions, l'impact d'une intervention de blending est difficile à saisir dans le cadre de missions de courte durée et, en particulier, à un moment où l'intervention est loin d'être achevée. Comme pour les examens « standard », l'impact ne sera pas évalué par la revue ROM mais devrait l'être par des évaluations ; le potentiel et la probabilité de durabilité seront toutefois évalués par le ROML.

Évaluation

La responsabilité de l'évaluation des interventions de blending est déléguée à l'IFC tel qu'indiqué dans l'accord de délégation/contribution, et conformément à ses propres procédures. L'évaluation doit comprendre une analyse de l'impact social, notamment de la manière dont l'opération contribue à l'égalité de genre et à l'autonomisation des femmes, ainsi qu'à la pleine jouissance des droits de l'homme et/ou à toute incidence négative sur ces droits (y compris les stratégies d'atténuation respectives mises en œuvre). Elle devrait également inclure un volet sur l'environnement et le changement climatique, afin d'évaluer l'efficacité du plan de gestion environnementale du projet et des mesures de résistance au changement climatique. La Commission peut procéder à des évaluations supplémentaires au niveau du projet, si nécessaire.

5.2 Aperçu du processus et des acteurs impliqués dans les revues ROM de blending

Le processus des revues ROM des interventions de blending est très semblable à celui des revues ROM standard, sauf pour les aspects suivants :

- L'étape additionnelle de l'appréciation préliminaire avant de finaliser le plan de travail, comportant la visite auprès de l'IFC.
- Le nombre additionnel d'acteurs impliqués dans le processus.

Le processus est représenté graphiquement à la page suivante tandis que la description détaillée de ses étapes principales est présentée aux sections suivantes.

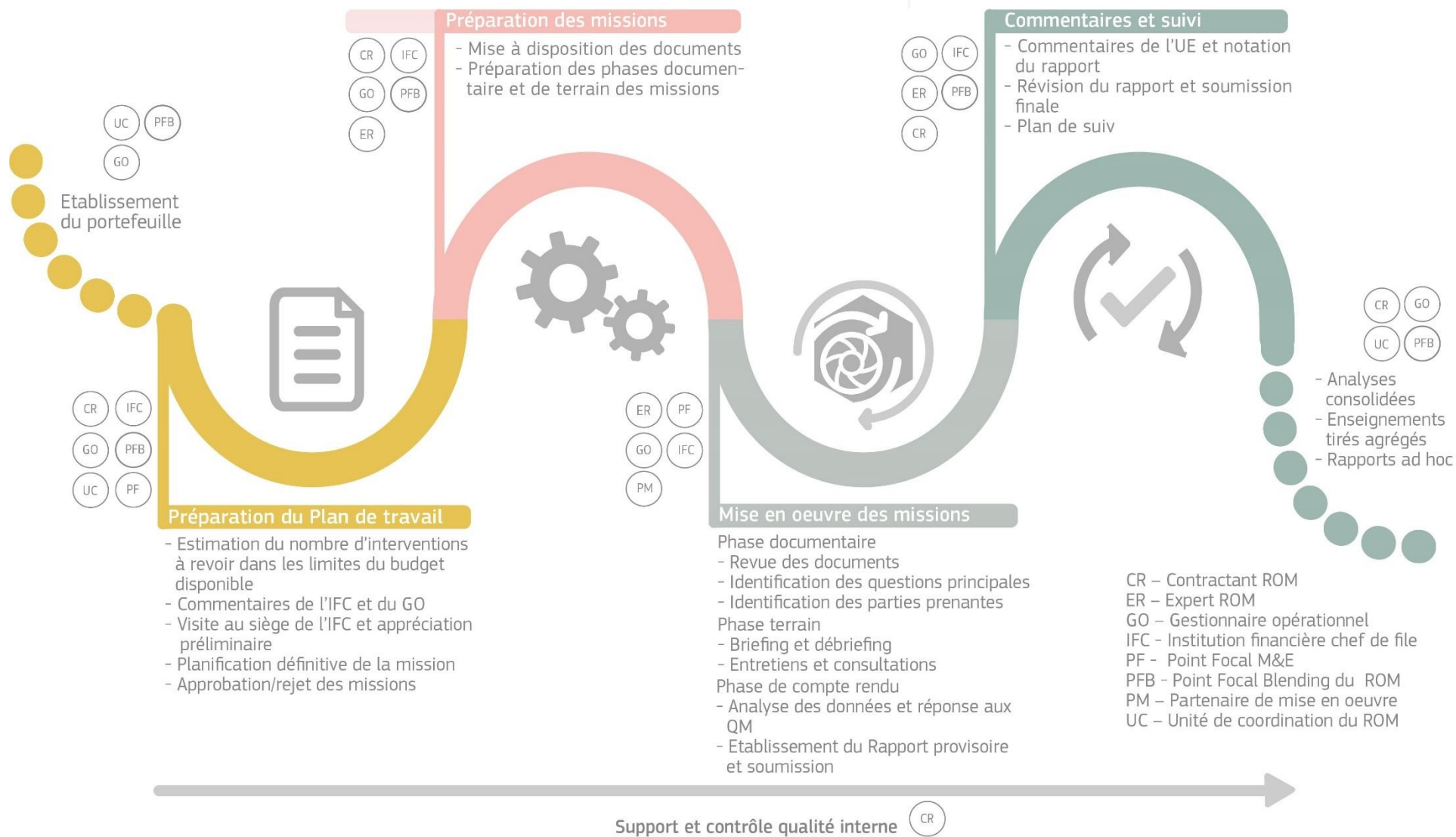


Figure 12. Processus de Revues ROM des interventions de blending

Les revues ROM des interventions de blending supposent un effort conjoint des mêmes acteurs que ceux impliqués dans les examens standard, avec quelques ajustements :

Gestionnaires opérationnels

Les GO sont les bénéficiaires des revues ROM. Les interventions de blending étant mises en œuvre en gestion indirecte par l'intermédiaire des IFC, elles s'appuient sur la collaboration des IFC pour fournir des informations précises en vue de la planification des missions. Dans leurs rapports, les experts ROM doivent adapter à ce contexte spécifique les recommandations qu'ils formulent pour les GO.

Points focaux M&E

Les PF M&E facilitent le processus au niveau des délégations et au niveau thématique/géographique au siège.

Points focaux pour le blending du ROM

Les PF blending du ROM fournissent un soutien méthodologique et jouent un rôle consultatif lors de la planification et de l'exécution des missions ROM. Ils travaillent au sein de l'unité C7 de la DG DEVCO et de l'unité A3 de la DG NEAR, qui représentent les DG respectives traitant des interventions de blending et qui accueillent les secrétariats des cadres de blending. Dans l'exercice de leur fonction, les PFB du ROM assurent la liaison avec les unités thématiques et géographiques, avec les IFC et avec les autres parties prenantes du ROM.

Institutions Financières

Les IF en tant que partenaires de mise en œuvre comprennent à la fois des IF européennes et des IF des États membres qui collaborent depuis longtemps avec l'UE ainsi que des IFC d'autres continents dont les liens structurels avec l'UE sont moindres ou inexistants.

Contractants ROM

Les contractants ROM conduisent la planification et l'organisation des missions et doivent intégrer dans leurs équipes des spécialistes du milieu financier et bancaire qui peuvent évaluer et contrôler la qualité des livrables.

Experts ROM

Les experts ROM effectuent les missions de revue et rédigent les rapports correspondants. Ils travaillent généralement par équipes de deux afin de couvrir une double perspective de connaissances bancaires/financières et de tirer parti de leur expertise sectorielle et de leur connaissance du système ROM.

Unités de coordination du ROM et équipe de coordination du ROM

L'équipe de coordination du ROM au sein des unités de coordination ROM (DG DEVCO 04 et DG NEAR A4) soutient l'ensemble de l'exercice en restant en contact étroit avec les unités du siège chargées du blending.

La description des étapes du processus pour les revues ROM des interventions de blending est développée aux sections suivantes.

5.3 Le portefeuille des interventions de blending pour les revues ROM

Dans le portefeuille global des interventions prévues pour les revues ROM, on compte environ 20 interventions de blending par an pour la DG DEVCO et 12 pour la DG NEAR. La sélection des interventions de blending se fait par consultation interne (certaines interventions, comme celles qui relèvent du Fonds fiduciaire EU-Afrique pour les infrastructures - FFUEAU, n'apparaissent pas dans le CRIS). En prenant le RGAE comme point de départ, les unités de coordination ROM mènent une consultation afin d'identifier les interventions :

- Présentant des difficultés de mise en œuvre reconnues par le GO ou par le siège de la Commission, y compris les opérations pour lesquelles les processus de communication/compte rendu posent des difficultés, que ce soit au niveau du siège ou des délégations de l'UE ;
- Nécessitant une réévaluation, à la suite de changements dans la conception ou la structure du projet, ou de changements dans le cadre de la politique nationale sectorielle qui peuvent influencer la mise en œuvre de l'intervention.
- Présentant un intérêt particulier mais pour lesquelles l'UE n'a pas encore pu organiser de visite ou ne dispose pas de l'expertise nécessaire pour le faire ;
- Pouvant bénéficier d'un soutien dans le cadre de la revue ROM, pour toute autre raison comme

Depuis 2019, les missions ROM blending sont gérées via le module ROM. Par conséquent, les interventions éligibles sont téléchargées sur le module ROM au début de l'exercice

une demande de prolongation, une demande des unités géographiques ou thématiques qui doivent pouvoir tirer parti de l'expérience des interventions en cours pour évaluer correctement les nouvelles interventions dans le cadre des RET³⁵.

À ce stade, il est important d'impliquer à la fois le siège et les délégations pour s'assurer que les interventions sélectionnées ont atteint un stade de mise en œuvre tel qu'une revue ROM est appropriée. Il est impossible d'établir une approche unique, mais chaque intervention doit être évaluée par les personnes

impliquées dans sa gestion. Les contractants ROM reçoivent la liste des interventions de blending et

³⁵ Les réunions d'évaluation technique (RET) sont l'instance chargée de préparer et de négocier avec les IF les futures interventions de blending.

commencent à organiser les missions lors de la phase suivante du processus des revues ROM : le plan de travail.

5.4 Le plan de travail des revues ROM blending

Dans le cadre de la préparation du plan de travail des revues ROM, les contractants ROM planifient les missions pour les interventions de blending, avec le soutien des PF M&E, des GO, des PF blending du ROM, des IFC qui mettent en œuvre l'intervention, et en consultation avec les unités de coordination du ROM, qui doivent approuver chaque mission.

Les principales différences avec la revue ROM des interventions « standard » à ce stade sont :

- La participation (future) des PF blending du ROM à la définition de la liste des interventions de blending à contrôler et de la portée des missions (bien que, à l'heure actuelle, toutes les interventions suffisamment avancées pour le ROM de chaque IFC soient monitorées) ;
- L'implication de l'IFC dans la planification des missions ;
- La planification d'une mission en trois étapes, comprenant une appréciation préliminaire de la portée de la revue avec une visite au siège de l'IFC

La collaboration de l'IFC et des délégations de l'UE est essentielle pour établir la portée des revues ROM et pour l'inclusion de missions de ROM blending dans les missions des revues ROM groupées chaque fois que cela est possible. Elle est également cruciale pour le regroupement de différentes missions d'appréciation préliminaire avec la même IFC déléguée

La figure de la page suivante présente un **aperçu** des principales étapes de l'élaboration du plan de travail :



Figure 13 Les étapes du plan de travail pour des interventions de blending

Une **description détaillée** des tâches et des étapes nécessaires pour achever le plan de travail est présentée aux paragraphes suivants.

Identification des conflits d'intérêts au niveau du consortium

Cette étape est identique à celle relative aux revues ROM standard telle que décrite au chapitre 4 du présent manuel. Tout conflit d'intérêts éventuel doit être traité et résolu au niveau du consortium du contractant ROM.

Estimation budgétaire

Les contractants ROM procèdent à l'estimation du budget des missions. Il s'agit d'une estimation indicative basée sur les normes ROM et sur les informations fournies avec la liste des interventions à examiner, c'est-à-dire une proposition de pays à visiter, et toute question particulière communiquée sur la base des commentaires aux ICP 6/7 du RGAE.

La portée finale de la mission et le nombre exact de jours ouvrables à allouer à chaque expert sont confirmés et approuvés par les unités de coordination ROM uniquement pendant la phase de préparation, avec la présentation d'une appréciation préliminaire. Dans certains cas dûment justifiés, les contractants peuvent proposer des dérogations aux normes fixées.

Les revues ROM sur les interventions de blending sont effectuées par des experts principaux ou non principaux. En règle générale et si nécessaire, les interventions de blending sont contrôlées par deux experts – l'un est spécialisé dans le domaine bancaire/financier et l'autre a une expertise correspondant au secteur propre à l'intervention de blending. L'un des deux experts est nommé chef de mission et est responsable de l'organisation de la mission en collaboration avec le second expert.

Les deux experts examinent l'intervention sur place en même temps, mais pendant leur séjour sur le terrain, ils peuvent diversifier les contacts et les entretiens au niveau local afin de couvrir à la fois les dimensions financières et sectorielles de l'intervention de blending. Ils rédigent tous les documents de compte rendu ROM de manière collaborative. Dans certains cas, il peut être plus approprié de mobiliser un seul expert, ce qui peut être décidé lors de l'appréciation préliminaire ; par exemple, pour des interventions infrastructurelles plus petites, ou des interventions purement d'intermédiation qui ne requièrent pas d'approches sectorielles, ou pour un deuxième ROM (le cas échéant) effectué quelques années après le premier ROM. Les normes à prendre en compte pour l'estimation budgétaire sont les suivantes :

Allocation de jours par expert	Pour les interventions et les programmes par pays	Pour les interventions multi-pays (*)
Phase préparatoire & documentaire (y compris la visite de l'IF et l'appréciation préliminaire)	4	4
Phase de terrain (**) (y compris le temps de déplacement, le briefing et le débriefing avec la DUE ou le siège)	9	20
Rédaction du rapport et phase de CQ (***)	3	4
Nombre total de jours	16	28

(*) Au maximum 3 experts peuvent se voir attribuer une revue ROM pour une intervention multi-pays

(**) Pour les interventions et les programmes multi-pays, la norme est de maximum 4 visites de pays de 5 hommes-jours

(***) Ces journées ne comprennent pas le CQ effectué par l'expert en CQ mais couvrent uniquement le travail réalisé par l'expert ROM

Table 10. Allocation de jours pour les revues ROM sur les interventions de blending

La préparation des programmes de voyage et de mission ainsi que la recherche de documents ne sont pas incluses dans la charge de travail des experts ROM mais font partie des tâches de l'équipe de base et de celle d'appui des contractants du ROM.

Pour les interventions à gestion centralisée, les briefings et les débriefings sont assurés par l'un des experts de l'équipe de base et ne sont pas inclus dans les normes. Pour les interventions gérées par les délégations, le chef de mission (ou l'expert, dans le cas exceptionnel de missions individuelles) effectue 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 au briefing et au débriefing par vidéoconférence, en utilisant les installations existantes de vidéoconférence.

Les experts seniors de l'équipe de base sont responsables du contrôle interne de la qualité. Dans certains cas dûment justifiés, des experts n'appartenant pas à l'équipe de base peuvent effectuer des tâches de CQ. L'approbation préalable de l'unité de coordination du ROM est requise.

Allocation indicative de jours pour le CQ par des experts court terme n'appartenant pas à l'équipe de base	Pour les interventions pour un seul pays	Pour les interventions multi-pays
Contrôle de la qualité	1.5	2

Table 11. Allocation indicative de jours pour le CQ des revues ROM pour un seul pays ou plusieurs pays

La période de l'estimation budgétaire est de maximum **14 jours ouvrables**.

