

ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE

Guide de procédures et contenu

Systeme d'assurance qualité des évaluations
décentralisées



Programme
Alimentaire
Mondial

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES

Avant-propos

Le Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) est l'un des éléments essentiels à la mise en œuvre de la politique d'évaluation du PAM. Il s'agit du moyen principal dont dispose la fonction d'évaluation pour garantir le respect des principes internationaux d'évaluation suivants :

- **Indépendance:** en définissant des normes qui renforcent l'impartialité du processus d'évaluation et de l'élaboration de rapports sur les constatations.
- **Crédibilité:** en définissant des normes qui garantissent que les évaluations sont fondées sur des données probantes et suivent des procédures transparentes et systématiques.
- **Utilité:** en établissant des étapes clés dans les processus d'évaluation pour leur réalisation dans des délais opportuns et en veillant au respect des normes en matière d'élaboration des rapports pour en assurer l'accessibilité.

Le système DEQAS guide l'ensemble des évaluations décentralisées commandées par le PAM et menées par des équipes d'évaluation indépendantes. Le système DEQAS est un système complet visant à soutenir et à guider les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège (autres que le Bureau de l'évaluation) lors de la planification, de la demande et de la gestion des dites évaluations décentralisées. Le système DEQAS est un outil de travail destiné aux équipes d'évaluation du PAM, couvrant toutes les étapes du cycle d'évaluation. Le présent guide ne constitue pas un manuel complet sur l'évaluation et ne remplace aucunement la documentation disponible en la matière.

Le système DEQAS s'inspire des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), du réseau de l'OCDE-CAD sur l'évaluation, des outils connexes du Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance (ALNAP), ainsi que de la documentation plus vaste sur l'évaluation et de la communauté de pratique.

Le système DEQAS se compose des éléments suivants:

- I. **Guide de procédures**
- II. **Listes de contrôle de la qualité**
- III. **Modèles**
- IV. **Notes techniques**
- V. **Mini-guide à l'intention des directeurs de pays/directeurs de pays adjoints**
- VI. **Outil de prise de décision pour guider l'arbitrage entre une évaluation décentralisée et un examen**
- VII. **Autres documents de référence.**

La première version du système DEQAS a été mise à l'essai en 2016. Depuis, il a été régulièrement et systématiquement mis à jour afin de répondre à l'évolution des besoins de la fonction d'évaluation du PAM, de se conformer aux bonnes pratiques internationales et de faire suite aux retours des unités régionales d'évaluation et des gestionnaires d'évaluation pour s'assurer que le document définitif remplisse ses objectifs. En 2020, le Bureau de l'évaluation a révisé l'intégralité du Système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) pour tous les types d'évaluations afin d'assurer un meilleur alignement, le cas échéant, et de refléter les directives récentes du GNUE, telles que les directives éthiques en matière d'évaluation de 2020. Des mises à jour supplémentaires et de nouveaux documents seront constamment ajoutés, selon les besoins, afin de s'assurer que le système DEQAS continue de refléter les bonnes pratiques et exigences en matière de gestion nouvelles.

Andrea Cook
Directrice de l'évaluation
Mars 2021

Table des matières

1. Introduction	7
1.1. Informations générales.....	7
1.2. Aperçu des orientations et mécanismes de soutien aux évaluations décentralisées	9
1.3. Qu'est-ce qu'une évaluation décentralisée au sein du PAM ?.....	10
1.4. Rôles et responsabilités	11
1.5. Assurance qualité	17
Étape 1: Planification	18
Étape 1.1. Déterminer l'utilisation prévue, le type et la portée de l'évaluation.....	20
Étape 1.2 Estimer le budget et le calendrier initial	22
Étape 1.3 Établir un lien avec le plan et les processus de suivi	23
Étape 1.4 Préciser les dispositions visant à garantir l'impartialité et l'indépendance	24
Étape 1.5 Convenir des rôles et responsabilités	25
Étape 2: Préparation	30
Introduction	30
Étape 2.1 Rédiger les termes de référence.....	31
Étape 2.2 Préciser les dispositions visant à garantir l'impartialité et l'indépendance	37
Étape 2.3 Contrôler la qualité, mener des consultations et établir la version finale des termes de référence.....	38
Étape 2.4 Sélectionner et contractualiser l'équipe d'évaluation et établir la version finale du budget	39
Étape 2.5 Constituer et partager un fonds documentaire.....	42
Étape 2.6 Élaborer le plan de communication et de gestion des connaissances	43
Étape 3: Mise en route	44
Introduction.....	44
Étape 3.1 Assurer l'orientation de l'équipe d'évaluation	46
Étape 3.2 Réaliser l'examen documentaire.....	47
Étape 3.3 Mener des réunions de mise en route.....	47
Étape 3.4 Préparer le rapport de démarrage provisoire.....	48
Étape 3.5 Assurer la qualité du rapport de démarrage provisoire	49
Étape 3.6 Finaliser et approuver le rapport de démarrage	51
Étape 4: Collecte de données	52
Introduction	52
Étape 4.1 Préparer les activités d'évaluation sur le terrain.....	53
Étape 4.2 Effectuer les activités sur le terrain et l'analyse préliminaire	54
Étape 4.3 Présenter les bilans de fin des activités sur le terrain.....	55
Étape 5: Élaboration de rapports	57
Introduction	57
Étape 5.1 Préparer le rapport d'évaluation provisoire	58

Étape 5.2 Assurer la qualité du rapport d'évaluation provisoire.....	59
Étape 5.3 Transmettre le rapport d'évaluation provisoire aux parties prenantes (pour recueillir des commentaires)	60
Étape 5.4 Finaliser et approuver le rapport d'évaluation.....	61
Étape 6: Diffusion et suivi	63
Introduction	63
Étape 6.1 Préparer la réponse de la direction et l'ajouter au système R2	64
Étape 6.2 Publier le rapport d'évaluation et la réponse de la direction du PAM	65
Étape 6.3 Organiser un bilan de fin d'évaluation sur les enseignements tirés	65
Étape 6.4 Soumettre le rapport d'évaluation à une évaluation qualitative post hoc	65
Étape 6.5 Diffuser et utiliser les résultats de l'évaluation	66
Étape 6.6 Suivre la mise en œuvre des suites données aux recommandations de l'évaluation dans le système R2.....	68
Liste des abréviations	70

Liste des figures

Figure 1: Documents cadres — la fonction d'évaluation du PAM	7
Figure 2: Mécanismes de soutien du PAM consacrés aux évaluations décentralisées	9
Figure 3: Types d'évaluation	10
Figure 4: Dispositions garantissant l'impartialité des évaluations décentralisées.....	21

Liste des tableaux

Tableau 1: Principes d'évaluation internationaux.....	8
Tableau 2: Résumé des responsabilités — étape de planification	16
Tableau 3: Durée recommandée d'une évaluation décentralisée	20
Tableau 4: Résumé des responsabilités — étape de préparation	26
Tableau 5: cartographie du processus d'assurance qualité et d'examen des termes de référence	32
Tableau 6: Résumé des responsabilités — étape de mise en route.....	37
Tableau 7: cartographie du processus d'assurance qualité du rapport de démarrage	41
Tableau 8: cartographie du processus de finalisation du rapport de démarrage	43
Tableau 9: Résumé des responsabilités — étape de collecte de données	44
Tableau 10: Résumé des responsabilités — étape d'élaboration de rapports.....	48
Tableau 11: cartographie du processus d'assurance qualité du rapport d'évaluation	50
Tableau 12: cartographie du processus de finalisation du rapport d'évaluation	52
Tableau 13: Résumé des responsabilités — étape de diffusion et de suivi.....	53
Tableau 14: cartographie du processus de préparation de la réponse de la direction	54
Tableau 15: cartographie du processus d'évaluation qualitative post hoc	56

Liste des encadrés

Encadré 1: Présentation du paquet d'orientation DEQAS.....	9
Encadré 2: Caractéristiques des évaluations du PAM	11
Encadré 3: Normes minimales de couverture des évaluations décentralisées	17
Encadré 4: Résumé des compétences et aptitudes requises d'un gestionnaire de l'évaluation.....	22
Encadré 5: Rôle et composition du comité d'évaluation	24
Encadré 6: Collaboration avec les donateurs sur les évaluations.....	25
Encadré 7: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité.....	27
Encadré 8: Principaux documents et sources de données	29
Encadré 9: Considérations relatives à l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les évaluations.....	30
Encadré 10: Comment contenir les coûts de l'évaluation.....	31
Encadré 11: Définition du conflit d'intérêts (extrait des directives éthiques du GNUE).....	34
Encadré 12: Compétences requises des évaluateurs (adapté du cadre de compétences pour l'évaluation du GNUE).....	34
Encadré 13: Questions à prendre en compte lors de la sélection d'une équipe d'évaluation	35
Encadré 14: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité.....	38
Encadré 15: But et contenu des réunions de mise en route	40
Encadré 16: Suggestions visant à faciliter le processus d'examen du rapport de démarrage.....	42
Encadré 17: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité.....	45
Encadré 18: Dispositions en matière de sécurité pour les équipes d'évaluation	46
Encadré 19: Contenu recommandé de la présentation du bilan	47
Encadré 20: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité	49
Encadré 21: Processus de formulation des recommandations et de renforcement de l'appropriation de celles-ci	49
Encadré 22: Suggestions visant à faciliter le processus d'examen du rapport d'évaluation	51
Encadré 23: Principes d'indépendance et d'utilité	54
Encadré 24: Modèle de résumé de l'évaluation	55
Encadré 25: Critères d'évaluation qualitative post hoc	56
Encadré 26: Moyens efficaces de diffuser les données et les résultats de l'évaluation	57

GUIDE SUCCINCT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE

LÉGENDE

Dir. pays : Directeur de pays
 BPP : Budget du portefeuille de pays
 PSP : Plan stratégique de pays
 ED : Évaluation décentralisée
 CE : Comité d'évaluation
 Ges. éval. : Gestionnaire d'évaluation
 RE : Rapport d'évaluation
 Gr. réf. éval. : Groupe de référence de l'évaluation
 Éq. éval. : Équipe d'évaluation
 EvalPro : Programme d'apprentissage relatif à l'évaluation
 Dir. prog. : Directeur de programme
 RD : Réponse de la direction
 BE : Bureau de l'évaluation
 PHQA : Assurance qualité post hoc
 QS : Service externe d'appui à la qualité
 Dir. rég. : Directeur régional
 RRE : Responsable régional de l'évaluation
 CRP : Conseiller régional pour les programmes
 TOR : Termes de référence

CHOISIR ENTRE: L'ED OU LES EXAMENS – OUTIL DE PRISE DE DECISION



PLANIFICATION

À l'étape de la conception de l'intervention

1

PLAN DE SUIVI, D'EXAMEN ET D'ÉVALUATION

Identifier le type d'évaluation, le calendrier et la portée (Dir. pays, responsable suivi et évaluation, Dir. prog.)
 Plan et budget dans le BPP (responsable suivi et évaluation)
 Nommer le ges. éval. (Dir. pays)
 Mettre en place le CE (Dir. pays)
 Identifier les membres du gr. réf. éval. (Dir. pays, responsable suivi et évaluation, Dir. prog.)

Notes techniques
 - TYPES D'ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE
 - GUIDE DECISIONNEL POUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT
 - ÉVALUATIONS CONJOINTES
 - GROUPE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION
 - COMITÉ D'ÉVALUATION
 - PLANIFICATION ET BUDGETISATION DE L'ÉVALUATION PAR PAYS
 - MOBILISATION DES DONATEURS

Modèles
 - PLAN DE SUIVI, D'EXAMEN ET D'ÉVALUATION
 - FORMULAIRE DE BUDGET ET DE CALENDRIER
 - TDR DU GESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

PREPARATION

Jusqu'à 9 semaines

2

TERMES DE REFERENCE PLAN DE COMMUNICATION REFERENTIEL DE DOCUMENTS

S'inscrire à EvalPro (ges. éval., Dir. pays)
 Préparer la matrice des parties prenantes et les consulter (ges. éval.)
 Établir le gr. réf. éval. (Dir. pays)
 Identifier les objectifs et les questions de l'évaluation (ges. éval., Dir. pays, Dir. prog. en consultation avec le gr. réf. éval.)
 Rédiger les TdR (ges. éval. en consultation avec le RRE)
 Préparer le référentiel de documents (ges. éval.)
 Élaborer le plan de communication et d'apprentissage (ges. éval.)
 Assurer la qualité du projet de TdR (ges. éval. → RRE; ges. éval. → DEQS; ges. éval. → gr. réf. éval.; ges. éval. → CE)
 Approuver la version finale des TdR (CE)
 Engager l'équipe d'évaluation et finaliser le budget (CE)
 Préparer le contrat/le bon de commande et recueillir l'engagement de conduite éthique et l'accord de confidentialité signés (ges. éval./unité)

Notes techniques
 - OPTIONS POUR LE RECRUTEMENT DES ÉQUIPES D'ÉVALUATION
 - CRITÈRES ET QUESTIONS D'ÉVALUATION
 - GROUPE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION
 - COMITÉ D'ÉVALUATION
 - FONDS DE CONTINGENCE D'ÉVALUATION (CEF)

Modèles
 - MODÈLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE (TdR)
 - MODÈLE DE MATRICE DE COMMENTAIRES
 - PLAN DE COMMUNICATION ET DE GESTION DES CONNAISSANCES
 - FORMULAIRE DE DEMANDE AU CEF
 - OFFRE DE SERVICES D'ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE

Listes de contrôle de la qualité
 - LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES TDR

Outils
 - ÉVALUATION DES PROPOSITIONS D'ÉVALUATION

MISE EN ROUTE

Jusqu'à 7 semaines

3

RAPPORT DE DEMARRAGE

Effectuer l'orientation de l'équipe (ges. éval., éq. éval.)
 Réaliser l'examen documentaire (éq. éval.)
 Organiser des réunions de mise en route avec les parties prenantes (ges. éval., éq. éval., Dir. pays, gr. réf. éval., RRE)
 Rapport de démarrage provisoire (éq. éval.)
 Assurer la qualité du rapport de démarrage provisoire (ges. éval. → RRE; ges. éval. → DEQS; ges. éval. → gr. réf. éval.; ges. éval. → CE)
 Approuver le rapport de démarrage (CE)
 Diffuser le rapport de démarrage (ges. éval./RRE)

Notes techniques
 - MATRICE D'ÉVALUATION
 - MODÈLES LOGIQUES
 - APPROCHES, MÉTHODES ET OUTILS D'ÉVALUATION
 - GUIDE DE FORMATAGE

Modèles et listes de contrôle de la qualité
 - MODÈLE DE RAPPORT DE DEMARRAGE
 - MODÈLE DE MATRICE DE COMMENTAIRES

Listes de contrôle de la qualité
 - LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU RAPPORT DE DEMARRAGE

Autres doc. de référence
 - GUIDE DU PAM RELATIF À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

COLLECTE DE DONNEES

Jusqu'à 3 semaines

4

PRESENTATION DU BILAN

Préparer les activités sur le terrain/programmer les visites sur le terrain (ges. éval., éq. éval.)
 Fournir un soutien logistique (ges. éval.)
 Effectuer les activités sur le terrain et l'analyse préliminaire (éq. éval.)
 Organiser les réunions de bilan de fin de mission (ges. éval., éq. éval., CE, gr. réf. éval.)

