[Objet de l’évaluation] en [zone géographique] de [année de début] à [année de fin]

Évaluation décentralisée

Lutter contre la faim dans le monde entier

Termes de référence

PAM [Équipe/bureau commanditaire]

Numéro de rapport

Mois et année

Conserver une mise en page stable sur Microsoft Word peut être difficile, en particulier pour les documents longs ou complexes. Cependant, il existe un ensemble de bonnes pratiques permettant de garantir la stabilité de la mise en page:

**Utiliser les fonctionnalités de style MS Word**: Les styles sont un ensemble de paramètres de mise en page pouvant être appliqués à des lignes ou des paragraphes. Ils contribuent à maintenir une certaine cohérence et de mettre en page efficacement les documents, en vous permettant d’appliquer facilement et rapidement un ensemble d’attributs prédéfinis. Tirez parti des styles intégrés à Word pour une mise en page cohérente dans tout le document. Au lieu de mettre en forme le texte manuellement, appliquez des styles tels que la numérotation des paragraphes, "Titre 1", "Titre 2", "Normal", etc. Cela vous aidera à maintenir un document cohérent et facilitera les mises à jour à l’échelle globale, le cas échéant. Si vous souhaitez insérer des paragraphes non numérotés ou sans puces, repassez au format "Normal". Sachez que vous pouvez également créer de nouveaux styles, si nécessaire.

**Éviter la mise en forme directe**: Évitez au maximum de mettre en forme le texte manuellement (par exemple, en utilisant les caractères gras, l’italique ou en changeant la taille de police manuellement depuis l’option "Paragraphe"). Appuyez-vous plutôt sur une mise en forme automatique et cohérente. Lorsqu’un utilisateur modifie directement la mise en forme d’un texte plutôt que d’utiliser des styles prédéfinis, cela peut entraîner des incohérences et des problèmes d’harmonisation. La mise en forme directe se substitue aux paramètres de style prédéfinis et risque d’aboutir à des modifications inattendues ou à des incohérences au moment d’éditer le document. Pour rappel, les consignes éditoriales du Programme alimentaire mondial (PAM) recommandent de ne pas utiliser l’italique ou le gras pour marquer une insistance dans un texte, mais plutôt d’utiliser des tournures de phrase appropriées.

**Mettre à jour les styles:** Si vous avez besoin de modifier la mise en forme d’un style particulier, mettez à jour ses paramètres au lieu de modifier individuellement chaque occurrence. Ainsi, vous vous assurez que le texte mis en forme avec le style en question est mis à jour automatiquement.

**Nettoyer la mise en forme avant de faire un copier-coller depuis une source externe**: Lorsque vous copiez du texte d’une source externe (par exemple, un site Internet, un PDF), collez d’abord le texte dans le bloc-notes ou toute autre application de modification de texte brut afin d’éliminer toute mise en forme cachée. Copiez-collez ensuite ce texte dans Word en appliquant les styles adaptés. Si vous décidez de directement coller le texte dans Word avec CTRL+V, utilisez l’option "Collage spécial". Faites un clic droit et sélectionnez l’option "Conserver uniquement le texte", puis réappliquez le style que vous souhaitez.

**Éviter les zones de texte:** Essayez de ne pas utiliser de petites zones de texte pour votre contenu annexe. À la place, optez pour des encadrés d’une page entière. Mettez-les en page avec l’option "Aligner sur le texte", afin de garantir que l’encadré reste intégré au flux du document, à mesure de l’ajout ou de la suppression de texte. Au lieu de recourir à des zones de texte, vous pouvez aussi insérer des tableaux à une colonne, pour un effet similaire. Les tableaux à une colonne permettent de contenir le texte tout en maintenant une position stable.

**Utiliser le paramètre "Insérer une légende" sous les figures, tableaux et encadrés**: Cette fonctionnalité MS Word vous permet de facilement ajouter des légendes sous vos graphiques, tableaux, équations ou autres éléments de votre document, tout en garantissant une numérotation exacte.

**Vérifier la compatibilité**: Faites attention aux problèmes de compatibilité lorsque vous partagez des documents avec d’autres personnes, qui pourraient utiliser des versions différentes de Word, voire d’autres logiciels de traitement de texte. Sauvegardez votre document dans un format compatible (par exemple, .docx) et envisagez d’utiliser le "Mode compatibilité" si nécessaire.

Ce modèle s’applique à toutes les évaluations décentralisées.

**À qui ce modèle est-il destiné?** Ce modèle doit être utilisé par le personnel gérant une évaluation décentralisée, pendant l’étape de préparation.

**Quel est l’objectif de ce modèle?** Ce modèle fournit une proposition de structure ainsi que des orientations pour l’élaboration de termes de référence.

**Comment ce modèle doit-il être utilisé?** Ce modèle est utilisé en association avec la [liste de contrôle pour les termes de référence](about:blank) afin d’aider à garantir que tous les éléments des termes de référence sont abordés de façon adéquate. Les termes de référence doivent être adaptés au champ d’application et aux objectifs spécifiques à chaque évaluation. Par conséquent, avant de commencer à rédiger les termes de référence, le/la gestionnaire de l’évaluation doit consulter les principales parties prenantes, internes et externes au PAM, sur les points suivants:

* Quelle est la finalité principale de l’évaluation?
* Quels en sont les principaux objectifs (équilibre entre redevabilité et apprentissage)?
* Quelles sont les principales questions auxquelles souhaitent répondre les différentes parties prenantes?
* Quelles sont les parties prenantes dont les besoins et intérêts seront satisfaits par l’évaluation?
* Comment l’évaluation sera-t-elle utilisée? Par qui et quand?

**Comment ce modèle est-il structuré?**

* Des orientations sont fournies dans chaque section, en **gras** et entre crochets [ ]. Une fois la version préliminaire des termes de référence terminée, ces indications doivent être retirées.
* Le texte en format standard correspond à des propositions de contenu des termes de référence et peut être modifié selon qu’il convient.
* Le texte rédigé [entre crochets] indique les parties devant être remplies par les utilisateurs du modèle.
* Les références à d’autres parties des lignes directrices sont soulignées.

**Quels sont les autres documents de référence à consulter?** D’autres documents d’orientation pertinents sont disponibles en cliquant sur les liens suivants:

* Le [guide de procédures relatif aux évaluations décentralisées](about:blank), qui présente les différentes phases d’une évaluation décentralisée et les modalités de leur mise en œuvre
* Diverses notes techniques pertinentes, en particulier:
* La note technique relative aux principes, aux normes et aux règles d’évaluation
* La note technique relative aux types d’évaluations décentralisées
* La [note technique relative aux options de contractualisation des équipes](about:blank) chargées des évaluations décentralisées
* La note technique relative aux approches, méthodes et outils d’évaluation
* La note technique relative à l’analyse des parties prenantes
* [La note technique relative aux critères et questions d’évaluation](about:blank)
* La [note technique relative à l’intégration des questions de genre](about:blank), la [liste de contrôle](about:blank) et le [guide succinct en la matière](about:blank)
* La note technique sur le comité d’évaluation
* [La note technique relative au groupe de référence de l’évaluation](about:blank)
* La note technique sur la planification et la conduite des évaluations dans le contexte de la COVID-19
* La note technique sur les évaluations conjointes
* Le plan de communication et de gestion des connaissances

Table des matières

[1. Introduction 1](#_Toc169099465)

[2. Motifs de l’évaluation 2](#_Toc169099466)

[2.1. Raison d’être 2](#_Toc169099467)

[2.2. Objectifs 2](#_Toc169099468)

[2.3. Principales parties prenantes 2](#_Toc169099469)

[3. Contexte et objet de l’évaluation 6](#_Toc169099470)

[3.1. Contexte 6](#_Toc169099471)

[3.2. Objet de l’évaluation 6](#_Toc169099472)

[4. Champ d’application, critères et questions de l’évaluation 8](#_Toc169099473)

[5. Méthode et considérations d’ordre éthique 10](#_Toc169099474)

[5.1. Approche de l’évaluation 10](#_Toc169099475)

[5.2. Éléments préliminaires à prendre en compte concernant l’évaluabilité et conséquences méthodologiques 11](#_Toc169099476)

[5.3. Considérations éthiques 12](#_Toc169099477)

[5.4. Assurance qualité 13](#_Toc169099478)

[6. Organisation de l’évaluation 15](#_Toc169099479)

[6.1. Étapes et produits livrables 15](#_Toc169099480)

[6.2. Composition de l’équipe d’évaluation 15](#_Toc169099481)

[6.3. Rôles et responsabilités 17](#_Toc169099482)

[6.4. Considérations relatives à la sécurité 19](#_Toc169099483)

[6.5. Communication 19](#_Toc169099484)

[6.6. Proposition 20](#_Toc169099485)

[Annexe 1. Carte 21](#_Toc169099486)

[Annexe 2. Calendrier 22](#_Toc169099487)

[Annexe 3. Rôle et composition du comité d’évaluation 24](#_Toc169099488)

[Annexe 4. Rôle, composition et calendrier de collaboration du groupe de référence de l’évaluation 25](#_Toc169099489)

[Annexe 5. Plan de communication et de gestion des connaissances 27](#_Toc169099490)

[Annexe 6. Bibliographie 28](#_Toc169099491)

[Annexe 7. Acronymes et abréviations 29](#_Toc169099492)

[Annexe 8. Ajoutez toute annexe pertinente si nécessaire (notamment un cadre logique ou une théorie du changement) 30](#_Toc169099493)

Liste des figures

Liste des tableaux

[Tableau 1. Analyse préliminaire des parties prenantes 4](#_Toc161916276)

[Tableau 2. Questions et critères de l’évaluation 8](#_Toc161916277)

[Tableau 3. Résumé de la chronologie – étapes clés de l’évaluation 13](#_Toc161916278)

# Introduction

1. Utilisez le style "Paragraphe numéroté" dans la liste des styles MS Word si vous souhaitez conserver une numérotation cohérente entre vos paragraphes dans tout le document.
2. Si vous souhaitez insérer des listes à puces, le style "Puces niveau 1" peut être une option, tout comme le retour au style "Normal". Ne créez pas de liste à puces ou de nouvelle liste numérotée lorsque vous écrivez avec le style "Paragraphe numéroté".

* Liste à puces
* Liste à puces
* Liste à puces

1. Les présents termes de référence ont été préparés par [le bureau/l’équipe du PAM ayant demandé l’évaluation] sur la base d’un examen documentaire initial des documents et d’une consultation avec les parties prenantes. Ils visent à fournir des informations clés sur l’évaluation aux parties prenantes, à orienter le travail de l’équipe d’évaluation et à préciser quelles sont les attentes lors des différentes étapes de l’évaluation.

