

OIBT

SÉRIE IG

14

**Manuel OIBT de suivi, examen, rapports
et évaluation de projets**

TROISIÈME ÉDITION

2009



OIBT

SÉRIE IG

14

Manuel OIBT de suivi, examen, rapports et évaluation de projets

TROISIÈME ÉDITION

2009



ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX

Manuel OIBT de suivi, examen, rapports et évaluation de projets

Troisième édition

Série information générale n° 14

L'Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT) est une organisation intergouvernementale dont la vocation est de favoriser la protection et l'aménagement durable, l'exploitation et le commerce des ressources des forêts tropicales. Ses 60 pays membres représentent environ 80 % des forêts tropicales du monde et 90 % du commerce mondial des bois tropicaux. L'OIBT élabore des plateformes normatives convenues au plan international dont l'objet est la promotion de la gestion durable et de la conservation des forêts, et elle procure une assistance à ses pays tropicaux membres leur permettant d'adapter ces plateformes et principes aux réalités locales et de les appliquer sur le terrain par la mise en oeuvre de projets. En outre, l'OIBT recueille, analyse et diffuse des données sur la production et le commerce des bois tropicaux et finance des projets et actions destinés au développement des filières forêt-bois des populations villageoises comme des filières industrielles. Tous les projets sont financés par des contributions volontaires dont la plupart émanent de ses pays membres consommateurs. Depuis le lancement de ses opérations en 1987, l'OIBT a financé plus de 750 projets, avant-projets et activités d'une valeur dépassant les 300 millions de dollars EU. Les principaux bailleurs de fonds sont les gouvernements du Japon, de la Suisse et des États-Unis d'Amérique.

© OIBT 2009 Tous droits réservés.

À l'exception du logo de l'OIBT, les éléments graphiques et textuels du présent ouvrage peuvent être reproduits en totalité ou en partie à condition de ne pas être mis en vente ou de faire l'objet d'une exploitation commerciale et que sa source soit citée.

ISBN 4-90204563-X

Photo de couverture: Fotonatura

Avant-propos

J'ai le plaisir de présenter ci-après la troisième édition du Manuel OIBT de suivi, examen et évaluation des projets. Les projets constituent un aspect important du travail de l'OIBT et un moyen privilégié d'aider les pays membres à mettre en œuvre les initiatives politiques de l'Organisation. La troisième édition du Manuel OIBT de suivi, examen, rapports et évaluation de projets a été conçue et préparée pour guider l'OIBT et les agences d'exécution des projets OIBT dans leurs fonctions ordinaires de suivi et d'évaluation des travaux d'exécution des projets ainsi que dans le travail d'évaluation de certains projets pour lesquels a été jugée nécessaire une évaluation approfondie de leur validité, de leur adéquation structurelle et de leur impact.

Cette troisième édition du Manuel a été préparée en s'appuyant sur la deuxième édition publiée en mai 1999 tout en prenant en compte les expériences acquises dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de plus de 500 projets et avant-projets soumis à l'OIBT par les pays membres au cours des sept dernières années. Il a été donné effet à de nombreuses recommandations qui, au fil des ans, ont été énoncées dans les décisions du Conseil, les rapports du Panel d'experts chargé de l'évaluation technique des propositions de projets et d'avant-projets, dans les rapports d'évaluation de projets ainsi que dans les rapports des groupes de travail spécialisés et les groupes d'experts.

La troisième édition de ce manuel a été produite en même temps que le Manuel OIBT des procédures d'opérations normalisées (SOP). Le manuel SOP encadre l'ensemble du cycle des projets et renferme certains éléments d'ordre administratif et organisationnel qui intéressent également le suivi des projets, leur examen, leurs rapports et leur évaluation.

Emmanuel Ze Meka

Directeur exécutif

Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT)

Yokohama, décembre 2008

Table des matières

Avant-propos	3
Sigles et abréviations	6
Introduction	7
1.1. Liens avec d'autres manuels	7
1.2 Historique à l'intention des utilisateurs de ce manuel	7
Partie A Suivi, examen et rapports	9
1 Suivi	9
2 Examen	11
3 Rapports	12
3.1 Phase de lancement	12
3.1.1 Rapport de lancement	13
3.2 Phase d'exécution	14
3.2.1 Plan d'opération annualisé	14
3.2.2 Plan des travaux détaillé	14
3.2.3 Rapport d'activité du projet	15
3.2.4 Rapports techniques des projets	16
3.2.5 Rapport d'audit financier	17
3.2.6 Rapports spéciaux	17
3.3 Phase d'achèvement	17
3.3.1 Rapport d'achèvement	18
Annexe A Rapport de lancement	19
Annexe B Modèle plan des opérations annualisé	20
Annexe C Modèle rapport d'activité de projet	26
Annexe D Modèle rapport technique du projet	39
Annexe E Modèle rapport d'achèvement de projet	35
Annexe F Grille OIBT du cadre logique	44
Partie B Évaluation du projet	45
1 Concepts et définitions	45
1.1 Généralités	45
1.2 Évaluation à mi-parcours	46
1.3 Évaluation à postériori	47
2 Modalités et cadre de l'évaluation et autres considérations	48
2.1 Modalités d'une évaluation analytique	48
2.2 Le cadre de l'évaluation	49
2.3 Considérations particulières	50
3 Le rapport d'évaluation du projet	52
Annexe I Liste de contrôle pour mission d'évaluation	53
Annexe II Rapport d'évaluation de projet	55

Sigles et abréviations

AC	Agence collaboratrice
AE	Agence d'exécution
AIBT	Accord international des bois tropicaux
CDP	Comité directeur de projet
OIBT	Organisation internationale des bois tropicaux
(MoU)	Protocole d'accord
ONG	Organisation non gouvernementale
POA	Plan d'opérations annualisé
PTC	Comité technique de projet
(RIL) E.FI	Exploitation à faible impact
SOP	Procédures d'opérations normalisées

Introduction

1.1 Liens avec d'autres manuels

Afin d'en accroître la cohérence, les manuels et directives qui suivent ont été produits simultanément et en harmonie les uns avec les autres :

Le Manuel OIBT sur les procédures de fonctionnement normalisées relatives aux projets (SOP) présente les procédures et prescriptions qui se doivent d'être respectées dans l'ensemble des cycles de projets : identification et formulation; soumission, évaluation technique, approbation, lancement exécution; suivi et l'évaluation; achèvement. Le Manuel SOP fait référence à d'autres manuels, directives et règles qui encadrent de prescriptions certains aspects spécifiques du cycle des projets.

Le Manuel OIBT de formulation des projets, 3^{ème} édition, 2008, apporte des instructions précises et concises sur la structure et le contenu des modèles de projets et comporte des exemples d'éléments importants entrant dans la conception et l'analyse de tout projet. Le Manuel comprend des exemples d'arbres de problématique (annexe C), de grille du cadre logique (annexe D), de lignes directrices visant à garantir la participation des populations locales au cycle du projet (annexe A) et des lignes directrices destinées à faire prendre en compte l'impact environnemental des projets (annexe B)

Le Manuel OIBT de suivi, examen, rapports et évaluation des projets, 3^{ème} édition, 2008 renseigne les agences d'exécution et le secrétariat de l'OIBT sur les procédures requises pour mettre en œuvre, surveiller et évaluer les projets. Il renseigne plus particulièrement les agences d'exécution sur les modalités de mise en place et le fonctionnement des dispositifs de suivi et de surveillance et la production des rapports y afférents.

Directives OIBT sur la sélection et l'emploi de consultants

Directives sur l'acquisition et le règlement de biens et services, 2^{ème} édition, 2008

Outils informatiques (logiciels téléchargeables) destinés à faciliter la rédaction des propositions de projets, l'élaboration de budgets et le suivi de projets.

Il est nécessaire que les auteurs des propositions de projets et les agences d'exécution aient pleine connaissance des implications que ces manuels et directives comportent pour l'exécution des projets.

1.2 Historique à l'intention des utilisateurs de ce manuel

En 2004, les systèmes et procédures de suivi OIBT ont été réexaminés¹. Ce bilan a révélé que le suivi interne des agences d'exécution et celui assuré par l'OIBT étaient insuffisamment harmonisés. L'accès, le traitement et la transmission d'informations constituaient des problèmes majeurs qui pouvaient être résolus par l'instauration d'une base de données intégrée et unique pour les documents de projets et les rapports d'activité et d'achèvement.

La troisième édition du manuel de suivi, examen et évaluation des projets a été révisée en prenant en compte les expériences du Secrétariat, les rapports des panels d'experts et ceux des groupes de travail spécialisés ainsi que l'examen susdit.

En continuité avec les modifications apportées par la deuxième édition, la troisième édition du manuel de suivi, examen et évaluation des projets est susceptible d'enrichir et de favoriser :

- le suivi et la surveillance systématiques exercés par les agences d'exécution;
- les mesures coordonnées de suivi et de surveillance que mettent en œuvre les points focaux et le secrétariat de l'OIBT;

¹ Review of ITTO monitoring systems/procedures, Preliminary report by Sergio Salles-Filho, Department of Science and Technology Policy, State University of Campinas, Sao Paulo (Brésil) ; mai 2004.

- la cohérence entre les modèles budgétaires des propositions de projets et les dispositifs de suivi et surveillance;
- l'harmonisation des recueils et reports de données effectués par l'agence d'exécution et la nécessité d'en informer le Secrétariat de l'OIBT;
- l'accès aux informations, leur traitement et leur transmission;
- le bien-fondé d'une base de données intégrée unique pour les quatre catégories d'informations : documents de projets, rapports d'activité, plans d'opération annualisés et rapports d'achèvement;
- focalisation des missions d'évaluation.

Le manuel révisé peut également contribuer à :

- réduire les doublons d'information contenus dans le Plan des opérations annualisé et les rapports d'activité;
- mettre fin aux doublons d'informations dans les rapports d'achèvement.

Après son introduction, le Manuel se présente en deux parties, qui traitent du suivi, de l'examen des rapports de projet (Partie A) et des évaluations de projets (Partie B). En outre, afin de présenter correctement les notions et définitions relatives au suivi, à l'examen et à l'évaluation, le Manuel comporte des lignes directrices détaillées relatives au contenu et aux modèles des rapports relatifs aux projets, tels les rapports de suivi et rapports techniques, les rapports financiers, le rapport d'achèvement et les rapports d'évaluation.

Partie A Suivi, examen et rapports

1 Suivi

Concept

Le dispositif de gestion de la qualité repose sur le concept « Plan, mise en œuvre, vérification et action » dans lequel la vérification est représentée par le suivi ou contrôle.

Le suivi (*monitoring* en anglais) est le processus ininterrompu de recueil et d'analyse de données (indicateurs), devant servir à identifier tout besoin d'action correctrice qui permette l'exécution du projet dans le sens de son objectif.

Le suivi permet la vérification de la situation réelle au regard de la situation prévue. Il débute lorsque la proposition de projet a été approuvée et financée. En fonction des résultats du suivi, des mesures peuvent être requises pour adapter l'exécution. Le suivi est une procédure de recherche continue de l'efficacité et de l'efficacé.

Au niveau des projets OIBT, quatre facteurs doivent faire l'objet d'un suivi :

- **Les apports** : la mise à disposition en temps utile des apports, p. ex. le personnel, les équipements, les financements, les dépenses et l'exécution des travaux prévus aux activités dans le respect de leur calendrier, en retenant pour indicateurs les apports inscrits dans les tables des apports et les grilles budgétaires.
- **Les produits** : la livraison et la qualité des Produits (résultats directs), en utilisant les indicateurs présentés dans la grille du cadre logique du document de projet.
- **Les acquis ou résultats** : le degré de réalisation des objectifs spécifiques, en utilisant les indicateurs présentés dans la grille du cadre logique du document de projet, soit par exemple les réactions des bénéficiaires considérés comme utilisateurs futurs des produits du projet.
- **L'impact** : il s'agit d'une modification fondamentale et durable des conditions à l'issue de l'exécution du projet, l'impact (ou les répercussions) du projet sont liés à l'objectif de développement. En conséquence, les répercussions sociales, économiques et environnementales devraient être décrites en termes pertinents à l'Objectif spécifique, en recourant aux indicateurs présentés dans la grille du cadre logique dans le document de projet (Grille du cadre logique OIBT en annexe F) et définis dans des rapports d'évaluation d'impact dans la mesure où ils existent.

Un **système de suivi** de base se compose de :

- **Objets et indicateurs identifiés** devant être examinés au regard des apports, y compris les dépenses, les produits, les résultats et impact (**Quoi**).
- **Méthodes/moyens de vérification** et périodicité des recueils de données concernant les indicateurs (**comment, quand, par qui ?**).
- **Traitement et analyse des données.**
- **La définition des actions correctrices.**

Suivi interne

Toutes les agences intervenant dans l'exécution du projet, soit l'agence d'exécution, en collaboration avec le point de contact OIBT lorsqu'il y a lieu, et les agences collaboratrices, doivent disposer d'un système de suivi interne. Ce système doit veiller à la bonne exécution du projet, en y introduisant tous ajustements du plan des travaux et du plan d'opérations annualisé et en veillant à leur application par des actions correctives définies.

La sélection de ce qui doit faire l'objet d'un suivi par le recours d'indicateurs définis est déterminante pour l'efficacité de tout dispositif de suivi. La grille du cadre logique et le plan des travaux ou plan d'opérations annualisé constituent les deux pôles de référence des activités de suivi. Le suivi interne doit viser les aspects suivants :

- Suivre les engagements résultant du contrat conclu entre l'OIBT et l'Agence d'exécution;
- Le bon déroulement des travaux, en utilisant pour indicateurs les apports inscrits dans les tableaux des apports et les grilles budgétaires ainsi que les activités portées dans le plan des travaux et le plan des opérations annualisés. L'agence d'exécution et, le cas échéant, les agences collaboratrices doivent :
 - Veiller au caractère effectif de la disponibilité et des prestations, des personnes et des équipements affectés au projet par l'agence d'exécution et les agences collaboratrices, ainsi qu'à la disponibilité des fonds;
 - Vérifier que le responsable d'une tâche donnée possède les qualifications techniques et les qualités personnelles requises;
 - Anticiper les rotations de personnel. La rotation réelle et les conditions de travail doivent être surveillées;
 - Anticiper et surveiller tous retards de décaissement de fonds; et
 - Anticiper et surveiller les conditions météorologiques susceptibles d'entraîner un retard dans les activités.
- L'obtention et la livraison des produits du projet et leur qualité, en usant des indicateurs présentés dans la Grille du cadre logique du Document de projet;
- Le degré de réalisation de l'Objectif spécifique a été atteint, en usant des indicateurs présentés dans la grille du cadre logique du Document de projet (p. ex. l'utilisation par les bénéficiaires visés des produits du projet);
- Impact social, économique et environnemental et effet des mesures d'atténuation, en usant des indicateurs se référant à l'Objectif de développement, tel que présenté dans la grille du cadre logique du document de projet et défini dans les rapports d'évaluation d'impact dans la mesure où ils sont disponibles.