Modèles
 - BILAN DE FIN DES ACTIVITÉS SUR LE TERRAIN

Autres doc. de référence
 - GUIDE DU PAM RELATIF À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES



ÉLABORATION DE RAPPORTS ET ANALYSE

Jusqu'à 11 semaines

5

RAPPORT D'ÉVALUATION

RE provisoire (éq. éval.)
 Assurer la qualité du RE provisoire (ges. éval. → RRE; ges. éval. → DEQS; ges. éval. → gr. réf. éval.; ges. éval. → CE)
 Approuver le RE (CE)

Notes techniques
 - QUALITÉ DES RECOMMANDATIONS DES ÉVALUATIONS
 - GUIDE DE FORMATAGE

Modèles
 - MODÈLE DE RAPPORT D'ÉVALUATION
 - MODÈLE DE MATRICE DE COMMENTAIRES
 - RAPPORT DE RÉFÉRENCE (MGD)
 - RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Listes de contrôle de la qualité
 - LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION
 - LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU RAPPORT DE RÉFÉRENCE (MGD)



SUIVI ET DIFFUSION

Jusqu'à 4 semaines

6

PRODUITS D'APPRENTISSAGE

Élaborer la RD (Dir. pays ou son adjoint, CE)
 Examiner la RD (RRE/CRP)
 Approuver la RD au premier niveau (président du CE)
 Approuver la RD finale (Dir. rég.)
 Publier le RE et la RD (ges. éval., BE)
 Diffuser les données et les résultats tirés de l'évaluation (Dir. pays, ges. éval.)
 Soumettre le RE final aux procédures de PHQA (ges. éval., BE)
 Élaborer et diffuser des produits d'apprentissage (ges. éval., RRE)
 Suivre la mise en œuvre des suites données aux recommandations (Dir. pays ou son adjoint)

Notes techniques
 - RÉPONSE DE LA DIRECTION À L'ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE
 - PLAN DE COMMUNICATION ET DE GESTION DES CONNAISSANCES

Modèles
 - RÉPONSE DE LA DIRECTION
 - RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION



Jusqu'à 34 semaines en tout

1. Introduction

Le guide de procédures du système DEQAS est destiné au personnel du PAM en charge des évaluations décentralisées. La majorité des évaluations décentralisées étant commandée par les bureaux de pays, le présent guide a été élaboré pour ce contexte spécifique. En adaptant quelque peu le texte, il peut également être utilisé par les bureaux régionaux et les divisions/unités du siège demandant des évaluations décentralisées. Ce guide doit également être employé par les unités d'évaluation régionales pour orienter les gestionnaires d'évaluation des bureaux de pays, ainsi que les présidents des comités d'évaluation et les équipes d'évaluation.

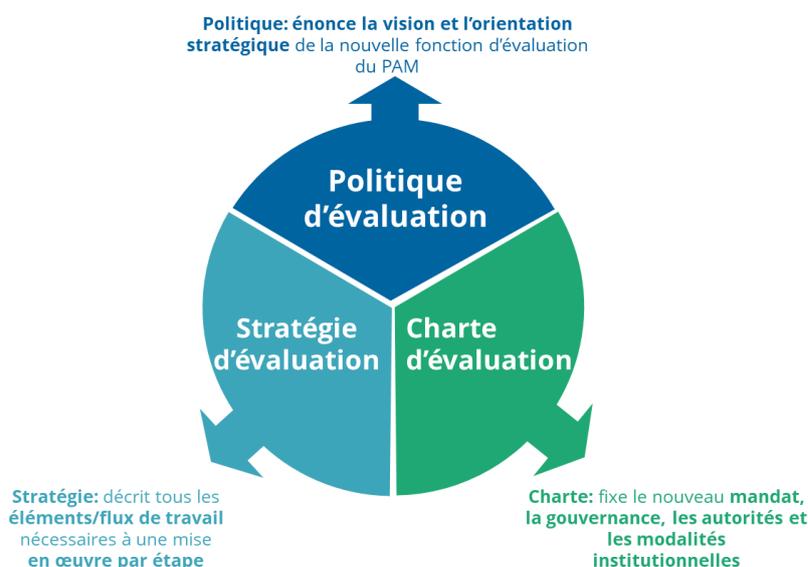
Il s'articule autour des six étapes du processus d'évaluation, de l'étape de planification à l'étape de diffusion et du suivi. Il définit les étapes spécifiques composant chacune d'entre elles et intègre des liens vers les documents pertinents.

1.1. CADRE GÉNÉRAL

La fonction d'évaluation du PAM repose sur trois grands piliers (voir la figure 1):

- La politique d'évaluation, approuvée par le Conseil d'administration, définit la vision, l'orientation stratégique et le modèle de cette fonction – pour faire de l'évaluation une partie intégrante de l'ensemble des activités du PAM, et ainsi contribuer à renforcer son action en faveur de l'élimination de la faim dans le monde et pour réaliser les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
- La Charte d'évaluation, fournie par la Directrice exécutive, confirme le mandat et la gouvernance de la fonction d'évaluation, et définit les pouvoirs, les rôles et les mécanismes institutionnels nécessaires pour mettre en œuvre la politique.
- La stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, approuvée par le groupe de haut niveau chargé de la gestion, établit un plan de mise en œuvre par étape. Ce plan comprend l'ensemble des éléments et activités nécessaires à l'instauration d'une fonction d'évaluation type associant les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées réalisées sur demande, qui répond aux normes et règles des Nations Unies en la matière et permet de concrétiser la vision énoncée dans la politique.

Figure 1: Documents encadrant la fonction d'évaluation du PAM



Ces trois documents exposent clairement l'engagement du PAM en faveur d'une fonction d'évaluation décentralisée répondant à la demande, venant compléter une fonction d'évaluation centralisée conformément à l'engagement de l'organisation à améliorer les données probantes et la reddition de comptes quant aux résultats. L'ensemble des plans stratégiques de pays (PSP) sont censés faire l'objet d'au moins une évaluation décentralisée. Les stratégies d'évaluation régionales et les plans d'évaluation régionaux sont mis à jour chaque année et fixent les priorités en matière d'évaluation pour chaque région. En outre, le Bureau de l'évaluation commande des évaluations relatives aux politiques, aux stratégies, aux PSP, à l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central ainsi que des évaluations d'impact.

Pour garantir leur indépendance, toutes les évaluations du PAM, qu'elles soient centralisées ou décentralisées, sont menées par des consultants indépendants. Bien que certaines organisations emploient les termes "auto-évaluations" ou "évaluations internes" lorsque celles-ci sont conduites par leur propre personnel, le PAM qualifie ces exercices d'"examens" et ne les considère pas comme des évaluations.

Les trois principes d'évaluation que sont l'indépendance, la crédibilité et l'utilité servent de base aux documents d'orientation du PAM dans ce domaine.

Tableau 1: Principes d'évaluation internationaux

Indépendance et impartialité	Comme précisé dans les directives éthiques du GNUE, l'indépendance et l'impartialité empêchent les partis pris et sont ainsi essentielles à la crédibilité d'une évaluation. La différence principale entre les deux réside dans le fait que l'indépendance renvoie à la pression ou l'influence extérieure exercée sur les personnes organisant ou réalisant les évaluations, alors que l'impartialité est une attitude envers le sujet évalué. En d'autres termes, l'indépendance signifie que l'évaluateur doit être en mesure de travailler librement et sans ingérence extérieure, tandis que l'impartialité signifie que ce dernier ne doit avoir aucun parti pris quant au sujet de l'évaluation. Ainsi, les évaluateurs ne doivent pas être – ni pressentis comme étant – directement responsables de la mise en place de la politique, de la conception ou de la gestion du sujet de l'évaluation.
Crédibilité	La crédibilité désigne la mesure dans laquelle les constatations et les conclusions de l'évaluation sont justes, impartiales et complètes. Elle est déterminée par l'indépendance, l'impartialité et la transparence de l'évaluation, ainsi que de l'adéquation et de la rigueur de la méthodologie utilisée.
Utilité	L'utilité désigne la mesure dans laquelle les évaluations sont exploitables par les décideurs et les parties prenantes pour guider l'élaboration des politiques, stratégies et programmes et répondre aux besoins en matière de reddition de comptes. Pour renforcer l'utilité des évaluations, le PAM s'engage à les planifier et à les mener avec la volonté manifeste d'exploiter leurs résultats, à les réaliser au moment opportun pour éclairer les processus décisionnels et à assurer l'accessibilité des résultats des évaluations en mettant les rapports à la disposition de tous.

Les implications de ces principes à toutes les étapes du processus d'évaluation sont plus amplement détaillées dans la [note technique sur les principes, normes et règles d'évaluation](#). Voir également l'étape 1.4: Préciser les dispositions visant à garantir l'impartialité et l'indépendance

1.2. APERÇU DES ORIENTATIONS ET MÉCANISMES DE SOUTIEN AUX ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

Le présent guide de procédures constitue l'un des éléments du système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) du PAM. Il doit être utilisé en parallèle des autres éléments résumés dans l'encadré 1.

Encadré 1: Aperçu du paquet d'orientations DEQAS

- **L'[Outil de prise de décision pour guider l'arbitrage entre une évaluation décentralisée et un examen](#) ? doit être utilisé pour choisir entre une évaluation décentralisée ou un examen en fonction de l'objectif poursuivi et de l'utilisation escomptée.**
- **Les modèles des produits attendus de l'évaluation** (termes de référence, rapport de démarrage, rapport de référence et rapport d'évaluation), qui définissent la structure des principaux produits de l'évaluation, suggèrent certains contenus et comprennent des orientations pour l'élaboration des diverses sections du document. Ces produits visent à améliorer la cohérence et la qualité des évaluations. D'autres modèles concernent les procédures, tels que le modèle de matrice de commentaires, de budget et de calendrier de l'évaluation ainsi que le modèle de réponse de la direction.
- **Les listes de contrôle de la qualité** pour chaque produit de l'évaluation. Selon la structure du modèle, les listes de contrôle de la qualité facilitent l'examen systématique des documents d'évaluation. Elles aident également à structurer les commentaires au sujet de chaque produit.
- Les notes techniques fournissent des orientations supplémentaires sur des éléments ou outils clés contribuant à la conception d'une évaluation (par exemple les questions et critères de l'évaluation, les méthodes d'évaluation, etc.), sur des aspects spécifiques d'un processus d'évaluation (par exemple la contractualisation des équipes d'évaluation) ou sur différents types d'évaluation.
- Le [Mini-guide à l'intention des directeurs de pays/directeurs de pays adjoints](#) définit les principaux rôles et responsabilités de la direction du PAM et les décisions clés devant être prises par cette dernière à chaque étape d'un processus d'évaluation décentralisée. En règle générale, la direction englobe les directeurs de pays, les directeurs de pays adjoints, les directeurs régionaux, les directeurs régionaux adjoints, ou les directeurs d'une division du siège.
- **Parmi les autres documents de référence** figurent les directives du PAM en matière de protection des données et d'autres directives du GNUE.

Le paquet d'orientations s'inscrit dans un ensemble plus large de mécanismes de soutien consacrés aux évaluations décentralisées, dont un [Programme d'apprentissage relatif à l'évaluation \(EvalPro\)](#), un [service externe d'appui à la qualité](#), un [fonds de contingence d'évaluation \(CEF\)](#), un [service d'assistance](#) venant compléter le soutien fourni par les responsables régionaux de l'évaluation, un [accès à une expertise en matière d'évaluation](#) et le système d'évaluation qualitative post hoc pour l'ensemble des rapports d'évaluation finaux. Le système PHQA a été établi de façon à fournir une évaluation externe spécialisée de la mesure dans laquelle les rapports finaux des évaluations centralisées et décentralisées satisfont aux normes de qualité en matière d'évaluation, renforçant la crédibilité interne et externe de la fonction d'évaluation du PAM et rendant compte de la redevabilité externe du PAM. Pour plus d'informations, consulter les [mécanismes de soutien du PAM consacrés aux évaluations décentralisées](#).

Figure 2: Mécanismes de soutien du PAM consacrés aux évaluations décentralisées



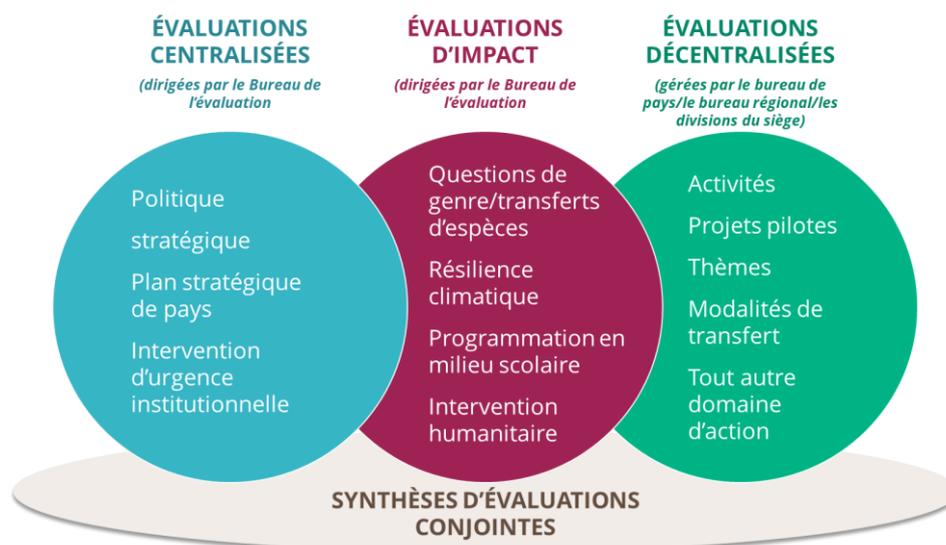
1.3. QU'ENTEND-ON PAR "ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE" AU SEIN DU PAM?

Le PAM souscrit à la définition de l'évaluation établie par le système des Nations Unies: l'évaluation est une analyse qui se veut, dans toute la mesure possible, systématique et impartiale. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, l'évaluation examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, [la cohérence], l'impact et la viabilité des activités, des stratégies et des politiques du PAM, ainsi que de leur contribution aux processus de développement et aux processus humanitaires des pays bénéficiaires¹. Les évaluations présentent une finalité et une approche distinctes des autres exercices, tels que les évaluations des besoins, les appréciations préalables, le suivi et les audits. Voir les définitions figurant dans le [Glossaire](#).

Les évaluations peuvent être réparties en trois catégories : les évaluations centralisées demandées et gérées par le Bureau de l'évaluation; les évaluations décentralisées demandées et gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège autres que le Bureau de l'évaluation; et les [évaluations d'impact](#) commandées et gérées par le Bureau de l'évaluation et ses partenaires. Voir la figure 3 ci-après.

¹ Texte adapté de la définition des [Normes et règles d'évaluation du GNUM de 2016](#).

Figure 3: Types d'évaluation



Les points communs entre les évaluations centralisées et décentralisées ainsi que les principales caractéristiques des évaluations décentralisées sont présentés dans l'encadré 2.

Encadré 2: Caractéristiques des évaluations du PAM

Évaluations décentralisées	Évaluations centralisées
<ul style="list-style-type: none"> • Demandées et gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège autres que le Bureau de l'évaluation ou conjointement avec les partenaires. • Prennent place aux échelles mondiales, régionales, nationales ou infranationales. • Ne sont pas présentées au Conseil d'administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuent aux objectifs de redevabilité et d'apprentissage. • Appliquent les critères d'évaluation internationaux, ainsi que la norme du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (UN-SWAP). • Doivent être menées par des consultants ou des cabinets indépendants. • Les résultats doivent être partagés publiquement.
	<ul style="list-style-type: none"> • Demandées et gérées par le Bureau de l'évaluation, ou conjointement avec les partenaires. • Prennent place aux échelons mondiaux ou nationaux. • Présentées au Conseil d'administration.

1.4. ROLES ET RESPONSABILITES

Les rôles et responsabilités associés à une évaluation décentralisée **à l'échelle du bureau de pays** sont décrits dans la Charte d'évaluation du PAM et détaillés ci-après. Pour les évaluations décentralisées commandées par un bureau régional ou une division du siège, les responsabilités principales du directeur de pays s'appliquent au directeur régional/directeur régional adjoint ou au directeur de la division du siège. Dans le cadre d'une [évaluation conjointe](#) demandée avec les partenaires, la "direction du bureau de pays" doit être comprise dans le sens de "direction des différentes entités de mise en œuvre".

Direction du bureau de pays (directeur de pays/directeur de pays adjoint), directeur de la division du siège (pour les évaluations décentralisées demandées par le siège) ou directeur régional ou directeur régional adjoint du bureau régional (pour les évaluations décentralisées demandées par le bureau régional):

- a. Décident stratégiquement du nombre d'évaluations décentralisées, de leur portée, type, budget et calendrier respectifs au moment de concevoir le PSP et garantissent un échelonnement approprié au regard des autres exercices.
- b. Prévoient correctement dans le budget du portefeuille de pays (fixé à ce jour à 135 000 dollars É.-U. en moyenne) la gestion et la réalisation des évaluations décentralisées.
- c. S'assurent que l'évaluation est indépendante et impartiale conformément aux dispositions de la politique d'évaluation, qu'elle est exempte de toute influence indue, et que les rapports établis sont objectifs et transparents. Ceci implique de désigner le gestionnaire d'évaluation conformément aux directives applicables (voir l'étape 1.5 ci-après); de créer un comité d'évaluation et un groupe de référence de l'évaluation; de s'assurer que l'évaluation est menée par des consultants indépendants qualifiés ayant signé l'engagement de conduite éthique et l'accord de confidentialité; de garantir que les informations nécessaires sont fournies à l'équipe d'évaluation; et de discuter avec le personnel du bureau de pays des implications des principes d'impartialité et d'indépendance.
- d. S'assurent que les plans d'évaluation sont reflétés dans le plan de travail du bureau de pays et le système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) individuel; et que le gestionnaire d'évaluation dispose d'une charge de travail réaliste qui lui permette de consacrer suffisamment de temps à la gestion de l'évaluation et d'achever le programme d'apprentissage EvalPro 4.
- e. Suivent le cours en ligne EvalPro 2 (évaluation à l'intention des décideurs)
- f. Fournissent l'orientation stratégique du processus d'évaluation et prennent des décisions clés en la matière, concernant notamment: le budget, l'affectation des fonds et la sélection de l'équipe d'évaluation; approuvent les termes de référence ainsi que les rapports de démarrage et d'évaluation.
- g. Dirigent la rédaction des réponses de la direction et veillent à ce qu'elles soient accessibles à tous (voir la [note technique sur la réponse de la direction aux recommandations des évaluations décentralisées](#)).
- h. Garantissent que le rapport d'évaluation final et la réponse de la direction sont publiés et largement communiqués.
- i. Nomment un membre du personnel responsable du suivi de la mise en œuvre des mesures de suivi.
- j. Utilisent des données tirées de l'évaluation pour informer la conception ou la mise en œuvre du PSP ou d'autres initiatives.