Lancement de l'exercice ROM

Une fois que la liste des interventions à examiner est disponible et confirmée par les contractants, les PF blending du ROM informent les IFC du lancement de l'exercice ROM. Ils doivent fournir une présentation concise du processus ROM, y compris la méthodologie et les outils utilisés, ainsi que la liste des missions prévues pour l'IFC concernée.

Dans cette communication initiale, les PF de blending ROM précisent que les experts devront rencontrer les différentes unités des IFC impliquées dans l'opération, demander les coordonnées du responsable du siège de chaque opération, ainsi que celles des représentants locaux de l'IFC, des partenaires clés et des parties prenantes. Il est également demandé aux IFC de fournir toute la documentation pertinente relative à l'opération, y compris le cadre logique, le cadre de gouvernance, les rapports de mise en œuvre, les études, les évaluations des risques et tout autre document éventuellement pertinent.

Informations supplémentaires

Les IFC peuvent indiquer que certaines interventions qui relèvent de leur responsabilité ne sont pas encore assez avancées pour une revue ROM. Dans ce cas, les PF blending du ROM, les GO et les unités de coordination ROM peuvent décider de remplacer l'intervention par une autre susceptible de bénéficier du ROM. D'autre part, une revue ROM peut être bénéfique même si l'intervention de blending en est à ses tout débuts, de sorte que le remplacement ou le non-remplacement d'une intervention doit être envisagé au cas par cas.

À ce stade, les IFC peuvent demander des informations supplémentaires sur les clauses de confidentialité sur la base desquelles les experts du ROM opèrent, et peuvent demander la signature de déclarations de confidentialité supplémentaires. Les PF blending du ROM apportent leur aide au cours de ce processus.

La durée maximale de cette phase est de **14 jours**.

Visite du siège de l'IFC et Appréciation Préliminaire

Les contractants ROM demandent l'approbation des CV des experts en blending qu'ils ont l'intention d'engager. Ils font également une demande par courrier électronique pour obtenir l'autorisation de visiter le siège de l'IFC.

Les interventions de blending sont soumises à des processus de décision centralisés et les gestionnaires de projets des IFC ainsi que les parties prenantes internes des interventions travaillent au siège des IFC. Il est donc essentiel de se rendre au siège de l'IFC pour bien comprendre et évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'intervention.

Lors de la visite au siège de l'IFC, l'expert ROM doit rencontrer toutes les unités impliquées dans la mise en œuvre de l'intervention, et pas seulement l'unité qui la gère

Au cours de la visite, les IFC sont censées partager des informations détaillées sur l'intervention, notamment sur les conditions, les frais et la structure des arrangements entre l'IFC, les bailleurs de fonds conjoints et le(s) PM. La visite permet également d'en apprendre davantage sur les pratiques de monitoring et de compte rendu de l'IFC, notamment en ce qui concerne le respect des obligations et des dispositions contractuelles.

Après cette réunion, les experts ROM rédigent une appréciation préliminaire en utilisant le modèle disponible à l'annexe 9 du présent manuel.

L'appréciation préliminaire est envoyée à l'unité de coordination du ROM, avec le GO, le PF M&E et le PF blending du ROM en copie, dans les 7 jours suivant le retour de la visite au siège de l'IFC. L'appréciation préliminaire contient des informations supplémentaires et une justification du travail proposé sur le terrain. Les services concernés doivent envoyer leurs commentaires au contractant ROM **dans un délai de 14 jours**.

L'importance de l'appréciation préliminaire

La phase préliminaire est spécifique à la méthodologie ROM pour le blending. Elle est unanimement considérée comme nécessaire car les interventions sont assez complexes, dans la mesure où elles mélangent des questions financières et sectorielles, comprennent des activités de projet et souvent de sous-projet, et impliquent différents types de PM dont le rôle est défini par différents accords.

L'IFC gère souvent l'intervention depuis son siège, avec un ou plusieurs chefs de projet, mais aussi avec différents services du siège impliqués (unités financières, juridiques, thématiques et géographiques, etc.) Des réunions préliminaires sont essentielles pour la compréhension globale des interventions. Elles ne doivent pas se limiter à des réunions avec les personnes chargées des liens institutionnels avec le siège de l'UE. Ces réunions se sont avérées très utiles en tant qu'outil de coordination entre l'IFC, l'UE et les experts ROM en blending. Elles sont essentielles pour comprendre et établir tous les calendriers des interventions. Elles sont également nécessaires pour évaluer correctement le bon format de la revue ROM en termes de nombre de jours et de nombre d'experts.

Le contractant ROM peut regrouper les réunions avec une IFC donnée pour couvrir toutes les interventions soumises à revue dans un plan de travail donné. Ceci permet aux contractants de déterminer, même plusieurs mois à l'avance, la configuration et la durée optimales pour une ou plusieurs missions liées à la même IFC.

Experts proposés et calendrier provisoire

Étant donné que le module ROM ne prévoit pas la phase d'appréciation préliminaire (l'ensemble du processus ROM pour le blending, y compris l'appréciation préliminaire, sera mis en œuvre dans OPSYS dans un avenir proche), l'ensemble du calendrier de la mission est encodé dans le module ROM après l'approbation de l'appréciation préliminaire.

Les GO peuvent alors signaler les conflits d'intérêts potentiels dans le module ROM. En cas d'absence d'indication de conflit d'intérêts dans les 14 jours, les experts sont considérés comme approuvés par le GO.

Approbation des revues ROM

Une fois que toutes les étapes précédentes sont achevées, les unités de coordination ROM peuvent approuver les missions, dans un délai maximum de **14 jours**. Dans sa décision d'approuver ou non une mission, l'unité de coordination ROM prendra en compte tous les éléments, et en particulier l'association entre le(s) expert(s) et le(s) secteur(s) d'intervention, toute question soulevée par le contractant, le PF blending du ROM, les IFC ou les GO (y compris les questions de sécurité), et tout écart par rapport aux normes ROM. Les missions peuvent être rejetées moyennant justification.

5.5 Préparation des Revues ROM pour les interventions de blending³⁶

Cette étape commence déjà pendant l'élaboration du plan de travail de manière à pouvoir préparer la visite à l'IFC et compléter l'appréciation préliminaire. La documentation CRIS et Ares des contrats et décisions de blending est disponible via le module ROM lorsque l'intervention est encodée dans le CRIS. Cependant, une documentation plus importante est généralement nécessaire pour la préparation de la mission. Les PF blending du ROM, les GO concernés et l'IFC qui met en œuvre l'intervention de blending fournissent des documents supplémentaires pendant toute la durée de la mission. En règle générale, tous les documents pertinents seront à la disposition du contractant ROM environ trois semaines avant le début de la mission de terrain.

5.6 Mise en œuvre des missions ROM pour les interventions de blending

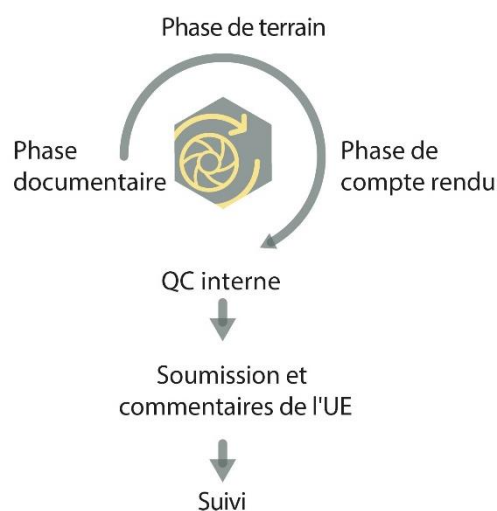
Les revues ROM de blending s'articulent autour de trois phases principales :

- La **phase documentaire**, qui comprend une analyse documentaire, après la réunion avec l'IFC et l'élaboration de l'appréciation préliminaire.
- La **phase de terrain**, au cours de laquelle les principales parties prenantes sont consultées, et des sessions de briefing et de débriefing sont organisées avec le GO responsable, et selon le choix du GO, avec la succursale locale de l'IFC et/ou le responsable de l'IFC de l'intervention par vidéoconférence.
- La **phase de compte rendu**, au cours de laquelle les analyses quantitative et qualitative des preuves recueillies, avec les orientations fournies par l'ensemble des questions de monitoring, convergent en un rapport ROM qui est le principal résultat de chaque revue ROM.

Chaque revue ROM prend environ 3 à 4 mois, durée qui comprend le contrôle de qualité interne et les commentaires des services de la Commission sur le projet et la version finale du rapport ROM.

Tout au long des trois phases, les contractants ROM fournissent une aide technique et méthodologique aux experts qui exécutent les missions.

MISE EN OEUVRE DES REVUES ROM



³⁶ Des informations supplémentaires sur les opérations de blending sont disponibles dans une liste de lectures essentielles destinée aux experts ROM qui suivent les opérations de blending, fournie à l'annexe 10.

Phase documentaire

Au cours de cette phase, avec l'aide de l'équipe de base du contractant, les experts ROM :

- **Examinent tous les documents**, y compris la logique d'intervention reflétée dans les documents pertinents (FDP, les contrats entre l'UE et l'IFC, le protocole d'accord, les modèles de résultats ou le(s) cadre(s) logique(s) lorsqu'ils sont disponibles), les plans de mise en œuvre, les ressources et le budget alloués, tous les rapports d'avancement des PM, tout rapport ROM précédent et l'évaluation de mi-parcours ;
- **Dressent un bilan de la visite au siège de l'IFC** et des informations supplémentaires obtenues sur l'intervention pour identifier toute lacune éventuelle ainsi que les points critiques à étudier pendant la mission sur le terrain ;
- **Préparent le briefing** en élaborant une liste préliminaire de questions spécifiques à poser pendant la mission sur le terrain.
- **S'appuyant sur les résultats de l'appréciation préliminaire**, en termes de portée et focus de la mission de terrain, préparent le programme de la mission.

Analyse des documents et des cadres logiques

Le cadre logique est analysé une première fois lors de la phase préparatoire. Des suggestions d'amélioration sont préparées pour être ensuite abordées avec le GO et l'IFC.

Les experts ROM rassemblent tous les documents et informations pertinents, non seulement ceux relatifs à l'intervention spécifique financée par l'UE mais aussi ceux concernant l'ensemble du projet d'investissement auquel la subvention de l'UE est censée apporter un effet de levier et une valeur ajoutée en matière économique et sociale. Les experts analyseront les documents d'action, le(s) cadre(s) logique(s) s'ils sont disponibles, les budgets, la planification des activités telles qu'elles figurent dans les plans de mise en œuvre et les rapports d'avancement des IFC, des PM et des GO, ainsi que la visibilité de l'intervention et le plan de communication.

Il est également important de prendre en compte le contexte politique et tout autre contexte dans lequel une intervention a été développée afin d'analyser sa pertinence. Souvent, les interventions de blending ont pour objectif de créer un levier politique, afin de soutenir des réformes qui soient conformes aux politiques de l'UE et des pays partenaires. Les analyses par pays, lorsqu'elles sont pertinentes, sont disponibles auprès de différentes sources comme l'UE, les banques régionales de développement (BAD, BAfD, BID), le PNUD (rapport sur le développement humain) et d'autres agences et groupes de réflexion des Nations unies. Les experts ROM doivent également tenir compte du lien entre l'intervention et le document de programmation géographique ou thématique qui s'y rapporte. Conformément à l'objectif d'efficacité de l'aide qui consiste à combiner les interventions pour améliorer la coopération entre les acteurs de l'aide européens et non européens, les experts ROM prennent en compte les documents de stratégie et de mise en œuvre produits par d'autres donateurs.

L'analyse de la logique d'intervention est basée sur le texte figurant dans le formulaire de demande, le contrat, le protocole d'accord, et approfondie par l'IFC chargée de la mise en œuvre. Les cadres logiques peuvent se présenter sous différents formats lorsque la mise en œuvre est déléguée à des IFC qui disposent de leurs propres méthodologies et terminologies ; dans ce cas, les experts ROM

veillent à ce que tous les éléments clés du modèle de l'UE soient bien identifiés et pris en compte pour les conclusions à tirer de la revue.

Les experts analysent la qualité et la pertinence des indicateurs de résultats et vérifient l'existence et la qualité des bases de référence et des systèmes de monitoring mis en place. Au cours de cette phase, l'expert rédige des réponses préliminaires aux QM pertinentes traitant de la logique d'intervention, du monitoring et de l'apprentissage ainsi que des sections connexes du rapport ROM (les QM sont présentées à l'annexe 1 tandis que des notes explicatives spécifiques qui permettent d'y répondre sont présentées à l'annexe 3).

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

L'analyse des rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre produits par l'IFC chargée de la mise en œuvre constitue un autre aspect essentiel de l'analyse documentaire. Les PM publient des rapports d'avancement périodiques, comme le stipulent les accords de délégation avec l'UE. La qualité des rapports de mise en œuvre diffère, et les experts ROM peuvent avoir besoin de compléter les informations contenues dans ces rapports avec d'autres sources, y compris des questions ciblées, pendant la phase de terrain. Les rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre comprennent le calendrier des activités et des ressources de la période de référence précédente et le calendrier provisoire des activités et des ressources de la période suivante.

Si l'intervention s'est écartée du programme d'activités et de l'utilisation des ressources, les experts ROM identifient les domaines/points spécifiques à aborder avec le GO et l'IFC locale pendant la phase de terrain, afin de fournir une évaluation complète et de formuler des recommandations de mesures correctives dans les sections correspondantes des QM et du rapport ROM, compte tenu du contexte de gestion indirecte par l'intermédiaire des IFC.

Pour plus d'informations sur l'analyse des rapports d'avancement par les experts ROM, veuillez-vous référer au chapitre 4 de ce manuel.

Phase de terrain

La phase de terrain d'une revue ROM de blending présente le même format qu'une mission de revue ROM « standard », étant donné qu'elle commence par une réunion d'information avec l'unité ou la délégation chargée de l'intervention, et se poursuit par des réunions et des séances de groupe pertinentes avec les principaux acteurs de l'intervention examinée. La mission s'achève par une réunion de débriefing avec l'unité ou la délégation et, le cas échéant, avec les PF blending du ROM et/ou d'autres parties intéressées au siège de la Commission (par exemple, les DG concernées invitées par le PF blending du ROM ou par le GO). Si le débriefing a lieu à la délégation de l'UE, une vidéoconférence doit être organisée pour les services concernés du siège.

Pour plus d'informations sur la phase de terrain des revues ROM, veuillez-vous référer au chapitre 4 de ce manuel.

Phase de compte rendu

Comme pour les revues ROM standards, la phase de compte rendu dure environ 14 jours et suppose l'élaboration de trois livrables clés suivant des modèles standard obligatoires. Le principal livrable est le **rapport ROM** accompagné des réponses aux QM (modèles en annexe 4), et le journal des enseignements tirés (facultatif – modèle en annexe 5). Les QM pour les revues ROM de blending sont les mêmes que pour les revues « standard », mais elles s'accompagnent de notes explicatives ad hoc qui tiennent compte des caractéristiques spécifiques des interventions de blending (annexe 3).

5.7 Le contrôle de qualité interne (CQ) par les Contractants ROM

Le contrôle de qualité interne des rapports ROM appliqués aux interventions de blending suit les mêmes procédures que pour les interventions « standard ». Comme mentionné ci-dessus, il sera crucial d'avoir au moins un expert ayant une expertise adéquate au sein de l'équipe du contractant ROM. Des modèles de CQ figurent à l'annexe 6.

5.8 Commentaires des Services de la Commission

Le processus peut être légèrement plus long que pour les interventions standard, car les unités du siège et les délégations peuvent toutes deux commenter le même rapport. Toutefois, la période de commentaire est de **21 jours ouvrables** comme pour les interventions standard et suit le même processus.