L'observation suivie et la surveillance de ces éléments permettent de concevoir et de mettre en œuvre des actions correctrices et d'éviter de se trouver confronté à des retards imprévus dans l'obtention des produits du projet. Il peut être utile de mettre en place un système d'alarme rapide pour anticiper tous retards possibles dans la livraison des apports ou leur absence de livraison. Un tel système doit permettre de vérifier la disponibilité des apports prévus longtemps à l'avance comme à l'approche de leur date d'utilisation.

La mise en œuvre du dispositif de suivi doit faire partie des activités inscrites dans le plan des travaux.

Les résultats du *suivi interne* non seulement constituent les éléments sur lesquels repose l'action mais permettent également au directeur du projet de rendre compte de la situation aux échelons supérieurs de l'administration en toute objectivité et sans retard. Cela est requis dans l'éventualité où des mesures de prévention ou de correction s'avèrent nécessaires, ou simplement pour maintenir les échelons hiérarchiques supérieurs informés du déroulement du projet et de l'état de ses réalisations. Les constatations du suivi interne doivent alimenter les rapports d'activité. La structure des rapports d'activité et du dispositif de suivi interne doivent être en harmonie. Les rapports d'activité doivent présenter des données pertinentes suivant un modèle OIBT. (Voir le modèle de rapport d'activité en annexe C).

Suivi externe

Le suivi externe des projets, permettant la surveillance de leur exécution, est assuré par l'OIBT en coopération avec les bailleurs de fonds lorsque cela est souhaitable. En conséquence, l'information qui doit être fournie constitue un aspect important du suivi du projet et doit se présenter sous une forme qui se prête à l'analyse et à l'archivage par l'Organisation.

L'OIBT se fonde sur les informations fournies par les agences d'exécution pour opérer la surveillance de l'exécution du projet et assurer les tâches qui lui incombent dans la conduite du projet, notamment la décision de poursuivre le projet ou de décaisser des fonds.

Les rapports sur les opérations et la situation financière des projets doivent permettre à la direction de l'OIBT de :

- Estimer si ces projets se déroulent suivant les programmes de travail convenus, de sorte que les mesures devant être prises par l'OIBT (p. ex. décaissements à l'agence d'exécution) puissent être effectivement prises;
- Proposer tout réexamen de projets s'avérant nécessaire à l'issue de ces évaluations et y prendre part; et
- Rendre compte aux Comités et au Conseil de la situation et des perspectives d'achèvement du projet

2 Examen

Concept

L'examen de projet fait partie des procédures de suivi.

L'examen de projet est un examen officiel spécifique de l'exécution du projet qui s'intéresse à l'accomplissement de ses objectifs, et qui entre dans le cadre des activités de suivi du projet.

L'examen de projet mené à dates régulières fait partie des fonctions de suivi propres à l'OIBT et constitue un élément important dans l'interaction locale de l'OIBT avec le personnel du projet; il comporte ainsi des visites à l'agence (ou aux agences) d'exécution participantes et permet d'acquérir une vision plus profonde et plus directe du déroulement du plan des travaux.

Tous les examens de projet se font en recourant à la grille du cadre logique et au plan des travaux ou au plan des opérations annualisé qui s'y rattachent et constituent leur cadre de référence. L'examen de projet, tout comme le suivi, doit en particulier examiner systématiquement les indicateurs de résultat de chacun des éléments du projet : produits, objectif(s) spécifique(s) et objectif de développement.

Procédure

Les missions d'examen des petits projets ou projets de courte durée sont effectuées par le Secrétariat de l'OIBT en coopération avec l'agence d'exécution et le(s) gouvernement(s) hôte(s) et/ou d'autres représentants du comité technique du projet (CTP) selon besoins. S'agissant des projets dont l'exécution doit s'étaler sur plus de 24 mois, et auxquels l'OIBT contribue à hauteur d'au moins 400 000 dollars EU, les examens sont effectués par le Comité directeur du projet. La mission d'examen du CDP se compose normalement d'un représentant de l'OIBT et d'au moins un représentant du ou des gouvernements dans les territoires desquels se déroule le projet; il peut également comprendre un représentant des bailleurs de fonds. Le but de l'examen mené par le CDP ou le comité technique du projet est de déterminer si le projet se déroule dans le respect du calendrier des travaux et de produire des recommandations tout en approuvant toute réorientation des interventions susceptibles de contribuer à la réussite du projet.

L'OIBT peut dépêcher des missions d'*examen financier* dont la finalité est de produire une meilleure image de la situation financière réelle du projet, soit l'état de ses dépenses et de ses liquidités, ou d'aider à surmonter toutes difficultés afférentes à sa gestion financière.

Un *Rapport d'activité* actualisé doit être remis par l'Agence d'exécution quatre semaines avant toute mission d'examen.

3 Rapports

L'OIBT exige que les documents de projets et contrats de projets prévoient de la part de l'agence d'exécution la communication d'éléments précis. Dans le présent chapitre, sont présentés les rapports suivants :

- Rapport de lancement (phase de lancement)
- Plan d'opérations annualisé (phase de lancement et phase d'exécution)
- Rapport d'activité (phase d'exécution)
- Rapport technique (phase d'exécution)
- Rapports financiers (phases d'exécution et d'achèvement)
- Rapports d'achèvement (phase d'achèvement)

Dans la présentation des rapports, il peut être utile de recourir à des matériaux audio-visuels pour illustrer ce qui a été fait.

3.1 Phase de lancement

Un contrat de projet est cosigné par l'OIBT et l'agence d'exécution. Le contrat stipule que l'agence d'exécution doit remettre un rapport de lancement.

3.1.1 Rapport de lancement

Concept

Le rapport de lancement est la notification officielle que le projet est sur le point de débiter. Il vaut confirmation que toutes les conditions sont remplies, que les dispositions sont en place et que les démarches ont été accomplies pour permettre un lancement du projet dans de bonnes conditions.

Le rapport de lancement doit comporter les éléments suivants :

- La confirmation de la disponibilité des installations de bureau;
- Un compte bancaire (compte ou compte subsidiaire distinct) dans les livres d'une banque de réputation internationale;
- Une proposition d'affectation du personnel cadre du projet parmi lequel des agents homologues nationaux;
- Toute modification intervenue depuis la soumission du document de projet.

Le rapport de lancement comporte les appendices suivants :

- Première année du plan des opérations annualisé (voir section 3.2.1), ou plan des travaux détaillé (section 3.2.2); et
- Protocole d'accord liant l'agence d'exécution et les agences collaboratrices.

Un modèle de rapport de lancement, assorti de la table des matières complète, est présenté en annexe A.

Procédure

L'agence d'exécution doit soumettre le rapport de lancement après la signature du contrat. L'OIBT opérera le premier décaissement de fonds après l'approbation du rapport de lancement comprenant le premier plan des opérations annualisé ou le plan des travaux détaillé. La date officielle de lancement du projet est le jour de réception par l'agence d'exécution du premier virement de fonds. L'agence d'exécution doit aviser le Secrétariat de cette date.

Si, dans *les trois mois* de la date officielle de lancement, le projet n'a pas débuté, l'agence d'exécution doit rendre compte à l'OIBT des éléments suivants :

- Les raisons du retard de lancement;
- Toutes activités préparatoires demeurant en cours;
- Toutes mesures prises, ou pouvant être prises, pour accélérer le lancement du projet;
- Toute révision du plan des travaux qui paraît nécessaire au vu de ce retard.

Si *dans les trois mois* qui suivent, le projet n'a toujours pas débuté, l'agence d'exécution doit produire au Secrétariat de l'OIBT un autre rapport de la forme indiquée ci-dessus. Il appartient alors au Secrétariat d'attirer l'attention des Comités et du Conseil sur les difficultés rencontrées lors de la réunion suivante de ces derniers.

3.2 Phase d'exécution

3.2.1 Plan d'opération annualisé

Concept

Une des principales difficultés de la planification de projet tient au fait que le « rayon du champ de vision » ne correspond pratiquement jamais au « rayon d'action ». Autrement dit plus la phase de projet est longue, plus il est difficile de déterminer correctement si les activités des années ultérieures ont été judicieusement planifiées. C'est pour cela que les planificateurs ont introduit la notion de « plan reconductible », soit les plans d'opération annualisés. Les POA sont requis pour les projets d'une durée minimale de 24 mois et d'un budget dépassant les 400 000 dollars EU.

Le POA est le Plan des opérations annualisé de l'exécution du projet. Le POA doit présenter l'année de projet à venir de manière plus détaillée que ne le fait le document de projet.

Tout POA doit reposer sur les résultats du suivi interne du projet, les préconisations des examens externes et les évaluations externes à mi-parcours; il doit en outre reposer sur les rapports d'activité et rapports techniques produits dans l'année ayant précédé celle visée dans le POA.

Un modèle de POA est présenté en annexe B.

Procédure

Le POA est présenté tous les ans par l'agence exécution. Le premier POA est joint au rapport de lancement. Les POA suivants doivent être remis au directeur exécutif ou au comité directeur du projet selon le cas au moins deux semaines avant le lancement des travaux de l'année suivante du projet.

Le Directeur exécutif approuve le POA sur recommandation du comité directeur du projet.

Le logiciel Protool est disponible sur le site Internet de l'OIBT pour faciliter la préparation du POA, notamment l'actualisation du plan de travaux, et opérer la définition, le recensement et le suivi des apports et l'élaboration des grilles budgétaires.

3.2.2 Plan des travaux détaillé

Concept

Un plan des travaux détaillés est le plan opérationnel portant sur l'ensemble de la période d'exécution d'un projet dont la durée est inférieure à 24 mois et le budget inférieur ou égal à 400 000 \$.

Le plan des travaux détaillé doit être actualisé pour la deuxième année d'exécution du projet en fonction des résultats du suivi interne du projet et des rapports d'activités produits au cours de la première année d'exécution.

Le modèle de plan des travaux détaillé est plus simple que celui du POA; il se compose de la page de couverture et des sections suivantes du modèle de POA : 2.2 Produits et activités; 2.3 programmes annuels d'activité; 2.5 ii) rapports devant être produits à l'OIBT; 3 planification du personnel, coordination et relations institutionnelles. 4 Budget.

Procédure

Le plan des travaux détaillés est préparé par l'agence d'exécution pour l'ensemble de la période d'exécution du projet. Le premier plan des travaux doit être joint au rapport de lancement. Le plan des travaux détaillé subséquent doit être remis au Directeur exécutif au plus tard dix semaines avant le lancement de l'année d'exécution du projet qui suit.

Le Directeur exécutif approuve le plan des travaux détaillé.

3.2.3 Rapport d'activité du projet

Concept

Le rapport d'activité est le compte rendu officiel et objectif qu'effectue l'agence d'exécution sur les activités exécutées, les dépenses engagées et l'obtention des produits au cours de la période visée dans le rapport, ce rapport devant être destiné aux échelons supérieurs de l'administration. Les rapports d'activité présentent des informations d'ordre essentiellement managérial.

Le but visé par les rapports d'activité de projet est le suivant :

- faire en sorte que l'OIBT dispose d'une image précise du degré d'accomplissement des activités du projet inscrites dans le plan des travaux (par exemple les tâches qui ont débuté ou qui se sont achevées et le pourcentage des travaux accomplis) et des dépenses engagées ainsi que du degré atteint dans la réalisation des produits à la date du rapport avec le degré de réalisation des objectifs spécifiques (ces informations doivent être produites en fonction des résultats du suivi du projet effectué par l'agence d'exécution);
- corrélér les activités et les achats déjà effectués aux dépenses des fonds OIBT mis à la disposition de l'agence exécution;
- justifier toute demande de décaissements supplémentaires de fonds de l'OIBT en matière d'échéancier et de quantités de travaux futurs, en fonction des besoins en ressources tels qu'ils peuvent être envisagés.

Le modèle de rapport d'activité de projet est présenté en annexe C.

Procédure

Le rapport d'activité de projet, concernant tout projet en cours d'exécution, doit parvenir au secrétariat au plus tard le 28 février et le 31 août de chaque année d'exécution du projet. De même, les rapports d'activité de projet sont produits par l'agence d'exécution pour parvenir à l'OIBT quatre semaines avant la date prévue de toute mission d'examen, et avant tout stade défini dans le déroulement du projet comme étant celui lors duquel des fonds doivent être fournis à l'agence exécution afin d'assurer la poursuite des travaux, ou dans tout autre intervalle de temps stipulé dans le contrat de projet.

Un logiciel est disponible sur le site Internet de l'OIBT dont le rôle est notamment de faciliter la production de rapports sur l'avancement du plan des travaux et les états financiers y afférents.

3.2.4 Rapports techniques des projets

Concept

Les rapports techniques diffèrent des rapports d'activité par la nature de leur contenu et leur finalité.

Le *rapport technique* est le moyen de consigner et de transférer les résultats des travaux effectués dans le cadre de projets OIBT de recherche, développement et démonstration.

Les rapports techniques contiennent des données techniques et scientifiques, l'analyse de données et des résultats du projet.

Ces rapports présentent les modalités et méthodes adoptées, les données produites, les résultats atteints et les conclusions auxquelles on est parvenu.

La *finalité* des rapports techniques de projets OIBT est de transmettre à des tiers et des institutions les connaissances techniques et scientifiques acquises dans le cadre des travaux financés par l'OIBT. La diffusion des informations suppose que les données y afférentes soient mises à disposition en des termes précis et concis. Les rapports techniques peuvent également être présentés sur support électronique.