Gestionnaire d'évaluation:

Bien que les membres de l'équipe de suivi et d'évaluation soient les principaux candidats au poste de gestionnaire d'évaluation (voir l'étape 1.5 sur les options en matière de gestion de l'évaluation), le directeur de pays peut décider de nommer un autre membre du personnel. Le gestionnaire d'évaluation est responsable de l'ensemble des phases composant le processus d'évaluation et :

- a. S'assure que les plans des évaluations décentralisées sont inscrits au budget du portefeuille de pays et reflétés dans l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, le suivi et l'évaluation, et l'outil de planification et de budgétisation du bureau de pays (à l'étape de conception du PSP).
- b. Rédige les termes de référence.
- c. Dirige l'examen des évaluateurs proposés en collaboration avec l'unité responsable des achats et l'unité chargée des ressources humaines.
- d. Présente le budget et l'équipe d'évaluation proposée au directeur de pays/directeur de pays adjoint pour approbation.
- e. Est le principal point de contact au sein du PAM du chef de l'équipe d'évaluation tout au long du processus d'évaluation ; assure une communication régulière ; et informe les principales parties prenantes de l'avancement de l'évaluation.
- f. Convoque, au nom du président, le groupe de référence de l'évaluation et le comité d'évaluation.
- g. Enrichit le fonds documentaire nécessaire à l'évaluation.
- h. Pourvoit aux besoins administratifs et logistiques de l'évaluation.
- i. Formule des observations sur les produits de l'évaluation et en contrôle la qualité conformément au système DEQAS.

- j. Présente la version finale vérifiée des termes de référence, du rapport de démarrage et du rapport d'évaluation au directeur de pays/directeur de pays adjoint pour approbation.
- k. Peut faciliter ou appuyer la formulation d'une réponse de la direction.
- l. Partage largement le rapport d'évaluation et la réponse de la direction, et demande au Bureau de l'évaluation de les publier sur les sites Internet du PAM.
- m. Suit le programme d'apprentissage EvalPro 4 (gestion d'une évaluation décentralisée).

Équipe de suivi et d'évaluation :

- a. En collaboration avec l'équipe de programme, aide à déterminer les lacunes en matière de connaissances, soutient la bonne planification et budgétisation des évaluations, et conseille la direction du bureau de pays en conséquence.
- b. Contribue à l'évaluabilité² des activités du PAM en établissant des informations de référence, des indicateurs de performance et des cibles pour les résultats escomptés, et en fournissant les cadres logiques/données de suivi les plus récents.
- c. Clarifie le type d'informations/de données probantes qui peuvent être retrouvées dans les systèmes et processus de suivi, et le moment pendant lequel les résultats de l'évaluation seraient plus utiles pour la prise de décisions et de mesures.
- d. Remet au gestionnaire d'évaluation les rapports de suivi et les données sur les indicateurs de performances pertinents pour mesurer l'avancement du sujet de l'évaluation.
- e. Appuie la révision et l'assurance qualité des produits de l'évaluation.
- f. Collabore avec l'équipe d'évaluation, le cas échéant, et soutient l'ensemble du processus d'évaluation.
- g. S'assure de la disponibilité des données de référence et de suivi pour réaliser l'évaluation.
- h. Cherche à clarifier les conditions pour assurer l'impartialité et la crédibilité de l'évaluation.
- i. Contribue à la rédaction de la réponse de la direction et à la mise en œuvre des mesures de suivi.
- j. Se familiarise avec son rôle à l'aide de la synthèse de la fonction d'évaluation à l'intention du personnel de suivi et d'évaluation.

Équipe de programme du bureau de pays:

- a. Conseille la direction du bureau de pays sur les besoins en matière d'évaluation et la planification des évaluations, et prévoit les besoins d'évaluation des PSP à des fins clairement définies.
- b. Fournit à l'équipe d'évaluation les informations générales nécessaires sur les activités/interventions qui font partie de l'évaluation.
- c. Appuie l'examen de l'évaluabilité des activités/interventions considérées, notamment en clarifiant la théorie du changement ou, le cas échéant, en aidant à la formuler.
- d. Appuie l'estimation du budget nécessaire à l'évaluation.
- e. Appuie la révision et l'assurance qualité des produits de l'évaluation.
- f. Collabore avec l'équipe d'évaluation, le cas échéant, et soutient l'ensemble du processus d'évaluation.
- g. Fournit à l'équipe d'évaluation des informations générales pertinentes sur les activités/interventions pour lesquelles une évaluation est envisagée.
- h. Contribue à la rédaction de la réponse de la direction, à la communication des constatations et à la mise en œuvre des mesures de suivi.
- i. Se familiarise avec son rôle à l'aide de la synthèse de la fonction d'évaluation à l'intention du personnel de programme.

² L'évaluabilité désigne la mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible. L'appréciation de l'évaluabilité suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables. Source: [Glossaire de l'OCDE-CAD](#), 2010, p. 21.

Équipe des achats:

- a. Conseille le comité d'évaluation sur les options d'achats (accord à long terme [LTA] ou appel à la concurrence), en faisant référence aux manuels relatifs aux achats appropriés et à la [note technique sur les options pour le recrutement des équipes d'évaluation](#).
- b. Dirige les communications avec les cabinets avec lesquels un accord à long terme a été signé, participe à l'examen des propositions et gère la mini-offre d'appel avec ces cabinets (dans les bureaux extérieurs au siège).
- c. Conseille le comité d'évaluation sur les implications de la modalité de contractualisation relative au temps et au degré d'efforts nécessaires à l'estimation du calendrier d'évaluation.
- d. Participe à l'examen des propositions d'évaluation soumises par les cabinets d'évaluation.
- e. Examine les termes de référence provisoires, et les rapports de démarrage et d'évaluation, et formule des commentaires, en mettant l'accent sur l'analyse et la présentation des données liées aux achats pour s'assurer de leur caractère factuel.
- f. Contribue à la rédaction de la réponse de la direction et à la mise en œuvre des mesures de suivi.
- g. Se familiarise avec son rôle à l'aide de la synthèse de la fonction d'évaluation à l'intention du personnel des achats.

Équipe des ressources humaines:

- a. Conseille le comité d'évaluation sur les stratégies de recrutement, les conditions d'emploi, les termes de référence, les autorisations requises et l'alignement sur les manuels de ressources humaines, le guide de procédures du système DEQAS et la [note technique sur les options pour le recrutement des équipes d'évaluation](#).
- b. Informe l'équipe d'évaluation sur des thématiques spécifiques de ressources humaines.
- c. Collabore avec l'équipe d'évaluation pour discuter des processus et systèmes de ressources humaines.
- d. Contrôle le rapport d'évaluation provisoire et formule des commentaires.
- e. Discute avec la direction du bureau de pays tout élément stratégique/sensible soulevé dans les recommandations de l'évaluation.
- f. Contribue à la rédaction de la réponse de la direction et à la mise en œuvre des mesures de suivi, le cas échéant.
- g. Se familiarise avec son rôle à l'aide de la synthèse de la fonction d'évaluation à l'intention du personnel des ressources humaines.

Équipe des finances:

- a. Conseille la direction du bureau de pays sur le budget disponible.
- b. Contribue aux processus de planification et de budgétisation.
- c. Conseille le comité d'évaluation quant à la disponibilité des fonds dans les lignes budgétaires destinées à financer l'évaluation, conformément à [la note technique sur la planification et la budgétisation de l'évaluation par pays](#).
- d. Apporte la documentation financière nécessaire à la préparation des termes de référence.
- e. Fournit les données et les rapports financiers et toute autre information/donnée ou clarification nécessaire.
- f. Examine le rapport d'évaluation provisoire et formule des commentaires, en mettant l'accent sur l'analyse et la présentation des données financières et de gestion des ressources pour garantir leur caractère factuel.
- g. Contribue à la rédaction de la réponse de la direction et à la mise en œuvre des mesures de suivi, le cas échéant.
- h. Se familiarise avec son rôle à l'aide de la synthèse de la fonction d'évaluation à l'intention du personnel des finances/ressources humaines.

Responsable des partenariats avec les gouvernements:

- a. Collabore avec les donateurs, le cas échéant, pour gérer les attentes à l'égard des évaluations, en veillant à partager la même compréhension du processus, en vue d'assurer l'application des normes de couverture de l'évaluation.

- b. Si un donateur réclame des dispositions explicites pour l'évaluation dans le cadre d'un accord de subvention/contribution, vise à obtenir un budget suffisant pour l'évaluation.
- c. Fournit à l'équipe d'évaluation des informations générales pertinentes relatives aux partenariats et à la mobilisation des donateurs.
- d. Informe l'équipe d'évaluation sur des thématiques spécifiques liées aux partenariats.
- e. Contrôle les termes de référence, les rapports de démarrage et d'évaluation provisoires, et formule des commentaires, en mettant l'accent sur l'analyse et la présentation des données relatives aux partenariats.
- f. Contribue à la rédaction de la réponse de la direction et à la mise en œuvre des mesures de suivi, le cas échéant.
- g. Se familiarise avec son rôle à l'aide de la synthèse de la fonction d'évaluation à l'intention du personnel des partenariats avec les gouvernements.

Équipe d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité:

- a. Fournit à l'équipe d'évaluation des informations générales pertinentes sur la sécurité alimentaire et les rapports d'évaluation des besoins pour les activités/interventions.
- b. Clarifie le type d'information pouvant être transmise par l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité.
- c. Contribue à informer l'équipe d'évaluation pendant les phases de mise en route et de collecte de données quant aux systèmes, processus et rapports d'évaluation de la sécurité alimentaire.
- d. Contrôle les termes de référence, les rapports de démarrage et d'évaluation provisoires, et formule des commentaires, en mettant l'accent sur l'analyse et la présentation des données relatives à la sécurité alimentaire.
- e. Contribue à la rédaction de la réponse de la direction et à la mise en œuvre des mesures de suivi, le cas échéant.
- f. Se familiarise avec son rôle à l'aide de la synthèse de la fonction d'évaluation à l'intention du personnel de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité.

À l'échelle régionale, les rôles et responsabilités associés à une évaluation décentralisée demandée par un bureau de pays sont décrits dans la Charte d'évaluation, les [termes de référence de la fonction d'évaluation](#) et détaillés ci-après :

Directeur régional:

- a. Veille à l'application des dispositions visant à garantir l'impartialité des évaluations décentralisées conformément à la politique d'évaluation.
- b. Veille à ce que les plans des évaluations soient pris en compte lors de l'élaboration des PSP et au sein des interventions et qu'ils soient conformes aux normes de couverture.
- c. Veille à la complémentarité entre les évaluations décentralisées et les évaluations centralisées et fournit des conseils relatifs aux synergies et aux collaborations possibles en matière d'évaluation décentralisée entre les bureaux de pays.
- d. Incorpore les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation dans le système de gestion des prestations professionnelles des directeurs de pays.
- e. Veille à ce que les budgets prévoient des ressources pour gérer et conduire les évaluations décentralisées indépendantes.
- f. Contrôle l'application du système DEQAS.
- g. Veille à ce que l'ensemble des rapports d'évaluation décentralisée soient accessibles à tous.
- h. Exige que des réponses de la direction aux évaluations décentralisées soient préparées et mises à la disposition de tous, et que des mesures de suivi soient bien prises.
- i. Veille à ce que les nouveaux PSP établis dans la région se fondent sur les données factuelles issues des évaluations.

Responsable régional de l'évaluation, avec le soutien d'autres membres de l'unité régionale de l'évaluation:

- a. Appuie le directeur régional dans ses responsabilités d'évaluation énumérées précédemment.
- b. Soutient la direction du bureau de pays et du bureau régional dans la mise en œuvre des dispositions d'impartialité.
- c. Aide à la bonne planification et à la budgétisation des évaluations.

- d. S'assure que les bureaux de pays qui commandent des évaluations décentralisées sont inscrits au Programme d'apprentissage relatif à l'évaluation.
- e. Agit en tant que premier point d'entrée pour apporter des conseils/un soutien aux bureaux de pays pendant la planification et la réalisation des évaluations décentralisées.
- f. Contrôle la réponse de la direction aux évaluations décentralisées en collaboration avec le conseiller régional pour le suivi, le conseiller régional principal pour les programmes et autres collègues et personnel technique concernés du bureau régional, et facilite la validation de la réponse de la direction de la part de la direction du bureau régional.
- g. Veille à ce que l'ensemble des rapports d'évaluation décentralisée et des réponses de la direction soient accessibles à tous.
- h. Encourage l'utilisation des résultats des évaluations dans la conception des PSP et leur mise en œuvre.

Autres conseillers régionaux:

- a. Peuvent participer aux groupes de référence de l'évaluation des évaluations décentralisées et formuler des commentaires sur les produits provisoires des évaluations.
- b. Formulent des observations quant à la réponse de la direction lorsque les recommandations sont adressées au bureau régional.
- c. L'unité régionale de suivi est responsable du téléchargement des réponses de la direction aux évaluations décentralisées sur le système R2 et chargée d'assurer régulièrement la liaison avec les unités des bureaux de pays et des bureaux régionaux sur la mise en œuvre des mesures de suivi.

À l'échelle du siège, les rôles et responsabilités sont précisés dans la Charte d'évaluation et les [termes de référence de la fonction d'évaluation](#), et sont détaillés ci-après :

Bureau de l'évaluation:

- a. Définit les normes et les règles, les garanties en matière d'impartialité, et la couverture escomptée des évaluations décentralisées du PAM.
- b. Met régulièrement à jour le système DEQAS.
- c. Fournit un appui technique et des orientations aux divisions du siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays commandant des évaluations décentralisées par l'intermédiaire du service d'assistance du Bureau de l'évaluation (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org).
- d. Gère un éventail de mécanismes de soutien, dont un service externe d'appui à la qualité, le Fonds de contingence d'évaluation du PAM, et des accords à long terme avec des cabinets fournissant des services d'évaluation.
- e. Veille à la réalisation d'une évaluation qualitative post hoc de l'ensemble des rapports d'évaluation finaux et communique les résultats au bureau de mise en œuvre.
- f. Au nom des commanditaires, publie les produits de l'évaluation et la réponse de la direction sur les sites Internet du PAM consacrés à l'évaluation.
- g. Encourage l'utilisation des résultats des évaluations dans la conception des PSP et leur mise en œuvre.

Autres divisions du siège:

- a. Fournissent un appui technique et des conseils sur des questions stratégiques, programmatiques et de politique majeures relevant du domaine de l'évaluation pour garantir qu'elles sont comprises depuis le début de l'évaluation décentralisée, tel que requis.
- b. Peuvent participer à des groupes de référence de l'évaluation des évaluations décentralisées.
- c. Formulent des observations quant à la réponse de la direction si les recommandations sont adressées à leurs unités.
- d. Utilisent les constatations des évaluations décentralisées pour l'élaboration de directives et de stratégies.

Parties prenantes externes:

De nombreuses parties prenantes extérieures au PAM (dont les bénéficiaires, les gouvernements, d'autres acteurs de l'action humanitaire et du développement tels que les organisations non gouvernementales nationales et internationales, les donateurs et les organismes des Nations Unies) s'intéresseront directement ou indirectement aux évaluations. L'une des premières étapes consiste à déterminer l'intérêt qu'elles portent aux évaluations (analyse des parties prenantes) et à planifier leur participation. Leur degré de participation pourra varier: endosser le rôle d'informateur clé, participer à un groupe de référence de l'évaluation, formuler des commentaires quant aux rapports

provisoires ou encore fournir des éléments de compréhension ou des informations et donner suite aux recommandations.