5.9 Diffusion des rapports ROM

Les mêmes règles que pour les rapports ROM standard s'appliquent au partage des rapports ROM sur les interventions de blending. Les rapports ROM doivent être envoyés à tous les services concernés de la Commission pour obtenir des informations et tirer des enseignements. Le partage des rapports ROM avec les IFC est essentiel pour transmettre la recommandation du monitoring et améliorer la performance de l'intervention. Toutefois, il est fortement recommandé de consulter les unités du siège chargées du blending et les PF blending du ROM en cas de doute quant à la pertinence de cette façon de procéder.

Les QM, en revanche, constituent un document interne et les services de la Commission ne sont pas censés le partager avec les IFC.

6

ASSURANCE QUALITÉ DES REVUES ROM

Ce chapitre décrit le **cycle de qualité des rapports ROM** et le rôle de l'équipe de l'Assurance Qualité du ROM

En plus du CQ interne effectué par les contractants ROM, le monitoring de la qualité au sein du système ROM comprend l'intervention d'un contractant en AQ, indépendant des autres contractants ROM. Son rôle dans le cycle global de la qualité des rapports ROM est décrit dans les sections suivantes.

L'importance de la qualité

Chaque service ROM a son propre cycle d'AQ. Le système des revues ROM (revues standard et de blending) bénéficie d'un contrôle de la qualité supplémentaire et extérieur assuré par le contractant AQ.

6.1 Le cycle de qualité des Revues ROM

Le cycle de qualité appliqué aux revues ROM est représenté dans la figure suivante.

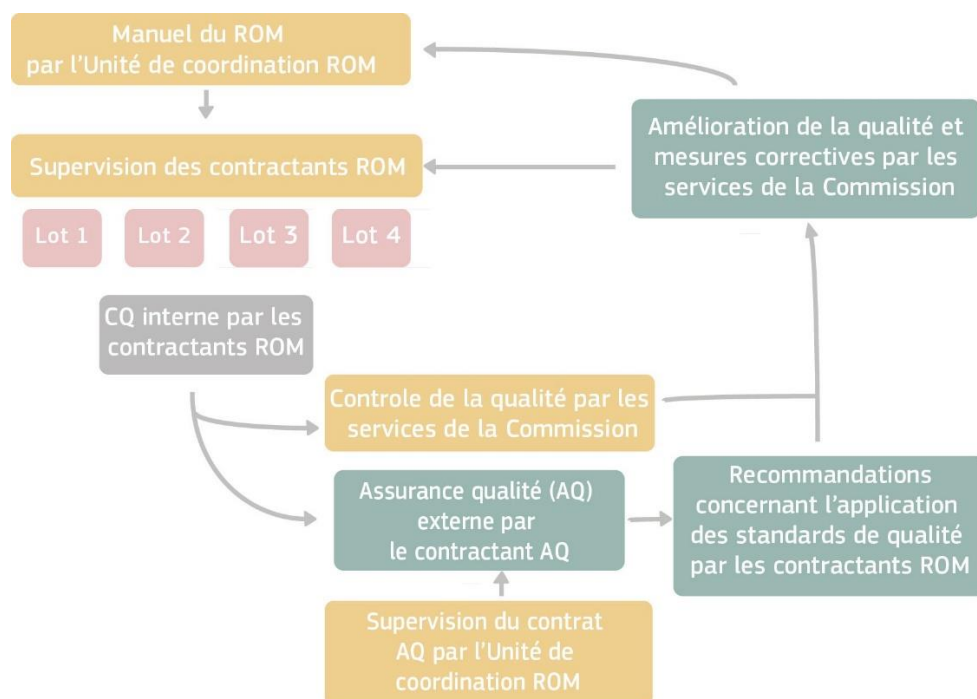


Figure 14. Le cycle de qualité des Revues ROM

Le cycle de qualité du ROM inclut donc :

- Les normes de qualité décrites dans le manuel ROM et communiquées par l'équipe de coordination ROM lors des réunions de coordination régulières avec les contractants ROM ;
- Le système de CQ interne mis en place par chaque contractant ROM, y compris le CQ par les experts ROM et le CQ supplémentaire effectué par l'équipe de base du contractant ;
- Les commentaires des services de la Commission sur les revues ROM ;
- L'AQ externe qui évalue la qualité des services ROM ;
- La supervision générale par les unités de coordination du ROM (au sein des DG DEVCO et NEAR).

Les responsabilités spécifiques des contractants, des experts, du contractant AQ et des services de la Commission relatifs au système de qualité global des revues ROM sont résumés ci-dessous.

Acteurs		Responsabilités spécifiques
CQ interne par le contractant ROM	Experts ROM	<p>Appliquer le manuel ROM dans la mise en œuvre des services ROM tel que spécifié dans le manuel, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compléter les listes de contrôle de la qualité pour chaque revue ROM. ▪ Conserver, assurer le suivi et transférer les rapports et les documents connexes au contractant ROM sous une forme accessible pour le contractant AQ externe et les services de la Commission.
	Contractants ROM	<p>Appliquer le manuel ROM dans la mise en œuvre des services ROM tels que précisés dans le manuel, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les experts en CQ remplissent un rapport de CQ spécifique pour chaque revue ROM, à l'exception des revues ROM effectuées par le chef d'équipe et le chef d'équipe adjoint, qui sont soumis au CQ par l'équipe d'appui du contractant ROM. ▪ Si l'équipe d'experts clés ne dispose que d'un seul expert en « statistiques et performance/mesure », son travail est alors contrôlé par l'équipe d'appui du contractant ROM. Dans le cas contraire, le travail de cet expert est contrôlé par un autre expert « statistiques et performance/mesure ». ▪ Partager le rapport de contrôle de la qualité avec l'expert ROM. ▪ Assurer le suivi en temps utile des commentaires sur le CQ des experts ROM. ▪ Prendre des mesures correctives pour assurer la qualité des rapports ROM. ▪ Transposer les efforts en matière de CQ et les mesures correctives prises dans les rapports de CQ trimestriels et annuels à soumettre aux unités de coordination du ROM. ▪ Conserver des archives de toute la documentation relative au CQ. Les dossiers doivent être disponibles à la demande sous une forme accessible au contractant externe de l'AQ et aux services de la Commission.
External QA	Contractant AQ	<p>Appliquer le manuel ROM lors de l'exécution de sa mission ; en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Examiner, pour les quatre contrats ROM, des rapports ROM basés sur un échantillon sélectionné chaque mois par les unités de coordination du ROM. ▪ Remplir un rapport d'AQ spécifique pour chaque rapport ROM vérifié. ▪ Examiner le niveau de conformité aux normes de service du ROM par chaque contractant ROM et établir des rapports trimestriels d'assurance qualité, en signalant et en exposant les problèmes critiques. ▪ Soumettre les rapports trimestriels d'AQ correspondants (quatre rapports pour chaque contrat ROM sur un an) aux unités de coordination ROM. ▪ Présenter aux unités de coordination du ROM un rapport AQ annuel consolidé sur la mise en œuvre des quatre contrats ROM, comprenant des recommandations pour l'amélioration des règles, des modalités, des spécifications et des normes de qualité régissant le système ROM.

Acteurs		Responsabilités spécifiques
Services de la Commission	Unités de coordination du ROM	<ul style="list-style-type: none"> Recevoir de la part des contractants ROM les projets de rapports de CQ, les rapports semestriels et annuels de mise en œuvre du contrat, les partager avec le contractant AQ externe et les commenter/approuver. Approuver les rapports trimestriels et annuels d'AQ. Partager avec le Contractant ROM les rapports d'AQ exposant des problèmes sur des revues ROM individuelles ainsi que les rapports d'AQ trimestriels et convenir de tout suivi nécessaire Définir et proposer tout suivi nécessaire au niveau de la DG. Assurer conjointement une coordination appropriée du système ROM
	GO/ PF M&E	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à la préparation de la mission ROM en fournissant toute la documentation nécessaire et toutes autres informations sur les interventions à soumettre au ROM. Veiller à ce que les projets de rapport et les rapports finaux ROM soient dûment et rapidement commentés, en tenant compte des commentaires des autres parties prenantes au projet.

Table 12. Rôles et responsabilités dans le système de qualité des revues ROM

6.2 Portée du contrat AQ

Le contractant en AQ du ROM aide les services de la Commission dans le monitoring et la supervision globale de la qualité du service des revues ROM mis en œuvre par les contractants ROM conformément aux normes définies dans le présent manuel. Les prestations du contractant en AQ contribuent à l'amélioration constante du système ROM en :

- **Contrôlant la qualité** de la conformité et de l'application du manuel ROM en ce qui concerne la mise en œuvre des services ROM par les contractants ROM, par le biais de contrôles de qualité d'un échantillon aléatoire de services de revues ROM et d'entretiens directs avec un échantillon de parties prenantes du ROM, à savoir les services de la Commission, les experts ROM, les contractants ROM et d'autres parties prenantes du ROM ;
- Le cas échéant, en **formulant des recommandations** pour améliorer la qualité des services de revue ROM et leur impact sur l'ensemble du système ROM. Cette approche peut donner lieu à une révision du présent manuel.

L'AQ s'applique aux revues ROM mises en œuvre par les contractants ROM, y compris l'organisation des contractants ROM, leur CQ interne et soutien aux revues.

La DG DEVCO 04 est responsable de la supervision directe du contrat d'AQ en collaboration avec la DG NEAR A4. Cette responsabilité couvre la supervision de l'application des mesures correctives qui peuvent être recommandées par le contractant AQ.

6.3 L'équipe d'experts en AQ

L'équipe de base d'experts clés est composée d'un chef d'équipe et d'un chef d'équipe adjoint employés à plein temps (220 jours/homme/an). L'équipe de base est complétée par un minimum de six experts en AQ ROM, pour un total de 880 jours-homme/an. Afin d'assurer à tout moment une bonne coordination avec les services de la Commission, le contractant en AQ du ROM dispose d'un bureau à Bruxelles. Le contractant en AQ participe à des réunions de coordination régulières avec les

unités de coordination ROM et, à la demande de ces dernières, à des réunions de coordination avec les contractants ROM.

Les experts en AQ ont une expérience professionnelle spécifique dans la prestation de services dans des entreprises ou des entités publiques de formation et de conseil en ce qui concerne l'introduction de systèmes d'assurance et/ou de gestion de la qualité conformément aux normes internationales, et dans la mise en place et/ou la fourniture de conseils de systèmes liés à l'assurance de la qualité dans les entreprises ou les institutions publiques (normes de définition de la qualité, processus d'évaluation et de monitoring, etc.).

Le chef d'équipe assume la responsabilité générale de la mise en œuvre de la mission d'AQ, de la coordination de l'ensemble du processus, des procédures et des résultats de l'AQ (présentation du plan de travail de l'AQ, rapports mensuels d'AQ, rapports trimestriels et annuels d'AQ), de la coordination avec les services de la Commission et des rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'AQ. Le chef d'équipe travaille en étroite collaboration avec les unités de coordination ROM de la DG DEVCO et DG NEAR. Il doit organiser et soutenir des sessions de formation sur les services ROM et le système de qualité ROM pour l'équipe d'experts en AQ ROM.

Indépendance des experts en AQ

Afin de garantir l'indépendance du processus d'AQ, les experts en AQ ne doivent pas faire l'objet d'un conflit d'intérêts lié aux interventions à examiner.

Les experts en AQ ne sont pas autorisés à :

- Examiner une intervention dans laquelle eux-mêmes ou l'entreprise qui les emploie dans le cadre du présent contrat a été impliqué(e)s à un degré quelconque.
- Mettre en œuvre un service ROM dans le cadre d'un contrat de service ROM

Le chef d'équipe adjoint assiste le chef d'équipe dans l'accomplissement de ses tâches et responsabilités et est chargé de toutes les analyses statistiques, notamment celles relatives à la qualité des informations fournies par les contractants ROM dans leurs rapports de CQ trimestriels et annuels.

Les contractants en AQ veillent à ce que les rapports d'assurance qualité du ROM soient remis en temps utile et informent dès que possible les contractants ROM et les unités de coordination du ROM respectives des rapports ROM ayant obtenu des notes faibles de la part des GO.

6.4 Les tâches d'AQ

Les revues ROM devant être évaluées par le contractant en AQ sont sélectionnées au moyen d'un échantillonnage aléatoire. L'échantillonnage aléatoire est effectué chaque mois par le contractant en AQ, pour un total annuel minimum de 230 examens à contrôler par l'AQ. Les unités de coordination ROM peuvent demander des examens d'AQ supplémentaires sur la base de demandes dûment justifiées.

Afin d'accomplir sa tâche, le contractant en AQ reçoit toutes les informations clés sur les interventions à examiner et sur le CQ interne mis en œuvre par les contractants ROM. À cette fin, toute la documentation relative au CQ est mise à disposition par les contractants ROM sous une forme accessible au contractant en AQ.

Afin de comprendre les problèmes et les difficultés liés à la mise en œuvre du ROM, chaque expert en AQ effectuera un certain nombre de missions sur le terrain (jusqu'à 25 par an) auprès des délégations et des unités opérationnelles du siège pour obtenir des informations et échanger avec ces dernières et avec les parties prenantes locales du ROM concernées portant sur la mise en œuvre des rapports ROM par les contractants et les experts du ROM. La sélection des délégations et des unités du siège qui recevront la visite des experts en AQ est effectuée par les unités de coordination du ROM, en collaboration avec le chef de l'équipe d'AQ.

Outre ces missions de terrain standard, le contractant en AQ effectuera un certain nombre de « **missions d'observation sur le terrain** » (une par an par contractant ROM et deux par an sur le blending). L'objectif de ces missions sur le terrain est d'assister à la mise en œuvre du processus ROM pendant la mission sur le terrain des rapports ROM et de vérifier comment l'expert ROM sélectionné applique les principes et les normes décrits dans le présent manuel ROM. À cette fin, l'expert en AQ accompagnera l'expert ROM pendant la phase de terrain de la revue ROM, mais sera également mis en copie dans toute correspondance pertinente pendant les phases de préparation et de rédaction du rapport, y compris le processus de CQ interne. Le contractant ROM sera informé de la mission d'observation sur le terrain ROM suffisamment tôt pour pouvoir prendre part à toutes les communications qui préparent la mission de terrain. LE PM sera informé par l'AQ du ROM qu'un expert en AQ accompagnera l'expert du ROM pendant la mission sur le terrain et agira en tant qu'« observateur » de l'exercice.

Dans les missions d'observation, l'expert en AQ maintient une attitude d'observateur et n'interfère pas avec le travail effectué par l'expert ROM

6.5 Livrables AQ attendus

Le contractant en AQ tient à jour un plan de travail d'AQ et a des tâches de compte rendu à accomplir. Les activités d'AQ mises en œuvre convergent dans la compilation d'un certain nombre de livrables, mensuels, annuels et ponctuels, tels que décrits ci-dessous.

Rapports QA sur des revues ROM individuelles

Pour chaque revue ROM évaluée par le contractant en AQ, un rapport d'AQ est établi sur la base du modèle fourni à l'annexe 11. Le rapport d'AQ comprend des points cruciaux à porter à l'attention des unités de coordination du ROM. Les rapports sont téléchargés chaque mois sur un groupe spécialisé de la plateforme Capacity4Dev.

Les rapports d'AQ ont deux objectifs :

- Vérifier la qualité des revues ROM et des processus connexes mis en œuvre par les experts ROM.
- Vérifier la qualité et la cohérence du CQ interne garanti par les contractants ROM, en prenant en compte les éléments suivants :
 - Les listes de contrôle de la qualité établies par les experts ROM et reflétant le niveau de conformité avec les normes de qualité définies dans le présent manuel.
 - Les rapports de CQ établis par les experts en CQ des contractants ROM et reflétant le processus de CQ interne.