La *terminologie* employée dans les *rapports techniques de projets* doit être adaptée aux publications scientifiques. La *structure* du rapport technique de projet doit être conforme aux normes internationales de présentation des travaux scientifiques et techniques.

De plus, les acquis techniques, méthodologiques et scientifiques doivent être « traduits » dans leurs implications pratiques de manière assimilable et compréhensible par chaque groupe cible spécifique. Ce rôle peut être rempli par des chapitres spécifiques des rapports techniques ou en produisant une série distincte de documents « d'implications pratiques ». Le type de rapports à produire et leur mode de diffusion ont été présentés dans *la stratégie de diffusion* évoquée à la Partie 4 du modèle de document de projet.

Les *références du Rapport technique* peuvent comprendre : _

- a) *Une ou plusieurs annexe(s)*, si nécessaire. Les éléments présentés dans les annexes ne doivent pas être indispensables pour comprendre l'analyse des résultats exposés dans le corps principal du rapport, mais ils doivent être suffisamment pertinents pour être ainsi annexés;
- b) *La bibliographie*, soit les publications pertinentes à la thématique du projet, et qui doivent fournir un éclairage complémentaire sur ses travaux, doit également être présentée en annexe au corps principal du rapport, ou sous forme de notes de bas de page dans les pages correspondantes du rapport.

Le modèle de *rapport technique de projet* est joint en annexe D.

Procédure

Les résultats des différentes recherches effectuées doivent être présentés dans des rapports techniques distincts. Des rapports techniques doivent être produits chaque fois que des résultats techniques sont envisagés. Il peut s'agir de rapports intermédiaires ou de rapports finals. Les rapports techniques finals doivent être joints au rapport d'achèvement du projet.

3.2.5 Rapport d'audit financier

Concept

Le contrat de projet requiert que l'agence d'exécution remette à l'OIBT, outre les informations financières que doivent contenir les *rapports d'activité du projet*, un **état financier audité**. Le rapport d'audit financier se compose de la **déclaration d'audit** accompagnée des pièces suivantes y faisant référence :

- le solde d'ouverture;
- les dépenses encourues en regard de chaque rubrique budgétaire, y compris les encaissements et dépenses engagées à la date d'émission de l'état, et ce de manière distincte pour les éléments relevant du budget OIBT et ceux relatifs au budget homologue (relevés de compte réels);
- tout revenu réalisé ou en cours de réalisation; et
- le solde de clôture des comptes du projet, en distinguant les financements pourvus par l'OIBT, ceux assurés par l'agence d'exécution et ceux émanant d'autres sources de financement.

Procédure

Les rapports financiers audités sont requis :

- a) annuellement, dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice financier des projets dont la part budgétaire OIBT est supérieure ou égale à 200 000 dollars et d'une durée égale ou supérieure à deux (2) ans;
- b) dans les quatre mois suivant l'achèvement du projet; et
- c) à toute autre date où le Secrétariat pourra l'estimer exceptionnellement nécessaire.

Des modèles de rapports d'audit financier sont présentés en annexe F du manuel SOP.

3.2.6 Rapports spéciaux

Si, à quelque moment du projet que ce soit, l'agence d'exécution discerne que la réalisation des objectifs spécifiques du projet est notablement compromise par des événements extérieurs ou par des défaillances ou des omissions dans toute partie du plan des travaux détaillé, et que la direction du projet n'est pas en mesure d'y remédier, elle doit sur-le-champ en aviser l'OIBT en y adjoignant une analyse de la situation aussi précise que possible, assortie de ses recommandations. Le Secrétariat de l'OIBT doit normalement organiser un examen particulier destiné à dresser un bilan de la situation avec le concours de l'agence d'exécution et celui du gouvernement hôte s'il y a lieu. Si le financement s'en trouve affecté, elle doit également sans tarder faire état de la situation aux bailleurs de fonds concernés. Ces rapports spéciaux sont normalement de même forme que les *rapports d'activité du projet*.

3.3 Phase d'achèvement

À l'achèvement du projet, l'agence d'exécution doit produire une évaluation précoce de ses résultats et en rendre compte à l'OIBT dans un rapport d'achèvement du projet.

3.3.1 Rapport d'achèvement

Concept

Le *rapport* d'achèvement est le dernier rapport officiel qui récapitule, à l'achèvement du projet, tous les éléments inscrits au projet en les confrontant à leur exécution réelle, qui en détermine l'impact et la pérennisation escomptée dans la période qui doit faire suite au projet, et présente les enseignements dégagés.

Le rapport d'achèvement récapitule les activités, apports et dépenses, produits et objectifs réalisés, durant la phase d'exécution dans son ensemble et met en exergue en particulier les différences les plus déterminantes entre les éléments de projet planifiés et ceux qui ont été réalisés, en utilisant le document de projet comme référence. Le rapport propose une rétrospective du processus de définition du projet, des objectifs fixés et de la stratégie d'exécution retenue. À cette fin, l'agence d'exécution doit organiser avec les acteurs *une évaluation interne* peu de temps avant l'achèvement du projet.

La *finalité* de ce rapport est de consigner toutes les informations pertinentes au projet qui doivent en constituer la « mémoire institutionnelle ». Le rapport d'achèvement fournira la substance des rapports du Secrétariat sur les projets achevés adressés aux Comités et au Conseil. Le modèle des *rapports d'achèvement* est joint en annexe E.

Procédure

L'agence d'exécution doit remettre le rapport d'achèvement de projet dans les trois mois de l'achèvement du projet. Un projet est officiellement achevé quand le Comité technique a accepté le rapport technique de conclusion. La clôture financière est marquée par l'acceptation du Directeur exécutif de l'OIBT de l'audit final et de la restitution de tout reliquat financier, ainsi que de la mise à disposition des biens d'équipement à l'agence d'exécution.

S'il est par la suite décidé d'organiser une évaluation à posteriori, ou si une évaluation est déjà inscrite dans le *contrat de projet*, le rapport d'achèvement constituera un des intrants fournis à cette évaluation, qui se déroulera conformément aux directives sur l'évaluation des projets présentées à la partie B du présent Manuel.

Annexe A Modèle de rapport de lancement

Le rapport de lancement est l'avis officiel que le projet est sur le point de débiter. Il vaut confirmation que toutes les conditions sont remplies, que les dispositions sont en place et que les démarches devant permettre un bon lancement du projet ont été accomplies. Le rapport de lancement comporte les appendices suivants :

- Plan des opérations annualisé pour la première année (POA 1) ou plan des travaux détaillé; et
- Protocole d'accord passé entre l'agence d'exécution et les agences collaboratrices.

Page de couverture

A Couverture

- Rapport de lancement
- Intitulé du projet ou de l'avant-projet OIBT
- Numéro du projet
- Gouvernement hôte
- Nom de l'agence d'exécution
- Date de lancement du projet
- Durée du projet (mois)
- Coûts du projet (\$ EU)
- Lieu et date où le rapport de lancement a été soumis à l'OIBT.

Table des matières

Le rapport de lancement contient les éléments suivants :

- 1) Date de lancement prévue;
- 2) Personnel cadre proposé pour lesquels des lettres de non-objection sont requises, personnel homologue du projet – noms et coordonnées du Coordonnateur du projet et du personnel principal;
- 3) Nom complet, adresse, numéros de téléphone, télécopie et adresse email de l'institution;
- 4) Disponibilité d'installations de bureau adéquates;
- 5) Compte bancaire (compte principal ou compte subsidiaire distinct du principal) dans une banque de réputation internationale.
- 6) Dispositions adéquates prises avec les agences collaboratrices.
- 7) Information sur les dispositions prises avec les consultants (date et durée des missions; modalités de sélection; mandats ou cahier des charges).
- 8) Modifications introduites depuis le dépôt ou l'approbation de la proposition de projet;

Annexe 1 POA/Plan des travaux détaillé

Annexe 2 Protocole d'accord avec les agences collaboratrices, lorsqu'il y a lieu.

Annexe B Modèle de plan des opérations annualisé

Généralités

La finalité du modèle annoté présenté ci-dessous est de fournir une grille qui guide les auteurs de projets ainsi que les chefs de projets d'une durée minimale de deux ans et d'un budget ne dépassant pas 400 000 dollars EU. Le POA s'élabore à partir des résultats des années de conduite du projet et en fonction des conclusions et actions correctrices préconisées à l'issue d'un examen ou d'une évaluation externe (modifications de fonds), et/ou en fonction de la gestion du projet (réajustements fonctionnels), qui doivent les unes et les autres être présentées dans les rapports d'activité du projet. Il est donc conseillé de remettre les deux – rapport d'activité du projet et POA – en même temps. Les POA doivent comporter au moins 16 pages de texte principal (non compris les annexes).

Page de couverture

A Couverture

- POA de l'année considérée
- Intitulé du projet ou de l'avant-projet OIBT
- Numéro du projet
- Gouvernement hôte
- Nom de l'agence d'exécution
- Date de lancement du projet
- Durée du projet (mois)
- Coûts du projet (\$ EU)
- Lieu et date où le POA a été soumis à l'OIBT.

B Verso

- Personnel technique et scientifique – noms du coordonnateur du projet et du personnel principal
- Nom complet, adresse, numéro de téléphone, de télécopie et adresse email de l'institution

Table des matières

- 1) Rapport d'activité du projet (pas pour la première année)
- 2) Programme des opérations annualisé (max. 6 pages)
 - 2.1 Grille du cadre logique et indicateurs annuels
 - 2.2 Produits et activités
 - 2.3 Programme d'activité
 - 2.4 Indicateurs et hypothèses
 - 2.5 Suivi et rapports
- 3) Planification, coordination du personnel et relations institutionnelles

- 3.1 Personnel, partenaires et organisation d'appui du projet;
 - 3.2 Organisations, acteurs et collectivités participants;
 - 3.3 Consultants.
- 4) Budget
- 4.1 Budget annuel par activité
 - 4.2 Commande d'équipement et de matériel

Corps du texte du Plan des opérations annualisé

1 Rapport d'activité du projet

Généralités

La présente section ne s'applique pas au POA de la première année, et ne doit s'appliquer que si aucune version récente du rapport d'activité du projet n'est disponible au moment où le POA est en cours d'élaboration. Celui-ci doit faire partie intégrante du POA.

Si, pour quelque raison que ce soit, aucun rapport d'activité de projet n'est disponible. Le lecteur est invité à se reporter à l'annexe C de cette partie du Manuel où il trouvera le modèle annoté de rapport d'activité de projet. Les raisons à d'éventuel réajustements des produits du projet (devant être fondés sur des préconisations d'une évaluation extérieure) et/ou d'activités du projet (devant se fonder sur le résultat d'un suivi des interne ou externe des réalisations) doivent être explicitées et les avantages escomptés de ces réajustements doivent également être exposés (max. 4 pages).

La section 1 :

- i) décrit les travaux mis en œuvre au cours de la période de projet écoulée;
- ii) décrit le stade d'exécution du Plan des travaux : examen du plan des travaux, stade d'accomplissement des activités, apports mobilisés, produits réalisés;
- iii) présente une analyse critique de l'avancement du projet (analyse des forces et faiblesses manifestées; conclusions, justification des actions correctives engagées ou proposées; opportunités et menaces futures)

2 Programme annualisé opérationnel (max. 6 pages)

2.1 Matrice du cadre logique

La section 2.1 présente :

- i) la grille du cadre logique en un page (format à l'italienne) et souligne dans le texte les produits et activités différents de ceux du document de projet.

2.2 Produits et activités

La section 2.2 indique :

- i) par produit escompté, les activités, ventilées jusqu'au moins deux sous-activités lorsqu'il y a lieu, planifiées pour l'année à venir.

Produit 1.1

Activité 1.1.1

Sous-activité 1.1.1.1

Sous-activité 1.1.1.2

Activité 1.1.2

Activité 1.1.3

Sous-activité 1.1.3.1

Sous-activité 1.1.3.2

Sous-activité 1.1.3.3

Produit 1.2

Activité 1.2.1

Activité 1.2.2

Activité 1.2.3

Etc.

2.3 Programme annuel d'activité

Généralités

Le programme annuel d'activité doit être présenté de manière détaillée. Le plan des travaux qui se trouve dans le document de projet en constitue le socle. Le tableau du programme d'activités doit servir à présenter les activités subdivisées en sous-activités ou activités subsidiaires, s'il y a lieu, qui sont prévues pour l'année de projet à venir. Ces activités doivent être figurées en remplissant de gris la durée de leur exécution dans le chronogramme. Le tableau doit également faire apparaître la durée d'exécution de l'activité dans les années précédentes (s'il y a lieu). Cela peut être effectué en utilisant des nuances de gris différentes.

La section 2.3 présente :

- i) le programme d'activité de l'année considérée, indiquant les agents et institutions qui en ont la charge et les dates butoirs des activités prévues, suivant le tableau du programme d'activité ci-dessous. Lorsqu'il y a lieu, chaque activité doit être scindée en au moins deux activités subsidiaires présentées dans le même tableau. L'exécution prévue peut être passée en gris dans le cadre aux bordures en gras qui indique la durée d'exécution de l'activité et de l'activité subsidiaire. La période pendant laquelle l'activité a été exécutée au cours de l'année ou des années passées doit également être figurée par une nuance de gris différente.
- ii) les indicateurs devant permettre de suivre l'avancement des travaux au cours duquel se déroule le POA. Les indicateurs doivent être liés aux indicateurs de produit dans la grille du cadre logique et pourront être identifiés par des questions comme celle-ci : quand un apport spécifique est nécessaire ? Quel doit être l'avancement et le résultat d'une activité au terme de chaque trimestre ?

2.4 Indicateurs et hypothèses

Section 2.4., (*dans le seul cas où les indicateurs et hypothèses doivent être réajustés*) :

- i) décrire et justifier brièvement les réajustements ou modifications apportés aux indicateurs et hypothèses.

2.5 Suivi et rapports

La section 2.5 indique :

- i) la mise en œuvre du système de suivi selon le document de projet ou en s'écartant de l'exécution prévue (voir également Document de projet Partie 4).
- ii) quel rapports doivent être produits à l'OIBT au cours de l'année à venir avec indication de leurs dates limites de transmission.