[Donner une brève description du champ d’application de l’évaluation, à savoir son objet, sa période de mise en œuvre, sa couverture géographique, les activités y afférentes, le groupe ciblé]

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

# Motifs de l’évaluation

## Raison d’être

1. L’évaluation est commandée pour les raisons suivantes: [Décrire les raisons qui sous-tendent la demande d’évaluation et pourquoi cette dernière est nécessaire à ce stade.]
2. [Le bureau du PAM ayant demandé l’évaluation et les autres parties prenantes clés] auront recours à l’évaluation aux fins suivantes:

[Inclure une brève description des usages et de l’utilité attendus de l’évaluation, par exemple, éclairer la conception d’une nouvelle intervention, déployer à plus grande échelle ou ajuster une intervention en cours, d’autres processus décisionnels spécifiques, etc.]

## Objectifs

1. Les évaluations sont au service des objectifs de redevabilité et d’apprentissage, qui se renforcent mutuellement. [Si l’accent est mis sur la redevabilité ou sur l’apprentissage, ou si l’un ou l’autre de ces deux objectifs n’est pas inclus, nuancer le texte standard et fournir une explication claire.]

* **Redevabilité**– L’évaluation visera à examiner la performance et les résultats de [objet de l’évaluation] et à en faire état.
* **Apprentissage** – L’évaluation visera à examiner si la mise en œuvre s’est déroulée comme prévu, étudier les raisons de l’obtention ou non des résultats escomptés, et comprendre si des résultats non intentionnels (positifs ou négatifs) sont apparus. Elle permettra de tirer des enseignements, dégager de bonnes pratiques et fournir des recommandations sur lesquelles il sera possible de s’appuyer à l’avenir. Elle formulera également des conclusions fondées sur des données probantes pour éclairer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques. Les résultats seront activement diffusés et les enseignements tirés seront intégrés aux systèmes pertinents de partage d’enseignements.

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

## Principales parties prenantes

[À partir des objectifs et de la raison d’être de l’évaluation, préciser pour qui l’évaluation est menée et qui en seront les utilisateurs prévus. Pour ce faire, répondre aux questions suivantes:

* Qui sont les principales parties prenantes internes et externes primaires, à savoir celles possédant un intérêt direct dans l’intervention, ou qui l’influencent ou y participent directement?
* Qui sont les principales parties prenantes internes et externes secondaires, à savoir celles possédant un intérêt indirect dans l’intervention, ou qui l’influencent ou y participent de manière indirecte?
* Quels sont les intérêts, le rôle et le pouvoir relatif des parties prenantes leur permettant d’influencer le processus et les résultats de l’évaluation?
* Dans quelle mesure et quand les parties prenantes doivent-elles être impliquées dans l’évaluation?

Indiquer également si les points de vue des bénéficiaires seront inclus dans le processus d’évaluation et ventilés de façon à refléter la diversité, et de quelle manière. Tenir compte des différences existantes au sein des groupes cibles (telles que l’âge, le genre ou la situation de handicap).]

1. L’évaluation sollicitera les points de vue de nombreuses parties prenantes internes et externes au PAM, et leur sera bénéfique. Un certain nombre de parties prenantes seront impliquées dans le processus d’évaluation, en raison de leur rôle dans la conception et la mise en œuvre de [l’objet de l’évaluation], de leur intérêt pour les résultats de l’évaluation et de leur influence relative sur la conception, le financement et la mise en œuvre du programme évalué. Le tableau 1 présente une analyse préliminaire des parties prenantes, qui devrait être affinée par l’équipe d’évaluation dans le cadre de l’étape de mise en route.
2. La redevabilité envers les populations touchées fait partie des engagements du PAM visant à inclure les bénéficiaires dans son travail en tant que principales parties prenantes. Le PAM s’engage à garantir l’égalité des genres, l’équité et l’inclusion dans le processus d’évaluation, à travers la participation et la consultation de femmes, d’hommes, de garçons et de filles aux profils variés (notamment des personnes handicapées, âgées ou issues de différents groupes ethniques et linguistiques).

Tableau 1: Analyse préliminaire des parties prenantes

**[Ajouter et supprimer des lignes selon qu’il convient et rectifier la catégorisation informateurs clés/parties prenantes primaires/secondaires au besoin.]**

|  |  |
| --- | --- |
| Parties prenantes | Intérêt pour l’évaluation et participation à cette dernière |
| **Parties prenantes internes (PAM)** | |
| Bureau de pays du PAM, [lieu] | **Informateur clé et partie prenante primaire** – Responsable de la planification et de la mise en œuvre des interventions du PAM au niveau national. L’intérêt du bureau de pays porte sur l’apprentissage basé sur l’expérience, afin d’éclairer la prise de décisions. Il lui incombe également de rendre des comptes, aussi bien en interne qu’à ses bénéficiaires et partenaires, au sujet de la performance et des résultats de ses programmes. Le bureau de pays utilisera les résultats de l’évaluation pour mettre en œuvre ses programmes ou pour décider du prochain programme et des futurs partenariats. [Ajouter d’autres points d’intérêt vis-à-vis de l’évaluation, le cas échéant.] |
| Bureaux du PAM sur le terrain, [lieux] | **Informateurs clés et parties prenantes primaires**– Responsables de la mise en œuvre du programme au quotidien. Les bureaux de terrain assurent la liaison avec les parties prenantes aux niveaux décentralisés et sont en contact direct avec les bénéficiaires. Ils seront concernés par les résultats de l’évaluation. |
| Bureau régional, [lieu] | **Informateur clé et partie prenante primaire**– Responsable aussi bien de la supervision des bureaux de pays que de l’encadrement et de l’appui techniques, le bureau régional est intéressé par le compte rendu indépendant et impartial sur les performances opérationnelles ainsi que sur les enseignements à tirer des résultats de l’évaluation contribuant aux priorités régionales dans leur ensemble, en vue de les appliquer, si possible, à d’autres bureaux de pays. Le bureau régional sera impliqué dans la planification du prochain programme, et devra donc s’appuyer sur les résultats de l’évaluation pour fournir une orientation stratégique, un soutien au programme et une supervision. L’équipe régionale d’évaluation apporte son soutien au bureau de pays et au bureau régional pour garantir la conduite d’évaluations décentralisées de qualité, crédibles et utiles. [Ajouter d’autres points d’intérêt vis-à-vis de l’évaluation, le cas échéant.] |
| Divisions  du siège | **Informatrices clés et parties prenantes primaires** – Les divisions du siège du PAM sont chargées de la publication et de la supervision du déploiement des orientations normatives sur les thèmes, les activités et les modalités des programmes de l’organisation, ainsi que de ses politiques et stratégies générales. Elles s’intéressent également aux enseignements qui ressortent des évaluations, car beaucoup d’entre eux peuvent se révéler pertinents au-delà de la zone géographique concernée. Les unités du siège concernées doivent être consultées dès l’étape de planification afin de garantir que les principaux éléments ayant trait aux politiques, stratégies et programmes sont compris dès le début de l’évaluation. Elles peuvent utiliser l’évaluation à des fins d’apprentissage et de redevabilité plus vastes. [Ajouter d’autres points d’intérêt vis-à-vis de l’évaluation, le cas échéant.] |
| Bureau de l’évaluation du PAM | **Partie prenante primaire**– Le Bureau de l’évaluation a intérêt à ce que les évaluations décentralisées constituent des examens de qualité, crédibles et utiles qui respectent les dispositions d’impartialité ainsi que les rôles et le devoir de redevabilité de diverses parties prenantes décentralisées, telles qu’identifiées dans la politique d’évaluation. Le Bureau peut s’appuyer sur les résultats de l’évaluation, le cas échéant, pour contribuer aux évaluations centralisées, aux synthèses d’évaluation ou à d’autres produits d’apprentissage. [Ajouter d’autres points d’intérêt vis-à-vis de l’évaluation, le cas échéant.] |
| Conseil d’administration du PAM | **Partie prenante primaire** – Le Conseil d’administration du PAM assure le contrôle final des programmes de l’organisation et fournit des orientations. Cet organe directeur a tout intérêt à être informé de l’efficacité des programmes du PAM. L’évaluation ne sera pas présentée au Conseil d’administration, mais ses résultats pourront contribuer à l’élaboration de synthèses thématiques ou régionales ainsi qu’aux processus d’apprentissage de l’organisation. Ces éléments seront couverts par les évaluations du travail du PAM, lequel est présenté au Conseil d’administration à travers le rapport annuel d’évaluation. [Ajouter d’autres points d’intérêt vis-à-vis de l’évaluation le cas échéant.] |
| Parties prenantes externes | |
| **Bénéficiaires** [à ventiler par groupe cible, le cas échéant] | **Informateurs clés et parties prenantes [primaires/secondaires]** – En tant que destinataires finaux de l’aide alimentaire, les bénéficiaires sont intéressés par l’évaluation du PAM déterminant si l’aide fournie est adéquate et efficace. À ce titre, on déterminera le niveau de participation à l’évaluation des femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes et l’on cherchera à obtenir leurs points de vue respectifs. [Ajouter d’autres points d’intérêt vis-à-vis de l’évaluation, le cas échéant]. |
| Pouvoirs publics  [Si nécessaire, ventiler par niveau (central/local/ministériel)] | **Informateurs clés et parties prenantes [primaires/secondaires]** – Les pouvoirs publics ont un intérêt direct pour l’évaluation et chercheront ainsi à savoir si les activités du PAM dans le pays sont alignées sur leurs priorités et harmonisées avec les actions d’autres partenaires, et si elles atteignent les résultats attendus. Leur intérêt se porte particulièrement sur le renforcement des capacités, le transfert de responsabilité et la durabilité. [Divers ministères peuvent être des partenaires de conception et de mise en œuvre des activités du PAM, si nécessaire.] [Ajouter d’autres parties intéressées par l’évaluation, le cas échéant. Par exemple, si l’objet de l’évaluation a été conçu ou mis en œuvre de façon conjointe avec certaines institutions gouvernementales, lesdites institutions auront un intérêt direct.] |
| **Équipe de pays des Nations Unies** [Énumérer les entités spécifiques concernées, le cas échéant] | **Partie prenante [primaire/secondaire]** – L’action harmonisée de l’équipe de pays des Nations Unies doit contribuer à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de développement. Elle a par conséquent intérêt à ce que les programmes du PAM soient efficaces et contribuent aux efforts conjoints des Nations Unies. Diverses entités sont également des partenaires directs du PAM sur le plan des politiques et des activités. [Ajouter d’autres parties intéressées par l’évaluation, le cas échéant, par exemple, si l’objet de l’évaluation a été conçu ou mis en œuvre de façon conjointe avec certaines entités des Nations Unies, alors lesdites entités auront un intérêt direct.] |
| **Organisations non gouvernementales (ONG)** [Énumérer les ONG concernées, le cas échéant] | Informatrices clés et parties prenantes [primaires/secondaires] – Les ONG travaillent en partenariat avec le PAM aux fins de la mise en œuvre de certaines activités de l’organisation, tout en exécutant leurs propres interventions. Les résultats de l’évaluation peuvent exercer une influence sur les modalités de mise en œuvre, les orientations stratégiques et les partenariats futurs. Les ONG s’appuieront sur les résultats de l’évaluation pour mettre en œuvre des programmes. [Ajouter d’autres parties intéressées par l’évaluation si nécessaire.] |
| **Donateurs** [Nommer les donateurs concernés] | Parties prenantes primaires/secondaires – Les interventions du PAM sont financées de manière volontaire par un certain nombre de donateurs. Ces derniers auront intérêt à savoir si leurs fonds ont été mobilisés de façon efficace et si le travail du PAM a été concluant et a bénéficié à leurs propres stratégies et programmes. [Ajouter d’autres parties intéressées par l’évaluation si nécessaire.] |
| **[Ajouter des parties intéressées selon qu’il convient, par exemple, le secteur privé]** |  |