Les rapports doivent être dans un format compatible avec Word/Windows et en anglais.

Rapports d'AQ trimestriels

Le contractant en AQ prépare et soumet un projet de rapport d'AQ trimestriel pour chaque contrat ROM aux unités de coordination ROM (DEVCO et NEAR, pour les contrats respectifs). Il examine trimestriellement le niveau de conformité aux normes des revues ROM de chaque contractant ROM.

Les unités de coordination ROM partagent ces rapports avec les contractants ROM à des fins de commentaires et de discussion. Les rapports comprennent des conclusions et, le cas échéant, des recommandations/mesures à adopter par le contractant ROM en accord avec les unités de coordination ROM et à communiquer par ces dernières aux contractants ROM.

Les rapports trimestriels sont structurés comme suit :

- La **première partie** porte sur la qualité des différents revues ROM et des services connexes qui ont fait l'objet d'un rapport d'AQ au cours du trimestre. Les principales constatations concernent la conformité des contractants ROM avec le présent manuel : profil des experts ROM, attribution de jours aux experts ROM, plan de travail cohérent pour les revues ROM avec des écarts justifiés par rapport à la liste initiale des projets et programmes fournie par les services de la Commission, analyse des problèmes signalés en ce qui concerne les revues.
- La **deuxième partie** porte sur la qualité des listes de contrôle de la qualité établies par les experts ROM et des rapports de CQ internes, afin d'évaluer le système de contrôle de la qualité interne du contractant ROM. La qualité et les performances des services d'organisation, de soutien et d'appui fournis par les contractants ROM sont également examinées.
- La **troisième partie** présente les principales conclusions sur les problèmes de qualité qui ont pu survenir au cours du trimestre, ainsi que des recommandations d'amélioration.

Les rapports doivent être rédigés dans un format compatible avec Word/Windows et en anglais.

Rapport d'AQ annuel

Le contractant en AQ soumet un rapport annuel d'AQ à l'unité de coordination du ROM dans les 30 jours suivant la fin de la période de référence, y compris un rapport sur le suivi des principales recommandations et des mesures correctives mises en œuvre par les contractants du ROM en ce qui concerne le processus ROM.

Le rapport annuel d'AQ analyse la conformité des contractants ROM avec le manuel ROM. Il accorde une attention particulière à la qualité globale de l'expertise fournie par les experts ROM, en se fondant principalement sur les entretiens avec les équipes de coordination du ROM, avec les GO au sein des délégations et au siège, avec les autres parties prenantes du ROM ainsi que les entretiens conduits lors des missions d'observation du contractant d'AQ. Il fournit des analyses sur :

- La pertinence et l'efficacité du flux de communication avec les services de la Commission pendant la préparation du plan de travail ;
- La mise en œuvre des revues ROM ;
- Des exemples de bonnes et de mauvaises pratiques ;

- La qualité des réunions de briefing et de débriefing ;
- La disponibilité de la documentation et des données ;
- Le niveau de perception/compréhension des services du ROM par les parties prenantes du ROM.

Le rapport annuel d'AQ est un élément clé du système de qualité global des revues ROM. Les unités de coordination du ROM fournissent des commentaires dans un délai de 30 jours.

Le contractant en AQ présente le rapport et ses conclusions et recommandations lors d'une session annuelle organisée par les unités de coordination ROM, à laquelle participent les contractants ROM et un certain nombre d'experts ROM. Le cas échéant, les conclusions et recommandations de ces exercices peuvent donner lieu à une révision du présent manuel. Les rapports doivent être rédigés dans un format compatible avec Word/Windows et en anglais.

Rapports ponctuels

Tout au long de l'année, le contractant AQ peut être invité à faire appel aux experts AQ pour produire des rapports ponctuels sur des sujets / thèmes spécifiques présentant un intérêt pour le système des revues ROM.

Rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'AQ

Les rapports d'avancement sont présentés avec les factures du contractant en AQ et donnent un aperçu de l'état d'avancement de la mission et une analyse des problèmes rencontrés pendant l'exécution de celle-ci. Les questions méthodologiques relatives à l'AQ sont également abordées. Les rapports doivent être rédigés dans un format compatible avec Word/Windows et en anglais.

Rapport de fin de contrat de l'AQ

Dans les 45 jours qui suivent la fin de la dernière période contractuelle, un rapport de fin de contrat est soumis par le contractant en AQ aux unités de coordination ROM, décrivant les activités entreprises pendant toute la période contractuelle. Ce rapport comprend, entre autres, le taux d'accomplissement de la mission, les problèmes rencontrés et les questions méthodologiques soulevées pendant la période du contrat, l'exécution financière et une passation au contrat d'AQ du ROM suivant (le cas échéant). Les unités de coordination du ROM fournissent des commentaires dans un délai de 45 jours. Le contractant en AQ finalise son rapport dans un délai de trois semaines. Le délai pour l'approbation finale par les unités de coordination ROM est également de trois semaines.

Une liste de toutes les interventions examinées doit également être incluse. Tous les rapports établis pendant la durée du contrat doivent être joints au rapport de fin de contrat sous forme électronique.

Les rapports doivent être rédigés dans un format compatible avec Word/Windows et en anglais.

APPUI À LA DEFINITION DE CADRES LOGIQUES ET DE SYSTÈMES DE MONITORING

Ce chapitre présente un nouveau service ROM qui aidera les GO au stade de la conception des interventions. Le chapitre présente :

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

Les unités DEVCO 04 et NEAR A4 fournissent une assurance de la qualité et un soutien technique lors de l'identification et de la formulation des interventions (à la DG DEVCO, en particulier au niveau de l'action). En outre, les deux unités fournissent des conseils et des formations en matière de M&E, tant pour le personnel des délégations que pour celui du siège. Ce travail se poursuivra au cours de la période à venir, mais il sera adapté pour répondre aux nouvelles priorités.

Les missions ROM passées n'ont cessé de révéler les faiblesses de la cohérence des interventions individuelles. Par conséquent, à partir de 2019, les services du ROM seront étendus pour inclure un nouveau service : l'appui à la conception de cadres logiques et de systèmes de monitoring des interventions (contrats).

7.1 Objectif, type et calendrier du service

L'**objectif** de ce service est d'améliorer le développement et la formulation des logiques d'intervention, et de leurs cadres logiques correspondants, ainsi que les systèmes de monitoring, de compte rendu et d'évaluation des interventions financées par l'UE.

Le service est fourni **à la demande de l'unité du siège ou de la délégation en charge de l'intervention**.

Il s'agit d'un **service à distance fourni à la demande** pour les interventions dont le budget est supérieur à 1 million d'euros pour la DG DEVCO et à 500 000 euros pour la DG NEAR. Par exemple, le GO peut être en train de négocier un contrat avec une organisation internationale et peut souhaiter bénéficier d'un soutien technique pour réviser le projet de cadre logique proposé par le partenaire potentiel. Ou encore, le GO peut avoir un document d'action complexe qui sera mis en œuvre par le biais de plusieurs interventions et veut s'assurer que la cohérence de la logique d'intervention est garantie, tout en attribuant des éléments pertinents à chaque PM. Il peut aussi communiquer avec un PM dont les capacités de monitoring et d'évaluation sont limitées et qui a besoin de l'expert ROM pour extraire les données nécessaires et renforcer le cadre logique proposé.

Le service est fourni **avant la signature du contrat** (ou une signature de prolongation) et, dans des cas limités³⁷ peu de temps après la signature.

Les experts ROM ne sont pas censés suivre les négociations de tous les éléments de M&E de l'intervention avant la fin du processus de passation de marché. La portée de leur travail est limitée en termes de temps et de type d'activité ; leur rôle est de signaler les points clés qui nécessitent l'attention du GO et de le préparer à achever les négociations avec le PM lorsque cela est nécessaire.

Dans certains cas exceptionnels, le service est étendu aux interventions dont les cadres logiques ont été jugés, lors de la communication des résultats, mal formulés (par exemple, parce qu'ils ne représentent plus le contenu de l'intervention). Dans ces cas, l'expert ROM chargé de la mission d'appui à la communication des résultats conseillera au GO de demander le service en suivant la procédure standard présentée dans la section 3 ci-dessous (le GO

soumet une demande au contractant ROM, en mettant en copie l'adresse e-mail fonctionnelle ROM respectivement de la DG – DEVCO : EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu, et de la DG NEAR : NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu).

Le cas échéant, la prestation du service comprend la coordination/l'échange avec le(s) PM. Chaque GO décide s'il veut servir d'interface avec le PM (par exemple, si des négociations du contrat sont en cours) ou s'il serait plus efficace d'inclure le PM directement dans les discussions avec l'expert ROM (par exemple, pour accroître leur participation au produit final).

Si un cadre logique s'avère problématique lors de la communication des résultats, le GO peut demander sa révision par le biais de ce nouveau service ROM

Si le besoin d'améliorer un cadre logique se fait sentir au cours d'une revue ROM, l'expert ROM qui effectue la mission peut se voir accorder un délai supplémentaire pour préparer une version améliorée du cadre logique

7.2. Portée du service

La portée du service couvre trois aspects décrits dans les sections suivantes et définis de manière plus détaillée à l'annexe 12. Le GO peut demander uniquement certains aspects du service ou le service complet : chaque demande ne doit pas nécessairement couvrir tous les aspects.

Appui à la conception de cadres logiques

Le nouveau service aide les délégations de l'UE et les unités du siège à s'assurer que les descriptions de l'action (dans les projets de contrats) comprennent des matrices de cadre logique de qualité adéquate en termes de résultats. À cette fin, les experts ROM effectuent un certain nombre de contrôles à différents niveaux.

³⁷ Estimés à moins de 20 %. Si les demandes de soutien après la signature du contrat dépassent ce seuil, le contractant ROM informera les unités de coordination ROM.

Chaîne de résultats

À ce niveau, les experts ROM vérifient la définition des niveaux de résultats afin d'assurer :

- La conformité avec les définitions du CAD de l'OCDE
- Le respect des définitions SMART
- La cohérence avec la logique d'intervention, tel que décrit dans le tableau ci-dessous.

Conformité avec les définitions du CAD de l'OCDE	Définition SMART	Cohérence avec la logique d'intervention
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produit ▪ Réalisation ▪ Impact³⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécifique ▪ Mesurable ▪ Accessible ▪ Réaliste ▪ Limité dans le temps³⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflétant le flux de résultat séquentiel et temporel et les hypothèses de la logique d'intervention narrative ▪ Conformément au document d'action correspondant

Table 13. Vérifications effectuées sur la chaîne de résultats

En collaboration avec des experts de facilités thématiques (lorsqu'ils sont présents), les experts ROM vérifient également :

- Les liens de cause à effet entre les niveaux de résultat pour s'assurer qu'ils sont logiques et réalistes (étant donné le budget disponible, les activités et les délais), et
- Si les enseignements tirés d'interventions passées/similaires sont pris en compte.

Indicateurs, valeurs de référence et cibles, ainsi que les sources de données y relatives

Les experts ROM examinent la logique horizontale des cadres logiques afin de :

- Vérifier que les indicateurs sont RACER, c'est-à-dire pertinents, acceptés, crédibles, simples, solides et désagrégés selon le cas ⁴⁰. Dans ce cadre, il est important que l'expert ROM évalue si les indicateurs ont une portée suffisante pour mesurer ce qu'ils sont censés mesurer – le(s) résultat(s) correspondant(s).
- Signaler les indicateurs de l'EU RF/du programme indicatif pluriannuel (PIP)/les indicateurs du cadre de performance du volet II de l'IAP (CP IAP II) et promouvoir l'utilisation des indicateurs EU RF le cas échéant.

³⁸ Veuillez noter que la DG NEAR autorise plus d'une déclaration d'impact (objectif global), tandis que la DG DEVCO n'en demande qu'une seule (conformément aux modèles de document d'action et de PRAG). La DG NEAR a produit des orientations supplémentaires sur le traitement séquentiel/temporel de l'impact qui s'applique aux interventions NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-programming-vol-1-v-0.4.pdf

³⁹ Reconnaissant que le critère du délai n'est pas toujours applicable pour l'impact.

⁴⁰ La désagrégation des indicateurs (sexe, âge, origine ethnique, etc.) est souvent essentielle pour garantir un ciblage des bénéficiaires qui soit inclusif et sensible aux conflits et devrait toujours être vérifiée.

- S'assurer que les valeurs de référence et les valeurs cibles ainsi que leurs années de référence respectives sont incluses pour chaque indicateur, lorsqu'elles sont disponibles (en suivant l'unité de mesure de l'indicateur).
- Identifier les lacunes en termes de valeurs de référence ou cibles qui doivent être comblées par le PM dans son premier rapport de mise en œuvre (rapport de démarrage).
- Veiller à ce qu'une source de données soit spécifiée pour chaque indicateur, en signalant les études/enquêtes qui pourraient devoir être commandées.

Hypothèses

Les experts ROM veillent à ce que des hypothèses solides soient identifiées aux niveaux des activités, des produits et des résultats, en termes de conditions externes qui doivent être réunies pour que la chaîne de résultats soit réalisée.

Logique d'intervention narrative

Les experts ROM vérifient le texte de la logique d'intervention et s'assurent que les liens de causalité entre les niveaux de résultats sont bien expliqués et que les hypothèses sont intégrées aux niveaux appropriés.

Les experts ROM veillent à ce que chacun de ces aspects soit bien défini (conformément à la terminologie et aux normes requises, fournies à l'annexe 12) et complet.

Appui à la définition des systèmes M&E

Le nouveau service soutient les délégations et les unités du siège de l'UE dans la définition de systèmes de monitoring et d'évaluation appropriés. À cette fin, les experts ROM examinent le système de monitoring et d'évaluation proposé et recommandent tout outil/méthode supplémentaire qui pourrait être nécessaire pour renseigner les indicateurs pertinents. Il peut s'agir, par exemple :

- D'études ou d'enquêtes qui pourraient s'avérer nécessaires pour collecter les bases de référence et des données sur l'avancement, ou pour fixer une cible (par exemple, enquêtes de base et de fin de mission sur la population cible, études sur les aspects spécifiques que l'intervention vise à influencer, évaluations de l'impact net/appréciations d'impact).
- D'un expert en M&E (ou PF) au sein de l'équipe de mise en œuvre chargée de la collecte des données sur l'état d'avancement. Cette tâche est encore plus importante et complexe dans le cas d'interventions dispersées géographiquement, qui ont plusieurs PM/sous-traitants ou pour lesquelles les données doivent être désagrégées selon plusieurs critères.

Toute étude/enquête ou tout autre outil que l'intervention doit commander sera signalé(e) comme tel(le) dans le cadre logique afin qu'un budget puisse être alloué par le PM. Chaque fois qu'une étude de base est planifiée et budgétisée, l'expert ROM doit s'assurer qu'une étude finale similaire est également planifiée et budgétisée en conséquence.

Aide à la définition de systèmes de compte rendu

Le nouveau service aide les délégations et les unités du siège de l'UE à définir la portée des exigences en matière de compte rendu du PM, conformément aux dispositions juridiques établies (conditions particulières des projets de contrats).

Si demande en est faite par le GO, l'expert ROM peut également fournir un commentaire sur les exigences proposées en matière de compte rendu, qui sont décrites dans les conditions particulières des contrats. L'expert ROM doit s'assurer que les conditions particulières du projet de contrat avec le PM ont été adaptées à l'intervention en question. L'expert ROM doit recommander toute exigence supplémentaire en matière de compte rendu pour les conditions particulières. Par exemple, la fréquence des rapports peut être augmentée dans certains cas, ou certaines annexes ou documents peuvent être demandés avec chaque rapport d'avancement (c'est-à-dire des bases de données de bénéficiaires mises à jour).