3 Planification du personnel, coordination et relations institutionnelles

3.1 Personnel, partenaires du projet et organisations d'appui

La section 3.1 :

- i) dresse la liste du personnel de projet régulier; la modification que l'on envisage d'apporter aux tâches du personnel de projet est attestée par le cahier des charges modifié.
- ii) dresse la liste des partenaires du secteur public et privé, avec lequel le projet collabore, et indique le type de collaboration attendue dans les années à venir.
- iii) dresse la liste des organismes et institutions qui fournissent une aide extérieure au projet et décrit le type d'appui.
- vi) indique comment les activités des différentes entités du projet sont coordonnées et intégrées dans l'année à venir (réunions régulières, échanges, etc.).

3.2 Organisations, acteurs, collectivités impliqués

La section 3.2 indique :

- i) quels acteurs ou groupes d'intérêts participent à l'exécution du projet, quelles plateformes ont été créées pour la consultation et la négociation et la périodicité de leurs réunions dans l'année à venir.

3.3 Consultants

La section 3.3 indique :

- i) quel appui consultatif local ou externe a été envisagé pour l'année à venir. Le cahier des charges est fourni dans l'annexe.

4 Budget

4.1 Budget annuel par activité

Généralité

L'OIBT met à disposition sur son site Web un logiciel conçu comme une aide à l'élaboration de tableaux budgétaires. Le tableur à la figure 11 présenté dans le Manuel de formulation de projet (3ème Partie) constitue la grille de base. Une fois cette grille correctement remplie, le logiciel produira les autres tableaux.

La section 4.1 :

- i) présente deux types de grilles budgétaires :
 - 1) Le budget du projet pour l'année considérée par rubrique, apport et coût unitaire. Ce tableau doit être produit comme grille budgétaire récapitulative et des grilles distinctes par source (Agence d'exécution de l'OIBT, État membre, autres); et
 - 2) Budget général du projet par activité et rubriques.
- ii) présente un plan de décaissement, qui aide les parties impliquées à planifier leur flux de trésorerie.

4.2 Commandes d'équipement et de matériel

La section 4.2 :

- i) décrit brièvement comment la logistique du projet est organisée.
- ii) indique les commandes de matériel et d'équipement (au plan local comme à l'étranger), avec une ventilation transparente des unités, prix unitaires, dates limites des livraisons, etc.

Nom : (en majuscule et signature) **Poste occupé :**

Date :

Annexe C Modèle de rapport d'activité de projet

Page de couverture

A. Couverture

- Type de rapport et numéro ordinal (p. ex. « Deuxième rapport d'activité »)
- Période couverte par le rapport, de à
- Intitulé du projet ou de l'avant-projet OIBT
- Numéro du projet
- Gouvernement hôte
- Nom de l'agence d'exécution
- Date de lancement du projet
- Il peut s'agir de rapports intermédiaires ou de rapports finals
- Coût du projet (\$ EU)
- Lieu et date de production du rapport

B. Quatrième de couverture

- Personnel technique et scientifique du projet : noms du coordonnateur du projet et des membres du personnel principal
- Nom complet, adresse, téléphone, télécopie et courriel de l'institution

Table des matières

- 1 Descriptif des travaux réalisés au cours de la période considérée
- 2 Exécution du Plan des travaux
 - 2.1 Examen du plan des travaux
 - 2.2 Avancement de l'exécution des activités
 - 2.3 Apports mobilisés
 - 2.4 Produits réalisés
- 3 Analyse critique des progrès vers la réalisation des objectifs
- 4 Conclusions

Texte principal du rapport d'activité

1 Descriptif des travaux réalisés au cours de la période considérée (1/2 page)

La section 1 présente :

- i) un bref aperçu des travaux exécutés au cours de la période considérée par le rapport et mettant en exergue les résultats pertinents obtenus et les éventuels écarts par rapport au Plan des travaux et au POA. (S'il n'y a pas assez de place, présenter une annexe).

2 Exécution du Plan des travaux

2.1 Examen du Plan des travaux

La section 2.1 :

- i) Montre, dans le Plan des travaux originel du projet, le stade atteint dans l'exécution, en référence à la situation à la date butée de la période considérée dans le rapport. Voir l'exemple de tableau d'avancement du Plan des travaux présenté ci-dessous.

Tableau d'avancement du Plan des travaux

Produits/activités	Responsable	Calendrier (en mois)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Etc.	
Produit 1.4 : 50% des ouvriers forestiers formés dans 4 modules.														
1.4.1 Préparation de deux programmes de formation de 6 semaines.														Activité en cours d'exécution, lancée avec un retard sur le calendrier
1.4.2 Élaboration et édition des matériaux pédagogiques														Activité en cours d'exécution
1.4.3														Activité achevée
1.4.4 Mise en œuvre de 4 modules de formation														Activité non entamée

- ii) présente, lorsqu'il y a lieu, les activités nouvelles qui ont été planifiées et introduites dans le Plan d'action; une ventilation de chaque activité en une ou plusieurs activités nouvelles; la suppression d'activités.

2.2 Avancement de l'exécution des activités

La section 2.2 :

- i) présente pour toutes les activités, qui apparaissent à la section 2.4 du document de projet, y compris les modifications présentées dans le POA, le degré estimé de leur accomplissement en pourcentages et la date d'achèvement escomptée de celles qui ne sont pas achevées à la date du rapport.

Exemple

	Degré de réalisation en pourcentage	Date d'achèvement originellement prévue	Date d'achèvement estimée
Activité 1.4.2 Élaboration et édition des matériaux pédagogiques	60	15 mai 2007	15 juin 2007
Activity 1.4.3 Identification des stagiaires	100	31 janvier	31 janvier

2.3 Apports mobilisés

La section 2.3 :

- i) contient un commentaire sur **l'état financier du projet**, soit l'utilisation actualisée des ressources financières du projet, tout en se référant aux informations financières produites, par source de financement, dans les grilles jointes en appendice 1 à ce rapport de projet. (Voir le modèle d'Etat financier du projet en appendice 1); et
- ii) contient un commentaire sur **la situation de trésorerie** résultant des encaissements de fonds émanant de l'OIBT, la somme des octrois de fonds successifs, et le total des dépenses en devise locale transférées en dollars des EU. Il est également fait référence à l'information financière fournie dans la grille jointe en appendice 2 à ce rapport de projet. (Voir le modèle de relevé de trésorerie du projet en appendice 2).

2.4 Réalisation des produits

La section 2.4 :

- i) Expose les réalisations effectuées au cours de la période considérée par le rapport qui contribuent à l'obtention des produits correspondants aux activités entamées; et
- ii) Présente, s'agissant des Produits déjà réalisés, les indicateurs objectivement vérifiables qui leur correspondent. (Toutes les fois que leurs moyens de vérification sont étayés de pièces justificatives; un exemplaire de ces pièces, ou de toute partie utile d'icelles, doit être annexé au Rapport d'activité, dans l'une des langues officielles de l'OIBT).

3 Analyse critique du déroulement du projet

La section 3 :

- i) contient des commentaires et une quantification de tout avancement ou retard dans l'exécution des activités, dans la réalisation des produits ou dans l'utilisation des apports du projet, en signalant leur cause et les effets qu'on en attend si aucune mesure correctrice n'est prise;
- ii) fait explicitement référence à tout événement ou problème non anticipé. Dans l'éventualité de tout événement ou problème susceptibles d'une incidence notable sur le calendrier d'exécution du projet, la réalisation des produits et celle de l'Objectif spécifique ou sur le budget du projet; et
- iii) contient des commentaires sur la réunion des conditions qui constituent les hypothèses de travail liées aux produits et à l'objectif spécifique du projet. Ces hypothèses sont-elles encore valides ? Les préalables concernés sont-ils réunis ?

4 Conclusions

La section 4 :

- i) fixe les conclusions atteintes par le personnel du projet sur l'état d'exécution du projet, en fonction de l'analyse critique des réalisations en cours. Indique si l'avancement vers la réalisation de l'objectif spécifique du projet est :
 - a) en bonne voie;
 - b) légèrement ou gravement freinée; ou
 - c) gravement compromise.
- ii) indique les mesures correctrices qui seront adoptées, s'il y a lieu, et si un accompagnement spécifique est requis de la part de l'OIBT pour résoudre les problèmes;
- iii) indique si une autre mise à disposition de fonds de l'OIBT est sollicitée en rapport avec la réalisation du plan des travaux et spécifie les dépenses escomptées; et
- iv) indique et justifie la période la meilleure pour une éventuelle visite d'examen OIBT à l'agence d'exécution.

Responsable du rapport

Nom : (en lettres majuscules avec signature) **Poste occupé :**

Date :

Appendice 1 État financier du projet (en dollars EU)

(à préparer séparément pour le financement OIBT et le financement homologue)

Num. du projet		Période se terminant le :			
Intitulé du projet					
Rubrique	Somme Originelle (A)	Dépenses à ce jour			Fonds disponibles (E) {A - D}
		Contractées (B)	Réglées (C)	Total (D) {B+C}	
<i>1. Fonds administrés par l'agence d'exécution</i>					
10. Personnel du projet					
11. Experts nationaux (longue durée)					
11.1 Coordonnateur du projet					
11.2 Forestier 1					
11.3 Expert du marché ou de la filière, etc.					
11.4 Administrateur					
12. Autre personnel					
12.1 Assistant 1					
12.2 Autre main-d'œuvre					
13. Consultant(s) national(aux) (contrat de courte durée)					
13.1 Consultant 1					
13.2 Consultant 2					
14. Consultant(s) international(aux)					
14.1 Expert en inventaire forestier					
14.2 Consultant 2					
15. Stages et formations					
15.1 Formation 1 (spécifier les bénéficiaires)					
15.2 Formation 2					
19. Total rubrique :					

20. Sous-traitance					
21. Sous-traitance (thème p. ex. cartographie, etc.)					
22. Sous-traitance (thème 2)					
29. Total rubrique :					
30. Travel					
31. Allocation journalière					
31.1 Experts et consultants nationaux					
31.2 Consultant(s) international(aux)					
31.3 Autres					
32. Voyages internationaux					
32.1 Experts et consultants nationaux					
32.2 Consultant(s) international(aux)					
32.3 Autres					
33. Frais de transport locaux					
33.1 Experts et consultants nationaux					
33.2 Consultant(s) international(aux)					
33.3 Autres					
39. Total rubrique :					
40. Immobilisations					
41. Locaux					
42. Terrains					
43. Véhicule(s)					
44. Biens d'équipement					
44.1 Matériel informatique (préciser)					
44.2 Matériel forestier (préciser)					
44.3 Autres					
49. Total rubrique :					

50. Biens consommables					
51. Matières premières					
52. Pièces détachées					
53. Réseaux et services					
54. Fournitures de bureau					
59. Total rubrique :					
60. Divers					
61. Dépenses diverses					
62. Frais d'audit					
63. Imprévus					
69. Total rubrique :					
70. Frais de gestion nationaux					
71. Frais de gestion de l'agence d'exécution					
72. Suivi assuré par le point focal					
79. Total rubrique :					
Sub-Total :					
100. GRAND TOTAL					

Note : les rubriques budgétaires sont celles que l'on trouve ventilées dans le document de projet.

a) Le relevé de trésorerie doit être effectué au préalable, avant le remplissage de l'état financier.

b) Dépenses contractées : dépenses encourues à la date du rapport, mais non encore réglées.

c) La somme inscrite dans la colonne des dépenses sera rapportée de l'état de trésorerie (par lien direct -- grille Excel).

Appendice 2 État de trésorerie du projet

Num. du Projet		Période se terminant le :		
Intitulé du projet :				
Composante	Référence	Date	Somme En \$ EU	Devise locale
A. Fonds reçus de l'OIBT				
1. Première tranche				
2. Deuxième tranche				
3. Troisième tranche				
4. Quatrième tranche				
etc.				
Total des fonds reçus :				
B. Dépenses de l'agence d'exécution :				
10. Personnel du projet				
11. Experts nationaux (longue durée)				
11.1 Coordonnateur du projet				
11.2 Forestier 1				
11.3 Forestier 2, etc.				
11.4 Administrateur				
12. Autre personnel				
12.1 Assistant 1				
12.1 Assistant 2				
12.2 Autre main-d'œuvre				
13 National Consultant(s) (courte durée)				
13.1 Consultant 1				
13.2 Consultant 2				
13.3 Consultant 3				
14. Consultant(s) international(aux)				
14.1 Expert en inventaires forestiers				
14.2 Consultant 2				
15. Bourses et formations				
15.1 Formation 1 (spécifier les bénéficiaires)				
15.2 Formation 2				
15.3 Formation 3				
19. Total rubrique :				

20. Sous-traitance				
21. Sous-traitance (Thème 1, p. ex. cartographie, etc.)				
22. Sous-traitance (Thème 2)				
29. Total rubrique :				
30. Voyages				
31. Allocation journalière				
31.1 Experts et consultants nationaux				
31.2 Consultant(s) international(aux)				
31.3 Autres				
32. Voyages internationaux				
32.1 Experts et consultants nationaux				
32.2 Consultant(s) international(aux)				
32.3 Autres				
33. Frais de transport locaux				
33.1 Experts et consultants nationaux				
33.2 Consultant(s) international(aux)				
33.3 Autres				
39. Total rubrique :				
40. Immobilisations				
41. Locaux				
42. Terrains				
43. Véhicule(s)				
44. Bien d'équipement				
44.1 Matériel informatique (préciser)				
44.2 Matériel forestier (préciser)				
44.3 Autres				
49. Total rubrique :				
51. Matières premières				
52. Pièces détachées				
53. Réseaux et services				
54. Fournitures de bureau				
59. Total rubrique :				
60. Divers				

61. Dépenses diverses				
62. Frais d'audit				
63. Imprévus				
69. Total rubrique :				
70. Frais de gestion nationaux				
71. Frais de gestion de l'agence d'exécution				
72. Suivi assuré par le point focal				
79. Total rubrique :				
Total des dépenses à la date du rapport				
Solde disponible (A-B) :				

Notes :

- 1) Les sommes en dollars EU sont converties en utilisant la moyenne des taux de change en vigueur aux dates où l'agence d'exécution a reçu les fonds.
- 2) Le total des dépenses à la date du rapport (en devises locales) doit être le même dans le sous-total de la colonne (C) de l'état financier.
- 3) Fournir un relevé des mouvements et transactions opérés sur le compte ainsi qu'un relevé de solde comme pièces justificatives du solde disponible dans l'état de trésorerie.