# Contexte et objet de l’évaluation

## Contexte

[Présenter un aperçu du contexte en communiquant des informations précises et concises axées explicitement sur l’objet de l’évaluation afin de comprendre le contexte spécifique dans lequel elle s’inscrit. Les données fournies doivent être pertinentes, actualisées et commentées, et non simplement énumérées. Utilisez des données sur les tendances dans la mesure du possible. Cette section doit mentionner:

* La pauvreté et la sécurité alimentaire et nutritionnelle au regard de l’objet de l’évaluation;
* Des données et tendances clés relatives aux objectifs de développement durable (ODD) pertinents dans le contexte (niveaux régional, national ou infranational/local);
* Les politiques, les priorités et les capacités institutionnelles des pouvoirs publics au regard de l’objet de l’évaluation, notamment leur caractère propice ou non à la promotion des droits humains, de l’égalité des genres et de l’équité;
* Les problématiques humanitaires [le cas échéant] en lien avec la sécurité alimentaire et l’objet de l’évaluation, y compris, les schémas de migration, les tensions sociales/au sein des communautés d’accueil et les programmes de protection sociale, entre autres;
* Les dimensions du contexte liées à l’égalité des genres et l’autonomisation des femmes, l’équité et l’inclusion au sens large, en lien avec le domaine programmatique de l’intervention. Inclure les différences fondées sur le genre en matière de pauvreté, de sécurité alimentaire et de nutrition, les entraves et dynamiques structurelles liées au genre, et les vulnérabilités spécifiques en lien avec l’objet de l’évaluation. Inclure également des informations pertinentes sur le contexte du pays et le caractère propice ou non des instruments normatifs (architecture en matière de genre, politiques et programmes nationaux) à la promotion des droits humains, de l’égalité des genres et de l’équité;
* Tout événement extérieur majeur ayant engendré des changements importants dans les activités du PAM;
* Les différentes formes d’aide internationale d’autres acteurs dans la région: donateurs de longue date et organismes présents depuis longtemps dans le pays, niveaux de ressources, aide humanitaire et au développement, etc.;
* Autres activités du PAM dans la région. ]

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

## Objet de l’évaluation

[Utiliser le Plan stratégique national du PAM, le budget du portefeuille de pays/le budget révisé, le cadre logique, la ligne de mire ou la théorie du changement ainsi que les mises à jour au sujet de l’approvisionnement afin de fournir des informations suffisantes pour comprendre la nature de l’objet de l’évaluation, notamment:

* Le type d’intervention/de programme (l’objet de l’évaluation);
* La portée géographique de l’objet de l’évaluation [insérer et faire référence à la carte à l’annexe X];
* Les dates importantes (validation, début, fin prévue de l’objet de l’évaluation). Si l’évaluation porte sur plusieurs activités, mises en œuvre sur différentes périodes, indiquer les dates de début et de fin de toutes les activités concernées;
* Les produits escomptés (par exemple, pour une activité donnée, pourcentage prévu et révisé de bénéficiaires par activité/composante, ventilés par genre et par âge, ou volume des transferts [nourriture, espèces, coupons] par activité/composante, le cas échéant);
* Les résultats prévus au titre de l’intervention conçue;
* Les principales activités, notamment ce qui est fourni à qui et pourquoi;
* Les principaux partenaires (pouvoirs publics, ONG, partenaires bilatéraux, partenaires multilatéraux);
* Les ressources, à savoir le budget (approuvé et financé pour l’objet de l’évaluation, estimé annuellement), le pourcentage financé du total des exigences. Si l’objet de l’évaluation est financé à partir de fonds communs, indiquer les ressources allouées par entité si ces informations sont disponibles;
* Les autres activités/interventions antérieures ou simultanées pertinentes;
* Les modifications apportées à la conception d’origine (prolongation, augmentation de la portée du programme, ajustements techniques, etc.);
* Le cadre logique, la théorie du changement ou tout autre outil similaire (ou remanié) expliquant le cadre de l’objet de l’évaluation. Si un tel outil n’existe pas ou n’a pas été remanié, l’équipe d’évaluation devra en produire un lors de l’étape de mise en route;
* Les conclusions/recommandations issues des activités précédentes de suivi, d’évaluations et d’examens, qui sont pertinentes dans le cadre de cette évaluation. Si aucune évaluation n’a été précédemment menée, les termes de référence doivent le préciser;
* Une description des éléments liés à l’égalité des genres et à l’autonomisation des femmes, à l’équité et à l’inclusion au sens large pertinents pour l’objet de l’évaluation et le contexte. Indiquer si une analyse des dimensions d’égalité des genres et d’autonomisation des femmes a été menée pour éclairer le programme (soit en tant qu’exercice ponctuel, soit dans le cadre de la formulation du Plan stratégique du pays ou de la conception du programme), et préciser dans quelle mesure ces composantes ont été intégrées à la conception. Si aucune analyse des questions de genre n’a été réalisée, il convient de le préciser.]

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

# Champ d’application, critères et questions d’évaluation

[Décrire le champ d’application/les paramètres de l’évaluation en mettant l’accent sur les éléments qu’elle couvrira ou non.] Veiller à ce que le champ d’application soit réaliste au regard du temps et des ressources disponibles pour la mise en œuvre de l’évaluation, et justifier tout élément exclu. Doivent être inclus:

* La chronologie/le calendrier (dates de début et de fin de la période évaluée);
* La couverture géographique;
* Les composantes, notamment tout ou partie d’une activité ou d’un domaine thématique, ou l’ensemble d’un projet pilote ou d’une modalité de transfert;
* Les groupes cibles spécifiques (y compris les femmes et les filles) qui seront inclus ou exclus de l’évaluation. Veiller à ce que les dimensions liées à l’égalité des genres, à l’équité et à l’inclusion soient intégrées dans le champ d’analyse de l’évaluation. Un certain degré de ventilation sera donc nécessaire lors de la collecte et de l’analyse des données.

Indiquer les principales questions d’évaluation auxquelles des réponses seront apportées, ou décrire chacun des objectifs de l’évaluation (redevabilité et apprentissage), en évitant de former une longue liste de questions. Les questions doivent être claires et pertinentes au regard du sujet, de l’objet et de l’utilisation prévue de l’évaluation. Elles doivent être adaptées et réalistes compte tenu du temps et des ressources disponibles. Il est important qu’elles soient exhaustives tout en étant approfondies, et qu’elles portent également sur les résultats non intentionnels. Définir les critères internationaux d’évaluation couverts par chaque sous-question, conformément au sujet, à l’objet et aux objectifs de l’évaluation. Il n’est pas indispensable que l’évaluation couvre tous les critères définis par le Comité d’aide au développement de l’Organisation de coopération et de développement économiques. Si l’évaluation est réalisée dans un contexte humanitaire, il convient d’y inclure des questions relatives aux critères d’adéquation, de couverture et d’interdépendance. Les questions de genre peuvent constituer un critère distinct ou être intégrées à d’autres critères d’évaluation.

L’égalité des genres et l’autonomisation des femmes doivent être prises en compte dans toutes les questions et sous-questions de l’évaluation. Il conviendra d’envisager comment obtenir les points de vue des hommes, des femmes, des garçons et des filles au cours du processus d’évaluation. Les données doivent être ventilées par genre. De même, les considérations liées à l’équité et à l’inclusion au sens large doivent aussi être prises en compte.]

1. Conformément à l’objectif d’apprentissage, l’évaluation répondra aux grandes questions suivantes:

Énumérer les principales questions d’apprentissage

1. Conformément à l’objectif de redevabilité, l’évaluation répondra aux grandes questions suivantes:

Énumérer les principales questions de redevabilité

1. L’évaluation appliquera les critères d’évaluation internationaux suivants: [Se référer aux orientations de la note technique sur les critères et les questions de l’évaluation pour sélectionner les critères appropriés]. L’évaluation n’appliquera pas [indiquer les critères omis], car [expliquer brièvement la sélection des critères et pourquoi certains ont été omis].
2. L’évaluation doit analyser comment les objectifs liés au genre, à l’équité et à l’inclusion au sens large ainsi que les principes d’intégration liés à l’égalité des genres et à l’autonomisation des femmes ont été inclus dans la conception de l’intervention, et si les objectifs du PAM en la matière à l’échelle du système ont orienté le sujet de l’évaluation. Les considérations liées à l’égalité des genres, à l’équité et à l’inclusion au sens large doivent être dûment intégrées à tous les critères d’évaluation. [Indiquer brièvement si les questions de genre, d’équité et d’inclusion au sens large sont intégrées dans l’ensemble des critères ou si un critère distinct est prévu à cette fin.]
3. Le tableau 1 résume les questions d’évaluation et sera modifié et adapté par l’équipe d’évaluation en une matrice d’évaluation détaillée, lors de l’étape de mise en route. Collectivement, les questions ont pour but de mettre en évidence les enseignements clés (apprentissage) et les performances en matière de [objet de l’évaluation] (redevabilité), qui pourraient éclairer les futures décisions stratégiques et opérationnelles.

Tableau 2: Questions et critères d’évaluation

[À adapter selon les besoins]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Questions d’évaluation | | Critères [Sélectionner parmi la pertinence, l’adéquation, l’efficacité, l’efficience, l’impact, la durabilité/l’interdépendance, la couverture et la cohérence.] |
| **QE1 –** [inclure une question d’apprentissage ou de redevabilité à partir de la liste ci-dessus] | |  |
| 1.1. | Ajouter une sous-question |  |
| 1.2. | Ajouter une sous-question |  |
| **QE2 –** [inclure une question d’apprentissage ou de redevabilité à partir de la liste ci-dessus] | |  |
| 2.1. | Ajouter une sous-question |  |
| 2.2. | Ajouter une sous-question |  |
| **QE3 –** [inclure une question d’apprentissage ou de redevabilité à partir de la liste ci-dessus] | |  |
| 3.1. | Ajouter une sous-question |  |
| 3.2. | Ajouter une sous-question |  |
| **QE4 –** [inclure une question d’apprentissage ou de redevabilité à partir de la liste ci-dessus] | |  |
| 4.1. | Ajouter une sous-question |  |
| 4.2. | Ajouter une sous-question |  |

# Méthodologie et considérations d’ordre éthique

## Approche de l’évaluation

**[Décrire en termes généraux l’approche globale de l’évaluation (expérimentale, quasi expérimentale, développementale, théorique, etc.)[[1]](#footnote-2). Selon l’approche adoptée, la méthodologie sera approfondie par l’équipe d’évaluation au cours de l’étape de mise en route. Le cas échéant, expliquer la manière dont l’analyse doit être effectuée au regard des principes humanitaires internationaux.]**

L’approche sera conçue par l’équipe d’évaluation au cours de l’étape de mise en route. Elle doit:

* Utiliser les critères d’évaluation pertinents énumérés ci-dessus;
* Recourir à une matrice d’évaluation visant à répondre aux questions clés de l’évaluation, tout en tenant compte des contraintes en matière de disponibilité des données, de budget et de temps;
* S’assurer, grâce à des méthodes mixtes, que les femmes, les filles, les hommes et les garçons de différents groupes de parties prenantes participent, et que leurs points de vue sont entendus et intégrés;
* [Inclure toute autre exigence méthodologique qui pourrait s’appliquer à cette évaluation.]