Équipe d'évaluation:

L'équipe se compose d'évaluateurs externes qui n'ont pas eu de lien avec l'objet de l'évaluation dans le passé. L'équipe conduit l'évaluation conformément aux exigences du système DEQAS, aux [Normes et règles du GNUE](#) et à l'[engagement de conduite éthique dans le cadre des évaluations du GNUE de 2020](#). L'équipe est responsable de l'élaboration de la méthodologie en accord avec les termes de référence et de la réalisation de la collecte de données, de l'analyse, de la rédaction de rapports et de la présentation des constatations et des recommandations au bureau de mise en œuvre. L'équipe doit tenir compte des questions de genre et des problématiques plus larges liées à l'équité tout au long du processus d'évaluation et doit les traiter de façon appropriée au sein des résultats d'évaluation.

1.5. ASSURANCE QUALITE

L'assurance qualité, qui comprend la validation de tous les produits de l'évaluation, concerne ainsi l'ensemble des étapes. À l'étape de préparation, le gestionnaire d'évaluation est responsable au premier chef de l'élaboration des termes de référence conformément au système DEQAS. Aux étapes de mise en route et d'élaboration de rapports, le chef de l'équipe d'évaluation et, le cas échéant, le cabinet d'évaluation qui l'a engagé, assume la responsabilité principale de la livraison dans les délais impartis des rapports d'évaluation, lesquels doivent satisfaire aux normes de qualité du PAM en la matière. Le gestionnaire d'évaluation du PAM est chargé d'assurer que l'évaluation progresse conformément au guide de procédures du système DEQAS et de procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l'évaluation avant leur approbation par le directeur ou par le bureau de mise en œuvre. Le gestionnaire de l'évaluation bénéficie du soutien du responsable régional de l'évaluation et du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées.

Étape 1: Planification

La phase de planification poursuit les objectifs suivants:

- Veiller à ce que les évaluations décentralisées visent une utilisation clairement définie et soient incluses dans le cycle de programmes du PAM, en contribuant ainsi à la conception des programmes et à leur mise en œuvre d'après des données probantes.
- Veiller à ce que la couverture de l'évaluation soit suffisante et équilibrée, ce qui suppose de déterminer à l'avance le type et le nombre d'évaluations nécessaires ainsi que des paramètres généraux propres à leur finalité, à leur portée et à leur calendrier respectifs.
- Veiller à ce qu'un budget suffisant soit consacré aux coûts de l'évaluation au sein des budgets du portefeuille de pays et que ces coûts soient reflétés dans l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité et le plan de suivi, d'examen et d'évaluation, créant des synergies et un échelonnement approprié entre les différents exercices de collecte de données.
- Inscrire l'évaluation au programme et dans les plans de travail des parties prenantes principales et veiller à ce que suffisamment de ressources humaines et de temps soient affectées à l'évaluation.

Tableau 2: Résumé des responsabilités – étape de planification³

Étapes et responsabilités	Directeur de pays ou son adjoint	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
1.1. Déterminer l'utilisation prévue, le type et la portée de l'évaluation	A	D	D	S	P	S	S	S
1.2 Estimer le budget et le calendrier initial	A	P	D	S	S			
1.3 Établir un lien avec le plan et les processus de suivi (budget du portefeuille de pays; analyse et cartographie de la vulnérabilité, suivi et évaluation, outil de planification et de budgétisation; PSP)		D	D		S	S	S	
1.4 Préciser les dispositions visant à garantir l'impartialité et l'indépendance (identifier les membres du groupe de référence de l'évaluation; créer un comité d'évaluation)	D	P	P	P	P	S		

³ La structure du bureau de pays peut être différente de la présentation. Par exemple, certains bureaux de pays peuvent disposer d'une équipe conjointe de suivi et d'évaluation et d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité. Le cas échéant, les rôles doivent être adaptés, en gardant à l'esprit le besoin d'impartialité.

Étapes et responsabilités	Directeur de pays ou son adjoint	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
1.5 Convenir des rôles et responsabilités (identifier le gestionnaire d'évaluation)	A	P	P		S			

Légende: A: Approuve; D: Dirige – assume la responsabilité globale d'entreprendre l'étape; P: Participe activement à l'étape; S: Soutient le processus en effectuant des tâches spécifiques, si nécessaire

Quand faut-il planifier une évaluation?

- La planification d'une évaluation doit être faite à l'étape de la conception du PSP. Ces décisions initiales (même si elles sont générales) vont contribuer à l'élaboration d'un plan d'évaluation plus cohérent et opportun ainsi qu'à une affectation de ressources précoce. Le bureau de pays doit veiller à ce qu'un budget suffisant soit consacré aux coûts de l'évaluation au sein des budgets du portefeuille de pays et que ces coûts soient reflétés dans l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, ainsi que le plan de suivi, d'examen et d'évaluation⁴. Cela permettra d'identifier les exigences quant aux appréciations, aux données de référence, aux suivis, aux examens et aux évaluations.
- Etant donné le contexte fluide et de changements rapides qui caractérise l'environnement de travail du PAM, certaines suppositions faites lors de la conception du PSP devront être revues au cours de sa mise en œuvre. Le processus de planification annuel et la préparation du plan de gestion des opérations de pays (COMP) annuel sont l'occasion de vérifier si l'évaluation est encore nécessaire, si le calendrier est adéquat, si le budget alloué est établi et préservé, et quels changements (s'il y en a) sont nécessaires pour apporter les données probantes requises et quelles implications cela a pour l'évaluation prévue. En parallèle, les responsabilités de gestion de l'évaluation doivent être reflétées dans le plan de travail annuel du PACE du gestionnaire d'évaluation.
- Les révisions budgétaires sont une autre occasion de vérifier si une évaluation peut être appropriée ou si d'autres modifications doivent être apportées aux évaluations déjà planifiées afin de tenir compte d'un changement dans le contexte opérationnel et la réponse programmatique (par exemple, en cas d'urgence soudaine). De nouveaux plans d'évaluation peuvent être élaborés lors de la préparation des demandes de financement pour un donateur nécessitant une évaluation spécifique ou lors de la conception d'un programme conjoint avec d'autres partenaires. Avant de finaliser les plans, il est important de définir clairement l'utilisation prévue de l'évaluation, et les données et ressources de suivi disponibles. La décision finale incombe au directeur de pays, d'après les informations réunies par le responsable de programme, le responsable de suivi et d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation concernés.

Normes minimales de couverture des évaluations du PAM

- Tous les PSP doivent faire l'objet d'au moins une évaluation décentralisée (voir l'encadré 3). Le nombre d'évaluations décentralisées, leur calendrier et leur portée sont définies par les bureaux de pays en fonction de leurs besoins d'apprentissage et des intérêts de leurs donateurs ou partenaires. Les bureaux de pays de plus grande taille sont censés réaliser plusieurs évaluations décentralisées. L'encadré 3 présente les normes minimales de couverture des évaluations telles que définies dans la politique d'évaluation du PAM et les modifications ultérieures convenues avec le Conseil d'administration lors de la session annuelle de 2018⁵.

⁴ L'outil doit être mis à jour et communiqué au conseiller régional pour le suivi et le responsable régional de l'évaluation au premier trimestre de chaque année.

⁵ Rapport annuel sur l'évaluation en 2017 (WFP/EB.A/2018/7-A/Rev.1).

Encadré 3: Normes minimales de couverture des évaluations décentralisées

Au moins une évaluation décentralisée est planifiée et menée dans le cadre de chaque cycle de PSP et Plan stratégique de pays provisoire (PSPP). Si le PSP/PSPP est prolongé de plus de cinq ans, le bureau de pays doit conduire une évaluation décentralisée supplémentaire.

Il est recommandé d'évaluer:

- Avant la transposition à plus grande échelle des projets pilotes, innovations et prototypes.
- Interventions à haut risque, lorsque le niveau de risque est fixé conformément à la [politique du PAM en matière de gestion globale des risques](#).
- Avant la troisième application d'une intervention de même type et de même portée.

La demande d'évaluations décentralisées peut venir de nombreuses sources :

- Le besoin de connaissances accrues de la direction des bureaux de pays ou bureaux régionaux pour améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes futurs, la stratégie de plaidoyer, etc.
- Les demandes des donateurs et des partenaires pour produire des données probantes et démontrer les résultats, notamment par le biais d'évaluations conjointes.
- La [note technique sur la planification et la budgétisation de l'évaluation par pays](#) (qui couvre les évaluations centralisées et décentralisées) guide le personnel du bureau de pays et du bureau régional prenant part à la conception des PSP ainsi qu'à la préparation du budget de portefeuille de pays.

ÉTAPE 1.1. DETERMINER L'UTILISATION PREVUE, LE TYPE ET LA PORTEE DE L'EVALUATION

Utilisation prévue

Avant de décider du type d'évaluation et de la portée les plus appropriés, il est utile de réfléchir à l'utilisation de l'évaluation et répondre aux questions, certes simples, mais pourtant fondamentales ci-après:

- Quelles données tirées de l'évaluation sont actuellement disponibles? Quelles sont les principales lacunes et les grandes priorités d'apprentissage?
- Quelle est la finalité principale de l'évaluation? Comment l'évaluation sera-t-elle utilisée? Quelles décisions relatives à l'intervention pourrait être informées par cette évaluation? Quand ces décisions sont-elles prises?
- Quelles sont les questions clés à aborder?
- Les besoins et intérêts de qui servira-t-elle? Existe-t-il d'autres acteurs intéressés dans ce secteur – gouvernement, donateurs, ou groupes locaux ou nationaux – qui informeraient ou pourraient être informés par cette évaluation?
- Serait-il utile de demander conjointement l'évaluation avec les partenaires?

Le chef de l'unité de suivi et d'évaluation doit commencer par rassembler les informations nécessaires, y compris une cartographie des données probantes disponibles, les priorités d'apprentissage stratégiques déterminées par le bureau régional, les informations sur les engagements en matière d'évaluation pris avec les donateurs/partenaires, et les recommandations tirées des évaluations et examens antérieurs, etc. Dans un second temps, il doit organiser une discussion efficace et ouverte avec l'équipe de programme, la direction du bureau de pays et les partenaires clés sur les questions énumérées précédemment. Répondre aux questions permet de décider du type d'évaluation nécessaire, sa portée et son calendrier.

Type d'évaluation

La nature du sujet de l'évaluation déterminera le type d'évaluation, comme suit:

- **Évaluation d'activités:** Évalue une activité du PAM en cours ou achevée, de sa conception à sa mise en œuvre, en incluant ses résultats. Elle peut couvrir une ou plusieurs activités au sein d'un PSP mais ne doit pas viser à couvrir l'intégralité du portefeuille. Elle peut également couvrir une activité donnée à travers plusieurs PSP dans différents pays.

- **Évaluation pilote:** Évalue une intervention pilote, définie comme une expérience ou un essai, généralement à petite échelle pour commencer, avant d'introduire une intervention à plus grande échelle. Les évaluations des projets pilotes produisent des données probantes sur leur pertinence, les résultats, escomptés ou non, et sur la façon dont le projet pilote a affecté les communautés cibles afin de déterminer si celui-ci peut être transposé à plus grande échelle dans le même pays ou ailleurs et, le cas échéant, dans quelles conditions. L'évaluation d'un projet pilote est essentielle avant toute mise à l'échelle ou reproduction et avant que des décisions soient prises quant à la conception d'une intervention ultérieure potentielle.
- **Évaluation des modalités de transfert:** Évalue, notamment au regard des préférences des bénéficiaires, la pertinence du choix d'une ou plusieurs modalités de transfert, définies comme étant un moyen à utiliser pour procurer une assistance aux bénéficiaires ciblés (vivres, bons de provisions et espèces). Les évaluations des modalités de transfert examinent les résultats recherchés ou non recherchés de différentes modalités de transfert et leur efficacité relative en vue de comprendre quand, pourquoi et comment une modalité de transfert ou une combinaison de modalités de transfert permettent d'atteindre au mieux les résultats souhaités par rapport à une autre.
- **Évaluation thématique:** Couvre un thème à travers l'intégralité du portefeuille du PSP ou des activités sélectionnées dans un ou plusieurs pays, ou dans le monde entier. Les évaluations thématiques fournissent un aperçu général des performances du PAM, de la façon dont l'organisation pourrait s'améliorer dans un domaine thématique donné, tel que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le renforcement des capacités et la protection, et déterminent des bonnes pratiques dans un domaine thématique donné et dans divers contextes opérationnels.

La [note technique sur les types d'évaluations décentralisées](#) précise les spécificités des différents types d'évaluation, y compris leur objet, la façon dont elles sont utilisées, les questions auxquelles elles répondent généralement, et les exigences spécifiques en matière de données. D'autres considérations peuvent amener à réaliser un type d'évaluation particulier:

- **Évaluation d'impact:** Une évaluation des changements positifs et négatifs, directs ou indirects, recherchés ou non recherchés dans la vie des populations touchées introduites par les interventions du PAM. Les évaluations d'impact mesurent les changements apportés aux résultats de développement intéressant une population cible qui peuvent être attribués à un programme spécifique ou à une politique à travers une situation contrefactuelle crédible. Ces évaluations exigent des données de qualité, une conception soignée et des ressources adéquates. Il ne faut pas envisager que lorsqu'elles sont clairement nécessaires, par exemple si des données factuelles sont exigées et si l'on dispose de ressources suffisantes pour mener à bien ces évaluations. Le [guide de prise de décision sur les évaluations d'impacts](#) aide à déterminer si une évaluation proposée correspond à la définition de l'évaluation d'impact. Le Bureau de l'évaluation et les responsables régionaux de l'évaluation (lorsqu'une évaluation est commandée dans leur région) fournissent des conseils sur la faisabilité et la pertinence des évaluations d'impact. Si cela est jugé pertinent, l'évaluation d'impact est gérée par le Bureau de l'évaluation. Ce dernier peut également recommander d'autres approches pour une évaluation décentralisée. Pour de plus amples informations à ce sujet, consulter la [stratégie d'évaluation d'impact du PAM \(2019-2026\)](#).

Dans le cadre du programme 2030, les bureaux de pays sont de plus en plus encouragés à participer à des **évaluations conjointes**, lesquelles permettent d'étudier des contributions collectives à la réalisation d'objectifs communs de façon plus globale, en apprenant ensemble et en renforçant les partenariats. Les évaluations conjointes sont assurément un gage de valeur ajoutée dans le cadre de programmes conjoints: lorsqu'elles sont commandées en concertation avec les partenaires gouvernementaux, elles constituent une occasion intéressante de tirer parti du renforcement des capacités d'évaluation nationales. Bien qu'elles offrent de nombreux avantages, les évaluations conjointes peuvent se révéler difficiles à gérer et exigent une compréhension commune des normes de qualité, des mécanismes de gouvernance clairs et un objectif commun. La [note technique sur les évaluations conjointes](#) comprend un arbre décisionnel pour faciliter la prise de décision relative à la demande d'évaluations conjointes.

Portée de l'évaluation

Les paramètres généraux de la portée de l'évaluation (éléments à inclure ou à exclure) doivent être déterminés par les équipes de programme et de suivi et d'évaluation au cours de l'étape de planification. Cela comprend: i) l'activité ou les activités/le thème/les modalités de transfert à évaluer; ii) la période à couvrir; et iii) la zone géographique à couvrir.

Les décisions relatives à la portée d'une évaluation décentralisée doivent être dirigées par le programme d'apprentissage du bureau de pays, la seule exception étant lorsque le PAM s'est engagé envers un donateur spécifique à demander l'évaluation d'une activité donnée. La direction du bureau de pays est chargée de s'assurer que les problèmes potentiellement litigieux ne sont pas choisis de façon très sélective ou sont évités au moment de définir la portée d'une évaluation décentralisée.

La portée de l'évaluation décentralisée doit être fixée en évitant les chevauchements et en garantissant une complémentarité optimale avec d'autres exercices, tels que l'examen à mi-parcours du PSP, ou l'évaluation du PSP. Les responsables régionaux de l'évaluation peuvent soutenir l'échelonnement de ces exercices de façon à réduire la charge incombant à l'équipe du bureau de pays et à maximiser l'utilité des exercices. En effet, en optimisant la synchronisation du calendrier et de la portée, les évaluations du PSP s'appuieront de plus en plus sur les données probantes générées par les évaluations décentralisées et les examens à mi-parcours.