L'expert ROM veille à ce que le GO ait connaissance des derniers modèles PRAG pour les rapports narratifs intermédiaires et finaux⁴¹ (juillet 2019 au moment de rédiger le présent manuel), qui comprennent des sections analytiques sur les progrès de réalisation de chaque résultat et un cadre logique avec une colonne pour les valeurs courantes pour chaque indicateur.

7.3 Processus

La fourniture de ce nouveau service de conception suit un processus en trois étapes, comprenant la préparation, la mise en œuvre ainsi que le suivi et le contrôle de la qualité.

Préparation du service

Création d'un premier groupe d'experts spécialisés par les contractants ROM

Au début du cycle du ROM, les contractants ROM proposent des CV pour le pool initial d'experts disponibles pour fournir ce service en français, en anglais et en espagnol, couvrant différents domaines thématiques et géographiques (aucune expertise en matière d'aide budgétaire et de blending n'est requise puisque ces interventions sont examinées par les services de la Commission). Les experts doivent être disponibles pour appeler les délégations dans différents fuseaux horaires. Chaque domaine thématique couvert par le ROM ne requiert pas nécessairement la présence d'experts sectoriels, mais le contractant ROM doit toutefois assurer une diversité aussi large que possible. Les experts de ce pool spécifique doivent disposer d'une solide expérience dans la formulation des récits de logique d'intervention et des cadres logiques pour les interventions de développement, ainsi que d'une expérience dans le monitoring et l'évaluation.

Les experts sont soumis à l'approbation des unités de coordination du ROM, qui peuvent également demander à élargir le pool d'experts en fonction des besoins.

Promotion interne du service par les unités de coordination du ROM

⁴¹ Tous les modèles sont disponibles sous Subventions à: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true>.

Les unités de coordination du ROM feront la promotion du service par le biais de listes de diffusion et de présentations lors d'événements internes/de séminaires régionaux et de séminaires en ligne.

Fourniture d'orientations par les unités de coordination du ROM⁴²

Les unités de coordination du ROM organisent une session annuelle pour ce service. Après les sessions d'introduction organisées en octobre et novembre 2019, qui porteront sur les messages clés et le champ d'application du travail/les aspects techniques à prendre en compte dans le contrôle de la qualité, les étapes, le calendrier et les responsabilités, la session annuelle sera axée sur les enseignements tirés du processus de prestation de services et sur toute modification des exigences. D'autres sessions de suivi peuvent être organisées par le biais de séminaires en ligne, en fonction des besoins.

Avec l'introduction d'OPSYS, ce service sera fourni en ligne avant la signature du contrat entre la Commission et le PM. Dans l'intervalle, des outils et des méthodes seront mis en place par les unités de coordination du ROM afin d'établir des liens adéquats avec le personnel chargé de la rédaction des documents d'intervention.

Mise en œuvre

Demande de Service

Le GO soumet une demande au contractant ROM, en mettant en copie l'adresse e-mail fonctionnelle ROM de la DG concernée (DEVCO: EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu, NEAR: NEAR-EVAL-MONITORING @ec.europa.eu). La demande doit être présentée au moins 5 jours ouvrables avant la date de début prévue.

La demande de service comprendra une justification, le projet de description de l'action (DdA), le document d'action et tout document de référence (par exemple, étude de référence/faisabilité ou rapport d'évaluation d'une phase précédente). Le projet de contrat doit comprendre, au minimum, un projet de cadre logique avec les produits, les réalisations et les déclarations d'impact⁴³ et quelques indicateurs à chaque niveau, ainsi qu'une liste d'activités.

Le modèle standard de cadre logique prescrit par le PRAG doit être utilisé sauf indication contraire du GO dans la demande de service (par exemple, dans certains cas, la délégation peut accepter de suivre le modèle de cadre logique d'une organisation qui a passé l'évaluation par piliers ou d'un autre donateur).

Allocation à un expert ROM par un contractant ROM

Le contractant reçoit la demande et attribue la mission à un expert du pool désigné (en confirmant sa disponibilité).

⁴² Également à exécuter pendant la phase de mise en œuvre du service.

⁴³ DG NEAR a produit des orientations supplémentaires sur le traitement séquentiel/temporel de l'impact qui s'applique aux interventions NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016.

Allocation de jours	Pour un cadre logique simple (avec 15 résultats ou moins et un PM)	Pour un cadre logique complexe (ayant plus de 15 énoncés de résultats et/ou plus d'un PM)
Expert ROM – cadre logique et récit de la logique d'intervention – première composante du service	2	3
Expert ROM – recommandations pour le système de monitoring et d'évaluation et les exigences en matière de compte rendu – deuxième et troisième composantes du service	1	1
Contrôle de la qualité	0.5	1

Table 14. Allocation de jours en appui des cadres logiques et des systèmes de M&E

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

Prestation de services

Le contractant ROM transmet la demande et les documents de base à l'expert confirmé dans un délai maximum de 2 jours ouvrables. La date à laquelle la demande et les documents de base sont envoyés à l'expert sera considérée comme la date de début.

L'expert ROM contacte immédiatement le GO pour proposer une date de réunion dans les 2 jours ouvrables suivant la réception des documents (par téléphone). Le GO peut inviter le ou les PM à se joindre à cette réunion – cette décision est laissée à sa discrétion.

Implication des PM

Le cas échéant, la prestation de services comprend la coordination/l'échange avec le(s) PM(s). Chaque GO décide s'il veut être l'interface avec le PM (c'est-à-dire si des négociations de contrat sont en cours) ou s'il serait plus efficace d'inclure le PM directement dans les discussions avec l'expert ROM (c'est-à-dire pour accroître leur participation au produit final). La même approche s'applique à tout expert thématique qui pourrait soutenir la conception de l'intervention.

L'expert ROM examine au préalable le projet de DdA, le document d'action et tout document de référence. Il vérifie également avec le GO si d'autres experts (y compris thématiques) soutiennent l'élaboration de l'intervention. L'expert ROM doit coordonner son action avec ces experts (ils peuvent même se joindre à l'appel).

Pendant le **premier appel**, l'expert ROM fournit un commentaire initial sur le cadre logique existant et sur la logique d'intervention, en proposant les points clés de la révision. La révision suivra une approche en deux phases : (i) la révision de la chaîne de résultats et de la logique d'intervention après le premier appel ; (ii) une fois ces éléments confirmés par le GO, la révision des indicateurs et des autres éléments du cadre logique. Si la chaîne de résultats et la logique d'intervention sont bien

formulées, l'expert ROM peut immédiatement se concentrer sur les indicateurs et sur d'autres éléments du cadre logique, sur le système de M&E et sur toute exigence spécifique en matière de compte rendu. L'expert ROM doit expliquer cette approche progressive dans l'appel d'introduction avec le GO.

Lors de la première révision, l'expert ROM envoie au GO une version modifiée de la chaîne de résultats et de la logique d'intervention révisée, comprenant des encadrés de commentaires expliquant la raison de chaque modification substantielle (1 à 2 phrases) ou signalant les questions à débattre. Dans le message e-mail, l'expert ROM fournit une liste de 3 à 5 changements clés. Une fois ces aspects réglés, l'expert ROM entame la deuxième révision.

L'expert ROM organise ensuite un **deuxième appel** avec le GO pour discuter des changements proposés dans les éléments restants. L'expert ROM prépare des suggestions pour les indicateurs à tous les niveaux et d'autres recommandations pour le système de M&E et les exigences en matière de compte rendu, afin d'obtenir un commentaire de la part du GO.

Après le deuxième appel et avant de partager le projet final des livrables avec le GO, l'expert ROM le soumet au contractant pour le CQ interne (modèle en annexe 13). En fonction de la portée de la demande, ce deuxième cycle de révision peut inclure (a) le projet final de la logique d'intervention et du cadre logique dont tout le contenu a été révisé, (b) les exigences du système de M&E et (c) toute exigence spécifique en matière de compte rendu qui devrait être adaptée dans certaines conditions particulières (outre les rapports d'avancement standard).

Après vérification, le contractant ROM envoie le livrable (à la fois une version en modalité révision et une version propre en Word) par courriel au GO, avec une demande de commentaire (lien vers une brève enquête et une notation)

Si le GO n'approuve pas/fournit un commentaire négatif sur les livrables, les services de la Commission et le contractant ROM discuteront des mesures correctives à prendre. L'expert ROM remplira sa propre liste de contrôle de la qualité, en suivant le modèle figurant à l'annexe 13.

Monitoring des performances et CQ interne

Le contractant ROM contrôle la qualité de tous les livrables en interne, avant leur présentation au GO, en se concentrant sur a) la qualité technique des apports fournis et leur conformité par rapport aux normes détaillées dans le manuel ROM ; b) l'exhaustivité des commentaires et leur clarté. Le CQ suit la liste de contrôle figurant à l'annexe 13 et s'achève dans les deux jours ouvrables qui suivent la réception du projet de document de l'expert.

En outre, pour garantir un niveau de compétence approprié parmi ses experts, le contractant ROM produit un manuel de qualité interne, décrivant les critères de qualité et les processus pour contribuer à fournir la meilleure qualité de livrables du ROM, et assure le briefing de tous les experts sous sa responsabilité. Le CQ doit être documenté, et la documentation interne sur le CQ doit être mise à la disposition du représentant des services de la Commission chargé de l'assurance qualité, sur demande.

Les GO peuvent formuler leurs commentaires par le biais d'une enquête de satisfaction rapide, qu'ils recevront avec la version finale du livrable (les questions de l'enquête sont jointes à l'annexe 13). Des

mesures correctives visant à améliorer les performances du contractant ROM seront recommandées en cas de non-respect des lignes directrices ou du processus techniques.

Les mécanismes de contrôle et d'assurance de la qualité seront précisés par chaque unité de coordination du ROM avec les contractants ROM respectifs.

8

APPUI DU ROM AU COMPTE RENDU DES RÉSULTATS

Ce chapitre couvre :

- Le **processus** de compte rendu des résultats à la DG DEVCO et à la DG NEAR
- Les **tâches** de chaque acteur tout au long des différentes étapes du processus
- Les **normes** à respecter pendant la phase documentaire, la phase de terrain, la phase post-terrain et la phase de CQ
- La répartition des **jours de travail** pour les contractants et les experts ROM

Depuis l'introduction du cadre de résultats de l'UE (EU RF), cinq exercices annuels ont eu lieu pour recueillir des informations sur les résultats des interventions et des valeurs agrégées par rapport aux indicateurs de l'EU RF.

L'exercice annuel de compte rendu des résultats s'appuie sur les systèmes de monitoring au niveau des interventions. Depuis 2018, l'exercice couvre un échantillon d'interventions en cours, alors qu'auparavant, seules les interventions achevées faisaient l'objet d'un compte rendu.

Actuellement, les informations sur les résultats sont principalement utilisées à des fins de responsabilité de rendre compte, de communication et de transparence. Les données sur les résultats sont présentées dans des rapports institutionnels et des documents de communication ; elles sont utilisées pour les évaluations ainsi que pour les rapports spéciaux sur des instruments et des politiques de financement spécifiques.

À ce jour, le compte rendu des résultats est un exercice annuel autonome réalisé avec le soutien des experts ROM. Dans un avenir proche, il est prévu que toutes les interventions utilisent un système de monitoring interne régulier, structuré et standardisé (dans le cadre de la mise en place de OPSYS au niveau de l'institution). L'adoption du cadre logique en tant qu'outil pour les rapports récurrents sera renforcée et permettra de fournir des données sur les résultats en tant que pratique régulière.

En ouvrant la voie à cette transformation, les pratiques commerciales mises en œuvre par le biais d'OPSYs sont déjà adoptées au cours de l'exercice de cette année, à savoir l'utilisation de cadres logiques comme outil de suivi et de rapport interne et le rôle des GO en tant qu'acteurs principaux de l'exercice

Cette année, l'échantillon de compte rendu de résultats est le plus grand possible. Il comprend les interventions en cours et récemment achevées d'un montant supérieur à 750 000 euros, y compris certaines opérations de blending et d'appui budgétaire. Il tiendra en effet compte des indicateurs des tranches variables des interventions d'appui budgétaire et des indicateurs du formulaire de demande de blending. Pour la première fois, plus de 1 500 interventions en cours seront suivies pendant deux années consécutives, car elles ont déjà fait l'objet d'un compte rendu de résultats l'année dernière : cela permet d'évaluer la cohérence de l'approche ainsi que d'observer les tendances facilitant le

transfert de connaissances sur le monitoring interne entre les délégations de l'UE et les services du siège.

Au total, l'exercice de compte rendu des résultats de 2019 couvre jusqu'à 3 000 interventions gérées par la DG DEVCO et l'Instrument européen de voisinage de la DG NEAR, pour lesquelles les experts ROM aideront les GO à recueillir les dernières informations disponibles sur le cadre logique de leurs interventions et à enregistrer les contributions aux indicateurs du cadre de résultats de l'UE. En outre, la DG NEAR fera rapport sur les résultats d'environ 300 interventions dans le cadre de l'IAP II.⁴⁴

Cadre logique

Toutes les interventions ont un cadre de monitoring, même si celles qui relèvent de modalités et/ou d'instruments de financement différents peuvent utiliser un nom différent pour s'y référer. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 1, pour simplifier, le terme « cadre logique » est utilisé pour englober les cadres logiques des interventions des modalités de projet, les indicateurs des tranches variables des interventions d'aide budgétaire et les indicateurs du formulaire de demande de blending

8.1 L'approche globale pour le compte rendu des résultats 2019-2020

Acteurs

Les acteurs impliqués dans l'exercice de compte rendu des résultats ne sont pas différents de ceux impliqués dans l'ensemble du processus ROM, mais leur rôle et leurs tâches peuvent être différents, et il est utile de les rappeler ici :

- Les **GO** sont chargés de valider les cadres logiques et les valeurs correspondantes pour leurs interventions. Ils veillent également à ce que le dernier cadre logique ainsi que toute la documentation nécessaire soient fournis aux experts ROM.
- Les **PM** fournissent les valeurs des indicateurs des cadres logiques par le biais de rapports d'avancement et/ou d'autres documents pertinents et peuvent être impliqués dans la phase de collecte et d'encodage des données.
- Les **Points Focaux M&E** coordonnent la préparation des missions et la validation de la liste des interventions.
- Les **Experts ROM** soutiennent le GO dans l'encodage des valeurs des indicateurs et leur mise en lien avec l'EU RF.

⁴⁴Le Fonds d'affectation spéciale d'urgence de l'UE pour l'Afrique (EUTF) contribue au cadre de résultats de l'UE par le biais de ses indicateurs de résultats communs EUTF. La liste des indicateurs communs de résultats de l'EUTF regroupe les résultats au niveau des activités des trois volets de l'EUTF : le volet « Sahel et lac Tchad », le volet « Corne de l'Afrique » et le volet « Afrique du Nord ». Chaque volet dispose de son propre système de suivi et d'apprentissage qui permet de collecter, de rassembler et d'analyser les résultats. Les résultats collectés contribuent, dans la mesure du possible, aux indicateurs pertinents du cadre de résultats de l'UE. Afin d'assurer la cohérence, la cartographie entre les indicateurs communs de l'EUTF pour l'Afrique et le cadre de résultats de l'UE est effectuée par les équipes de suivi de l'EUTF au siège avec le soutien de DEVCO 04. Dans cette optique, les projets de l'EUTF pour l'Afrique sont exclus de l'exercice ROM standard décrit dans le présent chapitre.