1. L’approche choisie doit mettre l’accent sur l’impartialité et tenter de minimiser les biais en s’appuyant sur des méthodes mixtes (quantitatives, qualitatives, participatives, etc.) et différentes sources de données primaires et secondaires systématiquement triangulées (documents de sources variées, diversité des groupes de parties prenantes, notamment les bénéficiaires, observations directes en plusieurs endroits, entre évaluateurs, différentes méthodes, etc.). Elle tiendra compte de toutes les difficultés concernant la disponibilité, la validité ou la fiabilité des données, ainsi que de toute contrainte de budget ou de temps. Les questions de l’évaluation, les pistes d’enquête, les indicateurs, les sources de données et les méthodes de collecte de données seront rassemblés dans une matrice d’évaluation qui constituera la base de l’approche d’échantillonnage et des instruments de collecte et d’analyse des données (études documentaires, guides d’entretien et d’observation, questionnaires d’enquête, etc.).
2. L’approche doit intégrer les considérations liées à l’égalité des genres et à l’autonomisation des femmes, à l’équité et à l’inclusion, et préciser comment les points de vue et les propos de divers groupes (hommes, femmes, garçons, filles, personnes âgées, personnes handicapées et autres groupes marginalisés) seront recueillis et pris en compte. Les données primaires collectées doivent être ventilées par sexe et par âge. Si cela est impossible, il convient d’expliquer pourquoi. [Préciser comment la méthodologie de l’évaluation, le cadre d’échantillonnage et l’analyse des données tiendront compte des questions de genre en fonction de l’objet de l’évaluation, le cas échéant, et comment l’évaluation reflétera la diversité des parties prenantes concernées par l’intervention, en particulier les plus vulnérables. Voir la [note technique sur l’intégration du genre dans les évaluations du PAM](about:blank), ainsi que la [liste de contrôle](about:blank) et le [guide succinct](about:blank) y afférents.]
3. Il est trop tard pour chercher à prendre en compte de façon explicite le genre et l’équité ou l’inclusion dans les données une fois les activités de terrain terminées. L’équipe d’évaluation doit disposer d’un plan clair et détaillé de collecte des données auprès de femmes et d’hommes en tenant compte des questions de genre et d’équité, avant le début des activités de terrain.
4. Les résultats, conclusions et recommandations de l’évaluation doivent traduire une analyse des questions de genre et de l’équité qui s’inscrit dans le contexte de l’objet de l’évaluation. Les résultats doivent également ouvrir le débat sur les effets recherchés et non intentionnels des interventions sur l’égalité des genres et l’équité. Le rapport doit présenter les enseignements, difficultés ou recommandations concernant la mise en œuvre d’évaluations futures qui tiennent compte des questions de genre et d’équité.
5. Les mécanismes suivants seront mis en place afin de garantir l’indépendance et l’impartialité: l’équipe d’évaluation travaillera de manière indépendante à la conception et à la mise en œuvre de l’évaluation, tandis que les décisions finales concernant les produits de l’évaluation et leur validation reviennent au comité d’évaluation; un groupe de référence de l’évaluation examinera le processus et la méthode de collecte de données, et fournira des retours à cet égard [voir la [note technique sur les principes, normes et règles d’évaluation](about:blank)].
6. L’approche présente les risques suivants: [Énumérer les limites existantes, telles que le manque de disponibilité de données clés ou les difficultés d’accès aux populations touchées. Citer également les mesures d’atténuation proposées].
7. L’équipe d’évaluation devra approfondir l’approche présentée dans les termes de référence et élaborer une matrice d’évaluation détaillée dans le rapport de mise en route.

## Éléments préliminaires à prendre en compte concernant l’évaluabilité et conséquences méthodologiques

Déterminer les principales sources d’information à la disposition de l’équipe d’évaluation (rapport annuel du pays, évaluations précédentes, données de suivi, enquêtes, etc.), et indiquer si elles sont plutôt qualitatives ou quantitatives. Préciser quels indicateurs spécifiques à l’organisation et au bureau de pays ont fait l’objet d’un suivi régulier et quels types de données ont été recueillis à cette fin. Déterminer les sources de données pertinentes ne provenant pas du PAM (données gouvernementales ou d’enquêtes, informations provenant d’organismes des Nations Unies ou de partenaires de coopération, etc.).

Citer explicitement toutes les difficultés liées à la disponibilité ou à la fiabilité des données pour que l’équipe d’évaluation soit consciente des obstacles concernant l’évaluabilité et puisse élaborer des stratégies pour aider à les atténuer. Par exemple:

* Des ensembles de données non disponibles, limités ou peu fiables (y compris les données de référence);
* Le manque de comparabilité entre les ensembles de données;
* Des données uniquement disponibles dans les langues locales;
* Une disponibilité et une qualité insuffisantes des données ventilées par genre, notamment les données portant sur les résultats par genre;
* Un renouvellement fréquent du personnel, qui limite la mémoire institutionnelle.

Évaluer la clarté du cadre de référence de l’évaluation et la facilité d’utilisation de la théorie du changement ou du cadre logique (si disponible) de l’objet de l’évaluation. Estimer la disponibilité des éléments suivants:

* Indicateurs pertinents et quantifiables;
* Objectifs mesurables;
* Cibles claires;
* Données sur les produits et les résultats (données de suivi) et tout examen connexe;
* Documentation des hypothèses formulées et validation/invalidation de ces dernières dans le temps.

Vérifier si l’échantillonnage, les outils de collecte de données et les méthodes utilisées pour générer les ensembles de données existants tenaient compte des questions de genre et d’équité. Les différents points de vue des femmes, des filles, des hommes, des garçons, des personnes handicapées et d’autres groupes marginalisés sont-ils reflétés?

Mentionner les conséquences des limites de l’évaluabilité sur l’évaluation, et la manière d’y remédier.]

1. La principale source de données pour l’évaluation sera [sources].
2. Au cours de l’étape de mise en route, il est attendu de l’équipe d’évaluation qu’elle estime précisément la disponibilité, la qualité et les lacunes des données en s’appuyant sur les informations susmentionnées. Cet exercice orientera la collecte de données et le choix des méthodes d’évaluation. L’équipe d’évaluation devra systématiquement vérifier l’exactitude, la cohérence et la validité des données et des informations recueillies. Elle devra reconnaître toutes les limites et réserves possibles en utilisant ces données pendant la phase de communication des résultats et de formulation des conclusions.

## Considérations éthiques

1. L’évaluation doit suivre les [directives éthiques du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation (GNUE) en matière d’évaluation](about:blank) (intégrité, redevabilité, respect, bienfaisance[[2]](#footnote-3)). À ce titre, l’équipe d’évaluation est responsable du respect en tout temps des principes éthiques, à toutes les étapes du processus d’évaluation. Elle doit ainsi notamment garantir l’obtention du consentement éclairé, protéger des données personnelles et la vie privée, la confidentialité et l’anonymat des parties prenantes (les évaluateurs ont l’obligation de protéger les informations sensibles que les parties prenantes ne souhaitent pas divulguer à des tiers), veiller à la prise en compte des aspects culturels, respecter l’autonomie des répondants, s’attacher à un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et les groupes socialement marginalisés), assurer la représentation et le traitement adéquats et inclusifs des différents groupes de parties prenantes lors du processus d’évaluation (et veiller à ce que suffisamment de ressources et de temps y soient consacrés), et veiller à ce que les résultats de l’évaluation ne nuisent aucunement aux répondants ou à leurs communautés.
2. Les données personnelles[[3]](#footnote-4) seront traitées conformément aux principes de traitement équitable et légitime ; spécification des finalités ; proportionnalité et nécessité (minimisation des données) ; conservation nécessaire ; exactitude ; confidentialité ; sécurité ; transparence ; transferts sûrs et appropriés ; et responsabilité.
3. L’équipe d’évaluation sera responsable de la gestion de tous les risques et problèmes éthiques possibles. Elle doit mettre en place, en consultation avec le gestionnaire de l’évaluation, des processus et des systèmes permettant de repérer, signaler et résoudre les problèmes d’ordre éthique qui pourraient apparaître lors de la mise en œuvre de l’évaluation. Il convient de solliciter, lorsque cela est nécessaire, des approbations et examens éthiques de la part des comités d’examen nationaux et institutionnels compétents.
4. Si les évaluateurs sont informés d’allégations de fautes ou d’actes répréhensibles dans le cadre de la mise en œuvre d’un programme, commis soit par un membre du personnel du PAM, soit par un partenaire (fraude, détournement de produits alimentaires, utilisation abusive des biens du PAM, harcèlement, harcèlement sexuel, etc.), l’équipe d’évaluation doit signaler ces allégations au Bureau de l’inspection et des enquêtes du PAM par le biais de la ligne d’urgence ([http://www.wfphotline.ethicspoint.com](about:blank))[[4]](#footnote-5). En parallèle, l’équipe de gestion du bureau commanditaire et l’unité régionale d’évaluation doivent elles aussi en être informées.
5. [Inclure ici tout autre point sur l’éthique attendu ou déjà mis en évidence, accompagné d’une proposition de modalités de gestion. S’il n’y a aucun point spécifique, il convient de l’indiquer. Les évaluateurs doivent également réfléchir à ces questions éthiques et proposer des mesures d’atténuation/de protection dans le cadre de leur proposition.]
6. Le bureau commanditaire s’est assuré que l’équipe d’évaluation et le gestionnaire de l’évaluation ne sont pas impliqués, et ne l’ont jamais été, dans la conception, la mise en œuvre ou la gestion financière du [sujet de l’évaluation] du PAM, et n’y affichent aucun intérêt personnel ou conflit d’intérêts potentiel ou perçu.
7. Les conflits d’intérêts sont généralement caractérisés par un manque d’indépendance ou d’impartialité. Ils surviennent lorsqu’un intérêt primaire, tel que l’objectivité d’une évaluation, peut être influencé par un intérêt secondaire, à l’instar de considérations personnelles ou de gains financiers (Directives du GNUE, 2020). Aucune relation officielle, professionnelle, personnelle ou financière ne devrait causer ou entraîner de biais perçu concernant l’objet, la conception et la réalisation de l’évaluation, ni la façon dont les résultats sont présentés. Un conflit d’intérêts peut également survenir lorsque, en raison de contrats potentiels, la capacité de l’évaluateur à fournir une analyse impartiale est compromise. Les cas de conflits d’intérêts en amont sont ceux pour lesquels les consultants pourraient influencer l’analyse ou les recommandations afin qu’elles s’alignent sur des conclusions que ces personnes auraient formulées. Les conflits d’intérêts en aval peuvent, par exemple, voir les évaluateurs créer de fausses conditions favorables à leur embauche future (en recommandant, par exemple, des travaux supplémentaires afin d’obtenir le marché lié à la réalisation de ces derniers. La probabilité d’un biais s’accroît lorsque le travail d’un évaluateur se concentre sur un seul organisme. Au cours du processus d’évaluation, les évaluateurs ne sont pas autorisés à passer d’autres contrats avec l’unité/l’entité évaluée. Pour prévenir les conflits d’intérêts, il convient de veiller attentivement au respect des principes d’indépendance et d’impartialité.
8. Tous les membres de l’équipe d’évaluation seront soumis aux [directives éthiques du GNUE de 2020](about:blank), notamment l’engagement à une conduite éthique, ainsi qu’aux directives de 2014 sur l’intégration des droits humains et de l’égalité des genres dans les évaluations et à la [note technique du PAM relative au genre](about:blank). Il est attendu de l’équipe d’évaluation et des individus qui participent directement à l’évaluation au moment de la publication de la commande (ou des contrats individuels) qu’ils signent un accord de confidentialité et un engagement à une conduite éthique.[[5]](#footnote-6) Ces modèles seront fournis par le bureau de pays au moment de la signature du contrat.