Annexe D Modèle de rapport technique du projet

Page de couverture

A. La jaquette (1^{ère} de couverture) doit illustrer le contenu et présenter :

- Le logo
- L'intitulé du projet ou de l'avant-projet OIBT
- Le titre et le thème du rapport
- Les noms des auteurs

B. Le dos (4^{ème} de couverture) doit présenter :

- Le personnel technique et scientifique supplémentaire ayant collaboré au rapport
- Le nom complet et l'adresse de l'institution
- Le lieu et la date où le rapport a été produit
- Un avertissement.

Les informations suivantes doivent être fournies dans une des pages qui suivent la page de couverture.

- Numéro du projet
- Gouvernement hôte
- Nom de l'agence d'exécution et du coordonnateur du projet
- Date de lancement du projet
- Durée du projet en mois

Table des matières

Généralités

Un rapport technique est requis pour tous les grands thèmes de recherche

Résumé

- 1 Introduction
- 2 Méthode appliquée
- 3 Présentation des données
- 4 Analyse et interprétation des données et résultats
- 5 Conclusions
- 6 Recommandations
- 7 Implications pratiques

Annexe(s)

Bibliographie

Résumé et texte principal du Rapport technique

Résumé

Le résumé :

- i) présente une brève synthèse des recherches effectuées, soit leurs résultats et conclusions, en indiquant comment les travaux ont été menés, afin de permettre au lecteur de s'y référer commodément.

Texte principal

1 Introduction

La section 1 :

- i) Explique pourquoi il importe de traiter le thème de recherche, en se référant au document de projet.
- ii) Présente le thème principal des travaux effectués et fait brièvement référence aux travaux précédents accomplis dans le domaine considéré, tant par l'entremise de projets financés par l'OIBT qu'à travers d'autres organisations.
- iii) Mentionne toute caractéristique propre au projet qui ne sera pas traitée dans les sections suivantes.

2 Méthode appliquée

La section 2 :

- i) Présente les différentes méthodologies possibles, tout en se référant au document de projet.
- ii) Justifie et décrit la méthode appliquée.

3 Présentation des données

La section 3 présente :

- i) les données recueillies ou constituées par le projet, dans la mesure où elles sont nécessaires à la compréhension des conclusions ou pour confirmer l'hypothèse émise ou la rejeter. Toutes données ou informations subsidiaires doivent être jointes en annexe.
- ii) les tableaux, graphiques et figures nécessaires aux explications.

4 Analyse et interprétation des données et résultats

La section 4 :

- i) explique les méthodes de traitement et d'analyse des données;
- ii) présente les résultats de l'analyse;
- iii) met en exergue l'interprétation des résultats et explique la confirmation ou le rejet de l'hypothèse émise ou des attentes suscitées. Si l'un quelconque des résultats obtenus n'est pas concluant, ce point doit être souligné.

5 Conclusions

La section 5 met en exergue :

- i) les avancées techniques à mettre au crédit des réalisations du projet, ses limites et le lien entre les faits et la théorie ou l'hypothèse.

6 Recommandations

La section 6 contient :

- i) des recommandations relatives à l'interprétation et à l'exploitation des résultats du projet;
- ii) des recommandations spécifiques de travaux futurs devant être effectués sur le thème considéré.

7 Implications pratiques

Généralités

La recherche scientifique est axée sur les résultats scientifiques et la justification scientifique des résultats. La portée pratique des résultats n'apparaît pas toujours avec évidence à nombre de chercheurs. Il est nécessaire d'interpréter les résultats dans le sens de leurs implications concrètes. Cela signifie que les connaissances acquises doivent se traduire dans des conditions et mesures pratiques. Par exemple : quelles sont les implications pratiques des connaissances dégagées sur les besoins en nutriments et en lumière et d'une essence arborée particulière ? quelle est la portée pratique des connaissances relatives aux besoins vivriers de populations tributaires de forêts ?

La section 7 développe :

- i) les implications dont sont porteurs les résultats du projet dans le domaine pratique, par exemple en matière d'aménagement forestier, d'industries forestières et de marché du bois.

Annexe(s)

Les données constituées par le projet qui ne sont pas présentées dans le corps principal du rapport doivent être dûment organisées en tableaux, graphiques et figures présentés en annexe.

Bibliographie

L'objectif des références bibliographiques fournies dans le rapport technique du projet OIBT est de fournir au lecteur des indications précises et détaillées sur les sources écrites de l'information. Il peut s'agir entre autres de livres, de communications écrites, de brochures, d'articles et de périodiques. Différentes normes de présentation existent, qui dans les rapports OIBT doivent cependant faire une place aux éléments suivants :

- Le ou les auteurs;
- le titre de la publication;
- la parution;
- le lieu d'édition;
- l'éditeur;
- l'année de parution.

Exemples :

CHICHIGNOUD, Michèle et al., *Tropical Timber Atlas of Latin America*, 3ème éd., Yokohama, Organisation internationale des bois tropicaux, 1993.

Manuel OIBT de formulation des projets, 3ème éd., Yokohama, Organisation internationale des bois tropicaux, 1998.

PUN, Chu Yue, et. al., *The Strength Properties of Some Malaysian Timbers*, Malaysian Forest Service Trade Leaflet No. 34, Malaysian Timber Industry Board, 1979.

Annexe E Modèle de rapport d'achèvement de projet

Cover Page

A. La jaquette (1ère de couverture) doit illustrer le contenu et présenter :

- Logo;
- Intitulé : rapport d'achèvement du projet ou de l'avant-projet OIBT;
- Gouvernement hôte;
- Nom de l'agence d'exécution.

B. Le dos (4ème de couverture) doit présenter :

- Numéro du projet
- Date de lancement du projet
- Il peut s'agir de rapports intermédiaires ou de rapports finals
- Coût du projet (\$ EU)
- Numéro ordinal et type de rapport (par exemple, Rapport d'achèvement de projet)
- Personnel technique et scientifique du projet : noms du coordonnateur du projet et des membres du personnel principal;
- Nom complet, adresse, téléphone, télécopie et courriel de l'institution;
- Le lieu et la date où le rapport a été produit.
- Avertissement

Table des matières

Résumé analytique

- 1 Identification du projet
 - 1.1 Contexte
 - 1.2 Origines et problème
- 2 Objectif et stratégie d'exécution du projet
- 3 Degré de réalisation du projet (éléments du projet planifiés et exécutés)
- 4 Résultat du projet, participation des bénéficiaires visés
- 5 Bilan et analyse
- 6 Enseignements dégagés
- 7 Conclusions et recommandations

Annexe 1 État financier du projet

Annexe 2 État de trésorerie du projet

Résumé et texte principal du rapport d'achèvement

Généralités

Le résumé analytique est conçu pour dispenser des informations sur les principales questions révélées par le rapport d'achèvement. Il doit être bref et ne pas dépasser deux pages. Il doit présenter des informations très succinctes tirées du premier chapitre descriptif et n'indiquer que les seules conclusions pertinentes des chapitres 2, 3, 4 et 5. Les enseignements dégagés et les recommandations peuvent être repris intégralement du texte principal.

Résumé analytique

Le résumé analytique :

- i) résume en quelques phrases le contexte du projet, son origine et le problème principal à résoudre (1);
- ii) présente les objectifs du projet et fait état dans la stratégie (éventuellement ajustée) de mise en œuvre (2);
- iii) fait état des différences les plus sensibles entre les éléments prévus et ceux qui ont été réalisés dans la mise en œuvre du projet (3);
- iv) présente un bref descriptif de la situation qui prévaut à l'issue de l'exécution du projet, par rapport à la situation antérieure au projet, en faisant état notamment de la situation des bénéficiaires visés, et indique le degré de pérennisation possible des acquis du projet (4);
- (v) indique le résultat le plus pertinent de l'analyse de l'exécution du projet (5);
- vi) présente les enseignements dégagés et les recommandations (6 et 7).

1 Définition du projet

1.1 Contexte

La section 1.1 expose succinctement :

- i) le cadre social, économique et écologique du lieu du projet, ainsi que les politiques et programmes nationaux et régionaux. *(Cette partie pourra comporter des extraits du document de projet).*

1.2 Origine et problèmes

La section 1.2 expose succinctement :

- i) l'origine et les problèmes principaux traités par le projet tel qu'il a été originellement conçu. *(Cette partie pourra comporter des extraits du document de projet).*

2 Objectifs du projet et stratégie de mise en œuvre

La section 2 :

- i) présente l'argument du projet, l'objectif de développement et les objectifs spécifiques du projet tel qu'ils ont été originellement formulés dans le document de projet, ainsi que tous ajustements apportés dans le cours de la phase d'exécution;
- ii) décrit la stratégie d'exécution telle qu'elle a été originellement conçue. *(Cette partie pourra contenir des extraits du document de projet)* ainsi que tous ajustements apportés dans le cours de la phase d'exécution;
- iii) présente les risques et hypothèses identifiés *(Cette partie pourra contenir des extraits du document de projet).*

3 Performance du projet (éléments du projet planifiés et mis en œuvre)

Généralités

Cette section se borne à rendre compte des faits. L'analyse et les commentaires suivent à la section 5.

La section 1 présente :

- i) la performance réalisée par rapport à la performance prévue, en indiquant précisément les différences entre les éléments de projet planifié et ceux qui ont été réalisés.
 - a) Objectif(s) spécifique(s);
 - b) Produits et activités correspondantes :
 - 1) tels qu'ils apparaissent dans le document de projet;
 - 2) ajoutés ou omis durant l'exécution.
 - c) Calendrier :
Date de lancement du projet;
Durée.
 - d) Montant total des dépenses, analyse des apports mobilisés.

4 Résultat du projet, participation des bénéficiaires visés

Généralités

Sont exposés ici les effets des activités réalisées et des produits obtenus. Cette section est celle des impacts. Les impacts et les répercussions doivent être comparés à ceux qui ont été décrits dans le document de projet.

La section 4 :

- i) explicite le degré de réalisation du ou des objectifs spécifiques du projet;
- ii) expose la situation existante à l'issue du projet par rapport à la situation antérieure à celui-ci, concernant notamment :
 - les produits concrets du projet;
 - les politiques et programmes sectoriels; et
 - l'environnement physique.
- iii) décrit ce qu'a été la participation des bénéficiaires visés dans l'exécution du projet et l'exploitation qu'ils ont faite, et celle qu'ils feront, des résultats du projet.
- iv) décrit la pérennisation attendue des acquis du projet à l'issue de son achèvement et en fonction des conditions qui prévalent à ce moment. On fait état de toute disposition officiellement prise auprès des bénéficiaires du projet s'agissant de l'achèvement du projet et pour l'entretien de ses acquis et de son fonctionnement au-delà de sa date d'achèvement.

5 Bilan et analyse

Généralités

La présente section doit présenter le résultat principal de l'évaluation interne que l'AE, en concertation avec les acteurs, organise peu de temps avant l'achèvement du projet. La section analyse, rétrospectivement et à la lumière des résultats réels (section 3) et des résultats atteints (section 4), l'adéquation du travail de définition du projet, la qualité de la structure et du montage du projet, dont sa stratégie et les ressources planifiées et disponibles, et contient des observations sur les hypothèses et les risques. La section fournit la base à la définition des enseignements dégagés qui seront présentés à la section 6.

La section 5 :

- i) analyse et commente l'**argument du projet** et le **processus de définition du projet**, en soulignant l'adéquation ou l'inadéquation de la définition des acteurs et en indiquant leur participation à l'élaboration du projet;
- ii) analyse et commente l'adéquation ou l'inadéquation des résultats du processus de définition du projet en mettant en exergue la définition correcte des **problèmes** devant être traités, les **objectifs** du projet, le choix de **la stratégie d'exécution** (*faire référence à la section 2*), etc.
- iii) met en exergue et analyse les **différences** déterminantes entre l'exécution du projet telle qu'elle a été planifiée d'une part et celle qui a eu effectivement lieu d'autre part (et qui a été présentée à la section 3), il suggère toute mesure et action qui aurait pu éviter l'apparition de telles différences;
- iv) évalue et commente l'adéquation ou l'inadéquation **des calendriers et des apports au projet** (en termes de qualité et de quantité, de personnel et d'équipements, de ressources financières, de connaissances et d'expertise) pour son élaboration comme pour son exécution;
- v) évalue **les influences extérieures**, telles qu'elles ont été anticipées et telles qu'elles se sont manifestées, les hypothèses, les risques, etc., et l'efficacité des mesures destinées à les atténuer;
- vi) évalue, en référence à la section 4 ci-dessus, la participation des **bénéficiaires du projet**, telle qu'elle avait été anticipée et telle qu'elle s'est manifestée, à l'exécution du projet en indiquant dans quelle mesure ces bénéficiaires ont profité du projet ou en profiteront; (*se référer également à la stratégie de diffusion abordée dans la section 2. 8 du document de projet*);
- vii) analyse **la pérennisation ou l'absence de pérennisation** du projet à l'issue de sa conclusion, en se référant à la section 4, en fonction de la conceptualisation du projet, des hypothèses émises et des conditions de son exécution (*se référer également à la stratégie post-projet exposée dans le document du projet*); et
- viii) analyse et commente l'assimilation et le bien-fondé des rôles et attributions des **institutions associées** à l'exécution du projet.

6 Enseignements dégagés

Généralités

La section 5 consacrée au bilan de l'analyse a jeté les bases de l'identification des acquis d'enseignement devant être dégagés en vue de projets futurs. Ces enseignements peuvent se ranger dans différentes catégories correspondant aux différentes phases du projet - définition du projet, montage et structure du projet, exécution du projet - autant qu'en fonction de la nature des sujets abordés : aspects organiques et opérationnels, participation des acteurs, analyse de la problématique, stratégie d'exécution, etc.