ÉTAPE 1.2 ESTIMER LE BUDGET ET LE CALENDRIER INITIAL

Lors de l'étape de conception du PSP, l'équipe de suivi et d'évaluation doit s'employer à préparer un budget global suffisant pour l'évaluation décentralisée, à inclure dans le budget du portefeuille de pays. La politique d'évaluation du PAM n'indique pas la part du budget à allouer à l'évaluation, mais, en prenant compte de l'expérience acquise, les évaluations décentralisées du PAM coûtent en moyenne 135 000 dollars des États-Unis, en notant que les budgets varient généralement de 90 000 dollars à 250 000 dollars. Au minimum, les coûts principaux d'une évaluation décentralisée devant être inscrits au budget comprennent les frais suivants:

- **Coûts de la gestion de l'évaluation:** 34 à 50 pour cent du coût d'un responsable national pour un an (NOC) – au titre des frais de personnel relevant des coûts d'appui directs. Les coûts de gestion de l'évaluation renvoient aux coûts du membre du personnel du PAM nommé au poste de gestionnaire d'évaluation.
- **Coûts de réalisation de l'évaluation:** 135 000 dollars en moyenne – un montant pouvant augmenter en fonction des considérations énumérées précédemment – au titre des frais de mise en œuvre de l'activité ou des activités soumises à évaluation (ligne budgétaire: "services d'évaluation contractuels"). Les coûts de réalisation de l'évaluation renvoient aux frais de mise en œuvre de l'évaluation.

L'annexe 2 de la [note technique sur la planification et la budgétisation de l'évaluation par pays](#) fournit de plus amples informations quant aux éléments clés composant le budget nécessaire à une évaluation. Il convient de demander conseil au responsable régional de l'évaluation pour estimer le budget global des évaluations décentralisées.

Calendrier

En consultation avec l'équipe de programme, l'équipe de suivi et d'évaluation doit déterminer un calendrier indicatif pour l'évaluation en tenant compte des considérations suivantes:

- L'activité est-elle menée depuis assez longtemps pour produire des données probantes suffisantes pour une évaluation?
- Quand les processus décisionnels clés devant être éclairés par l'évaluation auront-ils lieu (par exemple la conception de la prochaine phase de l'intervention)?
- Le calendrier de l'évaluation doit être synchronisé autant que possible avec les plans/programmes de suivi, car ces derniers peuvent fournir des données essentielles pour une évaluation. Ainsi, si des

enquêtes sur les effets directs sont prévues, il serait utile qu'elles soient terminées avant l'évaluation (voir également l'étape 1.3 sur l'établissement d'un lien avec les plans et processus de suivi).

- Des facteurs supplémentaires doivent être pris en compte pour déterminer si la période de l'année a de l'importance: par exemple, pendant l'année scolaire ou une saison en particulier, lorsque l'accessibilité physique et la disponibilité des parties prenantes sont indispensables.

Les évaluations conjointes nécessitent généralement des processus de consultation plus longs et, en conséquence, disposent d'un calendrier plus étendu (voir la [note technique sur les évaluations conjointes](#)). Il est important d'élaborer conjointement un calendrier avec les autres organismes de mise en œuvre et de s'assurer que les étapes clés et dates convenues sont clairement communiquées à l'ensemble des participants.

En remontant le temps à partir de la date d'achèvement requise, tout en tenant compte de la longueur recommandée ci-après et de la longueur réelle moyenne des évaluations décentralisées du PAM à compter des phases de préparation et de diffusion, il est possible de déterminer une date de début approximative. Le calendrier recommandé pour chaque phase est fourni à titre indicatif uniquement et peut être plus long selon la complexité de l'évaluation, le niveau d'expérience du gestionnaire d'évaluation, la réaffectation/le renouvellement du gestionnaire d'évaluation, l'efficacité des processus décisionnels, et des facteurs externes (par exemple, une situation d'urgence). Le tableau 3 ci-après fournit de bonnes indications pour commencer, mais il convient de garder à l'esprit que, dans la pratique, la durée réelle des évaluations décentralisées varie.

Tableau 3: Durée recommandée d'une évaluation décentralisée

Étape	Longueur recommandée (semaines)
1. Planification	Conduite à l'étape de conception du PSP
2. Préparation	9
3. Mise en route	7
4. Collecte de données	3
5. Élaboration de rapports	11
6. Suivi et diffusion	4
Total (sans étape de planification)	34 semaines / 7,5 mois

ÉTAPE 1.3 ÉTABLIR UN LIEN AVEC LE PLAN ET LES PROCESSUS DE SUIVI

Les évaluations appuyées par un système de suivi efficace auront plus de chances d'être crédibles et utiles. Lors de la conception d'un PSP, l'équipe de suivi et d'évaluation doit déterminer les exigences relatives aux estimations, aux états des lieux, aux activités de suivi, aux examens et aux évaluations conformément à la théorie du changement du PSP (ou du cadre logique si une théorie du changement n'a pas été élaborée). Le calendrier des estimations, des activités de suivi, des examens et des évaluations doit être déterminé afin de garantir la complémentarité et la synchronisation de ces activités et de s'assurer d'une utilisation efficace des données ainsi collectées.

Pour la plupart des types d'évaluation, il convient de spécifier le point de départ (situation de référence) avant intervention pour permettre les comparaisons ("avant" et "après"). La définition d'une situation de référence ("conditions d'exposition préalable à l'opération") et la façon d'entreprendre un état des lieux sont décrites dans les directives de suivi et d'évaluation du PAM et les [procédures opérationnelles normalisées pour le suivi des PSP](#). Les procédures opérationnelles normalisées prévoient que des données de référence doivent être définies pour tous les indicateurs d'effet direct lors de l'élaboration des projets.

La date de l'état des lieux est importante pour les évaluations futures. Les procédures opérationnelles normalisées du PAM pour le suivi des PSP recommandent d'établir les données de référence dans un délai de trois mois avant ou après le début d'une intervention.

Certaines évaluations peuvent exiger de collecter des données qui nécessitent un suivi institutionnel. Elles peuvent demander de s'intéresser plus largement ou plus en détail à des aspects précis de l'intervention, tels que les partenariats, les prestataires de services, les sites de distribution ou encore les points de livraison. Il s'agit d'autant d'informations qui ne peuvent pas être recueillies de manière réaliste par les équipes d'évaluation au cours d'une évaluation menée à la fin de l'intervention. Ce point est particulièrement vrai pour les évaluations pilotes. Dans ce cas, les besoins doivent être définis lors de l'étape de conception de l'intervention. La [note technique sur les approches, méthodes et outils de collecte de données à employer dans le cadre d'évaluations décentralisées](#) fournit des informations supplémentaires sur les types de collecte de données et explique les différences entre les sources de données primaires et secondaires.

Lors de la définition des besoins relatifs aux données de référence et au suivi, des plans clairs doivent être établis de manière à présenter les données ventilées (notamment sur le genre, le handicap et toute autre sous-population ou tout groupe pertinents).

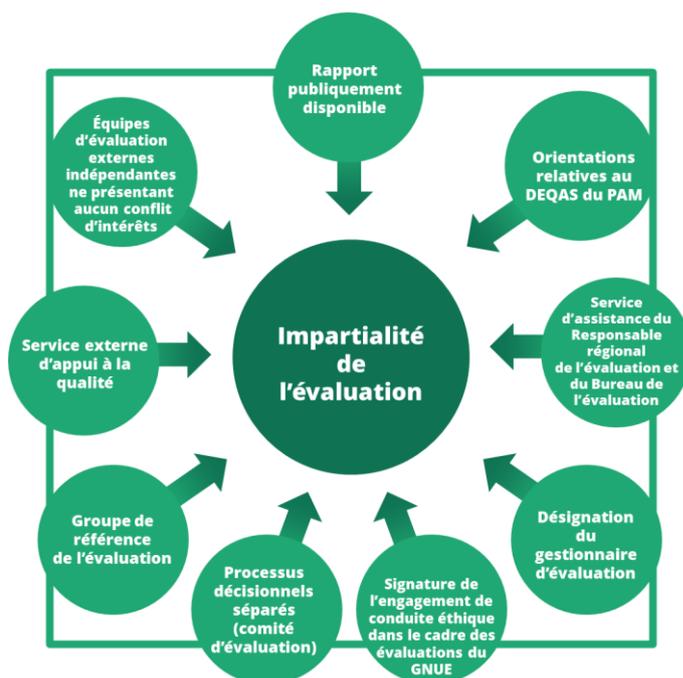
ÉTAPE 1.4 PRECISER LES DISPOSITIONS VISANT A GARANTIR L'IMPARTIALITE ET L'INDEPENDANCE

L'impartialité est l'absence de parti pris ou le rejet des préjugés à tous les stades du processus d'évaluation. Elle est indispensable pour que les évaluations soient utiles et crédibles. Le directeur de pays doit donner le ton et s'assurer que le personnel du bureau de pays et les partenaires clés prenant part à l'évaluation comprennent le principe d'impartialité et ses implications. Cette vigilance à l'égard de biais potentiels commence dès le début du processus d'évaluation et doit se poursuivre lors de toutes les phases (voir la [note technique sur les principes, normes et règles d'évaluation](#)).

Le bureau de pays dans son ensemble soutient l'impartialité de l'évaluation en collaborant de façon constructive avec l'équipe d'évaluation et en partageant toutes les informations pertinentes. L'équipe de suivi et d'évaluation, en sa qualité de dépositaire des données et des informations, veille à ce que l'équipe d'évaluation puisse accéder aux éléments dont elle a besoin. Le directeur de pays ou directeur de pays adjoint s'assure que le personnel du bureau de pays et les partenaires comprennent et respectent les implications des principes d'impartialité et d'indépendance.

En préservant leur indépendance, les personnes responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention soumise à l'évaluation ne sont pas pour autant isolées du processus d'évaluation. Il s'agit des parties prenantes clés et leur participation est essentielle et doit être significative. Toutefois, elles ne doivent exercer aucun contrôle ni aucune influence sur la conception ou la réalisation de l'évaluation ni imposer de veto sur les constatations effectuées. La figure 4 donne un aperçu des dispositions garantissant le respect de l'impartialité des évaluations décentralisées.

Figure 4: Dispositions garantissant l'impartialité des évaluations décentralisées



ÉTAPE 1.5 CONVENIR DES ROLES ET RESPONSABILITES

Le directeur de pays ou le directeur de pays adjoint **nomme un gestionnaire d'évaluation à l'avance** pour lui permettre de planifier l'évaluation et d'inclure les responsabilités liées à la gestion d'évaluation dans son plan de travail. Le choix du gestionnaire d'évaluation est essentiel à la réussite de l'évaluation et doit être effectué en tenant compte de différentes considérations, dont les compétences et aptitudes clés décrites dans l'encadré 4. Pour de plus amples informations à ce sujet, consulter la [description d'emploi générique du PAM pour le poste de responsable du suivi et de l'évaluation](#).

Encadré 4: Résumé des compétences et aptitudes requises d'un gestionnaire d'évaluation

- **Gestion stratégique:** Une bonne compréhension des actions humanitaires et de développement dans différents contextes nationaux/régionaux, des problèmes géopolitiques et de la réforme de l'Organisation des Nations Unies.
- **Gestion des performances:** Des compétences solides sur le cycle de gestion des performances y compris l'élaboration d'une théorie du changement pour appuyer la conception et la mise en œuvre des systèmes de suivi et évaluation ; et une connaissance approfondie des normes et règles internationales en matière d'évaluation et la capacité à les appliquer de façon appropriée.
- **Méthodologie, approches et analyse:** Capacité à sélectionner et à appliquer des approches analytiques crédibles et de qualité, et des méthodes qualitatives et quantitatives de façon appropriée. Connaissance d'un éventail de méthodes de collecte et d'analyse de données tirées d'évaluation et capacité à définir des exigences méthodologiques clés et à contrôler de façon critique le cadre de l'évaluation proposé par l'équipe d'évaluation. Capacité à valider la qualité des données et à s'assurer que la collecte et l'analyse de données ont été réalisées de façon déontologique.
- **Communication et utilisation:** Capacité à communiquer efficacement les données probantes clés tirées des évaluations à un ensemble de parties prenantes, et à créer des messages clairs et influents destinés à des publics de haut niveau. Compétences d'écoute active et de résolution des conflits pour encourager une mobilisation constructive des parties prenantes présentant des intérêts divers, complexes et aux enjeux élevés.
- **Éthique:** Capacité à démontrer un comportement éthique et à diffuser les attentes du PAM concernant l'attitude de l'ensemble du personnel qui se doit d'être éthique et conforme aux valeurs des Nations Unies et à la mission du PAM. Compréhension des implications de l'éthique au sein des activités d'évaluation et capacité à veiller en permanence à ce que des mesures appropriées soient prises pour respecter l'éthique.
- **Gestion des équipes:** Solides compétences interpersonnelles et capacité avérée à gérer des équipes diverses et à résoudre des problèmes avec efficacité et sensibilité. Solides compétences organisationnelles et capacité avérée à produire des résultats dans les délais impartis. Compétences avérées en gestion de projet.

Source: Description d'emploi générique du PAM pour le poste de responsable du suivi et de l'évaluation.

Après avoir soigneusement pris en compte les considérations énumérées précédemment, en consultation avec le responsable régional de l'évaluation, le directeur de pays ou directeur de pays adjoint nommera le gestionnaire d'évaluation. Tout en reconnaissant que les circonstances peuvent varier d'un bureau de pays à l'autre, le directeur de pays ou directeur de pays adjoint est invité à demander conseil au responsable régional de l'évaluation quant aux avantages et inconvénients des différentes options (décrites ci-après).

Option 1 – Responsable du suivi et de l'évaluation du bureau de pays: En règle générale, le chef de l'unité de suivi et d'évaluation du bureau de pays est le mieux placé pour assurer la fonction de gestionnaire d'évaluation. L'avantage est que l'intéressé connaît les activités soumises à évaluation, tout en étant moins impliqué que le chef de programme dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention. Cette option doit être réalisable dans les bureaux de pays de grande ou de très grande taille ainsi que dans certains bureaux de pays de taille moyenne qui disposent d'un poste de responsable du suivi et de l'évaluation ayant les capacités requises. Dans certains cas, un autre membre du personnel de l'unité de suivi et d'évaluation peut être en mesure d'assumer ce rôle s'il possède une expérience suffisante. Si les ressources le permettent, le directeur de pays ou directeur de pays adjoint peut décider d'engager un nouveau membre du personnel au sein de l'unité de suivi et d'évaluation du bureau de pays, qui serait chargé de gérer l'évaluation. En fonction du nombre d'évaluations et de leur complexité, cette embauche peut faire l'objet d'un engagement sur la base des services effectifs, et le nombre de jours de travail sera établi selon le niveau d'effort requis. Si un bureau de pays envisage de commander plusieurs études en parallèle, alors un poste à temps plein sera nécessaire.



Si l'**option 1** n'est pas réalisable parce que le bureau de pays ne dispose pas d'un responsable du suivi et de l'évaluation possédant les capacités requises, ou parce que tous les membres du personnel du suivi et de l'évaluation ont été associés directement à la gestion et à la mise en œuvre de l'objet soumis à évaluation, alors l'**option 2** doit être envisagée.

Option 2 – Responsable de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ou Responsable de la conformité du bureau de pays: Le responsable de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ou tout autre membre du personnel du bureau de pays tel que le responsable de la conformité, qui n'a pas été associé directement à la gestion ou à la mise en œuvre du programme ou des activités soumis à évaluation, peut être nommé au poste de gestionnaire d'évaluation.



Si l'**option 2** n'est pas réalisable parce que le bureau de pays ne dispose pas d'un responsable de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ou d'un responsable de la conformité ou qu'ils ont été associés directement à la gestion de l'objet de l'évaluation, alors l'**option 3** doit être envisagée.

Option 3 – Responsable régional de l'évaluation ou membre de l'unité régionale de l'évaluation: Le bureau de pays peut solliciter le soutien de l'unité régionale de l'évaluation pour gérer l'évaluation. Ce soutien doit être approuvé par le directeur régional adjoint. Cette option doit être envisagée lorsque l'évaluation décentralisée couvre plusieurs pays, ou, dans le cas d'une évaluation décentralisée portant sur un seul pays, pour les bureaux de pays de petite ou de très petite taille. En effet, il serait intenable pour le responsable régional de l'évaluation ou un autre membre de l'équipe d'évaluation régionale de gérer toutes les évaluations décentralisées menées dans sa région.



Si l'**option 3** n'est pas réalisable, il convient d'envisager l'une des solutions relevant de l'**option 4**.