## Assurance qualité

1. Le système d’assurance qualité des évaluations du PAM définit des processus par étapes pour l’assurance qualité ainsi que des modèles pour les produits de l’évaluation à partir d’un ensemble de [listes de contrôle pour l’assurance qualité](about:blank). Les exercices d’assurance qualité seront systématiquement réalisés au cours de cette évaluation et les documents pertinents seront fournis à l’équipe d’évaluation, notamment des listes de contrôle pour les retours sur la qualité de chaque produit de l’évaluation. Chaque étape utilisera une liste de contrôle adaptée afin de garantir la qualité du processus et des produits de l’évaluation.
2. Le système d’assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) du PAM se fonde sur les normes et règles du GNUE et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale de l’évaluation. Il vise à garantir la conformité du processus et des produits de l’évaluation. Ce processus d’assurance qualité n’interfère pas avec les points de vue ou l’indépendance de l’équipe d’évaluation, mais garantit que le rapport présente des données probantes et une analyse crédibles, de manière claire et convaincante, sur lesquelles les conclusions peuvent s’appuyer.
3. Le gestionnaire de l’évaluation du PAM sera responsable de la progression de l’évaluation conformément au [Guide de procédures](about:blank) du système DEQAS et devra procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l’évaluation avant leur finalisation. Plusieurs cycles d’examen et de retours d’information prendront place jusqu’à ce que les produits livrables provisoires atteignent le niveau de qualité attendu.
4. Afin d’améliorer la qualité et la crédibilité des évaluations décentralisées, un service externe d’appui à la qualité géré directement par le Bureau de l’évaluation du PAM examine les termes de référence, les rapports de mise en route et d’évaluation provisoires, et présente une estimation systématique de leur qualité au regard de l’évaluation, ainsi que des recommandations.
5. Le gestionnaire de l’évaluation transmettra l’évaluation et les recommandations formulées par le service d’appui à la qualité au/à la chef(fe) d’équipe, qui tiendra compte de ces informations au moment de finaliser les rapports de mise en route et d’évaluation. Afin de garantir la transparence et la crédibilité des processus conformément aux normes et règles du GNUE, l’équipe devra justifier les raisons pour lesquelles elle n’a pas pris en compte certains commentaires au moment de la finalisation du rapport.<about:blank>[[6]](#footnote-7)
6. L’équipe d’évaluation sera tenue d’assurer la qualité des données (fiabilité, cohérence et exactitude) tout au long des étapes de collecte de données, de synthèse, d’analyse et de communication des résultats.
7. Il convient que tous les documents pertinents soient mis à la disposition de l’équipe d’évaluation, conformément aux dispositions de la [directive du PAM CP2010/001 sur la divulgation d’informations](about:blank).
8. [Si une société est engagée] Le PAM attend de tous les produits livrables de l’équipe d’évaluation qu’ils fassent l’objet d’un examen minutieux d’assurance qualité par la société d’évaluation avant leur envoi au PAM, conformément au système d’assurance qualité des évaluations de l’organisation. Si les évaluateurs sont engagés directement à titre individuel, le/la chef(fe) d’équipe est responsable de l’examen approfondi d’assurance qualité avant l’envoi des produits provisoires.
9. [Indiquer toutes les mesures supplémentaires prévues pour garantir la qualité du processus et des produits aux différentes étapes de l’évaluation, et ainsi renforcer la crédibilité et l’impartialité de cette dernière.]
10. Tous les rapports d’évaluation finaux feront l’objet d’une évaluation ultérieure de la qualité réalisée par une entité indépendante, selon un processus géré par le Bureau de l’évaluation. Les résultats généraux de cette évaluation ultérieure de la qualité ainsi que le rapport d’évaluation seront publiés sur le site Internet du PAM.

# Organisation de l’évaluation

## Étapes et produits livrables

[Fournir un calendrier indicatif, comprenant les étapes clés et les échéances, et indiquer les produits livrables à chaque étape. Veiller à prévoir un délai raisonnable pour chaque étape. Voir l’annexe 2 et le Guide de procédures pour plus de détails.

1. Le tableau X présente la structure des principales étapes de l’évaluation ainsi que leurs produits livrables et leurs échéances. Une chronologie plus détaillée est disponible à l’annexe 2.

Tableau 3. Résumé de la chronologie – étapes clés de l’évaluation

**[Il est recommandé de remplir d’abord l’annexe 2, qui comprend le délai minimum requis pour chaque étape, puis de remplir le résumé ci-dessous.]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Étapes principales | Chronologie indicative | Tâches et produits livrables | Personne responsable |
| 1. Préparation | [Indiquer les dates clés] | Préparation des termes de référence  Termes de référence finaux  Sélection de l’équipe d’évaluation et recrutement  Bibliothèque de documents clés | Gestionnaire de l’évaluation |
| 1. Mise en route |  | Examen documentaire/réunion d’information  Mission de mise en route [en personne ou à distance]  Rapport de mise en route  [Ajouter toute donnée clé pertinente] | [Identifier les personnes responsables] |
| 1. Collecte de données |  | Activités de terrain  Bilan de sortie |  |
| 1. Établissement du rapport |  | Analyse des données et rédaction du rapport  Collecte de commentaires  Atelier de formation (le cas échéant)  Rapport d’évaluation final |  |
| 1. Diffusion et suivi |  | Réponse de la direction  Diffusion du rapport d’évaluation |  |

## Composition de l’équipe d’évaluation

1. L’équipe d’évaluation doit être composée de [préciser un chiffre ou une fourchette] membres, y compris un(e) chef(fe) d’équipe, et inclure des évaluateurs recrutés sur le plan national/régional et international disposant de l’expertise requise. Dans la mesure du possible, l’évaluation sera réalisée par une équipe diverse du point de vue culturel, géographique et linguistique, au sein de laquelle la parité est respectée et dont les membres seront en mesure de couvrir les domaines évalués. L’équipe d’évaluation doit posséder une connaissance approfondie des questions de genre, d’équité et d’inclusion au sens large et, dans la mesure du possible, des dynamiques de pouvoir. Elle fera montre de compétences méthodologiques en conception de collectes et d’analyses de données faisables, en plus de compétences de synthèse et d’élaboration de rapports. Au moins un membre de l’équipe doit disposer d’une expérience récente avec les activités d’évaluation du PAM. Au moins un membre de l’équipe doit disposer d’une expertise sur le sujet.

Tableau 4. Récapitulatif de l’équipe d’évaluation et des domaines d’expertise requis

|  | Expertise requise |
| --- | --- |
| Chef d’équipe (évaluateur principal) | EXIGENCES MINIMALES   * Excellentes compétences en gestion d’équipe (coordination, planification, capacité à résoudre les problèmes et à respecter les délais). * Solide expérience dans la conduite d’évaluations au niveau national, notamment des évaluations de [domaine thématique]. * Expérience dans l’application de [approche proposée à la section 5.1], y compris la reconstruction et l’utilisation de théories du changement dans les évaluations, le cas échéant. * Compétences fiables en présentation et excellentes compétences rédactionnelles et de synthèse. * Expérience dans l’animation de réunions et d’ateliers en présentiel ou hybrides. * Expérience dans les contextes [humanitaires et/ou de développement]. * Expertise dans l’un ou plusieurs des domaines techniques ci-dessous.   COMPÉTENCES SOUHAITABLES   * Familiarité avec les programmes et modalités d’intervention du PAM. * Bonne connaissance du contexte national, démontrable par une expérience antérieure dans le pays. * Expérience préalable dans la réalisation ou la direction d’évaluations du PAM. * Connaissance approfondie des questions de genre, d’équité et d’inclusion au sens large et, dans la mesure du possible, des dynamiques de pouvoir. |
| Expertise thématique – Évaluateur | EXIGENCES MINIMALES   * Maîtrise orale et excellentes capacités rédactionnelle en [langue]. * Capacités analytiques démontrables et pertinentes au regard de [thème/domaine de l’évaluation]. * Expérience dans les contextes [humanitaires et/ou de développement]. * Expérience préalable dans la conception et la mise en œuvre d’évaluations, ainsi que dans l’obtention de produits et de résultats dans les domaines suivants :   + [expertise thématique requise]   + [expertise thématique requise]   + [expertise thématique requise]   COMPÉTENCES SOUHAITABLES   * Familiarité avec les programmes et modalités d’intervention du PAM. * Expérience préalable dans la réalisation ou la direction d’évaluations du PAM. * Bonne connaissance du contexte national, démontrable par une expérience antérieure dans le pays. * Connaissance approfondie des questions de genre, d’équité et d’inclusion au sens large et, dans la mesure du possible, des dynamiques de pouvoir. * Expérience administrative et logistique. |
| Assurance qualité  Évaluateur | EXIGENCES MINIMALES   * Expérience dans le contrôle de la qualité d’évaluations.   COMPÉTENCES SOUHAITABLES   * Familiarité avec les programmes et modalités d’intervention du PAM. * Expérience antérieure dans la réalisation d’une ou plusieurs évaluations du PAM. |

1. Le chef d’équipe disposera d’une expertise dans l’une des compétences clés susmentionnées, et d’une expérience prouvée dans la conduite d’évaluations similaires, y compris dans la conception d’outils méthodologiques et de collecte des données. Cette personne possédera également des compétences en matière d’encadrement, d’analyse et de communication, et saura démontrer une excellente maîtrise de [langue] (rédaction, synthèse et présentation. Ses principales responsabilités consisteront à: i) définir l’approche et la méthodologie de l’évaluation; ii) orienter et gérer l’équipe d’évaluation; iii) mener la mission d’évaluation et représenter l’équipe; et iv) préparer et réviser, selon qu’il convient, le rapport de mise en route, la présentation du bilan de fin des activités de terrain (bilan de sortie) et le rapport d’évaluation conformément au système DEQAS.
2. Les membres de l’équipe devront: i) contribuer à l’élaboration de la méthodologie dans leur domaine d’expertise en se basant sur un examen documentaire; ii) exécuter les activités sur le terrain; iii) participer aux réunions d’équipe et avec les parties prenantes; et iv) contribuer à la rédaction et à la révision des produits de l’évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s).
3. L’équipe d’évaluation réalisera l’évaluation sous la direction du/de la chef(fe) d’équipe et en liaison étroite avec [le ou la gestionnaire de l’évaluation du PAM]. L’équipe sera engagée après la conclusion d’un accord avec le PAM sur sa composition.