La section 6 est axée sur :

- i) Les enseignements dégagés de la définition du projet, de sa conception de son exécution :
 - a) définition et conception du projet :
 - aspects relevant de la définition et de l'élaboration du projet, y compris analyse du problème et définition et participation des acteurs, ce qui a le plus contribué à la réussite ou à l'échec de la réalisation de l'objectif spécifique et allant dans le sens de l'objectif de développement;
 - dispositions supplémentaires propres à améliorer la coopération entre les différentes parties intéressées par le projet;

- aspects relevant de la conception du projet, comprenant la stratégie d'exécution, ayant le plus contribué à la réussite ou un échec de la réalisation de l'objectif spécifique et allant dans le sens de l'objectif de développement;
 - mesures devant être prises pour éviter les décalages entre l'exécution prévue est celle qui a été réalisée (calendrier, coûts, etc); qualité de la planification du projet;
 - les facteurs de plus forte incidence sur la pérennisation du projet à l'issue de l'achèvement, parmi lesquels la stratégie de diffusion, la stratégie post projet, et l'implication des acteurs;
 - autres questions.
- b) Questions relatives au fonctionnement et aux opérations du projet
- organisation et direction du projet;
 - un flux de financement;
 - définition des rôles et attributions des institutions associées à l'exécution du projet;
 - documentation du projet;
 - suivi et l'évaluation;
 - facteurs externes qui ont eu une incidence sur l'exécution du projet et qui auraient pu être prévus, en envisageant ceux qui n'auraient pas pu être prévus; et
 - autres questions.

7 Conclusions and Recommendations

Généralités

Les conclusions et recommandations doivent de préférence offrir un intérêt général qui permette à d'autres pays membres de l'OIBT et agences d'exécution d'en tirer parti. Les conclusions principales devraient être tirées de la combinaison de chapitre ci-dessus. Elles devraient de préférence présenter des liens de cause à effet convaincants – par exemple les produits n'ont pas été pleinement réalisés parce que les fonds requis ont été sous-estimés. Les recommandations, découlant des enseignements dégagés, devraient être émis en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de futurs projets similaires.

La section 7 :

- i) énonce les conclusions et recommandations sous forme d'une liste à puces où apparaissent les rubriques suivantes :
- identification et définition;
 - conception et montage;
 - mise en œuvre;
 - organisation;
 - direction et gestion;
 - etc.
- ii) commente les possibilités de transposition ou de généralisation de l'expérience du projet

Responsable du rapport

Nom : (en lettres majuscules avec signature) Poste occupé :

Date :

Annex F Grille OIBT du cadre logique

Stratégie d'intervention	Indicateurs mesurables	Moyens de vérification	Hypothèses de travail
Objectif de développement Objectif supérieur auquel le projet contribuera et qui est en accord avec les objectifs de l'OIBT et ceux des programmes sectoriels nationaux	Indicateurs d'impacts Indicateurs qui mesurent les répercussions, c.-à-d. les effets à long terme. Ils sont souvent normalisés comme objectifs visés au-delà d'un simple projet	Méthodes rentables et sources d'informations quantitatives sur les indicateurs	Hypothèse de pérennisation Conditions extérieures qui échappent au projet et qui doivent être réalisées pour entretenir les résultats du projet sur le long terme
Objectif spécifique Les principaux changements qui doivent avoir lieu dans les pratiques, conditions, attitudes, performances, systèmes d'exploitation et d'affectation des ressources des acteurs primaires pour résoudre le problème essentiel. Il résulte de l'effet combiné des produits du projet et de la réalisation des hypothèses au niveau des produits	Indicateurs des acquis Indicateurs qui mesurent les effets immédiats (à savoir les acquis obtenus du projet) que le projet doit dégager	Méthodes rentables et sources d'informations quantitatives sur les indicateurs	Hypothèse de développement, liant objectif spécifique et objectif de développement Les conditions extérieures qui doivent être réunies pour que la réalisation de l'objectif spécifique puisse contribuer à celle de l'objectif de développement
Produits Il s'agit des biens et services directs et tangibles que le projet livre pour induire les changements ci-dessus. Leur maîtrise relève de la direction du projet	Indicateurs des produits Il s'agit des indicateurs qui décrivent les cibles devant être atteintes par la mise en œuvre du projet. Ils doivent spécifier la quantité et la qualité des biens et services et la durée requise pour leur livraison, les lieux où ils doivent être livrés et leurs destinataires utilisateurs	Méthodes rentables et sources d'informations quantitatives sur les indicateurs	Hypothèses d'exécution liant les produits à l'objectif spécifique Les conditions extérieures qui doivent être réunies pour permettre une progression sans entraves allant des produits à l'objectif spécifique
Activités Tâches qui doivent être exécutées par le projet pour produire les produits désignés. Leur liste n'est pas requise ici; celle-ci doit pouvoir être remplacée par une référence à la sous-section pertinente de la proposition	Les indicateurs sont ceux décrits dans le cadre du budget pour chaque produit. Ajouter le texte suivant : « Pour les coûts ventilés par activités et le cadre chronologique, voir le budget principal »	Insérer le texte : Rapport financier des projets reports, rapport d'audit	Hypothèses de gestion liant les activités et les produits Conditions extérieures qui doivent être réunies pour progresser des activités aux produits
			Préconditions (s'il y a lieu) Les décisions ou les actions situées hors du contrôle du projet, qui doivent être prises avant le lancement du projet

La ligne des « activités » doit être aussi condensée que possible (voir tableau 5). Lorsque l'exécution d'un projet dépend d'un certain nombre de préalables, comme la fin d'un conflit armé ou l'adoption d'un nouveau code forestier, ceux-ci peuvent être énoncés dans une case séparée de la colonne « Hypothèses de travail ».

La grille du cadre logique présente un état des lieux initial pour le suivi et l'évaluation des réalisations du projet, et pour la communication des avancées.

Partie B Évaluation du projet

Les directives et instructions présentées dans la partie B s'adressent aux évaluateurs des projets OIBT. Elles fournissent des orientations pour l'organisation de l'évaluation ainsi qu'un encadrement à l'élaboration du rapport d'évaluation de projet.

1 Concepts et Définitions

1.1 Généralités

Concept

L'évaluation consiste à recueillir des informations de manière systématique et objective et à produire un bilan et une analyse de la validité, de la structure, du bien-fondé, de la performance et des répercussions du projet.

La *finalité* d'une évaluation est de servir d'appui-conseil à la poursuite éventuelle des travaux du projet évalué et aider à la formulation et la mise en œuvre de projets futurs.

L'intérêt et la valeur des évaluations extérieures tiennent au *jugement neutre et objectif* dont elles sont porteuses.

L'évaluation de projet diffère fondamentalement des suivis et examens de projets. Alors que les suivis et examens portent principalement sur le déroulement du projet au regard de sa conception originale (déroulement du plan de travail, mobilisation adéquate des apports, applications et respect des normes dans les aspects tant techniques qu'administratifs, etc.), *l'évaluation* va au-delà des éléments constitutifs du projet pour envisager la validité de sa structure et la réalité de ses répercussions.

C'est le document de projet qui sert de référence à l'évaluation et toute modification qui a pu être apportée au projet et approuvée en cours de mise en œuvre; les autres éléments de référence sont les rapports d'évaluation précédents. Les éléments tangibles attestant de ces modifications doivent se trouver transcrits dans les POA et les rapports d'activité.

Politique et procédure

L'évaluation est un outil qui doit être appliqué avec discrimination. Il ne saurait être appliqué automatiquement à tous les projets OIBT ni à tous les stades du cycle du projet. Sachant qu'il est presque aussi coûteux d'évaluer les petits projets que les grands, il sera plus économique de privilégier ces derniers. L'axe de l'évaluation peut varier en fonction du stade du projet et de la nature de l'évaluation qui peut être à mi-parcours ou a posteriori (voir les sections 1.2. et 1.3. ci-dessous).

Évaluateurs

Dans son annexe 2, la décision 2(X) prévoit que les évaluations a posteriori effectuées par l'OIBT doivent être confiées à une équipe comptant trois personnes au maximum, sélectionnées par le comité compétent, et agissant en toute indépendance. Il est imposé pour exigence minimale que les consultants chargés de l'évaluation a posteriori soient des ressortissants de pays membres représentant les producteurs et les consommateurs de l'OIBT. L'équipe d'évaluation peut bénéficier de l'assistance de deux ou trois personnes du projet qui auront été nommées par l'agence d'exécution et l'OIBT. Les pays bailleurs de fonds peuvent participer en tant qu'observateurs à l'évaluation des projets qu'ils auront cofinancés.

Le cahier des charges des consultants nommés à cette mission doit correspondre aux prescriptions du rapport d'évaluation du projet portant sur le domaine circonscrit et son axe principal, sa méthodologie, les enseignements dégagés et les résultats obtenus ainsi que les recommandations. (Voir l'annexe 2).

Les résultats de la mission d'évaluation externe sont présentés dans un rapport d'évaluation du projet. (Voir annexe 2). L'équipe d'évaluation doit rendre compte de ses conclusions au Conseil par l'entremise du comité compétent. Le Secrétariat doit faire en sorte que les enseignements dégagés, tant positifs que négatifs, soient mis à la disposition des membres.

1.2 Évaluation à mi-parcours

Concept

L'évaluation à mi-parcours consiste à recueillir des informations de manière systématique et objective et à produire un bilan et une analyse de la validité, de la structure, du bien-fondé, de la performance et des répercussions *du projet durant son stade d'exécution*.

La *finalité* des évaluations à mi-parcours est de dégager des conclusions, d'encadrer tous les facteurs pertinents à la suite de l'exécution du projet, et d'orienter ainsi toute révision éventuellement nécessaire au montage du projet en fonction de l'expérience de son exécution.

L'évaluation à mi-parcours met l'accent sur l'analyse des données objectives indicatrices du déroulement du projet : affectation des apports, exécution des activités, réalisation des produits, avancement vers la réalisation du ou des objectifs spécifiques, en déterminant si l'avancement contribue à la réalisation de l'Objectif spécifique comme prédit. La Grille du cadre logique sert à vérifier si le montage originel du projet est encore valide, ou s'il doit être modifié en fonction de l'évolution des circonstances et d'un approfondissement des connaissances.

Servent de référence à l'évaluation le document de projet et les rapports des évaluations précédentes, lorsqu'ils existent, ainsi que les rapports d'activité et les POA.

Procédure

Les évaluations à mi-parcours sont effectuées lorsque :

- L'exécution du projet est problématique, le secrétariat de l'OIBT, les bailleurs de fonds ou le comité directeur du projet en font alors la demande;
- la nécessité d'une évaluation à mi-parcours a été perçue à un stade précoce de l'élaboration du projet ou de son exécution.

Pour les projets grands, complexes ou de longue durée, il importe de réexaminer la validité de la structure originelle. Il est conseillé d'envisager une évaluation à mi-parcours lorsque les hypothèses émises au stade de la planification requièrent un examen plus poussé à la lumière des travaux déjà effectués, et qu'une révision du projet paraît s'imposer.

Les consultants indépendants devant mener une évaluation à mi-parcours sont sélectionnés par le secrétariat de l'OIBT selon les « Directives OIBT relatives à la sélection et à l'emploi de consultants, 2008 ». Dans l'idéal, les consultants chargés d'une évaluation à mi-parcours doivent être deux, représentant les pays membres producteurs et consommateurs de l'OIBT. Le rapport d'évaluation à mi-parcours est soumis à l'examen du Comité.

1.3 Évaluation à postériori

L'évaluation à postériori consiste à recueillir des informations, à effectuer un bilan et une analyse approfondie de la performance et des répercussions du projet à l'issue de son achèvement, en vue de déterminer s'il a rempli son objet, de connaître son degré d'efficacité et d'estimer la pérennité de ses acquis.

Concept

L'évaluation à postériori consiste à recueillir des informations de manière systématique et objective et à produire un bilan et une analyse de la validité, de la structure, du bien-fondé, de la performance et des répercussions du projet *à l'issue de son achèvement*, en vue de déterminer s'il a rempli son objet, de connaître son degré d'efficacité et d'estimer la pérennité de ses acquis.

La *finalité des évaluations à postériori* est de dégager des enseignements et de tirer des conclusions pour les projets futurs.

L'évaluation à postériori doit déterminer dans quelle mesure les résultats, en matière de produits, d'objectifs atteints, de répercussions et de pérennisation de l'intervention du projet, ont été atteints et de tirer des conclusions en produisant des recommandations d'interventions futures du même ordre. Le document de projet et les rapports des évaluations précédentes ainsi que tous ajustements dont il a été rendu compte dans les rapports d'activité et les POA servent de référence à l'évaluation. Le rapport d'achèvement requiert une attention particulière car il renferme des analyses factuelles et des recommandations précieuses.

Champ d'application de l'évaluation à postériori

L'expérience a pu montrer que dans de nombreux cas, le cahier des charges des évaluations à postériori requiert de l'équipe d'évaluation qu'elle se penche sur tous les aspects du projet depuis son lancement jusqu'à la situation au-delà de son achèvement, soit les questions administratives et financières, l'organisation, la communication, la consultation et la coopération, les questions techniques, l'efficacité et les répercussions, la pertinence à l'OIBT, etc. La tâche consiste à identifier les raisons des réussites et des échecs. L'exécution requiert une équipe bien équilibrée disposant de délais suffisants pour mener sa tâche à bien.

Des bilans distincts consacrés aux aspects financiers, aux rapports d'audit, ont également lieu et doivent être continués. Occasionnellement, des évaluations financières plus complètes, comprenant la justification des postes budgétaires et de l'utilisation des ressources, sont susceptibles d'améliorer les estimations budgétaires et de promouvoir une meilleure discipline financière.

Certains projets peuvent sembler ne pas avoir pleinement rempli leur objet. En pareil cas, l'équipe chargée de l'évaluation à postériori doit également essayer d'estimer dans quelle mesure l'écueil aurait pu être anticipé dans le cadre de l'évaluation technique de la proposition de projet en fonction des informations contenues dans le document de projet. Cet aspect de l'évaluation est susceptible d'être bénéfique aux évaluations techniques de futures propositions de projets.

Évaluations thématiques

Les évaluations à postériori peuvent être effectuées sur un lot de projets similaires qui pourront avoir en commun un même thème ou une orientation commune : aménagements forestiers villageois, biodiversité, transparence du marché, projets élaborant et valorisant une base de données statistiques,

critères et indicateurs, ou mise en place de zones pilotes de la GDF. L'avantage de cette démarche est que les projets peuvent être comparés les uns aux autres, ce qui permet de :

- produire une analyse plus rigoureuse des forces et des faiblesses qui conditionnent la performance et les répercussions du projet;
- se faire directement une idée de l'utilité qu'offre à l'OIBT la poursuite d'un soutien de ces projets.