Option 4: plusieurs options alternatives sont présentées ci-après:

a) Gestionnaire d'évaluation d'un autre bureau de pays: Il convient d'étudier la possibilité de recruter un gestionnaire d'évaluation d'un autre bureau de pays dans le cadre d'une affectation temporaire. Pour avoir le droit d'assumer la responsabilité d'une évaluation effectuée dans un autre bureau de pays, l'intéressé doit avoir déjà géré au moins une évaluation décentralisée et avoir suivi le programme d'apprentissage relatif à l'évaluation du PAM. La personne affectée à titre temporaire peut travailler à distance et se rendre dans le bureau de pays concerné aux périodes de forte activité du processus d'évaluation. Un correspondant de l'évaluation au sein de l'équipe du bureau de pays doit être nommé en vue d'être formé par le gestionnaire d'évaluation affecté provisoirement et d'accomplir les tâches nécessitant une présence au sein du pays.

b) Responsable de programme du bureau de pays: Un responsable de programme du bureau de pays pourrait être envisagé s'il supervise une activité différente de celle soumise à évaluation. L'avantage du responsable de programme est qu'il connaît les activités évaluées et a de solides liens avec l'équipe de programme. Le membre du personnel sélectionné doit être capable de gérer le processus d'évaluation efficacement et de garantir un niveau élevé d'impartialité à tout moment en dépit de son association avec l'activité soumise à évaluation.

c) Gestion externe de l'évaluation: Le directeur de pays ou directeur de pays adjoint peut choisir de sous-traiter une partie de la fonction de gestion de l'évaluation à un individu ou un cabinet d'évaluation externe. Cependant, étant donné que cette personne ou entité aura une présence limitée voire inexistante dans le pays, elle ne pourra assumer que les tâches pouvant être effectuées à distance, comme la rédaction des termes de référence et l'assurance qualité des produits livrables générés par l'équipe d'évaluation. D'autres responsabilités telles que le renforcement du fonds documentaire en matière d'évaluation, la préparation de la mission sur le terrain, ou les échanges avec les parties prenantes doivent être assumés par un membre du personnel du bureau de pays. Par conséquent, le directeur de pays ou directeur de pays adjoint doit également nommer un "correspondant de l'évaluation" au sein de l'équipe du bureau de pays, qui sera

chargé d'accomplir ces tâches. Un modèle des termes de référence du gestionnaire d'évaluation est disponible [ici](#). Cette option doit être utilisée en dernier recours, lorsqu'aucune des trois autres ne sont possibles, étant donné qu'elle ne contribue pas à renforcer les capacités de gestion des évaluations au sein du PAM.

Pour les bureaux de pays de petite taille, les options permettant de garantir le principe d'impartialité seront plus limitées, étant donné que la plupart des membres du personnel (si ce n'est tous) auront probablement été associés dans une certaine mesure au sujet de l'évaluation, que ce soit à propos de sa conception, de sa mise en œuvre ou de son suivi et de son évaluation. L'affectation des rôles et des responsabilités doit tenir compte de ces niveaux d'exposition. Si un membre du personnel a été fortement associé au sujet de l'évaluation, notamment: i) en jouant un rôle majeur au sein de l'équipe de conception, ou ii) en jouant un rôle majeur dans la mise en œuvre, alors cette personne en particulier devrait (idéalement) ne pas assumer la fonction de gestionnaire d'évaluation, ni prendre part à la validation du rapport d'évaluation.

Une fois nommé, le gestionnaire d'évaluation rend compte au directeur de pays ou directeur de pays adjoint de toutes les questions relatives à la gestion du processus d'évaluation. Si le gestionnaire d'évaluation se retire avant la fin de l'évaluation (par exemple, parce qu'il est nommé ailleurs), alors son remplaçant doit être nommé selon les mêmes principes. Le gestionnaire d'évaluation doit échanger avec le responsable régional de l'évaluation le plus tôt possible dans le processus. Une fois nommé, le gestionnaire d'évaluation doit signer l'engagement de conduite éthique et l'accord de confidentialité puis s'assurer que l'équipe d'évaluation signe également ces documents à l'étape de contractualisation.

Le directeur de pays ou directeur de pays adjoint définit et clarifie la présidence du comité d'évaluation. Idéalement, le directeur de pays préside le comité d'évaluation; néanmoins, il peut déléguer ce rôle au directeur de pays adjoint, sauf lorsque ce dernier est également directeur de programme. En prenant une décision explicite quant à la personne qui assumera la fonction de président du comité d'évaluation, le directeur de pays ou directeur de pays adjoint peut l'ajouter à son plan de travail et mieux anticiper le temps à y consacrer. La composition et les termes de référence du comité d'évaluation doivent être reconfirmés et finalisés au cours de l'étape 2.2. Pour de plus amples informations sur le rôle et la composition du comité d'évaluation, voir la [note technique sur le comité d'évaluation](#).

Le gestionnaire d'évaluation doit **rédiger sous forme simple les termes de référence du comité d'évaluation** en s'appuyant sur la [note technique sur le comité d'évaluation](#) (laquelle comprend un modèle de ces termes de référence). Le président du comité d'évaluation doit partager les termes de référence avec ses membres, en les informant de leur mise en place.

Encadré 5: Rôle et composition du comité d'évaluation

Le directeur de pays crée et préside un comité d'évaluation pour chacune des évaluations demandées par son bureau. La finalité générale du comité d'évaluation est de garantir la crédibilité, la transparence, l'impartialité et la qualité du processus d'évaluation. Ce mécanisme permet d'éviter toute influence indue au moment de prendre des décisions clés concernant l'évaluation. Le comité d'évaluation assume les responsabilités suivantes:

- Soutenir le gestionnaire d'évaluation tout au long du processus d'évaluation.
- Prendre des décisions relatives au budget de l'évaluation, à l'affectation des fonds, à la sélection de l'équipe d'évaluation, au contrôle des produits livrables provisoires et à la formulation de commentaires.
- Conseiller le président quant à la validation des versions définitives des termes de référence et des rapports de démarrage et d'évaluation.

Pour les **évaluations conjointes**, un comité similaire est établi. S'il peut répondre à l'appellation "comité directeur de l'évaluation conjointe", sa finalité et son rôle demeurent les mêmes. Il doit être composé des chefs ou chefs adjoints des organismes commandant conjointement l'évaluation.

Le **groupe de référence de l'évaluation** (voir la [note technique sur le groupe de référence de l'évaluation](#)) doit faire l'objet de discussions au début du processus. L'équipe du bureau de pays doit réfléchir à la **composition du groupe de référence de l'évaluation** et à la personne qui le présidera, en gardant à l'esprit que la direction de ce groupe demande un leadership solide. Les intérêts des principales parties prenantes internes et externes à l'égard de l'évaluation doivent être déterminés, tout comme leur influence potentielle sur celle-ci et par l'intermédiaire de celle-ci. Leur probable participation à l'évaluation doit également être précisée (voir la [note technique sur l'analyse des parties prenantes](#)). Une fois que les principales parties prenantes ont été identifiées, le calendrier général de l'évaluation doit être discuté et partagé avec ces dernières afin de faciliter leur planification respective. La composition et les termes de référence du groupe de référence de l'évaluation sont finalisés au cours de l'étape 2.2. Le responsable régional de l'évaluation doit être membre du comité d'évaluation et du groupe de référence de l'évaluation.

Encadré 6: Collaboration avec les donateurs sur les évaluations

Les donateurs disposent de quatre grandes options pour prendre part à un processus d'évaluation:

1. Évaluations conjointes/à l'échelle du système des Nations Unies: Les évaluations à l'échelle du système des Nations Unies sont perçues comme un mécanisme de redevabilité efficient, qui apporte aux donateurs l'engagement nécessaire pour rendre compte des résultats à leurs membres respectifs, tout en maximisant l'apprentissage. Dans ce cas, toutes les organisations concernées et les donateurs coopéreront pour préparer et commander l'évaluation conjointe, et mobiliser les ressources nécessaires.
2. Membre du groupe de référence de l'évaluation d'une évaluation demandée par le PAM: Le PAM peut proposer aux donateurs ayant réalisé des contributions importantes envers un programme de faire partie du groupe de référence de l'évaluation. Cette décision doit être prise par le comité d'évaluation au début du processus d'évaluation et se refléter dans les termes de référence.
3. Informateur clé d'une évaluation demandée par le PAM: Les équipes d'évaluations doivent collaborer de façon systématique avec les parties prenantes internes et externes, en assurant ainsi des constatations équilibrées et exactes qui appuient les recommandations pertinentes.
4. Évaluation externe: les donateurs peuvent également décider de demander leur propre évaluation externe, qui mettra généralement l'accent sur leur soutien plus large apporté à un pays/une région ou une initiative donnée, dont le PAM est l'une des nombreuses parties prenantes.

La [note technique sur la collaboration avec les donateurs sur les évaluations](#) fournit des orientations aux responsables des relations avec les donateurs à l'échelle du bureau de pays/bureau régional/siège et au personnel du bureau de pays/bureau régional échangeant avec les donateurs sur des questions clés relatives à l'évaluation.

Étape 2: Préparation

INTRODUCTION

L'étape de préparation vise à concevoir l'évaluation et à sélectionner et conclure un contrat avec l'équipe d'évaluation. En général, l'étape de préparation d'une évaluation décentralisée peut prendre environ neuf semaines. Toutefois, au vu de l'expérience acquise, elle peut durer plus longtemps, les principaux retards observés étant imputables à l'attente de retours d'information auprès du groupe de référence de l'évaluation et à l'identification d'une équipe d'évaluation qualifiée. Étant donné que des évaluateurs solides tendent à être engagés longtemps à l'avance, plus tôt vous commencerez l'étape de préparation, et plus vous aurez de chances de disposer d'une bonne équipe d'évaluation.

Tableau 4: Résumé des responsabilités – étape de préparation

Étapes et responsabilités	Directeur de pays ou son adjoint	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Gestionnaire de l'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Équipe d'évaluation	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
2.1 Rédiger les termes de référence (y compris les consultations, le cadre de l'évaluation, le calendrier et le budget)	S	P	P	D	P		P		S	S
2.2 Établir la version finale des dispositions visant à garantir l'impartialité et l'indépendance (groupe de référence de l'évaluation établi et termes de références pour le comité d'évaluation et le groupe de référence de l'évaluation)	A	P	P	D			P			
2.3 Contrôler la qualité (à l'aide des retours du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et de la matrice de commentaires), mener des consultations et établir la version finale des termes de référence	A	P	P	D			P	S		P
2.4 Sélectionner et contractualiser l'équipe d'évaluation et établir la version finale du budget	A	P		D	P	P	S	S		

Étapes et responsabilités	Directeur de pays ou son adjoint	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Gestionnaire de l'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Équipe d'évaluation	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
2.5 Constituer et partager un fonds documentaire		P	P	D	S		S			
2.6. Élaborer le plan de communication et de gestion des connaissances	S	P	P	D	P		S			

Légende: A: Approuve; D: Dirige – assume la responsabilité globale d'entreprendre l'étape; P: Participe activement à l'étape; S: Soutient le processus en effectuant des tâches spécifiques, si nécessaire

L'encadré 7 met en avant les implications clés des principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité à l'étape de préparation.

Encadré 7: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité

- **Indépendance:** Le gestionnaire d'évaluation s'assure que les évaluateurs indépendants sélectionnés n'ont pas été précédemment impliqués dans l'objet de l'évaluation et n'y ont aucun intérêt personnel.
- **Impartialité:** Le gestionnaire de l'évaluation prépare les termes de référence conformément au présent guide de procédures afin de garantir qu'il n'existe aucun parti pris concernant le cadre et la portée de l'évaluation. Un groupe de référence, comprenant des parties prenantes clés, est formé pour aider à orienter l'évaluation et à réduire le risque de partialité. Le gestionnaire d'évaluation a démontré sa capacité à demeurer impartial envers l'objet de l'évaluation, à savoir qu'il ne doit avoir aucun parti pris quant au sujet de l'évaluation.
- **Crédibilité:** Le cadre, le plan et le processus de l'évaluation dans leur ensemble sont repris dans les termes de référence qui font office de document de référence pour guider l'évaluation. Les termes de référence bénéficient d'un processus d'assurance qualité rigoureux. Toutes les données disponibles sont regroupées et mises à la disposition des évaluateurs au début de l'étape de mise en route. L'équipe d'évaluation sélectionnée est reconnue pour sa capacité à produire des évaluations de qualité.
- **Utilité:** Une discussion explicite sur l'utilisation prévue de l'évaluation a lieu avec les parties prenantes internes et externes. Les questions de l'évaluation doivent être ciblées, appropriées et pertinentes selon les besoins des utilisateurs et en rapport avec les objectifs de l'évaluation (reddition de comptes ou apprentissage). Les termes de référence de l'évaluation définissent clairement la finalité, la portée et l'utilisation prévue par les différentes parties prenantes. Le gestionnaire d'évaluation oriente les processus connexes de façon efficace afin de garantir le respect du calendrier prévu et la réalisation de l'évaluation dans les délais.
- **Éthique:** Les directives éthiques du GNUE comprennent un engagement de conduite éthique devant être adopté par l'ensemble des commanditaires de l'évaluation et des évaluateurs engagés par le PAM, et une liste de contrôle des questions éthiques dont le gestionnaire d'évaluation et l'équipe d'évaluation doivent tenir compte à chaque étape du processus.

ÉTAPE 2.1 REDIGER LES TERMES DE REFERENCE

La rédaction des termes de référence est probablement l'étape la plus importante de l'ensemble du processus d'évaluation. Elle nécessitera de nombreuses consultations et plusieurs allers-retours, pour lesquels il convient de prévoir suffisamment de temps. Le gestionnaire d'évaluation doit solliciter un soutien

auprès du responsable régional de l'évaluation, le cas échéant, afin de réduire la duplication de l'effort pour l'ensemble des parties sans compromettre les normes en matière d'évaluation. Pour plus d'informations sur la structure et le contenu des termes de référence, se reporter au [modèle de termes de référence](#).

Les termes de référence de l'évaluation constituent le principal document de référence pour toutes les parties prenantes⁶. Ils permettent aux soumissionnaires de l'appel d'offres d'avoir une idée claire du cahier des charges et des produits livrables de l'évaluation, et à terme, à l'équipe d'évaluation retenue ainsi qu'à toutes les parties prenantes de savoir précisément quelles sont les attentes.

Les règles du GNUE 4.3 à 4.7 fixent les principales dispositions à appliquer pour concevoir des termes de référence de qualité, afin notamment de définir clairement l'objet, la portée et les objectifs de l'évaluation ou de faire preuve de rigueur dans la méthode pour garantir une évaluation exhaustive et juste (voir la [note technique sur les principes, normes et règles d'évaluation](#)).

Lorsqu'ils prendront part à une **évaluation conjointe**, les partenaires devront convenir du système d'assurance qualité à appliquer. Étant donné que les autres partenaires peuvent disposer de systèmes distincts aussi rigoureux que le système DEQAS du PAM, le choix du système demeure libre tant que le PAM et les partenaires sont certains que le système convenu peut soutenir la mise en œuvre d'une évaluation crédible et utile. Deux grands principes doivent être respectés:

- Il ne faut pas utiliser deux systèmes d'assurance qualité distincts en parallèle pour éviter toute duplication du travail.
- Il est essentiel de ne pas combiner des systèmes d'assurance qualité d'organismes différents (directives, modèles, listes de contrôle, service d'appui à la qualité) mais plutôt de choisir un seul système et de l'appliquer uniformément à l'ensemble des produits livrables de l'évaluation. Il se peut que les organisations internationales ou leurs homologues nationaux ne se situent pas au même niveau de maturité concernant leurs fonctions d'évaluation respectives. Si les partenaires de mise en œuvre de l'évaluation conjointe sont à un stade initial, il serait logique que le PAM assume un rôle de premier plan dans la gestion de l'évaluation.

Consultation des parties prenantes

Dans le cadre de la rédaction des termes de référence, le gestionnaire d'évaluation réalise une analyse des parties prenantes tenant compte des problématiques liées à l'égalité des sexes en s'appuyant sur la [note technique sur l'analyse des parties prenantes](#), laquelle fournit des informations supplémentaires sur la façon d'associer les intéressés (qui, quand et comment) au processus d'évaluation. Cela suppose d'identifier et de contacter dès que possible les parties prenantes à inclure dans le groupe de référence de l'évaluation ainsi que celles à rencontrer lors du travail sur le terrain, afin qu'elles soient toutes prêtes à s'investir suffisamment dans l'évaluation. Il est important de veiller à ce que les besoins et les intérêts des parties prenantes soient pris en compte au moyen de consultations menées au début de l'étape de préparation.

Le fait d'associer dès le départ les parties prenantes, de les tenir informées des progrès au cours du processus et de leur donner l'occasion de s'exprimer aux étapes clés (par exemple lors de l'élaboration des termes de référence, des réunions d'information et de l'examen des produits de l'évaluation provisoires) contribuera à s'assurer de leur soutien et les incitera à utiliser les constatations issues de l'évaluation.