## Rôles et responsabilités

Décrire les rôles et responsabilités des principales parties prenantes de l’évaluation (en modifiant le texte standard au besoin) ainsi que les mécanismes d’établissement de rapports, en précisant notamment qui est responsable de la gestion de l’évaluation tout au long du processus et de la validation finale des produits de l’évaluation. Indiquer comment les parties prenantes pourront faire part de leurs commentaires sur les rapports provisoires et comment ces commentaires seront présentés à l’équipe d’évaluation.]

1. La direction de [nom du bureau du PAM commanditaire] **(direction ou direction adjointe) aura pour responsabilité de:**

* Nommer un(e) gestionnaire d’évaluation [nom, titre];
* Établir le comité d’évaluation interne et le groupe de référence de l’évaluation;
* Valider les versions définitives des termes de référence, des rapports de mise en route et des rapports d’évaluation;
* Valider la sélection de l’équipe d’évaluation;
* Garantir l’indépendance et l’impartialité de l’évaluation à toutes les étapes, notamment en créant un comité d’évaluation et un groupe de référence;
* Prendre part aux discussions avec le/la gestionnaire et l’équipe d’évaluation à propos de la conception, de l’objet, ainsi que de la performance et des résultats de l’évaluation;
* Organiser des réunions d’information avec les parties prenantes internes et externes, et y prendre part;
* Superviser les processus de diffusion et de suivi, notamment la préparation d’une réponse de la direction aux recommandations de l’évaluation.

1. Le/la **gestionnaire de l’évaluation** gère le processus d’évaluation à toutes les étapes, notamment:

* En servant d’intermédiaire principal(e) entre l’équipe d’évaluation, représentée par le/la chef(fe) d’équipe, [le cas échéant] les coordonnateurs et les interlocuteurs du PAM, en vue d’une mise en œuvre sans heurts;
* En rédigeant les termes de référence de l’évaluation, en consultation avec les principales parties prenantes;
* En sélectionnant et en embauchant l’équipe d’évaluation, ainsi qu’en préparant et en assurant la gestion du budget de l’évaluation;
* En préparant les termes de référence et les engagements planifiés du comité d’évaluation et du groupe de référence de l’évaluation;
* En veillant à la mise en place et à l’utilisation efficace des mécanismes d’assurance qualité;
* En collectant et en diffusant les commentaires formulés sur les rapports de mise en route et d’évaluation provisoires à l’équipe d’évaluation;
* En assurant l’accès de l’équipe à l’ensemble des documents et informations nécessaires pour réaliser l’évaluation; En facilitant la communication entre l’équipe et les parties prenantes locales;
* En fournissant un appui à la préparation des activités de terrain en organisant des réunions et des visites sur site, en apportant un soutien logistique sur le terrain et en organisant la venue d’interprètes si besoin;
* En organisant des réunions sur la sécurité pour l’équipe d’évaluation et en fournissant tous les supports nécessaires;
* En communiquant des informations à jour au comité d’évaluation et au groupe de référence de l’évaluation concernant les progrès, et en signalant tout problème au comité, le cas échéant;
* En appliquant des procédures d’assurance qualité de premier niveau aux produits de l’évaluation;
* En présentant tous les documents provisoires à l’unité régionale d’évaluation en vue d’un exercice d’assurance qualité de deuxième niveau avant de les soumettre à la validation de la direction.

1. Un comité d’évaluation interne est constitué afin de piloter le processus d’évaluation et de garantir son indépendance et son impartialité. Les rôles et responsabilités du comité portent notamment sur la supervision du processus d’évaluation, la prise de décisions importantes et l’examen des produits de l’évaluation. L’annexe 3 présente de plus amples informations sur la composition du comité d’évaluation, ses rôles et ses responsabilités [préciser la composition/les membres du comité d’évaluation ainsi que leurs principaux rôles et responsabilités à l’annexe 3, conformément à la [note technique relative au comité d’évaluation](about:blank)].
2. [Si le bureau commanditaire de l’évaluation est le bureau régional ou une division du siège, expliquer brièvement quelles seront les responsabilités envisagées du ou des bureau(x) de pays concerné(s).]
3. Le bureau régional [s’il ne s’agit pas du bureau commanditaire de l’évaluation] assumera les responsabilités suivantes:

* Conseiller le/la gestionnaire de l’évaluation et apporter son soutien au processus d’évaluation à travers l’unité régionale d’évaluation;
* Participer aux discussions de l’équipe d’évaluation à propos de la conception et de l’objet de l’évaluation selon les besoins, à travers [les unités techniques pertinentes];
* Formuler des commentaires sur le contenu des termes de référence, du rapport de mise en route et du rapport d’évaluation provisoires par l’intermédiaire [des unités techniques pertinentes du bureau régional];
* Vérifier la qualité de tous les produits d’évaluation par le biais de l’unité régionale d’évaluation avant leur validation;
* Contribuer à la préparation d’une réponse de la direction aux recommandations de l’évaluation et suivre leur mise en œuvre.

1. Bien que [nom et titre de la personne référente au sein de l’unité régionale d’évaluation] soit la personne référente au sein de l’unité régionale d’évaluation pour cette évaluation décentralisée, et qu’il/elle s’acquittera de la plupart des responsabilités énumérées ci-dessus, d’autres membres concernés du personnel technique du bureau régional pourront faire partie du groupe de référence de l’évaluation ou formuler des commentaires sur les produits de l’évaluation, le cas échéant.

[Selon que le groupe de référence de l’évaluation comprend ou non des membres du personnel des divisions du siège, conserver ou supprimer le paragraphe ci-dessous.]

1. Les divisions du siège du PAM concernées auront pour responsabilité de:

* Débattre des stratégies du PAM, des politiques ou des systèmes en place dans leur domaine de responsabilité et soumises à l’évaluation;
* Formuler des commentaires, si besoin, sur les termes de référence et les rapports de mise en route et d’évaluation.

1. **D’autres parties prenantes (gouvernement national, notamment les ministères concernés, partenaires de mise en œuvre/ONG, entités des Nations Unies partenaires)** devront [ajouter les rôles et responsabilités spécifiques des autres parties prenantes, s’il y a lieu].
2. **Le Bureau de l’évaluation** est responsable de la supervision de la fonction d’évaluation décentralisée du PAM, de la définition des normes et règles de l’évaluation, de la gestion du service externe d’appui à la qualité, de la publication du rapport d’évaluation final ainsi que sa transmission en vue d’une évaluation ultérieure de la qualité. Le Bureau de l’évaluation est également chargé de mettre à disposition un service d’assistance et de formuler des recommandations à l’unité régionale d’évaluation, au/à la gestionnaire de l’évaluation et aux équipes d’évaluation lorsque nécessaire. Les parties prenantes internes et externes ou les évaluateurs sont encouragés à contacter l’unité régionale d’évaluation et le service d’assistance du Bureau de l’évaluation (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org) en cas de violation potentielle de l’impartialité, de non-respect des directives éthiques du GNUE ou de tout autre risque pour la crédibilité du processus d’évaluation.
3. [Ajouter une brève description des rôles et responsabilités de toute autre partie prenante concernée, comme les pouvoirs publics nationaux partenaires, les entités des Nations Unies, les ONG partenaires, et des mécanismes d’élaboration de rapports pour l’évaluation.]

## Considérations relatives à la sécurité

[Les considérations relatives à la sécurité seront différentes en fonction de la nature du contexte et des accords contractuels avec le PAM. Supprimer l’un des éléments de la liste ci-dessous selon les modalités de recrutement des membres de l’équipe (recrutés auprès d’un prestataire de services ou en tant que consultants individuels). Adapter cette section au contexte, en fonction des conditions de sécurité dans le pays.]

1. Une **habilitation de sécurité**, si nécessaire, doit être obtenue auprès de [lieu d’affectation désigné].

* Les consultants engagés par le PAM sont protégés par le système du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) des Nations Unies, au même titre que le personnel des Nations Unies. Ce système couvre les fonctionnaires du PAM et les consultants qu’il engage directement. Les consultants indépendants doivent obtenir une habilitation de sécurité auprès du DSS pour voyager depuis le lieu d’affectation désigné. Avant leur déplacement, ils doivent suivre les formations de base et avancée sur la sécurité des Nations Unies (BSAFE et SSAFE), imprimer leur certificat et l’avoir en leur possession.
* En tant que "prestataire indépendant" des services d’évaluation du PAM, la société engagée sera chargée d’assurer la sécurité de l’équipe d’évaluation et de prévoir des mesures adéquates en cas d’évacuation pour des raisons médicales ou conjoncturelles. Toutefois, afin d’éviter tout incident lié à la sécurité, le/la gestionnaire de l’évaluation devra s’assurer que le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l’équipe auprès du/de la responsable de la sécurité à l’arrivée dans le pays et organise une réunion pour leur permettre de comprendre les conditions de sécurité sur le terrain. L’équipe d’évaluation doit respecter les règles et règlements applicables du DSS, et notamment suivre les formations à la sécurité BSAFE et SSAFE, respecter les couvre-feux et assister aux réunions d’information dans le pays.

1. Conformément à l'annexe 1 du contrat avec les prestataires indépendants des services d’évaluation du PAM, les entreprises sont censées se rendre dans tous les pays pertinents des programmes du PAM, y compris ceux présentant des contextes dangereux. Avant de participer à une mini-appel d’offres et de soumettre une proposition, il est conseillé à la société de vérifier si des restrictions gouvernementales empêchent les membres de l'équipe de se rendre dans les pays ou zones pour effectuer l’évaluation. Si de telles restrictions gouvernementales empêchent le voyage des membres de l'équipe, l'entreprise ne devrait pas participer au mini-appel d’offres.
2. [Énumérer toute autre considération relative à la sécurité connue à destination de l’équipe. Indiquer toute considération spécifique relative à la sécurité des femmes qui se rendent sur le terrain et de celles qui répondent à l’évaluation, ainsi que les mesures proposées pour atténuer les risques.]