Quel est l'intérêt des évaluations à postériori

Que peut-on attendre d'une évaluation à postériori en plus de la richesse d'informations déjà produites par une analyse critique, les examens et les évaluations internes synthétisées dans le rapport d'achèvement et les rapports d'examen et évaluation à mi-parcours ? Presque sans exception, ces documents présentent de manière fidèle les réalisations et les différences entre les produits escomptés et les produits obtenus, et font état des ressources disponibles et de celles qui ont été utilisées. Ils contiennent une analyse et décrivent les enseignements dégagés (ou à dégager) et enfin des conclusions et recommandations.

L'intérêt qu'offre une évaluation externe à postériori ne tient pas seulement à *la neutralité et à l'objectivité du jugement* et de l'expérience, elle s'explique aussi par *le moment* où elle intervient, soit à l'issue de l'achèvement du projet, permettant ainsi un bon jugement de l'impact et de la durabilité du projet.

Procédure

La Décision 4(XXV) de l'annexe A, section VII requiert du Secrétariat qu'il prépare pour chaque Comité un document sur les avant-projets et projets achevés. Le Comité décide de la nécessité d'une évaluation à postériori en fonction du document préparé par le Secrétariat qui porte mention des ressources financières disponibles pour l'évaluation à postériori. Les comités ont faculté de décider d'engager des consultants indépendants pour procéder à l'évaluation à postériori d'un projet spécifique ou groupe de projets.

2 Modalités et cadre de l'évaluation et autres considérations

Les modalités d'évaluation sont en majeure partie identiques, qu'il s'agisse d'une évaluation à mi-parcours ou d'une évaluation à postériori. Mais les produits de chacune sont susceptibles de varier en fonction de la phase du projet concerné. Les orientations présentées ci-après s'appliquent aux deux types d'évaluation.

2.1 Modalités d'une évaluation analytique

L'évaluation comporte les principales étapes suivantes :

- i) Explicitation de la structure du projet

L'évaluation débute avec l'analyse du document de projet suivie d'un débat qui doit aboutir à un consensus entre les membres de la mission d'évaluation portant sur le contenu et l'intention du projet, les informations de fond nécessaires et disponibles et les autres aspects pertinents.

- ii) Analyse de la structure du projet

Suite à la phase d'explicitation de la structure du projet, la tâche suivante des évaluateurs du projet consiste à effectuer une analyse critique de ses éléments dans l'intention de :

- évaluer l'origine du projet et celle de son élaboration/formulation;
- évaluer l'argument du projet, c.-à-d. la pertinence de l'objectif spécifique et le caractère adéquat de la stratégie d'exécution;

- déterminer l'adéquation des éléments du projet. Cela comprend l'évaluation par les membres de la mission des liens entre les activités et les produits, entre les produits et le ou les objectifs spécifiques et entre le ou les objectifs spécifiques et l'objectif de développement; et
- déterminer la probabilité d'aboutissement du projet. Cela comprend l'évaluation des facteurs qui conditionneront la réalisation des produits et du ou des objectifs spécifiques, le résultat et l'impact du projet, les risques auxquels il est exposé, et si ces risques peuvent (ou pourraient) être écartés ou réduits en modifiant la structure du projet. Il est particulièrement important de s'intéresser à l'efficacité de la coopération et de la participation.

Si le projet en est à sa première évaluation, l'étude qu'effectueront les membres de la mission comprendra également une analyse approfondie des éléments suivants :

- les conditions locales et la situation qui prévaut ou qui a prévalu sur le terrain avant l'intervention du projet et à la date de l'évaluation;
- l'actuel cadre institutionnel lié aux activités (proposées) du projet;
- les attentes des bénéficiaires visés et l'existence de dispositions visant à garantir leur coopération;
- l'existence de capacités institutionnelles de l'agence d'exécution; et
- les probables avantages sociaux et économiques du projet.

Pour procéder à cette étude, il est nécessaire de planifier avec soin les visites et entretiens au moins un mois à l'avance.

Il doit être tenu compte des directives utiles visant à assurer la participation des populations locales au cycle du projet (annexe A du *Manuel OIBT de formulation des projets*) et de celles qui prennent en compte l'impact environnemental des projets (annexe B du *Manuel OIBT de formulation des projets*).

iii) Caractère collégial de l'examen et de l'interprétation des résultats

L'étape faisant suite à l'analyse du projet est l'examen collégial des informations recueillies, dans lequel intervient la mission d'évaluation et le personnel du projet. Son but est de parvenir à des conclusions aussi réalistes que possible et de faire en sorte que tous les intéressés s'approprient les résultats de l'évaluation. Cet examen doit intervenir non seulement à la fin de la mission d'évaluation; toutes les fois que des conclusions intermédiaires sont produites, celles-ci doivent être débattues par le groupe en permettant une pleine participation et une intelligence commune des questions sous-jacentes à l'exécution du projet. Il convient cependant de souligner que c'est lors de l'examen collégial final que sont produites les recommandations devant porter sur la structure et la conduite du projet.

iv) Rapport d'évaluation du projet

Les données recueillies par la mission d'évaluation et ses résultats sont consignées dans un rapport d'évaluation de projet, conçu pour rassembler les éléments pertinents recueillis dans ce travail ainsi que ses conclusions et recommandations.

2.2 Le cadre de l'évaluation

Le processus analytique d'évaluation de projet se réfère toujours à un document de projet existant. Le cadre d'évaluation est fourni par le document de projet et toutes modifications qui pourront avoir été approuvées officiellement au cours de l'exécution, ainsi que les rapports d'évaluations précédentes. Les éléments tangibles qui retracent ces modifications doivent se retrouver dans les POA et les rapports d'activité.

La grille du cadre logique constitue un modèle utile dans l'explicitation de la structure du projet et dans l'analyse des liens qui unissent les éléments du projet, cette grille étant présentée à l'annexe E de la partie A de ce manuel. Elle doit être utilisée par l'équipe de la mission d'évaluation pour récapituler la structure du projet et orienter le travail d'explicitation et d'analyse.

L'idée qui régit la structure du projet est qu'en fournissant certains apports, les activités sont mises en œuvre et engendrent des produits. La réalisation de ces produits doit conduire à celle de l'objectif spécifique (qui peuvent être plusieurs) du projet, ce qui à son tour contribue à la réalisation de l'objectif de développement plus large. Un lien direct existe entre l'objectif spécifique du projet et les problèmes fondamentaux indiqués dans la phase d'identification du projet – l'énonciation du ou des objectifs spécifiques est, ou doit être, l'inverse du problème auquel s'attaque le projet.

Se croisant avec cette logique verticale (activités, produits, objectifs spécifiques, objectif de développement), il existe une logique horizontale qui intéresse la mesure de l'avancement des travaux du projet et les facteurs externes qui conditionnent sa réussite. La mesure des réalisations en cours est possible grâce à des *indicateurs vérifiables objectivement*, qui ont été instaurés dans la grille du cadre logique. La lecture des indicateurs doit fournir les éléments devant permettre à une équipe comptant au moins deux évaluateurs d'aboutir à la même conclusion. Les facteurs externes sont pris en compte comme risques possibles pour le projet et sont rendus explicites sous forme d'*hypothèses* qui présument de la réussite à chaque niveau des éléments du projet.

Le *Manuel OIBT de formulation des projets* apporte des instructions détaillées relatives à l'application du cadre logique, et les évaluateurs du projet devraient s'y familiariser avant d'engager les missions de terrain.

L'annexe A contient une liste de contrôle des questions susceptibles d'aider les membres de la mission à mener à bien leur évaluation. Les évaluateurs n'ont pas nécessairement besoin de traiter tous les aspects mais doivent s'attacher à ceux qui entrent dans leur cahier des charges.

2.3 Considérations particulières

i) Préparer l'évaluation

Il est recommandé que l'agence d'exécution se donne au moins un mois pour préparer l'évaluation de son projet. Cette période doit être suffisante pour permettre au personnel du projet de réunir les informations nécessaires et la logistique requises dans la conduite de la mission d'évaluation.

Le représentant de l'OIBT doit se rapprocher du responsable de l'agence d'exécution en vue d'arrêter de manière conjointe les modalités de l'évaluation et le plan des travaux, dont une liste des institutions à visiter, des personnes de qui solliciter un entretien, les dates et les collaborations locales devant être fournies. Les informations connexes, ainsi que des exemplaires des documents disponibles, doivent être transmises à quiconque doit participer à la mission d'évaluation.

Les membres de la mission doivent de préférence organiser une session d'explicitation à mener ensemble de la structure du projet en vue d'échanger des expériences et d'acquiescer une acception commune de la terminologie et des procédures.

ii) Coordination de l'évaluation

L'OIBT souligne le caractère concerté et collégial de la mission d'évaluation et met en avant la nécessité d'une participation aussi large que possible du personnel du projet et de celui des institutions qui y sont associées. Un, voire deux représentants des institutions locales, en particulier de l'agence d'exécution, doivent être membres de la mission et les autres représentants participent aux travaux d'évaluation autant que faire se peut, notamment à la formulation de ses conclusions. Si, toutefois, l'agence d'exécution disconvient des conclusions des évaluateurs, ses propres suggestions et recommandations doivent être dûment consignées dans le *rapport d'évaluation du projet*.

Le représentant de l'OIBT doit s'assurer que les travaux procèdent dans un esprit de coopération et non de concurrence. L'expérience a montré que le plus fort degré de participation apparaît quand un esprit de coopération s'impose dans les travaux d'évaluation, et par ailleurs que la validité de leurs résultats et conclusions est très largement fonction des degrés de participation et de coopération qui ont caractérisé l'évaluation.

iii) Plan des travaux et consultation.

Contenu du plan des travaux

Le plan des travaux comporte les éléments suivants :

- Une liste des questions et problèmes devant être traités; au vu du temps et des fonds limités, ces questions devraient de manière spécifique aborder les problèmes visés dans les rapports d'activités et le rapport d'achèvement et qui appellent de plus amples éclaircissements et une analyse plus approfondie, ou qui n'ont pas été abordés dans ces rapports;
- Une liste des tâches à accomplir (cahier des charges de la mission) indiquant le membre de la mission chargé de chacune et les dates prévues de leur achèvement;
- Les sources probables d'information de chaque ensemble de problèmes et questions; le critère adopté pour le contrôle de qualité des informations à réunir, pour assurer la fiabilité et la validité des données recueillies;
- Une explication de manière dont les informations et les données à recueillir seront analysés et exploités pour parvenir aux conclusions (structure de l'évaluation, etc.);
- Ordre du jour de la mission d'évaluation, avec les institutions à visiter et la liste des personnes avec qui avoir des entretiens.

Rédaction du plan des travaux

Avant d'entamer tous travaux d'évaluation sur le terrain, le représentant de l'OIBT doit procéder à un examen minutieux des documents de projet archivés pour ensuite élaborer une première mouture de plan des travaux en vue d'obtenir les résultats prévus dans le cahier des charges de la mission.

Il est conseillé à toutes les parties d'avoir eu connaissance de ce plan des travaux et d'en être convenues.

Consultation

Les missions d'évaluation doivent être organisées pour permettre une véritable consultation des acteurs en recueillant leur point de vue, parmi lesquels les responsables des politiques publiques, de collectivités locales, d'entrepreneurs et d'ouvriers de la filière forêt-bois, etc. Lorsque le projet exerce une incidence sur les populations riveraines, il est indispensable que la mission entre en contact avec ces populations et si possible visite leurs villages. L'OIBT a adopté des directives distinctes pour l'analyse des acteurs, que doivent connaître les évaluateurs; on les trouvera reproduites à l'annexe A du *Manuel OIBT de formulation des projets*.

La consultation de personnes et d'institutions non directement liées au projet doivent également lieu si l'intention en est de recueillir des informations sur les bienfaits sociaux et économiques du projet. Les questions que posent la création d'emplois, la progression des revenus des travailleurs, l'augmentation des exportations, la diminution du rythme de rotation du personnel, l'amélioration des conditions de travail, celle des conditions de vie locales (services d'hygiène, logement, etc.), l'augmentation des crédits des services publics des collectivités (service municipal des eaux, électricité, par exemple) sont susceptibles de fournir des indications pertinentes, directes ou indirectes, des répercussions sociales et économiques du projet.

3 Le rapport d'évaluation du projet

Le *Rapport d'évaluation du projet* est le rapport officiel produit par les évaluateurs sur leur procédure, leurs conclusions, et les éléments essentiels de leur évaluation, analyse, conclusions et recommandations. (Ce rapport ne devrait pas compter plus de 30 pages, format A4, en interligne 2).

Les informations données et documents pertinents, qui doivent être gardés dans un dossier en vue d'une consultation future, doivent être annexés au rapport. Lorsqu'il y a lieu, une autre annexe sera jointe pour présenter toutes observations de l'agence d'exécution éventuellement contradictoires à celles de l'équipe. Il sera également utile, dans les cas appropriés, d'illustrer les aspects du rapport par le moyen d'outils audiovisuels.

En cas d'évaluation thématique, plusieurs projets seront évalués. La table des matières du rapport de synthèse devrait être le même que celui des différents projets. Les chapitres devraient présenter une information intégrée. Un chapitre devrait être ajouté dans le rapport de synthèse, c.-à-d. présentant les faits et un résumé des résultats principaux de chaque projet.

L'annexe B présente dans ses grandes lignes le contenu d'un modèle de rapport d'évaluation de projet. Elle met en exergue un certain nombre de thématiques de base qui doivent se trouver traitées dans le rapport des évaluateurs pour guider les décisions, sans intention de couvrir tous les thèmes pertinents. Il appartient à l'évaluateur d'inclure des thèmes supplémentaires qu'il considère comme pouvant apporter un éclairage complémentaire à la proposition de projet, indiquant l'avancement des projets en cours ou les réalisations et répercussions d'un projet achevé.