En s'appuyant sur les consultations initiales avec les parties prenantes organisées à l'étape de planification, les points suivants doivent être affinés/validés afin d'informer les termes de référence provisoires et le plan de communication et de gestion des connaissances:

- Quelle est la finalité principale de l'évaluation?
- Quels en sont les principaux objectifs (équilibre entre redevabilité et apprentissage) ?
- Quelles sont les questions clés à aborder?

⁶ Le rapport de démarrage, traité dans l'étape 3, offre également la possibilité de réviser les produits attendus de l'évaluation, l'approche adoptée et les principales pistes suivies pour obtenir des renseignements. Ensemble, les termes de référence et le rapport de démarrage dessinent la feuille de route de l'évaluation.

- Quels besoins et intérêts servira-t-elle?
- Comment l'évaluation sera-t-elle utilisée? Par qui et quand?

Vérification de l'avancement de la préparation de l'évaluation et regroupement des documents essentiels

Pour que l'évaluation d'une intervention soit efficace, la conception et la logique de ladite intervention doivent être comprises par tous, et le problème qu'elle visait à défendre doit être clairement précisé. Le gestionnaire d'évaluation examine le cadre logique ou la théorie du changement afin de vérifier qu'ils définissent explicitement les changements prévus ainsi que les produits, les effets directs et les objectifs attendus (données de référence et valeurs cibles).

Si l'intervention ne repose pas sur une cadre logique ou une théorie du changement clairs, alors le gestionnaire d'évaluation doit envisager d'organiser une discussion avec l'équipe de programme en vue de cartographier les résultats escomptés et d'élaborer une théorie du changement à partir des sources disponibles. Pour ce faire, un mini-atelier peut être organisé au cours de l'étape de préparation avec le concours du bureau régional. Il est également possible de l'inclure comme premier produit livrable attendu de l'équipe d'évaluation lors de l'étape de mise en route, mais cela exigera une collaboration étroite avec cette dernière. Pour plus d'informations, se reporter à la [note technique sur l'utilisation des modèles logiques](#).

Le fonds documentaire à disposition de l'équipe d'évaluation doit se composer de la liste de documents présentée dans l'encadré 8, mise au point par le gestionnaire d'évaluation, lequel doit également évaluer la disponibilité des données à l'appui de l'évaluation. La liste de documents peut varier selon le sujet de l'évaluation, le type d'évaluation, etc.

Encadré 8: Principaux documents et sources de données

- Guide de procédures du système DEQAS, modèles, listes de contrôle de la qualité et notes techniques
- Document descriptif relatif aux PSP (ou autres documents décrivant le sujet de l'évaluation) et révision ultérieure du budget (le cas échéant)
- Budget du portefeuille de pays (révisions initiales et ultérieures du budget, le cas échéant)
- Note de compte rendu de la réunion relative au processus d'examen du programme stratégique et des commentaires soumis électroniquement sur le PSP initial et les révisions budgétaires ultérieures
- Documents opérationnels clés, y compris les rapports de suivi de la post-distribution; rapports nationaux annuels; cadres logiques de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET); études du bureau de pays et ses partenaires; etc.
- Données relatives aux produits et aux effets directs de suivi et évaluation; et rapports sur les produits et les processus
- Données issues de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité
- Rapports d'expédition et de distribution communiqués par le PAM et ses partenaires
- Données COMPAS et LESS
- Données SCOPE relatives aux bénéficiaires
- Données financières sur les dépenses et les transferts aux bénéficiaires
- Cartes (cartes des opérations [sites des projets, sites de distribution, sites des entrepôts], cartes de la sécurité alimentaire, cartes des phases du cadre intégré de classification)
- Évaluations ou examens précédents (évaluations thématiques ou examens des PSP à mi-parcours)
- Extrait du système R2 sur l'état de la mise en œuvre des suites données aux recommandations des évaluations antérieures
- Rapports sur les programmes (par exemple filière, besoins prévus)
- Points sur les ressources et contributions financières
- Notes de compte rendu issues des réunions de coordination (groupes, par exemple sécurité alimentaire, nutrition, logistique; groupes de donateurs, etc.)
- Informations relatives aux partenaires coopérants (accords de partenariat sur le terrain; mémorandums d'accord; listes de partenaires par activité et par site)
- Principales politiques et directives du PAM pertinentes (en matière d'évaluation, de PSP, de problématique hommes-femmes, de protection, de transferts sous forme d'espèces et de bons, d'assistance alimentaire pour la création d'actifs)
- Cadre de résultats institutionnels du PAM
- Informations sur la structure du bureau de pays (nombre de bureaux secondaires, emplacements, organigrammes, etc.)
- Informations sur les paramètres budgétaires
- Informations sur les limites éventuelles (problèmes d'accès et de sécurité, lacunes dans les données, saisonnalité, etc.)
- Politiques, stratégies, évaluations et documents programmatiques de gouvernements
- Documents relatifs au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable

Si les données de références ou de suivi ne sont pas disponibles, des stratégies d'atténuation devront être mises en place, notamment, par exemple, la réalisation d'exercices supplémentaires de collecte de données. Si nécessaire, ces activités doivent être budgétisées et mises en œuvre dans le cadre du suivi en amont de l'évaluation ou dans le cadre de l'évaluation elle-même. Les éventuelles lacunes restantes devront être clairement indiquées dans les termes de référence. Cela permettra à l'équipe d'évaluation de faire un état des lieux des données disponibles et de déterminer précisément les stratégies d'atténuation nécessaires ainsi que les conséquences éventuelles à prévoir (sur le calendrier et les coûts, par exemple).

Questions et critères de l'évaluation

Les questions à traiter doivent être élaborées d'après la finalité et les objectifs convenus de l'évaluation. Il convient de sélectionner les critères appropriés à appliquer à l'évaluation conformément aux questions de

l'évaluation. Un nombre limité de questions, toutefois bien définies et ciblées est préférable à une multitude de questions susceptibles de faire double emploi ou de se contredire.

Les évaluations du PAM permettent d'examiner les interventions de l'organisation à l'aune d'un ensemble de critères et de règles de conduite convenus internationalement. Les critères types, utilisés largement par les évaluateurs dans le domaine du développement, sont les suivants: pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et pérennité. Ce sont des composantes essentielles des évaluations. Le PAM utilise en outre souvent les critères d'évaluation suivants relatifs à l'action humanitaire: adéquation, interconnexion et couverture. Selon le sujet et les questions de l'évaluation intéressant le commanditaire, un ensemble spécifique de critères peuvent plus ou moins dominer dans une évaluation donnée. Le gestionnaire d'évaluation doit justifier, au sein des termes de référence, la sélection et l'exclusion de tout critère d'évaluation. La [note technique sur les questions et critères d'évaluation](#) fournit des orientations supplémentaires sur la hiérarchisation des questions d'évaluation et leur mise en relation avec les critères d'évaluation. Elle comprend également des exemples de questions pour chacun des critères.

Prise en compte des dimensions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes

Les dimensions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes doivent être intégrées dans les critères et questions de l'évaluation, conformément au plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies mis en place dans ces domaines. Plus les approches sur ces sujets sont intégrées tôt dans la réflexion sur l'évaluation, plus il y a de chances que les sujets en question soient analysés et décrits de manière approfondie. Le PAM s'est engagé au niveau institutionnel en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. De plus amples informations sont disponibles dans [la note technique – Intégrer le genre aux évaluations du PAM](#), [la liste de contrôle](#), et le [guide succinct](#), tiré du [document d'orientation du GNUE intitulé "Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE"](#). De même, des questions plus larges liées à l'équité doivent être prises en compte au regard d'autres groupes marginalisés comme, par exemple, les personnes en situation de handicap. Le système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) du PAM sera révisé en temps utile afin de fournir des orientations supplémentaires à ce sujet.

Encadré 9: Considérations relatives à l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les évaluations

1. La préparation de l'évaluation tient compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Ainsi, une analyse des parties prenantes sensible à ces dimensions peut être réalisée, et les préoccupations en la matière seront intégrées aux questions et sous-questions de l'évaluation.
2. Le plan de communication et de gestion des connaissances de l'évaluation tient compte des dimensions de genre et inclut une stratégie de diffusion intégrant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
3. L'équipe d'évaluation assure une représentation équilibrée des hommes et des femmes, avec une certaine diversité géographique et culturelle, et dispose d'une expertise appropriée sur les questions liées au genre.
4. La méthodologie de l'évaluation tient compte des problématiques hommes-femmes (les indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont sensibles aux dimensions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes; les données sont ventilées par sexe et par âge; les techniques de collecte et d'analyse des données intègrent les questions ayant trait à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes).
5. Le rapport d'évaluation doit refléter les questions de genre, autrement dit, les constatations, les conclusions et les recommandations doivent prendre en considération ces questions, lorsque cela s'avère approprié.

Sélection du cadre d'évaluation approprié

Le gestionnaire d'évaluation présente la méthodologie d'évaluation (voir la [note technique sur les approches, méthodes et outils de collecte de données à employer dans le cadre d'évaluations décentralisées](#)) dans les

termes de référence, méthodologie qui sera développée ultérieurement par l'équipe d'évaluation lors de l'étape de mise en route. La majorité des évaluations menées au sein du PAM appliquent des méthodes mixtes (méthodes collecte de données quantitatives et qualitatives et approches analytiques) afin de tenir compte des différentes dimensions des interventions de l'organisation. Chaque évaluation sera conçue en fonction de la finalité, des objectifs, des questions clés à traiter et des données disponibles avant le début de l'évaluation. Le responsable régional de l'évaluation collabore avec le gestionnaire de l'évaluation afin de fournir un soutien à l'égard des questions de l'évaluation, de la méthodologie, de la théorie du changement et de l'examen de l'évaluabilité au début de l'évaluation et, lorsque cela est possible, pendant les missions au sein du pays.

Le [service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées \(DEQS\)](#) est géré par le Bureau de l'évaluation et assuré par un cabinet externe afin de fournir des retours d'information en temps utile au regard de l'évaluation. Le cabinet s'appuie sur des experts en évaluation indépendants maîtrisant l'anglais, le français et l'espagnol. À l'étape de préparation (avant la rédaction des termes de référence), le bureau de pays peut solliciter un appel téléphonique facultatif avec l'examineur du DEQS (conjointement avec le responsable régional de l'évaluation) afin de fournir des conseils et d'améliorer la méthodologie de l'évaluation et ses principales questions au regard de l'utilisation en étant prévue, du type de questions à traiter, de la disponibilité des données et des ressources/du temps à disposition. Le gestionnaire d'évaluation doit transmettre un résumé de la portée et de l'utilisation prévue de l'évaluation, des questions principales à traiter, de la disponibilité des données, et des ressources et du temps à disposition pour informer la discussion. Les principales options/recommandations fournies au cours de l'appel sont ensuite synthétisées par l'examineur dans un courriel faisant suite à la conversation téléphonique.

Élaboration d'un calendrier réaliste, approbation et établissement du budget

Le gestionnaire d'évaluation définit le calendrier de l'évaluation, y compris les étapes clés et les échéances de chaque produit livrable (voir le [modèle de budget et de calendrier](#)). Le calendrier doit être réaliste, en laissant suffisamment de temps: i) à l'équipe d'évaluation pour élaborer les produits livrables attendus; ii) au gestionnaire d'évaluation pour contrôler la qualité des produits livrables; et iii) au groupe de référence de l'évaluation pour effectuer un examen et formuler des commentaires. Il est conseillé de disposer d'un plan d'urgence afin d'anticiper les difficultés imprévues (par exemple, un événement soudain retardant la mission sur le terrain ou le départ d'un membre de l'équipe d'évaluation). Il est important de faire attention à un éventail d'éléments lors de l'établissement du calendrier de la mission sur le terrain (saisonnalité de l'intervention, élections, disponibilité de parties prenantes clés, etc.). Le calendrier doit être inclus en annexe aux termes de référence.

Le gestionnaire d'évaluation élabore un budget détaillé en s'appuyant sur le budget général estimé lors de l'étape de planification. Le [modèle de budget](#) précise les principaux facteurs déterminant le budget, comme le nombre de jours par étape, les activités requises de collecte de données sur le terrain requises, et la taille de l'équipe d'évaluation et son tarif journalier. Au moment d'estimer le coût de l'évaluation décentralisée, il convient de tenir compte des éléments suivants, qui sont susceptibles d'augmenter/de réduire les frais:

- Quel est le type d'évaluation envisagé?
- Quelle est la portée envisagée (au regard du nombre d'activités et de la couverture géographique)?
- Quelle est la méthodologie prévue? Une collecte supplémentaire de données quantitatives est-elle nécessaire pour répondre aux questions de l'évaluation? Le cas échéant, combien de collectes de données sont envisagées? Quelle est la taille de l'échantillon?
- Combien coûte le recrutement d'agents recenseurs ou le déplacement au sein du pays?
- Quelles sont les modalités de diffusion prévues (voir l'étape 2.6 ci-après)?

L'encadré 10 décrit les facteurs pouvant affecter les coûts de l'évaluation.

Encadré 10: Comment contenir les coûts de l'évaluation



- Assurer un suivi approprié pour fournir un ensemble de données et ainsi minimiser la nécessité d'une collecte de données primaires par l'équipe d'évaluation et les coûts y étant associés.
- Établir un lien avec les exercices de collecte de données d'autres acteurs, par exemple le suivi de la post-distribution, les évaluations d'urgence de la sécurité alimentaire.
- Trouver le bon équilibre dans l'utilisation de spécialistes de l'évaluation locaux/régionaux et internationaux.
- Réduire la portée et la complexité de l'évaluation et limiter le nombre de questions.
- Remplacer une mission de mise en route par une étape de mise en route à distance menée au moyen de téléconférences.
- Réaliser des exercices conjoints si possible, en partageant les coûts.

Si l'évaluation a été correctement planifiée et budgétisée mais que le bureau de pays fait face à d'importants déficits de financement, le bureau de pays peut se tourner vers le Fonds de contingence d'évaluation (CEF). La [note technique sur le CEF](#) décrit les critères d'admissibilité et le processus de demande de financement (voir le [formulaire de demande du CEF](#)). Un appel de demandes de financement auprès du CEF est lancé tous les trois à quatre mois environ. Si le bureau de pays a l'intention de déposer une demande auprès du CEF, le gestionnaire d'évaluation doit en informer le responsable régional de l'évaluation et finaliser les termes de références et le budget avant de soumettre la demande au CEF. Le processus de demande auprès du CEF prend environ deux mois à compter de la soumission de la demande par le bureau de pays au bureau régional jusqu'au versement des fonds.

Appel à manifestations d'intérêt parmi les cabinets d'évaluation

Si le bureau de pays entend conclure un contrat avec un cabinet d'évaluation dans le cadre des accords à long terme du PAM pour la fourniture de services d'évaluation, le gestionnaire d'évaluation et le responsable des achats, en consultation avec le comité d'évaluation, peuvent lancer un appel à manifestations d'intérêt auprès des cabinets recrutés au moyen d'un accord à long terme qui se sont qualifiés pour mener à bien les évaluations décentralisées en question. Cet appel peut être mené pendant que les termes de références de l'évaluation sont encore à l'état de projet, en ne communiquant que les informations de base sur l'évaluation (portée, calendrier, nombre d'évaluateurs et profil). Il s'agit d'un aspect essentiel pour s'assurer que les cabinets recrutés au moyen d'un accord à long terme disposent de suffisamment de temps pour examiner l'évaluation au regard de leur calendrier. De plus amples orientations sont disponibles dans la [note technique sur les options pour le recrutement des équipes d'évaluation](#).

ÉTAPE 2.2 ÉTABLIR LA VERSION FINALE DES DISPOSITIONS VISANT À GARANTIR L'IMPARTIALITÉ ET L'INDÉPENDANCE

En principe, le directeur de pays/directeur de pays adjoint a déjà établi le comité d'évaluation au cours de l'étape de planification et nommé son président. Si l'étape de planification s'est déroulée longtemps avant l'étape de préparation, le président du comité d'évaluation doit reconfirmer la composition du comité d'évaluation et de sa présidence (voir plus haut). Dans tous les cas, le gestionnaire d'évaluation doit mettre à jour les termes de référence du comité d'évaluation pour refléter les nouveaux membres et le calendrier de l'évaluation révisé.