- Les **Contractants ROM** soutiennent les experts ROM pendant toute la durée de la mission et examinent les valeurs finales avant la validation.
- Les **unités de coordination ROM** – les équipes de coordination ROM au sein de ces unités fournissent des instructions méthodologiques, de la formation, la documentation nécessaire ainsi qu'une plate-forme informatique et des conseils pour mener à bien l'exercice. Elles valident également le plan de travail des missions et approuvent tout écart en termes de jours de travail des experts ROM. Elles assurent en outre la liaison avec les autres unités thématiques concernées sur les questions méthodologiques.

Le processus de compte rendu par rapport au cadre logique : éléments clés

Le cadre logique est informé par les données fournies par le PM, et approuvé par le GO. Un service d'assistance technique aux unités de coordination du ROM encode toutes les dernières structures de cadre logique disponibles, tandis que les experts ROM sont principalement chargés d'encoder les valeurs de base, les valeurs cible, les valeurs actuelles et les valeurs correspondantes à l'EU RF. Pour chaque intervention soumise au compte rendu des résultats, les experts ROM apportent leur soutien aux GO en :

- **Évaluant si un cadre logique est adapté au compte rendu de résultats.**

Si le GO juge que l'ensemble du cadre logique d'une intervention n'est pas adapté à rendre compte cette année, ce dernier n'est pas pris en compte dans l'exercice courant. Il est consigné et le GO aura la possibilité de demander l'aide des experts ROM pour réviser le cadre logique afin de garantir son inclusion dans l'exercice de l'année suivante. Les raisons des exclusions sont, entre autres, les suivantes : cadre logique non représentatif de l'intervention réelle, indicateurs mal formulés, résultats et/ou indicateurs excessivement longs et fragmentés, manque et/ou absence de fiabilité des données, absence de sources de vérification.

La révision des cadres logiques des interventions n'entre pas dans le cadre de ce service. Les experts ROM n'enregistreront les données que pour les indicateurs qui sont inclus dans le dernier cadre logique. De petits ajustements peuvent être apportés à la demande d'un GO, et seront axés sur des améliorations mineures qui n'affectent pas l'objectif de base de l'action (c'est-à-dire l'objectif global et/ou l'objectif spécifique). Le guide sur le monitoring interne des résultats (2019, à venir) détaille les dispositions permettant d'adapter le cadre logique

- **Sélectionnant les indicateurs pour lesquels des données sont disponibles pour rendre compte des résultats pendant l'année en cours.** Il est toujours possible qu'une ou plusieurs valeurs d'indicateurs spécifiques d'un cadre logique ne soient pas communiquées au cours d'une année donnée. Dans ce cas, elles sont simplement encodées comme étant « non disponibles » sans apporter de changement au cadre logique. Les indicateurs peuvent faire l'objet d'un rapport l'année suivante, une fois les données disponibles. D'autre part, lorsque le GO, en collaboration avec l'expert ROM, estime qu'un indicateur spécifique ne se prête pas à un monitoring ou que les données correspondantes ne sont pas collectées de manière fiable, l'indicateur peut être exclu

du rapport dans l'exercice en cours et l'expert peut signaler le cas spécifique dans le système. Le cadre logique correspondant devra être mis à jour et modifié en vue de la préparation du compte rendu de l'année suivante.

- **Communiquant les derniers chiffres disponibles pour les indicateurs inclus dans le dernier cadre logique.** Pour les interventions couvertes par l'exercice pour la première fois, les experts ROM remplissent les valeurs des indicateurs disponibles, y compris les valeurs cibles et les bases de référence. Si l'intervention a déjà fait l'objet de compte rendu sur les résultats l'année précédente, les experts ROM mettent à jour les valeurs du cadre logique avec les données du dernier rapport disponible. Lorsque certains indicateurs n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport en raison d'un manque de données, ils peuvent être communiqués pour la première fois lorsque des données sont disponibles.
- **Communiquant des contributions pertinentes aux indicateurs du cadre de résultats de l'UE.** Les indicateurs du cadre logique peuvent être mis en correspondance avec les indicateurs de l'EU RF, ces derniers étant ceux qui sont agrégés pour rendre compte des résultats. Les indicateurs correspondants sont ceux dont la qualité est contrôlée par les unités de coordination du ROM et qui méritent une attention particulière. Lorsqu'une intervention ne faisait pas partie du compte rendu des résultats de l'année précédente, le lien de correspondance ainsi que les valeurs correspondantes doivent être indiqués ; si l'intervention était déjà incluse, les valeurs correspondantes doivent être mises à jour. Si un indicateur a été encodé comme « absence de données » l'année précédente, il est toujours possible d'établir une nouvelle correspondance avec l'EU RF.

Jours ouvrables

Le tableau suivant fournit une estimation du nombre de jours ouvrables par intervention que les contractants sont censés mobiliser. La répartition des jours de travail (JT) des experts ROM est standardisée pour les différents types d'intervention, y compris l'aide budgétaire et le blending.

Phase	Description	JT (par intervention)
Phase documentaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de la documentation et du cadre logique disponible ▪ Liaison avec les GO pour vérifier les derniers rapports et le cadre logique ▪ Encodage préliminaire des valeurs, y compris les liens vers les indicateurs de l'EU RF 	0,5
Phase de terrain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Échanges individuels avec les GO ▪ Encodage des valeurs et validation avec les GO, y compris les liens vers les indicateurs de l'UE RF 	0,5
Phase post-terrain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication de valeurs exceptionnelles ▪ Contrôle final de la qualité des valeurs 	0,5
Soutien du contractant ROM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien technique et méthodologique aux experts ROM tout au long de la mission ▪ CQ achevé dès la fin de la visite sur le terrain⁴⁵ 	0,5
Total		2

⁴⁵ Ce serait la « pratique optimale » pour que les commentaires puissent être abordés avec le GO, il est clair que les questions en suspens peuvent encore être abordées par la suite par e-mail.

Table 15. Allocation de jours d'experts pour les missions de soutien au compte rendu des résultats⁴⁶

Les contractants évaluent le nombre de jours ouvrables à allouer à chaque unité ou délégation ; le calcul est finalisé lors de la préparation de la mission, dès que le nombre total d'interventions par délégation/unité est validé. Au cours des missions, les experts et les GO peuvent identifier un certain nombre d'interventions qui ne sont pas adaptées à rendre compte de résultats, néanmoins celles-ci ne seront pas exclues du calcul des jours ouvrables.

Dans certains cas dûment justifiés⁴⁷ et à la demande du contractant ROM, les unités de coordination du ROM peuvent convenir d'allouer des jours ouvrables supplémentaires. Les demandes de dérogation au nombre standard de jours ouvrables sont régulièrement soumises par les contractants ROM aux unités de coordination du ROM, accompagnées d'une mise à jour du plan de travail global pour les missions⁴⁸.

En fonction du nombre total d'interventions dans une unité ou une délégation donnée, plusieurs experts ROM peuvent être mobilisés pour la même unité ou délégation. En outre, quel que soit le nombre d'interventions, les missions ne devraient pas durer plus de deux semaines de travail consécutives dans une délégation ; dans certains cas dûment justifiés, il sera possible de diviser la mission en deux ou plusieurs tranches. Une assistance à distance est prévue pour toutes les unités ou délégations qui ont moins de 7 interventions dans l'exercice.

Conformément aux conditions générales des contrats ROM, le temps de déplacement nécessaire doit être considéré comme faisant partie de la mission et les frais correspondants seront payés. Un délai supplémentaire de 0,5 jour ouvrable est alloué par expert pour chaque délégation/unité pour le briefing, le débriefing et le questionnaire final, tel que décrit dans l'exemple suivant

Calcul des jours de travail au sein d'une seule **délégation** où 15 interventions font partie de l'échantillon :

Phase documentaire de l'expert ROM = $15 \times 0,5$
+ Phase de terrain = $15 \times 0,5$
+ Phase d'après-mission = $(15 \times 0,5) + (1 \times 0,5)$

23

+ Soutien du contractant ROM ($15 \times 0,5$) = 7,5

Total = 30,5 jours de travail (entre l'expert ROM et l'expert en CQ) + temps de déplacement

Documentation

La documentation relative aux interventions et disponible dans les systèmes d'information de la Commission est téléchargée avant le début de la phase du plan de travail et mise à la disposition des contractants sous la forme d'une bibliothèque pour le compte rendu des résultats. Au cours de la phase préparatoire, les contractants ROM vérifient la disponibilité des documents clés dans la

⁴⁶ La répartition entre les différentes phases est utilisée à titre d'exemple, elle n'est pas obligatoire et les contractants sont libres d'optimiser la répartition du travail.

⁴⁷ Par exemple, dans le cas de cadres logiques présentant un nombre excessif d'indicateurs et d'autres cas justifiés.

⁴⁸ La mise à jour du plan de travail se fera automatiquement et comprendra toutes les informations nécessaires. Un e-mail d'information sera envoyé aux contractants ROM et ils le transmettront ensuite aux coordinateurs ROM.

bibliothèque, et lorsque ceux-ci font défaut, les contractants ROM demandent aux GO de les mettre à disposition dans les meilleurs délais.

Les documents clés

Les documents suivants sont essentiels pour la mise en œuvre du compte rendu des résultats :

- Accords juridiques, y compris les avenants, les dispositions techniques et administratives (DTA)
- Dernier cadre logique de l'intervention (celui qui inclus dans le contrat ou toute mise à jour successive)
- Dernier rapport narratif/du programme de l'intervention
- Toute évaluation existante de l'intervention (interne ou externe)
- Toute revue ROM ou rapport de monitoring
- Statistiques au niveau national pour le calcul des valeurs de l'EU RF, le cas échéant

Lorsqu'un nouveau document pertinent est collecté par les contractants ROM ou les experts ROM, il sera classé dans la bibliothèque dédiée par les contractants ROM.

Cette bibliothèque de documents servira de référence facilement consultable et, le cas échéant, de source lors de la discussion sur le compte rendu des résultats. La base de données reste la propriété de la Commission. Les contractants ROM et les experts ROM ne sont pas autorisés, à aucun moment pendant ou après la durée de validité de leur contrat, à partager des documents avec des personnes autres que le personnel de la Commission sans l'accord préalable de la Commission européenne.

8.2 Tâches tout le long du processus de compte rendu des résultats

Le graphique ci-dessous représente les principales étapes du processus de compte rendu des résultats :

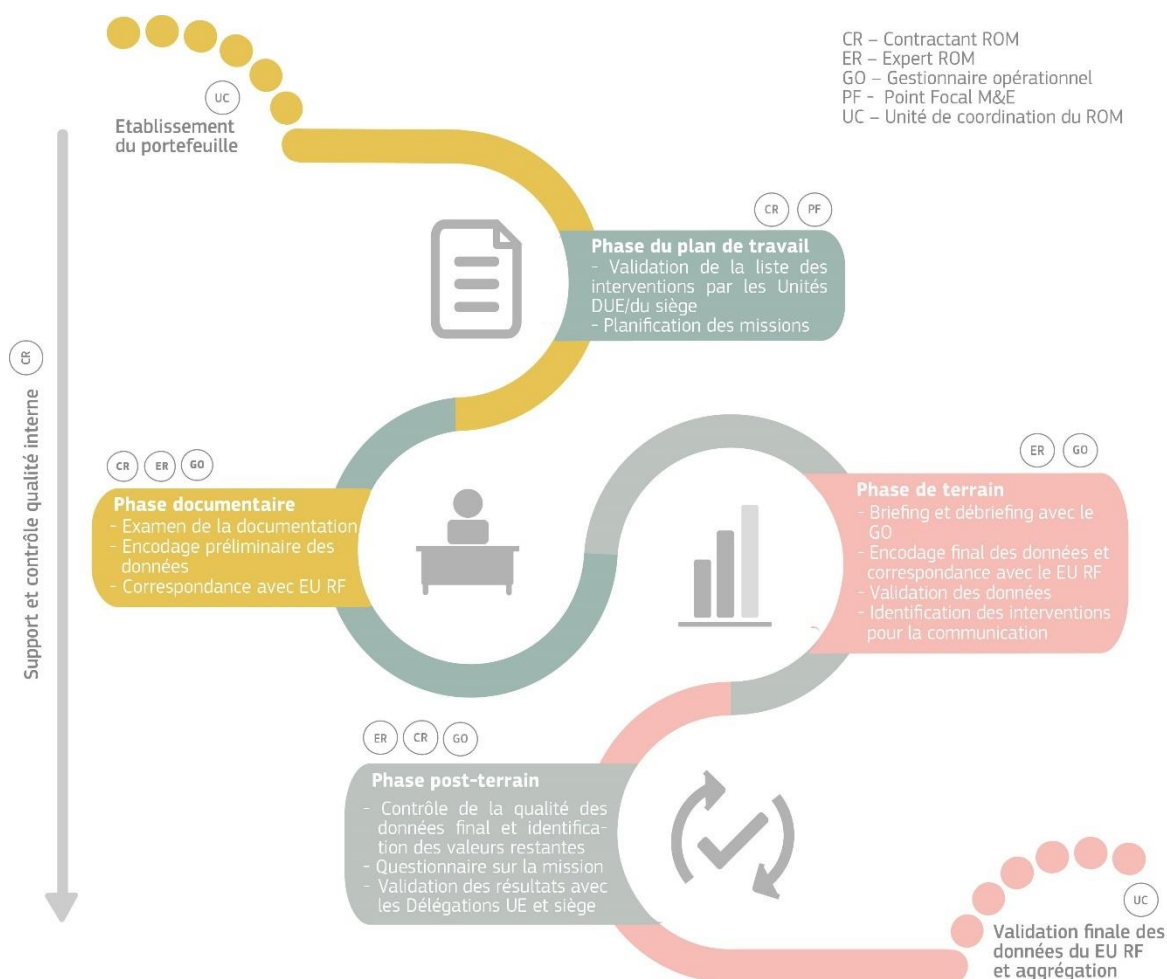


Figure 15. Le processus de compte rendu de résultats

Plan de travail et préparation de la mission

La première étape de l'exercice est la validation du portefeuille d'interventions concernées par le compte rendu des résultats avec les services concernés. Les contractants ROM reçoivent un projet de liste d'interventions de la part des unités de coordination du ROM ; ces interventions et les cadres logiques correspondants sont pré-encodés dans un système informatique mis en place par les unités de coordination du ROM.

Les points focaux M&E sont les points de contact des contractants ROM chargés de préparer les missions de compte rendu des résultats dans les délégations/unités du siège.

Les contractants ROM confirment la liste des interventions et finalisent le plan de toutes les visites sur le terrain dans les 8 semaines qui suivent la réception de la liste, en coordination avec les points focaux M&E et les chefs d'unité/chefs de coopération.

Pendant la préparation du plan de travail et de la mission, les points focaux M&E assurent une bonne coordination entre les GO et les contractants ROM, afin de maximiser la présence des GO pendant les dates de mission proposées.

La liste doit être convenue avec les unités de la DUE/du siège afin d'éliminer toute erreur potentielle dans le concept d'intervention. Les erreurs éventuelles sont corrigées au cours de cette phase

Les délégations et les unités peuvent également fournir un commentaire sur la liste des interventions, qui est enregistré et transmis par les points focaux M&E aux contractants ROM et validé en collaboration avec l'unité de coordination du ROM. Les modifications de la liste des interventions sont autorisées lorsque les délégations/unités souhaitent changer le niveau de compte rendu (par exemple, de la décision au contrat) ou souhaitent ajouter une intervention.

Afin de promouvoir l'appropriation de l'exercice et de garantir la sélection de l'échantillon le plus significatif, les délégations/unités sont autorisées à ajouter un maximum de 20 % du plan de travail initial si elles constatent que des interventions en dehors de la sélection initiale peuvent rendre compte de résultats substantiels. Aucune intervention ne doit être exclue à ce stade⁴⁹.