## Communication

[La transparence est une norme d’évaluation majeure exigeant la conduite d’un processus en communication ouverte, et la diffusion des résultats de l’évaluation auprès des parties prenantes internes et externes. Le plan de communication et de gestion des connaissances décrit les canaux de communication à utiliser tout au long du processus d’évaluation, les canaux de distribution des produits de l’évaluation et la chronologie de diffusion de ces produits (rapport de mise en route, rapport d’évaluation). Il clarifie les rôles et responsabilités de l’équipe d’évaluation et du bureau commanditaire.

1. Pour garantir un processus d’évaluation fluide et efficace, et afin de tirer des enseignements de qualité de cette évaluation, l’équipe devrait mettre l’accent sur la communication transparente et ouverte avec les principales parties prenantes tout au long du processus. À cette fin, il convient de parvenir à un accord clair sur les canaux à utiliser et la fréquence de communication avec les principales parties prenantes et entre elles. [Préciser les rôles et les responsabilités en matière de communication.] L’équipe d’évaluation proposera/étudiera des canaux de communication et de retour d’informations selon les différents publics (notamment les populations touchées, le cas échéant) lors de l’étape de mise en route.
2. Si des services de traduction sont nécessaires dans le cadre des activités de terrain, la société d’évaluation prendra les dispositions nécessaires et inclura le coût desdits services dans la proposition de budget [à ajuster selon les besoins].
3. Fondé sur l’analyse des parties prenantes, le plan de communication et de gestion des connaissances (annexe 5) identifie les utilisateurs de l’évaluation à impliquer dans le processus et les destinataires des différents produits de l’évaluation. Le plan de communication et de gestion des connaissances précise la façon dont les résultats en matière de genre, d’équité et d’inclusion au sens large seront diffusés, et de quelle manière les parties prenantes intéressées ou concernées par ces questions seront impliquées.
4. Conformément aux normes et règles en matière d’évaluation, le PAM requiert que toutes les évaluations soient rendues publiques. Il est important que les rapports d’évaluation soient rendus accessibles à un large public afin de favoriser leur utilisation et de contribuer à la crédibilité du PAM grâce à une diffusion transparente des informations. Après la validation du rapport d’évaluation final, l’évaluation sera publiée sur les sites Web internes et externes du PAM. [Mentionner tout autre élément concernant le plan de communication et de gestion des connaissances ainsi que toute exigence relative à la révision et à la traduction des produits de l’évaluation.]
5. [Spécifier tout autre produit lié à la communication.]
6. Les copies des rapports d’évaluation fournies par les évaluateurs doivent être exemptes de toute information permettant de les identifier et de toute information faisant l’objet d’un droit de propriété. Les versions finales et prêtes à être publiées des rapports d’évaluation doivent être accessibles aux personnes handicapées. Pour obtenir des orientations sur la création de documents accessibles aux personnes handicapées, veuillez consulter les ressources suivantes: [https://www.section508.gov/create/documents](about:blank); [https://www.section508.gov/create/pdfs.](about:blank)

## Proposition

[Il est recommandé d’utiliser le modèle de budget suivant pour estimer le budget global de l’évaluation avant d’effectuer une demande de proposition (s’il est fait recours à des sociétés) ou d’embaucher des évaluateurs (s’il est fait recours à des consultants individuels). La façon dont sont budgétisés les frais de déplacement, les frais de séjour et les autres dépenses directes dépendra de l’option contractuelle utilisée (consultants individuels ou sociétés prestataires).   
  
Les termes de référence ne doivent pas fournir d’informations sur le budget estimé pour réaliser l’évaluation.

Pour une évaluation du programme financé par McGovern-Dole, il convient de noter que l’équipe d’évaluation réalisant l’étude de référence ne sera engagée pour les évaluations à mi-parcours et finale qu’en cas d’exercices passés réussis.

1. L’évaluation sera financée par [source du budget: fonds programmatiques? Ou budget additionnel de partenaires en cas d’évaluation conjointe?]
2. L’offre comprendra un budget détaillé pour l’évaluation, notamment les honoraires des consultants, les frais de déplacement ou toute autre dépense (interprètes, etc.). Le budget doit être envoyé sous la forme d’un fichier Excel, séparément de la documentation de la proposition technique.
3. [Indiquer la façon dont les frais de déplacement, frais de séjour et autres dépenses directes doivent être comptabilisés dans le budget proposé, en précisant que cela variera en fonction de l’option contractuelle utilisée.]
4. À la suite de l’évaluation technique et financière, une offre améliorée pourrait être demandée par le PAM à la ou aux offre(s) préférée(s) afin de mieux répondre aux exigences des termes de référence. Dans le cadre du processus décisionnel et de la sélection, le PAM peut effectuer des vérifications des références et mener des entretiens avec certains membres de l’équipe.
5. Veuillez envoyer toutes vos questions à [nom et titre du/de la gestionnaire de l’évaluation dans le bureau de pays/la division du siège] à l’adresse suivante: [adresse électronique], et à [nom et titre de la personne référente au sein de l’unité régionale d’évaluation] à l’adresse suivante: [adresse électronique].

# Annexe 1. Carte

# Annexe 2. Chronologie

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Étapes, produits livrables et chronologie | Niveau d’effort | Temps total requis pour cette étape |
| Étape 1 – Préparation (durée totale: recommandée – 2,25 mois; moyenne – 4,4 mois) | | |  |
| Gestionnaire de l’évaluation | Examen documentaire, rédaction des termes de référence et réalisation de l’assurance qualité grâce à la liste de contrôle des termes de référence. | (2 semaines) | (1 mois) |
| Unité régionale d’évaluation | Assurance qualité par l’unité régionale d’évaluation. |  | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Révision des termes de référence provisoires d’après les retours reçus. | (3 jours) | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Partage des termes de référence provisoires avec le service d’appui à la qualité (DEQS) et organisation d’appels de suivi avec ce service si nécessaire. | S. O. | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Révision des termes de référence provisoires d’après les retours du service DEQS et diffusion auprès du groupe de référence de l’évaluation. | (3 jours) | (1 semaine) |
| Groupe de référence de l’évaluation | Examen des termes de référence provisoires et commentaires sur ces derniers. | (1 jour) | (2 semaines) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Révision des termes de référence provisoires d’après les commentaires reçus et envoi des termes de référence finaux à la présidence du comité d’évaluation. | (3 jours) | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Début du processus de recrutement. | (0,5 jour) | (0,5 jour) |
| Présidence du comité d’évaluation | Validation des termes de référence finaux et partage avec le groupe de référence de l’évaluation et les principales parties prenantes. | (0,5 jour) | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Examen des propositions d’évaluation/entretiens et suggestions de sélection de l’équipe. | (2 jours) | (1 semaine) |
| Présidence du comité d’évaluation | Validation de l’équipe d’évaluation sélectionnée. | (0,5 jour) | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Embauche de l’équipe d’évaluation et publication de la commande. | (1 jour) | (3 semaines) |
| Étape 2 – Mise en route (durée totale: recommandée – 1,75 mois; moyenne – 2,1 mois) | | |  |
| Équipe d’évaluation | Examen documentaire des documents clés. | (5 jours) | (2 semaines) |
| Gestionnaire de l’évaluation/équipe | Séances d’information pour la mise en route, avec le soutien de l’unité régionale d’évaluation si besoin. | (1-2 jours) | (1-2 jours) |
| Équipe d’évaluation | Mission de mise en route dans le pays (le cas échéant). | (1 semaine) | (1 semaine) |
| Équipe d’évaluation | Rédaction du rapport de mise en route provisoire. | (2 semaines) | (3 semaines) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Rédaction du rapport de mise en route provisoire après l’exercice d’assurance qualité par le/la gestionnaire de l’évaluation et l’unité régionale d’évaluation au moyen de la liste de contrôle. | (2 jours) | (1 semaine) |
| Équipe d’évaluation | Révision du rapport de mise en route provisoire d’après les retours reçus par le/la gestionnaire de l’évaluation et l’unité régionale d’évaluation. | (2-3 jours) | (1 semaine) |
| Unité régionale d’évaluation | Partage du rapport de mise en route provisoire avec le service DEQS et organisation d’appels de suivi avec ce service si nécessaire. | (0,5 jour) | (2 semaines) |
| Équipe d’évaluation | Révision du rapport de mise en route provisoire d’après les retours reçus par le service DEQS. | (2 jours) | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Partage du rapport de mise en route révisé avec le groupe de référence de l’évaluation. | (0,5 jour) | (0,5 jour) |
| Groupe de référence de l’évaluation | Examen du rapport de mise en route provisoire et commentaires sur ce dernier. | (1 jour) | (2 semaines) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Consolidation des commentaires. | (0,5 jour) | (0,5 jour) |
| Équipe d’évaluation | Révision du rapport de mise en route provisoire d’après les retours reçus et envoi du rapport final révisé. | (3 jours) | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Examen du rapport de mise en route final et envoi au comité d’évaluation pour approbation. | (2 jours) | (1 semaine) |
| Présidence du comité d’évaluation | Validation du rapport de mise en route final et partage des informations avec le groupe de référence. | (1 semaine) | (1 semaine) |
| Étape 3 – Collecte des données (durée totale: recommandée – 0,75 mois; moyenne – 1 mois) | | |  |
| Équipe d’évaluation | Collecte de données | (3 semaines) | (3 semaines) |
| Équipe d’évaluation | Séance(s) d’information dans le pays | (1,5 jour) | (1 semaine) |
| Étape 4 – Élaboration des rapports (durée totale: recommandée – 2,75 mois; moyenne – 5,8 mois) | | |  |
| Équipe d’évaluation | Rapport d’évaluation provisoire. | (3 semaines) | (4-5 semaines) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Exercice d’assurance qualité du rapport d’évaluation provisoire par le/la gestionnaire de l’évaluation et l’unité régionale d’évaluation au moyen de la liste de contrôle. | (2-3 jours) | (1 semaine) |
| Équipe d’évaluation | Révision du rapport d’évaluation provisoire d’après les retours reçus par le/la gestionnaire de l’évaluation et l’unité régionale d’évaluation. | (2-3 jours) | (1 semaine) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Partage du rapport d’évaluation provisoire avec le service DEQS et organisation d’appels de suivi avec ce service si nécessaire. | (0,5 jour) | (2 semaines) |
| Équipe d’évaluation | Révision du rapport d’évaluation provisoire d’après les retours reçus par le service DEQS. | (2-3 jours) | (1 semaine) |
| Groupe de référence de l’évaluation | Examen du rapport d’évaluation provisoire et commentaires sur ce dernier. | (0,5 jour) | (2 semaines) |
| Équipe d’évaluation | Atelier d’apprentissage. | (1 jour) | (1 jour) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Consolidation des commentaires reçus. | (0,5 jour) | (0,5 jour) |
| Équipe d’évaluation | Révision du rapport d’évaluation provisoire d’après les retours reçus. | (2-3 jours) | (2 semaines) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Examen du rapport d’évaluation final révisé et envoi au comité d’évaluation pour approbation. | (2-3 jours) | (1 semaine) |
| Présidence du comité d’évaluation | Validation du rapport d’évaluation final et partage avec le groupe de référence de l’évaluation et les principales parties prenantes. | (1 jour) | (1 semaine) |
| Étape 5 – Diffusion (durée totale: recommandée – 1 mois; moyenne – 1,9 mois) | | |  |
| Présidence du comité d’évaluation | Préparation de la réponse de la direction. | (5 jours) | (4 semaines) |
| Gestionnaire de l’évaluation | Partage du rapport d’évaluation final et de la réponse de la direction avec l’unité régionale d’évaluation et le Bureau de l’évaluation à des fins de publication et participation à des appels sur les enseignements à tirer en fin d’évaluation. | (0,5 jour) | (3 semaines) |