Annexe I Liste de contrôle pour mission d'évaluation

Cette liste de contrôle contient des questions susceptibles d'aider les membres de la mission à procéder à leur évaluation. Les évaluateurs ne sont pas tenus de traiter la totalité de ces aspects.

- La conformité du projet aux objectifs de l'OIBT, aux critères de l'AIBT, au Plan d'action de l'OIBT et aux efforts du pays dans les domaines concernés est-elle bien établie ?
- Existe-t-il une claire compréhension du domaine ou du sous-secteur concerné et de ses caractéristiques principales ?
- Est-ce que l'analyse du problème confirme les résultats de l'identification du projet ?
- Existe-t-il de meilleures approches techniques, financières ou administratives pour le projet ?
- Est-ce que l'analyse des liens du cadre logique conduit à la conclusion que l'argument du projet est le bon ?
- Les produits sont-ils nécessaires et suffisants pour la réalisation de l'objectif spécifique ?
- Le budget du projet correspond-il à l'intention du projet ? Les coûts de chaque apport sont-ils adéquats ? Le projet dans son ensemble sera-t-il d'un bon rapport qualité-coût ?
- Le degré de définition des activités permet-il une bonne définition des apports et des coûts y afférents ?
- L'impact écologique et les acteurs ont-ils été suffisamment pris en compte, et parmi ces derniers les populations riveraines, leur participation et leur appropriation des effets du projet ?
- Les résultats du projet seront-ils pérennisables, financièrement ou autrement ?

Questions supplémentaires propres aux évaluations à *mi-parcours* :

- Les événements externes se sont-ils jusqu'à présent conformés aux attentes des auteurs du projet ? En particulier, est-ce que leurs hypothèses de travail paraissent encore vérifiées ? Dans la négative, pourquoi ?
- L'avancement des travaux a-t-il jusqu'à présent respecté le plan d'exécution ? Dans la négative, des mesures peuvent-elles être prises pour redresser la barre ? Si cela n'est pas possible, que faut-il faire ?
- Le projet conserve-t-il sa validité au regard de son objectif spécifique et des produits prévus ? Des modifications de trajectoire doivent-elles être introduites ?
- Le budget du projet et son rapport coût-efficacité original sont-ils valides ?
- Assiste-t-on à une concrétisation des effets et répercussions attendus ? Dans la négative, que faut-il faire ?

Questions supplémentaires particulières aux évaluations à *posteriori* :

- Qu'est-il arrivé au projet et quels sont les problèmes survenus ?
- Les apports ont-ils été fournis comme prévus et le calendrier des travaux a-t-il été observé ?
- Les produits attendus ont-ils été obtenus ?
- Quels problèmes (s'il y en a) ont causé des retards (éventuels) et quelles en ont été les conséquences pour le déroulement du projet ?
- La gestion et l'exécution du projet ont-elles été adéquates ?
- Que donne la comparaison des coûts réels avec les provisions budgétaires ?
- Les objectifs spécifiques étaient-ils pertinents ?

- Le projet a-t-il réalisé les objectifs spécifiques ?
- Ces objectifs ont-ils évolué en cours de déroulement du projet ?
- Y a-t-il eu des résultats et répercussions inattendus, dommageables ou bénéfiques ?
- Quels sont ceux qui ont bénéficié de ce projet ?
- Les objectifs spécifiques auraient-ils pu être atteints à moindre coût ou de manière plus optimale par un montage différent ?
- Quelles sont les leçons essentielles de ce projet ?
- Quels sont les facteurs, bénéfiques ou dommageables ayant contribué à sa réussite ou à son échec relatifs ?
- Le projet montre-t-il de nouveaux problèmes qui doivent être examinés dans l'élaboration des interventions futures ?
- Quelles recommandations directes en découlent soit pour tous projets similaires futurs soit pour la poursuite de celui-ci ?

Annexe II Modèle de rapport d'évaluation de projet

Table des matières

Résumé analytique

1. Introduction
2. Champ, axe et démarche de l'évaluation
3. Faits relatifs au projet
4. Résultats, enseignements dégagés
 - 4.1 Résultats
 - 4.2 Enseignements dégagés
5. Conclusions et recommandations
 - 5.1. Conclusions
 - 5.2. Recommandations

Résumé et texte principal du rapport d'évaluation

Résumé analytique

Généralités

Le résumé analytique est conçu pour dégager des informations sur les thèmes principaux révélés par le rapport d'évaluation. Il doit être bref, ne pas compter plus de 2 pages. Il doit présenter des informations sous forme très condensée tirées des chapitres 1, 2 et 3 et n'indiquer que les éléments les plus pertinents par les conclusions et résultats présentés à la section 4.2 du chapitre 4, cependant que les enseignements dégagés et la section 5 (Conclusions et recommandations) peuvent être repris in extenso du texte principal.

Le résumé analytique :

S'agissant des évaluations à posteriori de projets groupés par thème, la première page du résumé analytique doit présenter les informations suivantes pour chacun des projets : numéro du projet, intitulé, agence d'exécution et pays dans lequel le projet a été exécuté.

- i) Résume en quelques phrases la finalité et le type d'évaluation et les éléments factuels de base du projet (sections 1 et 3);
- ii) résume le champ d'application et la démarche de l'évaluation (section 2);
- iii) résume les différences particulièrement déterminantes entre l'exécution du projet, ses répercussions telles qu'elles avaient été prévues d'une part et leur réalisation effective d'autre part, en proposant une analyse des raisons de la réussite ou de l'échec (section 4.1); et
- iv) résume la situation financière
- v) présente les enseignements dégagés, les conclusions et recommandations (sections 4.2 et 5).

Texte principal

Généralités

Le but de cette section est de consigner un descriptif des résultats et des enseignements dégagés relativement au projet évalué. Elle constitue une importante source d'information pour guider les décisions, opérer les évaluations futures ainsi qu'exploiter les acquis d'expérience des évaluations passées et orienter tout nouveau projet.

Il est suggéré la structure suivante :

1 Introduction

Section 1 : *(pas plus d'une demi-page)*

- i) précise ce qui a conduit à décider l'évaluation du projet et expose la finalité que présente pour l'OIBT les évaluations en général et le type, y compris dans tous aspects scientifiques éventuels, de l'évaluation considérée, qu'elle soit évaluation thématique à postériori, évaluation à mi-parcours, etc.
- ii) énonce le numéro du projet, son intitulé et le nom du pays hôte, et le contexte OIBT/AIBT du projet (objectifs, C&I, Plan d'action et priorités auxquelles il est soumis, etc.)

2 Champ, axe et démarche de l'évaluation

La section 2 :

- i) développe la finalité de l'évaluation, les raisons de l'effectuer;
- ii) explicite le domaine et l'axe de l'évaluation en se référant au *cahier des charges* de la mission d'évaluation;
- iii) présente les membres de la mission, leur profession, leur nationalité et leur profil de spécialité; et
- iv) elle définit la démarche et les tâches à effectuer; les sources de données, les méthodes de leur recueil et les mesures adoptées pour garantir la fiabilité des données recueillies.

(p. ex. les documents étudiés, les visites de terrain, les réunions et rencontres, les réactions aux conclusions et résultats, la durée de l'évaluation).

3 Faits relatifs au projet

Généralités

Le but de cette section est de résumer le maximum d'informations et de faits essentiels permettant d'appréhender l'intervention du projet. Le document de projet renferme les informations complètes sur le projet. Il n'est pas utile de reprendre l'intégralité de ces informations dans le rapport d'évaluation.

Section 3 : (0,5 -- 1 page)

- i) livre un *bref* descriptif du projet dans son ensemble :
 - toile de fond, dont origine du projet;
 - objectif de développement;
 - principaux problèmes à traiter;
 - objectif(s) spécifique(s) et produits;

- argumentaire du projet;
- date de lancement, durée et date de l'évaluation précédente, s'il y a lieu;
- Contribution de l'OIBT; et
- agence d'exécution et agences de collaboration.

4 Résultats, enseignements dégagés

Généralités

Cette section présente les résultats de l'évaluation. Le cahier des charges est déterminant pour le domaine devant être couvert par l'évaluation et ainsi pour le contenu de cette section. En cas d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation à postériori, il convient de prendre en compte les rapports d'activité et le rapport d'achèvement du projet. Le rapport d'achèvement en particulier contient des faits et analyses pertinents, sur lesquels devrait se fonder l'évaluation à postériori, tout en les considérant d'un point de vue critique. Le rapport de l'évaluation à postériori doit évaluer et résumer les conclusions mises en exergue dans le rapport d'achèvement plutôt que de les répéter. Les différents types d'évaluation visent de nombreux objets d'évaluation similaires. Il est donc possible de donner une indication générale du contenu de cette section.

4.1 Résultats

La section 4.1 présente une analyse critique comme suit :

Dans le cas des évaluations à postériori, inclure une évaluation d'ensemble de sa réussite ou de son échec relatif, et le degré auquel cet échec pouvait être anticipé dans le cadre de l'expertise technique initiale de la proposition de projet;

- i) les réalisations du projet
 - objectifs et produits du projet qui ont été réalisés par rapport à ceux qui avaient été prévus (non applicable à l'évaluation ex-ante)
 - impact et effets
 - Bilan de la situation post-projet et des conditions spécifiques que connaissent les bénéficiaires directs ou indirects par rapport à la situation et aux attentes préalables au projet; estimation de la probabilité que cette situation post-projet connaisse une évolution, et si tel est le cas, dans quelle direction et à quelle échéance;
 - Bilan de la réalisation de l'objectif spécifique ou des objectifs spécifiques et de leur contribution à l'objectif de développement; analyse critique de la validité des hypothèses émises; présentation des indicateurs de la réalisation de chaque niveau des éléments du projet;
 - Bilan des effets et répercussions inattendus, dommageables ou bénéfiques, et présentation des raisons de leur occurrence;
 - Bilan des impacts réels sur l'environnement et comparaison avec ceux qui avaient été prédits;
 - Bilan des effets, dommageables ou bénéfiques, sur les populations locales, en liaison ou non avec l'exécution du projet.
 - disponibilité
 - Évaluation de l'éventuelle stratégie post-projet et de son efficacité;
 - Développement sur la disponibilité des ressources humaines et des dispositions financières et institutionnelles destinées à garantir la pérennisation.

ii) Processus de formulation et d'exécution du projet

- participation des acteurs à l'identification et à l'exécution du projet.
 - Bilan de la contribution des acteurs à la structure du projet;
 - Bilan de l'appropriation du projet;
 - Évaluation des (premiers) engagements pris par les acteurs et les agences collaboratrices.
- bien-fondé de la structure du projet
 - Son bien-fondé général;
 - L'argumentaire de sa logique verticale;
 - Le degré de détail de son plan des travaux;
 - Logique horizontale, indicateurs, moyens de vérification, hypothèses;
 - Risques hypothéquant le bon accomplissement du projet.
- efficacité et aspects opérationnels
 - Bilan des aspects techniques, financiers et managériaux de l'exécution du projet, y compris l'adoption de normes, de standards et de règles applicables aux interventions techniques et celles du domaine administratif, coordination du personnel du projet, organisation du projet (fichiers, données techniques et financières, rapports, documents comptables, etc.);
 - Bilan de l'allocation des apports, y compris le timing et l'adéquation, indication du caractère opportun de leur livraison et des leur adéquation aux coûts projetés; indication des tendances futures dans l'affectation des apports à la lumière de la situation présente; indication du rapport coût-efficacité en recourant aux coûts unitaires, aux coûts comparés par bénéficiaire, etc.
 - Suivi interne du projet;
 - Procédures d'achat, emploi de consultants;
 - Engagements pris par le pays ayant bénéficié du projet.
- efficacité
 - Évaluation de la valeur technique et scientifique intrinsèque de la proposition de projet;
 - Évaluation de l'argumentaire de la proposition de projet pour la réalisation des objectifs, comprenant une analyse critique de son cadre logique et un examen des facteurs extérieurs susceptibles d'influer sur la réussite du projet; évaluation des risques et de la probabilité de réussite;
 - Évaluation de l'efficacité montrée par la direction du projet à faire face à des situations imprévues et évaluation des voies empruntées parmi celles qui s'offraient;
 - Détermination de la validité de la structure du projet (pour les projets en cours), avec notamment l'examen du cadre logique et des suggestions de révision, si nécessaire.

iii) L'évaluation technique de la *proposition* de projet.

- Les échecs auraient-ils pu être prédits en étudiant la proposition de projet; quels types d'indications ?

4.2 Enseignements dégagés

Concept :

- i) enseignements pertinents dégagés

5 Conclusions et recommandations

Généralités

En principe des conclusions peuvent être tirées et des recommandations produites sur tout aspect mis en évidence à la section 4. Il est utile de regrouper les conclusions et recommandations sous les mêmes rubriques que celles utilisées à la section 4 et en référence au cahier des charges. Les recommandations doivent également se référer aux conclusions qui leur correspondent. Il peut donc être envisagé de fusionner les sections 5.1. et 5.2.

Les sources de données et d'information qui étayent les conclusions et recommandations doivent être indiquées. L'utilisation de tableaux pour la présentation des révisions suggérées ou pour étayer des conclusions est recommandée sachant qu'ils ont généralement pour effet d'explicitier les propositions.

Identifier tout problème qui devrait être pris en compte dans l'élaboration conceptuelle de futurs projets similaires.

5.1 Conclusions

La section 5.1 présente :

- i) les conclusions d'importance notable sont regroupées dans les rubriques se trouvant à la section 4 (Résultats et enseignements dégagés) et en référence au cahier des charges.

5.2 Recommandations

La section 5.2 présente :

- i) les recommandations regroupées selon les rubriques utilisées à la section 4 et les groupes ciblées, par exemple agence d'exécution, point focal du pays, secrétariat de l'OIBT, Panel d'experts, etc.

Annexe: Point de vue de l'agence d'exécution

L'annexe présente toutes opinions et points de vue émis par l'agence d'exécution qui marquent une distance avec les conclusions de l'équipe d'évaluation.



ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX

International Organizations Center, 5th Floor, Pacifico-Yokohama 1-1-1, Minato-Mirai, Nishi-ku, Yokohama 220-0012, Japon
Téléphone +81-45-223-1110 Télécopie +81-45-223-1111 Courriel itto@itto.int URL www.itto.int
© OIBT 2009