Chaque semaine, le contractant ROM soumet à l'unité de coordination du ROM concernée la mise à jour de l'état d'avancement de la validation du plan de travail et de la planification des missions (le système informatique fournit automatiquement un formulaire de rapport).

Phase documentaire

Le dernier cadre logique disponible est préalablement encodé⁵⁰ et rendu accessible aux contractants ROM via la plateforme informatique existante. Les experts ROM vérifient auprès des GO si une mise à jour est disponible et, le cas échéant, la transmettent à l'unité de coordination du ROM et aux contractants pour qu'ils la modifient. Les experts ROM lisent la documentation d'intervention qui sera fournie directement dans le système ou mise à disposition par le GO. Les documents clés sont les suivants : rapports d'avancement et rapports finaux, évaluations, rapports ROM, etc. Une attention particulière est accordée aux résultats/valeurs qui pourraient être communiqués - et chaque fois qu'elles sont disponibles, des valeurs préliminaires sont encodées dans le cadre logique pendant la phase documentaire. À ce stade, les experts ROM mettent également à jour les valeurs communiquées par rapport aux indicateurs de l'EU RF ou identifient au préalable de nouveaux indicateurs (provenant du cadre logique mais qui n'auraient pas pu être mis en correspondance par le passé, faute de source de vérification ou pour d'autres raisons) et des chiffres qui correspondent à ceux de l'EU RF. Les

⁴⁹ Les interventions pour lesquelles il est jugé prématuré d'encoder les résultats sont conservées pendant l'exercice à des fins de référence future.

⁵⁰ Les cadres logiques du CRIS sont encodés dans une plateforme pour les besoins du ROM. Malheureusement, dans de nombreux cas (jusqu'à 40 %), le cadre logique encodé n'est pas le dernier. Au cours de la mission de compte rendu des résultats, les experts vérifient auprès du GO si le cadre logique encodé doit être mis à jour ou modifié. Les experts juniors des contractants ROM sont chargés d'encoder les modifications requises dans la plateforme ROM. Cette tâche implique une moyenne de 0,25 jour ouvrable par cadre logique modifié.

experts ROM partagent le cadre logique encodé, avec les valeurs des indicateurs correspondants, avec les GO avant les réunions prévues.

Cette analyse initiale et l'encodage préliminaire permettent aux experts ROM d'optimiser l'utilisation du temps réservé à leurs réunions avec les GO pendant la phase de terrain.

Les contractants ROM fournissent un soutien technique et méthodologique aux experts ROM pendant la phase de conception. Il peut s'agir de conseils sur la manière de traiter toute demande de modification et de révision des cadres logiques ainsi que sur le calcul et l'identification des valeurs des indicateurs; une attention particulière est accordée à l'adhésion des indicateurs de correspondance suggérés aux notes méthodologiques correspondantes.

À cette fin, les experts ROM soumettent le cadre logique pré-encodé au contractant ROM à la fin de la phase documentaire, ce qui permet à l'expert en CQ d'effectuer un contrôle préalable du compte rendu. Dans la mesure du possible, les experts en CQ doivent donner la priorité aux interventions pour lesquelles ils disposent du dernier compte rendu en date, en laissant de côté celles qui sont plus susceptibles d'être modifiées en cours de mission.

Documents

L'ensemble des documents préparatoires suivants est fourni au contractant ROM :

- Communication des DG annonçant le lancement des missions d'appui au compte rendu de résultats ;
- Une fiche de synthèse pour les GO : Une page sur l'exercice de compte rendu des résultats et sur le rôle des délégations et des GO
- Les notes méthodologiques sur le EU RF
- La présentation Power Point pour le briefing dans les délégations UE – unités au siège
- Matériel de formation sur le compte rendu des résultats et autre matériel de support
- Dernier cadre logique disponible dans le système et documents aussi disponibles dans le système

Avant l'arrivée des experts ROM, les GO doivent se familiariser avec les documents relatifs à l'intervention et notamment avec le dernier rapport d'avancement et le cadre logique correspondant. Si l'intervention a fait l'objet d'un compte rendu l'année précédente, une attention particulière est également accordée à ses conclusions finales. Une liste des principaux documents préparatoires est fournie dans l'encadré ci-dessus.

Phase de terrain

Lorsque des lacunes dans les informations sont constatées pendant la phase documentaire, les GO confirment – s'ils ne l'ont pas encore fait – si la version du cadre logique mise à la disposition de l'expert ROM est la plus récente, et/ou fournissent une version mise à jour si des changements ont été apportés. Les GO partageront également toute documentation supplémentaire contenant des données pertinentes pour le compte rendu des résultats (rapports d'avancement, évaluations externes, etc.), bien que cette procédure s'effectue de manière optimale pendant la phase documentaire.

Briefing

Chaque mission commence par une séance d'information sur l'exercice de compte rendu des résultats et le cadre de résultats de l'UE. Elle est dispensée par l'équipe de la mission sur la base du matériel fourni par les unités de coordination du ROM. Les GO, les points focaux M&E, les chefs de coopération/chefs d'unité ainsi que les chefs de section sont censés participer aux séances d'information. Dans la mesure du possible, il est préférable que les participants aux réunions soient physiquement présents.

Pendant la réunion, les GO doivent confirmer tous arrangements appropriés pris avec les experts ROM afin de s'assurer que suffisamment de temps est alloué pour les réunions sur chaque intervention sélectionnée.

Collecte des données par intervention

Au cours de ces réunions, les GO doivent discuter avec les experts ROM des informations sur les résultats qui peuvent et doivent être communiquées, y compris toute évaluation de la qualité des données et les liens éventuels avec les indicateurs de l'EU RF.

Si les résultats peuvent être collectés ou mis à jour, les dernières valeurs disponibles relatives aux indicateurs des cadres logiques sont encodées. Les données relatives aux résultats doivent être documentées dans une évaluation externe, dans un rapport d'avancement ou dans toute autre source de vérification. Tout document collecté doit être mis à la disposition des unités de coordination du ROM et doit être mentionné comme source de données le cas échéant. Les experts ROM ne collectent pas de données sur les apports ou les activités ; seuls les indicateurs des produits ou des réalisations font l'objet de compte rendu.

Lors des réunions avec les GO, les experts ROM fournissent des conseils appropriés sur le compte rendu des résultats. Les experts ROM identifient en outre tout problème de qualité des données, signalant aux GO toute préoccupation qu'ils pourraient avoir quant à la cohérence des données des rapports d'avancement par rapport à d'autres sources de données et quant à la partialité potentielle des informations incluses dans ces rapports. Les experts ROM et les GO discutent et s'accordent également sur la question de savoir si une intervention peut faire l'objet de compte rendu ou si le cadre logique doit être révisé. Les experts ROM informeront les GO de la possibilité de demander une aide par le biais du système ROM. Les experts ROM indiqueront également si une intervention doit faire l'objet de l'exercice l'année suivante. Cette indication facilitera la planification de l'exercice de résultats successif. Il sera pertinent pour les interventions qui auront atteint la phase finale de mise en œuvre, mais pour lesquelles les rapports finaux ne sont pas encore disponibles. Ceux-ci seront inclus dans l'exercice de compte rendu de l'année suivante.

Les GO peuvent organiser une réunion avec les PM, si cela permet de recueillir des informations pertinentes. Ce type de réunion ne remplace toutefois pas l'échange entre les GO et les experts ROM.

Enfin, les GO peuvent sélectionner certains résultats (résultats principaux) pour chaque intervention qui peuvent être utilisés à des fins de compte rendu et de communication au niveau du siège et des délégations. Par exemple, les résultats alignés sur le Consensus, les résultats pertinents pour le pays partenaire et sa stratégie nationale ou sectorielle, les domaines prioritaires où il peut être plus difficile de fournir des résultats quantitatifs, les résultats qui ont atteint ou dépassé la cible, etc.

Après les réunions avec les GO pendant lesquelles les modifications des données ont été discutées, les experts ROM soumettent le dernier cadre logique mis à jour aux GO pour examen ou conviennent des étapes nécessaires suivantes que les experts ROM prendront en vue de finaliser le compte rendu. À la fin de la phase de terrain, le GO doit approuver les données de résultats encodées, telles qu'elles sont présentées dans le modèle en ligne mis à disposition par l'unité de coordination du ROM.

En outre, un système pilote pour la consolidation et la communication des informations sur la performance des interventions a été développé et est intégré dans l'exercice de compte rendu des résultats pour 2019. La phase pilote prévoit la soumission d'un simple questionnaire aux GO ainsi que le calcul automatique d'un score basé sur un système de feux de signalisation, généré par le portail informatique. Le projet pilote est mené sur un sous-ensemble d'interventions sélectionnées, tel que décrit en détail à l'annexe 14.

Débriefing et présentation des résultats à la fin de la mission

À la fin de la mission, les experts ROM organisent une courte réunion de débriefing avec les GO impliqués dans l'exercice avec la participation du chef de la coopération. L'unité de coordination du ROM fournira un modèle pour la présentation qui sera axée sur les enseignements tirés de l'exercice et les prochaines étapes prévues. Si plusieurs experts ont participé à la mission, il est préférable qu'ils participent tous et animent le débriefing. Si cette participation n'est pas possible pour des raisons logistiques, le dernier expert sur le terrain sera chargé de collecter les informations des autres experts et d'effectuer le débriefing.

Phase post-terrain

Après la visite sur le terrain, les experts ROM peuvent avoir besoin d'encoder des valeurs restantes tel que convenu avec les GO pendant la réunion finale.

Phase de Contrôle de la Qualité

L'expert en CQ fournit un soutien au contrôle de la qualité aux experts ROM tout au long du processus. Cette aide permet d'améliorer la qualité des comptes rendus au début de l'exercice, d'assurer la cohérence méthodologique et de réduire le besoin de changements après la phase de terrain. Cette double approche de l'exercice implique une interaction entre les experts en CQ et les experts ROM selon les besoins.

En termes de contrôle de la qualité des données, les experts en CQ contrôlent les valeurs déclarées, donnent des conseils sur les correspondances avec l'EU RF en suggérant aux experts ROM des correspondances supplémentaires avec l'EU RF et en faisant des calculs le cas échéant, et valident les chiffres de l'EU RF déclarés, y compris les sources de données et les calculs. Ils mettent également en évidence tout problème de double comptage entre les concordances de l'EU RF dans la même intervention ou entre chaque intervention.

Pendant ce temps, les GO sont disponibles pour répondre aux questions, et les corrections sont effectuées par les contractants ROM en coordination avec les GO. Tout échange d'e-mails durant cette phase doit être sauvegardé.

À ce stade, l'unité de coordination du ROM peut procéder à des vérifications ad hoc des données soumises.

Questionnaire

Dans les six semaines suivant la fin de la mission, les contractants ROM soumettent un questionnaire structuré (un par délégation/unité) sur la qualité et la disponibilité des cadres logiques et des données de résultats correspondantes. Un espace de commentaires et d'échange d'informations sur l'ensemble de la mission, et non pas spécifiquement sur les interventions, est disponible.

Résultat et validation avec la délégation/ l'unité au siège

Le résultat de l'exercice est le compte rendu des résultats complété et le questionnaire rempli. L'unité de coordination du ROM soumet le compte rendu complété et le questionnaire de mission correspondant au plus tard 6 semaines après la fin de la phase de terrain.

L'unité de coordination du ROM envoie la version finale des cadres logiques aux services responsables. À ce stade, les résultats finaux sont présentés dans une fiche technique qui est validée par le chef de la coopération ou le chef d'unité ou son représentant. Si aucune réponse n'est reçue dans les 10 jours ouvrables, le compte rendu des résultats est considéré comme définitif.

Lorsque des demandes de modification sont reçues, l'unité de coordination du ROM sera chargée de vérifier l'exactitude de la demande et de modifier les données correspondantes en conséquence.

Les cadres logiques et les valeurs sont ensuite publiés en externe via le site internet de l'Initiative pour la transparence de l'aide internationale et exportés dans OPSYS

Validation finale des chiffres de l'EU RF par l'unité de coordination du ROM

L'unité de coordination du ROM effectue des contrôles supplémentaires pour les chiffres de l'EU RF, en se concentrant sur :

- Le double comptage au fil des ans dans le portefeuille de la délégation/l'unité et entre les interventions
- Le double comptage entre les interventions thématiques et géographiques
- Des contrôles spécifiques sur l'indicateurs de l'EU RF sont effectués en coordination avec les responsables thématiques, le cas échéant

Le cas échéant, les unités de coordination du ROM valident ensuite les chiffres agrégés avec les responsables thématiques des indicateurs EU RF dans les unités thématiques du siège.

Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA)

L'IITA réunit des gouvernements, des institutions multilatérales, des organisations du secteur privé et de la société civile et d'autres acteurs afin d'accroître la transparence et l'ouverture des ressources qui circulent dans les pays en développement.

Les éditeurs de l'IITA sont composés d'un large éventail d'organisations, allant des gouvernements donateurs, des institutions de financement du développement et des agences des Nations unies aux organisations non gouvernementales, aux fondations et aux organisations du secteur privé.

L'IITA aide les organisations à publier une série d'informations sur leurs dépenses et leurs activités conformément à la norme IITA. Par exemple, les organisations peuvent publier des détails sur leurs futurs budgets, les lieux de leurs projets ou les résultats obtenus.

Pour plus de détails : <https://iatistandard.org/en/>

Communication avec Unités de Coordination du ROM :

- DEVCO 04: EuropeAid-EU-RESULTS@ec.europa.eu
- NEAR A4: NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu

CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE À PARTIR DU SYSTÈME ROM

Cette section du manuel ROM décrit les dispositions intégrées dans le processus ROM conçues pour exploiter le potentiel des données ROM pour l'apprentissage et la gestion des connaissances au-delà de la portée de l'intervention examinée

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 développement de l'apprentissage et des connaissances 2014 – 2020 » de la DG DEVCO et les « Lignes directrices sur l'établissement de liens entre la planification/programmation, le monitoring et l'évaluation » de la DG NEAR. Un certain nombre d'événements d'apprentissage spéciaux sont régulièrement organisés et servent de forums pour le partage des connaissances, tels que les événements organisés par le programme « Méthodologie et partage des connaissances » (MPC), le séminaire pour les chefs de délégation nouvellement nommés, les cours de formation en gestion pour les chefs de section et les chefs de coopération, les initiatives liées à l'Académie DEVCO, la semaine européenne de la connaissance et bien d'autres encore.

Les activités ROM offrent la possibilité de contribuer au partage des connaissances et aux pratiques d'apprentissage de l'UE, par le biais des services ROM eux-mêmes – revues ROM, appui au compte rendu des résultats, soutien au stade de la conception – et par des analyses consolidées.

La réflexion sur les exercices ROM passés et le partage des bonnes pratiques entre les lots ROM permettent d'affiner la manière dont les experts ROM appréhendent les connaissances lors de la réalisation des activités ROM et la manière dont les services de la Commission intègrent l'apprentissage dans la programmation. Compte tenu de la richesse des pratiques mises en place au cours des cycles ROM précédents, ce chapitre présente un ensemble cohérent de produits et d'actions visant à soutenir l'intégration des enseignements tirés et des bonnes pratiques issues des activités ROM dans les décisions de programmation et la conception des interventions.

La méthodologie ROM prévoit un modèle de rapport unique pour les enseignements tirés (ET), les bonnes pratiques (BP) et les pratiques prometteuses (PP). Par souci de simplicité, dans ce chapitre, nous utiliserons l'abréviation ET/BP.