# Annexe 3. Rôle et composition du comité d’évaluation

**[Voir la** [**note technique relative au comité d’évaluation**](about:blank)**]**

1. Mission et rôle: Le comité d’évaluation vise à assurer la crédibilité, la transparence, l’impartialité et la qualité de l’évaluation, conformément à la politique d’évaluation du PAM. Pour ce faire, il soutiendra le/la gestionnaire de l’évaluation dans la prise de décisions, l’examen des documents provisoires (termes de référence, rapports de mise en route et d’évaluation) et au moment de les soumettre pour validation à la direction du bureau de pays, ou à son adjoint(e), qui présidera le comité.
2. Composition: Le comité d’évaluation se composera des membres suivants du personnel:

* Direction du bureau de pays ou adjoint(e) (présidence du comité d’évaluation);
* Gestionnaire de l’évaluation (secrétariat du comité d’évaluation);
* Chef(fe) de programme ou responsable(s) de programme directement chargé(e)s du ou des objet(s) de l’évaluation;
* Responsable régional(e) de l’évaluation;
* Responsable du suivi et de l’évaluation du bureau de pays (si cette personne diffère du/de la gestionnaire de l’évaluation);
* Responsable des achats du bureau de pays (si l’évaluation est confiée à une société);
* [Ajouter tout autre membre du personnel dont le rôle est considéré comme pertinent dans le cadre de ce processus.]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étape de l’évaluation et tâche collaborative | Niveau d’effort requis estimé en jours | Dates provisoires |
| Étape de préparation   * Sélection et établissement des membres du groupe de référence de l’évaluation. * Examen des termes de référence provisoires révisés préparés par le/la gestionnaire de l’évaluation. * Validation des termes de référence finaux. * Validation de l’équipe et du budget définitifs de l’évaluation. | 1 jour | Mois/année |
| Étape de mise en route   * Partage d’informations auprès de l’équipe d’évaluation concernant l’objet de l’évaluation. * Orientation de la conception de l’évaluation en discutant avec les évaluateurs. * Aide à la sélection des sites pour les visites de terrain selon des critères de sélection. * Examen du rapport de mise en route provisoire révisé. * Validation du rapport de mise en route final. | 2 jours | Mois/année |
| Étape de collecte de données   * Informateurs clés: réponse aux questions d’entretien. * Facilitation de l’accès à des sources d’informations et de données contextuelles et aux parties prenantes. * Participation à des réunions d’information à la fin des missions sur le terrain. * Soutien à l’équipe à travers la clarification des problématiques/lacunes émergentes, et élaboration de solutions connexes. | 2 jours | Mois/année |
| Étape d’analyse et d’élaboration des rapports   * Examen du rapport d’évaluation final après le processus d’assurance qualité mené par l’équipe d’évaluation et le/la gestionnaire de l’évaluation. * Validation du rapport d’évaluation final. | 2 jours | Mois/année |
| Étape de diffusion et de suivi   * La direction décide d’approuver, d’approuver partiellement ou de ne pas approuver les recommandations, en justifiant sa décision. * Exécution de la préparation de la réponse de la direction aux recommandations de l’évaluation. | 2 jours | Mois/année |

# Annexe 4. Rôle, composition et calendrier des engagements du groupe de référence de l’évaluation

**[Voir la** [**note technique relative au groupe de référence de l’évaluation**](about:blank)**]**

1. **Mission et rôle:** Le groupe de référence de l’évaluation est un groupe consultatif qui fournit des conseils et des retours au/à la gestionnaire et à l’équipe d’évaluation à certaines étapes clés du processus. Constitué au cours de la phase de préparation, il est obligatoire dans le cadre de toutes les évaluations décentralisées.
2. La mission générale du groupe de référence de l’évaluation est de contribuer à la crédibilité, à l’utilité et à l’impartialité de l’évaluation. À cette fin, sa composition et ses activités sont fondées sur les principes suivants:

* **Transparence**: Faire en sorte que les parties prenantes concernées restent impliquées et informées lors des étapes clés permet de garantir la transparence de l’ensemble du processus d’évaluation.
* **Appropriation et utilisation**: La participation des parties prenantes favorise l’appropriation du processus et des produits de l’évaluation, ce qui peut ensuite influencer son utilisation.
* **Exactitude**: Les retours des parties prenantes aux étapes clés de préparation, de collecte de données et d’élaboration de rapports contribuent à l’exactitude des faits et des chiffres rapportés et de l’analyse de l’évaluation.

Composition [Adapter le tableau selon les besoins]

|  |  |
| --- | --- |
| Bureau de pays | Nom |
| Membres principaux:   * Direction du bureau de pays ou adjoint(e) (présidence) * Gestionnaire de l’évaluation (secrétaire ou président[e] délégué[e]) * Chef(fe) de programme * Personne responsable du suivi et de l’évaluation (si différente du/de la gestionnaire de l’évaluation) * Chef(fe) de l’unité chargée de la chaîne d’approvisionnement * Autres membres du personnel du bureau de pays dotés d’une expertise pertinente (nutrition, résilience, questions de genre, alimentation scolaire, partenariats, etc.) * Représentant(s) du bureau dans la zone/sur le terrain * Pouvoirs publics, ONG et donateur(s) partenaire(s) (disposant de connaissances sur la nature de l’intervention et présentant, dans l’idéal, un profil axé sur le suivi et l’évaluation) |  |
| Bureau régional | Nom |
| Membres principaux:   * Responsable régional(e) de l’évaluation * Conseiller/conseillère régional(e) pour le suivi * Membre du groupe du programme régional * Conseiller/conseillère régional(e) aux considérations liées au genre   Autres membres éventuels selon l’objet de l’évaluation:   * Responsable régional(e) de la chaîne d’approvisionnement * Responsable régional(e) de l’analyse et de la cartographie des vulnérabilités ou du suivi * Responsable régional(e) de l’unité de préparation aux situations d’urgence et des interventions connexes * Conseiller/conseillère régional(e) à l’aide humanitaire (ou à la protection) * Conseiller/conseillère régional(e) principal(e) à la nutrition * Responsable régional(e) pour l’alimentation scolaire * Responsable régional(e) des partenariats * Responsables du programme régional (transferts monétaires, protection sociale, résilience et moyens de subsistance) * Responsable régional(e) des ressources humaines * Responsable régional(e) de la gestion des risques |  |
| Siège (facultatif) | Nom |
|  |  |

Calendrier de collaboration du groupe de référence de l’évaluation et délais

[Le calendrier ci-dessous est un exemple typique pour la mobilisation du groupe de référence de l’évaluation. Le/la gestionnaire de l’évaluation doit ajuster le niveau d’effort requis estimé au contexte de l’évaluation spécifique.]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étape de l’évaluation et tâche collaborative | Niveau d’effort requis estimé en jours | Dates provisoires |
| Étape de préparation   * Examen des termes de référence provisoires et commentaires sur ces derniers. * Selon qu’il convient, fourniture de retours sur les questions d’évaluation. * Détermination des documents sources utiles à l’équipe d’évaluation. * Participation aux réunions en présentiel et à distance. | 1 jour | Mois/année |
| Étape de mise en route   * Réunions avec l’équipe d’évaluation pour discuter de la façon dont cette dernière peut concevoir une évaluation réaliste/pratique, pertinente et utile. * Identification des principales parties prenantes et facilitation de dialogues avec ces dernières pour les entretiens. * Détermination de la documentation et des données, et accès à ces dernières. * Aide à la sélection des sites à visiter sur le terrain, en fonction des critères établis par l’équipe d’évaluation dans le rapport de mise en route. * Examen du rapport de mise en route provisoire et commentaires sur ce dernier. | 1 jour | Mois/année |
| Étape de collecte de données   * Informateur clé: réponse aux questions d’entretien. * Fourniture de sources d’informations et facilitation de l’accès aux données. * Participation à la réunion d’information de l’équipe à la fin de sa mission sur le terrain. | 2 jours | Mois/année |
| Étape d’analyse et d’élaboration des rapports   * Examen du rapport d’évaluation provisoire et commentaires sur ce dernier mettant l’accent sur l’exactitude, la qualité et l’exhaustivité des résultats, et établissant des liens avec les conclusions et les recommandations. | 2 jours | Mois/année |
| Étape de diffusion et de suivi   * Diffusion du rapport final en interne et en externe, selon qu’il convient. * Diffusion des résultats auprès des unités, organisations, réseaux et dans le cadre d’événements. * Contribution à la réponse de la direction et à la mise en œuvre de cette dernière. | 2 jours | Mois/année |

# Annexe 5. Plan de communication et de gestion des connaissances

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

# Annexe 6. Bibliographie

Hobbs, J. B., Sutcliffe, H. et Hammond, W., *The Statistics of Emergency Aid*. University of Wessex Press, Bristol (Royaume-Uni), 2005.

# Annexe 7. Acronymes et abréviations

| Abréviation | Définition |
| --- | --- |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |
| AAA | Acronymes Acronymes Acronymes |

# Annexe 8. Ajoutez toute annexe pertinente si nécessaire (notamment un cadre logique ou une théorie du changement).

1. Différentes approches sont présentées à la page suivante (en anglais): https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches. [↑](#footnote-ref-2)
2. On entend par "bienfaisance" les efforts entrepris au service du bien des personnes et de la planète simultanément aux efforts de réduction des préjudices lors d’une évaluation. [↑](#footnote-ref-3)
3. Les noms ou informations permettant d’identifier les participants à l’évaluation (par exemple, les personnes interrogées, les répondants aux enquêtes). [↑](#footnote-ref-4)
4. Pour de plus amples informations sur la manière d’appliquer les [normes et règles du GNUE](about:blank) à chaque étape de l’évaluation, l’équipe peut également consulter la [note technique relative aux principes, aux normes et aux règles d’évaluation](about:blank). [↑](#footnote-ref-5)
5. Si des changements surviennent dans la composition de l’équipe d’évaluation pour certaines des activités prévues, ces nouveaux membres doivent eux aussi signer l’accord de confidentialité et la promesse déontologique. [↑](#footnote-ref-6)
6. La norme no 7 du [GNUE](about:blank) établit que "La transparence est un élément majeur d’une évaluation, qui favorise la confiance, renforce la participation des parties prenantes et accroît la reddition des comptes". [↑](#footnote-ref-7)