Enseignements tirés, bonnes pratiques, pratiques prometteuses

Les **enseignements tirés (ET)** généralisent les résultats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui doivent venir appuyer la prise de décision, améliorer les performances et promouvoir l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devraient soutenir le travail des institutions européennes et des institutions partenaires concernées. Un enseignement peut être positif ou négatif. Un enseignement doit être significatif dans la mesure où il a un impact réel ou supposé sur les interventions.

Une **bonne pratique (BP)** est un processus ou une méthodologie réussie, éthique, équitable et reproductible. Elle doit également tenir compte, le cas échéant, des pratiques de transformation qui ont fonctionné. Une bonne pratique n'est pas seulement une bonne pratique, mais une pratique dont il a été prouvé qu'elle fonctionnait bien et produisait de bons résultats. Elle a été testée et étayée par une série de preuves et suffisamment validée par ses diverses reproductions. Elle peut donc être recommandée comme modèle. Une bonne pratique ne doit pas être considérée comme prescriptive, elle peut être adaptée pour relever de nouveaux défis, et être améliorée au fur et à mesure que des améliorations sont découvertes.

Une **pratique prometteuse (PP)** a démontré un degré élevé de succès dans son cadre unique, et la possibilité de le reproduire dans le même contexte est garantie. Elle a généré des données quantitatives révélant des résultats positifs sur une certaine période. Une pratique prometteuse peut devenir une bonne pratique, mais elle ne fait pas l'objet de suffisamment de recherches ou doit encore être reproduite pour pouvoir être adoptée ou transposée à plus grande échelle. En tant que telle, une pratique prometteuse intègre un processus d'apprentissage et d'amélioration continus.

9.1 Parties prenantes, objectifs et limitations

Parties prenantes

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

- Les **contractants et les experts ROM**, principalement responsables de l'identification, de la collecte, de la consolidation, de l'analyse, de la communication et de la diffusion des connaissances et des preuves d'apprentissage qui découlent de la mise en œuvre des interventions ; cette approche a lieu par le biais de l'expertise technique et des conseils fournis avec les trois services ROM.
- Les **PM**, qui établissent les rapports d'avancement et les rapports finaux, fournissent des informations aux experts ROM et tiennent compte des connaissances dans la conception/mise en œuvre de leurs opérations
- Les **services de la Commission**, en particulier les unités du siège de la DG DEVCO et de la DG NEAR, chargés d'alimenter le système de l'UE en connaissances

Objectifs

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

- **Améliorer les performances au niveau de l'intervention.** Le système ROM permet d'évaluer si la phase de conception s'appuie sur des BP et sur une solide expérience sectorielle. Cette évaluation est utile en particulier pour l'identification et la formulation futures, pour l'élaboration de documents d'action et de lignes directrices pour les appels à propositions et pour les activités du groupe d'examen de la qualité (GER).
- **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 tirant des conclusions sur les questions transversales et les priorités politiques.

Limitations

Les preuves recueillies par le biais des services ROM proviennent d'interventions individuelles en cours d'examen et ont donc des limites étant donné que les ET/BP sont obtenus par le contexte de l'intervention spécifique. Toutefois, les contractants ROM ont accès à un nombre important d'examens à partir desquels ils peuvent **dégager des tendances, valider et compiler des résultats**, ce qui permet d'élargir la portée de l'analyse (sectorielle, géographique, par instrument, par mécanisme de mise en œuvre, par stratégie/approche...).

9.2 Comment les ET/BP sont-ils collectés ?

Via les revues ROM

La collecte des ET/BP dans les revues ROM s'effectue principalement par le biais des réponses aux QM pertinentes (en particulier 3.1 et 3.5, voir point suivant) et en utilisant le modèle spécifique (annexe 5) au niveau de chaque intervention individuelle.

Avant de remplir le modèle spécifique, les experts ROM doivent réfléchir aux informations recueillies lors de la réunion de briefing. Celle-ci permet d'identifier les domaines dans lesquels les GO ont besoin d'informations, ce qui permet de cibler la collecte des ET/BP en fonction des priorités opérationnelles de la Commission.

Compte rendu des résultats et appui à la conception

Les experts ROM observeront où les ET/BP sont appliqués ou générés lorsque, par exemple, les indicateurs de résultats sont de qualité RACER (au stade de la conception) ou en bonne voie (compte rendu des résultats). En particulier, les ET/BP pourraient être tirés (i) de la manière dont les cadres logiques des interventions sont construits, et en particulier de la manière dont les indicateurs sont formulés/sélectionnés ; (ii) des informations de rapport régulier sur les réalisations et les résultats obtenus ; et (iii) des rapports des PM si les ET/BP sont explicitement mentionnés.

À l'heure actuelle, le compte rendu de résultats est une pratique annuelle autonome réalisée avec le soutien d'experts externes et des GO en tant qu'acteurs principaux de l'exercice. Dans un avenir

proche, il est prévu que toutes les interventions fassent appel à un système de monitoring interne régulier, structuré et standardisé (dans le cadre de la mise en place de OPSYS au niveau de l'institution). L'adoption du cadre logique en tant qu'outil d'établissement de rapports récurrents sera renforcée. Les modalités pratiques du fonctionnement d'OPSYS sont actuellement en cours d'élaboration.

9.3 Livrables

Modèles de rapport ROM

Dans le cadre du modèle standard de QM, les experts ROM évaluent les ET/BP liés à l'intervention et, si nécessaire, émettent des recommandations d'amélioration. Ainsi, la QM 3.1 invite l'expert et les parties prenantes de l'intervention à réfléchir à l'application des connaissances antérieures à l'intervention :

*« Dans quelle mesure l'intervention, telle que conçue et mise en œuvre à ce stade, prend-elle en considération les **expériences sectorielles passées**, ainsi que les bonnes pratiques et les enseignements tirés des précédentes interventions ? »*

Alors que la QM 3.5 invite l'expert à identifier les ET/BP et à les documenter :

« Existe-t-il des enseignements tirés et des bonnes pratiques qu'il serait utile de partager au-delà du contexte de l'intervention ? »

Si la réponse à cette question est oui, l'expert ROM remplit un modèle de base pour décrire et classer les ET/BP (à la fois positifs et/ou négatifs) ; voir annexe 5).

Compendium des enseignements tirés et des bonnes pratiques

À la fin de chaque exercice annuel, les contractants ROM dressent une liste et analysent les ET/BP à l'aide des informations recueillies par le biais du modèle spécifique. Les informations de base initialement fournies par les experts ROM sont complétées et élargies, si nécessaire, par les experts de l'équipe de base, qui peuvent reprendre contact avec le PM (mis en copie avec le GO chargé de l'intervention) pour recueillir plus d'informations sur des pratiques spécifiques ou peuvent éventuellement ajouter quelques recherches documentaires supplémentaires.

Rapport consolidé

À la fin de chaque exercice annuel, les contractants ROM produisent un rapport consolidant les statistiques et les constatations générales des services ROM mis en œuvre⁵¹. Les unités de coordination du ROM mettent à jour les termes de référence du rapport chaque année afin de les adapter aux besoins changeants d'informations des services de la Commission.

Produits à la demande

⁵¹ Ceci correspond à la « Partie I » des rapports consolidés produits lors du cycle ROM précédent.

L'interaction entre l'offre et la demande est un élément essentiel de la production de connaissances et de leur utilisation efficace. L'amélioration de la qualité des produits de connaissance générés avec le ROM implique l'établissement d'un pont entre les informations fournies par le système et les attentes et demandes des utilisateurs finaux. En outre, la collecte et l'analyse des informations est une tâche exigeante qui ne vaut la peine d'être effectuée que si l'effort est spécifiquement orienté vers son objectif.

Ainsi, les études et les analyses consolidées qui, lors des précédents exercices ROM, étaient produites annuellement, seront désormais produites **à la demande**, de telle sorte que les informations qui doivent être collectées soient en fin de compte déterminées par les utilisateurs finaux.

Au début de chaque exercice ROM, les unités de coordination du ROM consultent les délégations et les unités, pour s'informer sur leurs **besoins prioritaires** qui pourraient être satisfaits en utilisant les informations collectées par le système ROM. Les contractants ROM sont informés de ces priorités et prennent les mesures nécessaires pour collecter les informations requises par le biais des **opérations ROM standard**.

Outre la rédaction de rapports ad hoc (basés sur les informations collectées par les opérations standard ROM), les contractants ROM peuvent être amenés à présenter des constatations, à valider des recommandations avec les utilisateurs concernés et à participer à des conférences et autres événements où la présentation des constatations du ROM aura une valeur pertinente. La livraison 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.

Utilisation des connaissances par les contractants ROM et établissement de rapports

Les contractants ROM doivent régulièrement mettre à jour leur formation interne et le matériel utilisé pour encadrer et guider les experts ROM avec des ET/BP. Les contractants ROM fourniront une description sommaire de toutes les activités entreprises pour collecter, analyser, diffuser et appliquer les ET/BP dans le cadre de leurs rapports d'avancement réguliers. Les sources de bonnes pratiques et les enseignements tirés utilisés pendant les opérations ROM sont indiqués dans une liste de documents consultés.

9.4 Après la collecte...

Contrôle de la Qualité des ET/BP

Compte tenu du nombre d'ET/BP collectés, une manière uniforme de contrôler la qualité de ces informations devrait tenir compte des critères de qualité permettant de définir un ET/une BP et de leur catégorisation ou classification.

Les ET/BP collectés doivent répondre à des critères de qualité identifiés, tels que le fait d'être bien documentés, ce qui implique entre autres une description adéquate du contexte, la preuve de résultats positifs, la nature reproductible et les facteurs de succès identifiés, etc.

La question d'une éventuelle catégorisation des ET/BP est actuellement ouverte. Les contractants ROM pourraient utiliser les catégories du CAD de l'OCDE (secteur, budget, type de PM, phase de gestion

du cycle de projet, etc.), des critères spécifiques découlant des recherches et des études de la Commission⁵² ou d'autres catégories ad hoc. Dans ce dernier cas, une liste de catégories pourrait être proposée aux unités de coordination du ROM au début de chaque exercice ROM.

Dans tous les cas, les ET/BP doivent être enregistrés dans un tableau spécifique en fonction de la catégorisation choisie pour l'analyse et la diffusion.

Voici quelques exemples de catégories permettant d'enregistrer les bonnes pratiques regroupées par critères de M&E du CAD :

Pertinence

- Processus de conception de la proposition/méthodes de projet visant à impliquer les acteurs locaux (appropriation locale).
- Synergies et mise en réseau réussies avec les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du projet.
- Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de l'UE.
- Complémentarités et synergies établies avec d'autres interventions.
- Logique d'intervention, monitoring et apprentissage.
- Cadre logique et indicateurs.
- Mise en place d'un système de connaissance/d'apprentissage.
- Mise en place de systèmes de monitoring et d'établissement de rapports

Effcience

- Gestion et communication internes, c'est-à-dire particulièrement pertinentes pour les partenariats avec les organisations de la société civile (OSC), y compris les pratiques internes de gestion des connaissances.
- Modalités de financement (lorsqu'elles permettent d'assurer la pertinence, l'efficacité, l'effcience et/ou la durabilité du projet).
- Modalités de mise en œuvre jugées particulièrement innovantes, effcientes et/ou rentables (c'est-à-dire le fonctionnement des partenariats d'OSC).

Efficacité

- Efficacité des activités telles que : les modèles/méthodes de dialogue utilisés pour accroître la participation de la société civile / pour renforcer le dialogue entre les autorités publiques et les OSC / également entre les OSC et le secteur privé (entreprises).
- Efficacité des activités telles que : développement des capacités, c'est-à-dire méthodes, processus et suivi de la formation et de l'encadrement.
- Efficacité des activités telles que : la défense des intérêts, c'est-à-dire les stratégies utilisées pour promouvoir les changements législatifs, etc.
- Efficacité des activités telles que : les politiques et pratiques de communication externe

⁵² Comme l'étude sur le ROM « Causes sous-jacentes de l'efficacité et de l'impact des projets de développement de la CE - Rapports ROM » (2005-2007) qui a identifié 47 variables clés pour les projets peu performants et 43 pour les projets performants. La plupart de ces variables sont les mêmes pour les projets peu performants et les projets performants. Un groupe de six de ces variables est considéré comme fondamental pour la détermination de la performance d'une intervention.

- Efficacité des activités telles que : le soutien direct aux DUE et la typologie de ces activités (c'est-à-dire à la demande des DUE ou des programmes de soutien prédéfinis)

Durabilité

- Actions visant à soutenir la durabilité des activités des acteurs locaux.
- Pratiques de l'UE, c'est-à-dire coordination entre DG DEVCO et le SEAE, engagement des DUE.
- Existence de stratégies de sortie/transfert.

Analyse et synthèse des informations

Les ET/BP peuvent consister en des informations de nature statistique, des informations textuelles tirées de livrables standard ROM ou d'analyses plus élaborées.

L'analyse des informations comprend les étapes suivantes : formuler le champ de l'analyse ; traduire le champ en termes de données ; trouver, vérifier et regrouper les données. La synthèse des informations doit présenter des ET/ BP à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Établissement de rapports

Les produits de la connaissance sont présentés sous différents formats, tel que décrit au point 3. Les rapports sont stockés dans une base de données de gestion des connaissances ou dans un système équivalent. Les ET/BP sont cités dans le rapport en étant accompagnés de notes explicatives détaillées (clauses de non-responsabilité). Ces notes doivent inclure les hypothèses de travail de l'analyse, les limites de l'approche et les risques associés aux conclusions.

Diffusion

Il existe différents canaux de diffusion des ET/BP :

Au niveau des contractants ROM

- Orientation interne sur les revues ROM, le compte rendu des résultats ou l'aide au stade de la conception, régulièrement mis à jour avec les ET/BP.
- Formations internes.
- Pendant le processus d'élaboration du rapport consolidé.
- Processus de CQ.

Au niveau de la DG DEVCO /DG NEAR

- Recommandations formulées dans les rapports ROM, le débriefing des revues, le débriefing du compte rendu des résultats ou l'aide au stade de la conception
- Compendium d'ET/BP
- Études ad-hoc/à la demande
- Capacity4Dev

Au niveau des PM

- Validation des conclusions des rapports ROM à la fin des missions ROM.
- Présentations ad-hoc à la demande par les contractants ROM.

9.5 Aperçu du processus de constitution des connaissances

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu du processus et des produits d'apprentissage dans les activités ROM menées dans le cadre du cycle de gestion des connaissances :

		Produits d'Apprentissage		
		Revue ROM individuelles	Compendium d'ET et de BP	Analyse consolidée
Cycle GC	Collecte d' ET	Expert ROM : Modèle de QM Modèle pour les ET et les BP	→ Experts Senior : Complètent les informations sur les modèles d'ET/BP	Les experts ROM compileront les informations d'analyse sur la base de la base de données des QM
	Analyse BP et ET		Contractants : Compendium de bonnes pratiques et d'enseignements tirés	Contractants : Analyses consolidées à la demande
	Diffusion des ET/BP	Contractants et experts ROM : Formations et préparation des revues ROM	Contractants : mises à jour du matériel de formation interne et de communication en tenant compte des BP, des ET et des constatations du ROM. Présente les constatations à des audiences cibles à la demande de DEVCO DEVCO peut utiliser le contenu des constatations ROM et des ET/BP pour adapter sa communication et ses formations. Les contractants collaboreront à la fourniture du contenu et des informations nécessaires.	
	ET et BP appliqués	Experts ROM : détails sur la manière dont les revues ROM s'appuient sur les ET et les BP à fournir à l'annexe 5	← Contractants : détaillent la manière dont les ET, les BP et les constatations du ROM sont gérés et réappliqués pour être fournis dans des rapports d'avancement/de mise en œuvre réguliers.	

Table 16. Aperçu du processus de renforcement des connaissances