Le gestionnaire d'évaluation doit rédiger sous forme simple les termes de référence du groupe de référence de l'évaluation. Son président doit les communiquer aux membres, en invitant ces derniers à prendre part au groupe. Le directeur de pays/directeur de pays adjoint établit le groupe de référence de l'évaluation composé de parties prenantes internes et externes, dont il assure aussi la présidence. Il s'agit d'un mécanisme important pour conseiller et orienter le processus d'évaluation, et contribuer à assurer les principes d'indépendance et d'impartialité. Il convient d'accorder une attention particulière à la sélection des membres du groupe de référence de l'évaluation. Certains auront déjà été identifiés lors de l'étape de planification au moment d'examiner la portée de l'évaluation. En règle générale, le groupe de référence de l'évaluation doit se composer de 8 à 12 membres afin de faciliter la gestion du processus. Il est important de bien sélectionner des personnes qui s'investiront dans le rôle et ajouteront de la valeur au processus. Afin de s'assurer que les dimensions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes sont prises en

compte dès le début de l'évaluation, le correspondant pour les questions relatives à la problématique hommes-femmes du bureau de pays ou le conseiller en la matière du bureau régional doivent être membres du groupe de référence de l'évaluation. Des conseillers de programme pertinents du bureau régional doivent également être intégrés au groupe de référence de l'évaluation. La composition du groupe de référence doit être arrêtée lors de l'étape de préparation et avant l'approbation des termes de référence. Pour plus d'informations sur la finalité et le rôle du groupe de référence de l'évaluation et la façon de maintenir sa mobilisation, voir la [note technique sur le groupe de référence de l'évaluation](#).

ÉTAPE 2.3 CONTROLER LA QUALITE, MENER DES CONSULTATIONS ET ETABLIR LA VERSION FINALE DES TERMES DE REFERENCE

Assurer la qualité de l'évaluation est l'une des principales règles du GNUE, et l'un des principes qui guident toutes les évaluations du PAM. Une fois que tous les éléments clés des termes de référence ont été définis, la qualité des termes de référence provisoires doit être méthodiquement contrôlée avant de les finaliser.

Tableau 5: Cartographie du processus d'assurance qualité et d'examen des termes de référence

Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Examine les termes de référence provisoires à l'aune de la liste de contrôle de la qualité pour les termes de référence de l'évaluation décentralisée et du modèle du système DEQAS correspondant afin de s'assurer qu'ils suivent la structure définie; qu'ils reprennent le principal contenu requis; et qu'ils ne présentent aucune erreur contextuelle ou factuelle majeure.
Responsable régional de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Examine les termes de référence provisoires à l'aune de la liste de contrôle de la qualité pour les termes de référence de l'évaluation décentralisée pour confirmer qu'ils répondent aux exigences minimales de soumission au service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Transmet les termes de références provisoires et le formulaire de demande du service au service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées (en mettant en copie le Helpdesk, wfp.decentralizedevaluation@wfp.org, le responsable régional de l'évaluation et le président du comité d'évaluation).
Service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées	<ul style="list-style-type: none"> Accuse réception et confirme une date de renvoi pour ses commentaires dans un délai de cinq jours ouvrés. Dans certains cas, le chef de projet du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées peut décider de réaliser un examen par les pairs afin de s'assurer que l'analyse et les commentaires du spécialiste indépendant de l'évaluation ("l'examineur") sont appropriés. Dans ce cas, le délai de soumission des commentaires finaux du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées au gestionnaire d'évaluation pourrait être prolongé de quelques jours. Il organise un appel (obligatoire) de suivi avec le gestionnaire d'évaluation pour éclaircir toute question découlant des commentaires reçus et pour comprendre le raisonnement global de l'examineur concernant la qualité des termes de référence. Le responsable régional de l'évaluation doit également participer à cet appel.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Établit la version finale des termes de référence en s'appuyant sur les commentaires formulés par le service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et tout conseil supplémentaire du responsable régional de l'évaluation. Transmet les termes de référence provisoires au groupe de référence de l'évaluation pour examen et formulation de commentaires. Lors de ses échanges avec le groupe de référence de l'évaluation, il est conseillé au gestionnaire d'évaluation de décrire les précédentes mesures prises pour améliorer la qualité des termes de référence provisoires (application du Service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et de l'assurance qualité par le gestionnaire de l'évaluation). Rassemble tous les commentaires au sein d'une matrice de commentaires et explique comment il les a traités lors de la révision des termes de référence.

	<ul style="list-style-type: none"> Établit la version finale des termes de référence d'après les commentaires transmis par le groupe de référence de l'évaluation et la soumet au comité d'évaluation pour approbation par le président du comité.
Président du comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Approuve la version finale des termes de référence.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Transmet le budget et la composition de l'équipe au responsable régional de l'évaluation, et la version finale des termes de référence au groupe de référence de l'évaluation, et fait en sorte que les termes de référence approuvés soient activement partagés avec toutes les parties prenantes de l'évaluation.
Responsable régional de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Transmet la version finale des termes de référence au Bureau de l'évaluation pour publication sur les sites Internet interne et externe du PAM consacrés à l'évaluation.

ÉTAPE 2.4 SÉLECTIONNER ET CONTRACTUALISER L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET ÉTABLIR LA VERSION FINALE DU BUDGET

Options de contractualisation: L'équipe peut être recruté de trois façons différentes: i) le recrutement par l'intermédiaire de cabinets de conseil et d'instituts de recherche ayant signé un accord à long terme avec le PAM pour la prestation de services d'évaluation; ii) un processus d'offre concurrentiel; et iii) le recrutement de consultants individuels. Les étapes suivantes et le calendrier du processus de sélection devant être élaboré par le gestionnaire d'évaluation dépendront de l'option de contractualisation retenue. Cela pourra donner lieu à un avis de vacance, à une manifestation d'intérêt et à un appel à propositions, qui devront être largement diffusés. De plus amples orientations sont disponibles dans la [note technique sur les options pour le recrutement des équipes d'évaluation](#).

Chacune de ces trois options a des implications pour la personne qui prend la décision finale concernant la sélection de l'équipe/du cabinet, l'accès à l'expertise, les délais nécessaires et les niveaux d'effort de gestion de la part du gestionnaire d'évaluation. La note technique présente les avantages et les inconvénients de chaque option et les principaux éléments à prendre en compte au moment de choisir la modalité de contractualisation. Il convient de garder à l'esprit que le recrutement d'une équipe d'évaluation peut prendre du temps et doit être effectué longtemps à l'avance; en effet, les bons consultants ont tendance à être fortement sollicités.

Conflit d'intérêts: Il est très important pour la crédibilité et la légitimité de l'évaluation que l'équipe retenue soit impartiale et indépendante, et que les éventuels conflits d'intérêts soient évités lors de sa composition. Une bonne connaissance du PAM peut être un avantage, mais la probabilité de parti pris s'accroît lorsque le travail d'un consultant se concentre sur un seul organisme. Il convient de veiller à l'absence de toute relation officielle, professionnelle, personnelle ou financière susceptible d'entraîner un parti pris, ou la perception d'un parti pris, au regard du sujet de l'évaluation, de la façon dont l'évaluation est conçue et menée, et des constatations présentées. Lors de l'examen des CV des membres proposés pour intégrer l'équipe d'évaluation, le gestionnaire d'évaluation doit soigneusement vérifier qu'ils ne présentent pas de conflit d'intérêts potentiel. En cas de doute, le gestionnaire d'évaluation doit échanger avec le responsable régional de l'évaluation et le Bureau de l'évaluation. Par ailleurs, les évaluateurs ne doivent pas être recrutés par le bureau de mise en œuvre de l'évaluation décentralisée pendant les six mois suivant la fin de l'évaluation (pour des travaux s'étendant au-delà de la portée de l'évaluation et de la diffusion de ses résultats). L'encadré 11 définit les implications d'un conflit d'intérêts.

Encadré 11: Définition du conflit d'intérêts (extrait des directives éthiques du GNUÉ)

Les conflits d'intérêts se reconnaissent habituellement par un manque d'indépendance ou un manque d'impartialité. Ces conflits surviennent lorsqu'un intérêt premier, tel que l'objectivité d'une évaluation, pourrait être influencé par un intérêt secondaire, comme des considérations personnelles ou des gains financiers.

Les évaluateurs sont particulièrement exposés à des conflits d'intérêts potentiels étant donné que leur appréciation peut avoir des conséquences majeures sur le sujet de l'évaluation, telles que des changements dans la mise en œuvre, la réputation ou le financement. Les évaluateurs peuvent, par conséquent, voir leur appréciation compromise par des facteurs divers, tels que des perspectives financières ou de carrière, qui peuvent les conduire, par exemple, à fournir une analyse plus positive que ce qu'elle méritait réellement. Il est reconnu que les conflits d'intérêts s'accompagnent généralement d'un risque élevé de parti pris et qu'ils doivent ainsi être évités dans la mesure du possible.

Pour prévenir les conflits d'intérêts, il convient de veiller au respect des principes d'indépendance et d'impartialité. Par exemple, les évaluateurs ne doivent pas évaluer des sujets pour lesquels ils ont travaillé ou dont ils étaient responsables récemment, ou auxquels ils étaient associés financièrement. De même, ils ne doivent pas évaluer toute organisation, tout département ou toute équipe auprès desquels ils viennent de déposer leur candidature ou par lesquels il est très probable qu'ils soient recrutés dans un avenir proche. Cependant, les conflits d'intérêts peuvent aller bien au-delà de ces règles de base. Ils peuvent être multiples et parfois ambigus. De ce fait, il est très important de rester attentif à l'égard des conflits d'intérêts pouvant émerger et de les traiter de façon appropriée.

Compétences requises des évaluateurs : Il est aussi très important pour la crédibilité de l'évaluation que l'équipe d'évaluation retenue dispose des compétences et de l'expérience requises pour mener à bien l'évaluation. Pour ce faire, vérifier le [cadre de compétences pour l'évaluation du GNUÉ](#). Les compétences demandées varieront en fonction du type d'évaluation, mais elles s'articuleront autour des compétences fondamentales définies dans l'encadré 12. Le gestionnaire d'évaluation est chargé d'identifier et de présélectionner l'équipe d'évaluation, et de vérifier l'ensemble des compétences par rapport aux exigences en la matière conformément aux termes de référence.

Encadré 12: Compétences requises des évaluateurs (adapté du cadre de compétences pour l'évaluation du GNUE)

Les compétences et qualifications nécessaires pour l'évaluation varieront selon les secteurs, le type d'évaluation et les modalités de mise en œuvre. Il est toutefois important de tenir compte des éléments suivants:

- **Éthique et intégrité:** Il est nécessaire de connaître les directives éthiques du GNUE, d'être capable de comprendre leurs implications pour le processus d'évaluation et de les communiquer aux autres. Il est essentiel de pouvoir assurer la protection et la confidentialité des sujets de l'évaluation, en veillant à ce que l'évaluation ne mette pas en danger l'individu/l'organisation.
- **Expertise en matière d'évaluation:** Inclut les compétences méthodologiques nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des évaluations, et la connaissance des normes éthiques dans le cadre des évaluations.
- **Savoir-faire thématique/sectoriel:** Les compétences thématiques/sectorielles exigées varieront d'une évaluation à l'autre (à l'exception des compétences liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, qui doivent toujours être intégrées) et devront être précisées dans les termes de référence.
- **Connaissance du contexte:** Une bonne compréhension du contexte national/régional contribue à la solidité de l'analyse.
- **Connaissance du PAM:** Le fait de connaître le PAM (et la capacité à remettre en question l'organisation en fonction des données probantes disponibles) permet aux membres de l'équipe de se lancer rapidement dans le sujet spécifique de l'évaluation, sans avoir à se familiariser avec l'organisation au préalable. Cette compétence ne doit pas être requise pour tous les membres de l'équipe.
- **Compétences linguistiques:** Il est nécessaire de pouvoir communiquer dans la langue officielle du pays.
- **Compétences interpersonnelles et en communication:** Il est nécessaire de savoir communiquer et entretenir des relations avec diverses parties prenantes en procédant d'une façon qui renforce la crédibilité du processus d'évaluation. Sont également attendues des compétences en communication et la capacité à animer les discussions de groupe et à présenter les constatations de manière accessible.

Encadré 13: Questions à prendre en compte lors de la sélection d'une équipe d'évaluation



- Le chef d'équipe a-t-il suffisamment d'expérience et a-t-il démontré ses compétences en gestion d'équipe?
- Les évaluateurs possèdent-ils les compétences nécessaires ou ont-ils bonne réputation? Sont-ils expérimentés?
- Les membres de l'équipe d'évaluation ont-ils des savoir-faire différents ou complémentaires et disposent-ils de l'éventail de compétences, d'expériences et de connaissances du pays nécessaires à l'évaluation?
- Les évaluateurs possèdent-ils les compétences interpersonnelles appropriées?
- L'équipe est-elle capable de faire la part des choses et de rester impartiale, objective et constructive?
- Les membres de l'équipe ont-ils déjà travaillé ensemble par le passé? Travailleront-ils efficacement ensemble?
- L'équilibre entre les sexes est-il respecté au sein de l'équipe? L'équipe est-elle composée de membres originaires des pays ou de la région concernés?

Lorsque l'équipe est composée de consultants recrutés individuellement, le gestionnaire d'évaluation est chargé de procéder à des entretiens avec tous les membres de l'équipe et de vérifier les antécédents auprès de référents crédibles, sur la base de leur dernière mission présentée dans le CV. Si le consultant a entrepris du travail d'évaluation avec le PAM par le passé, le gestionnaire d'évaluation en charge de l'évaluation en question doit être contacté. Le responsable régional de l'évaluation et le Bureau de l'évaluation peuvent aider à l'identifier.

Si la constitution de l'équipe est confiée à un cabinet ayant signé un accord à long terme, c'est à ce dernier qu'il revient de contrôler les antécédents des intéressés et de procéder aux entretiens avant de soumettre la proposition. Toutefois, le gestionnaire d'évaluation doit examiner avec attention la proposition et est encouragé à procéder au contrôle des antécédents du chef de l'équipe et des principaux évaluateurs. Il est également conseillé d'organiser une conversation avec le chef d'équipe pour s'assurer qu'il comprend bien la mission et pour éclaircir certains éléments de la proposition.

Le gestionnaire d'évaluation peut demander au cabinet de remplacer les membres de l'équipe et de soumettre une nouvelle proposition si l'un d'entre eux ne remplit pas les exigences requises. Le gestionnaire d'évaluation peut en outre transmettre les CV de consultants locaux/régionaux qualifiés au cabinet ou aux cabinets pour examen. Les mêmes informations doivent être partagées avec l'ensemble des cabinets participant à ce mini-appel d'offres.

Pour faciliter l'évaluation objective des propositions, le gestionnaire d'évaluation doit utiliser le [modèle d'examen des propositions d'équipes d'évaluation](#) et échanger avec le responsable régional de l'évaluation.

Le gestionnaire d'évaluation doit soumettre l'équipe proposée et le budget au comité d'évaluation à l'aide d'une matrice de décision. Une fois que la composition de l'équipe et le budget sont approuvés par le président du comité d'évaluation, les étapes suivantes varieront en fonction de l'option de contractualisation choisie. Pour plus d'informations, voir la [note technique sur les options pour le recrutement des équipes d'évaluation](#). Quelle que soit l'option choisie, tous les évaluateurs doivent signer et soumettre l'engagement de conduite éthique dans le cadre des évaluations et l'accord de confidentialité au gestionnaire d'évaluation avant que leur contrat soit finalisé. Le gestionnaire d'évaluation est chargé de recueillir et de conserver les copies signées ainsi que d'autres documents contractuels.

Dans le cadre des évaluations conjointes, il est essentiel que les organismes de mise en œuvre se mettent d'accord sur la sélection de l'équipe d'évaluation afin d'éviter des difficultés ultérieures.

ÉTAPE 2.5 CONSTITUER ET PARTAGER UN FONDS DOCUMENTAIRE

Une fois l'équipe sélectionnée, il convient de lui communiquer un fonds documentaire exhaustif. La fourniture d'un accès total aux informations, aux documents et aux données du PAM est essentielle pour garantir l'impartialité et la crédibilité de l'évaluation (voir la [directive du PAM sur la divulgation d'informations CP2010/001](#)). Ce fonds documentaire contribue à préparer le terrain pour l'équipe d'évaluation et aide cette dernière à comprendre l'objet de l'évaluation. En outre, la mise à disposition d'un fonds documentaire exhaustif et bien organisé permettra d'accélérer l'étape de mise en route et de minimiser les lacunes dans les données probantes. Il convient de porter attention au temps nécessaire à l'équipe d'évaluation pour réviser ces documents et de ne sélectionner que les informations/documents pertinents.

En s'appuyant sur le regroupement initial des documents effectué en amont de la rédaction des termes de référence, le gestionnaire d'évaluation, avec le soutien du personnel concerné du bureau de pays/bureau régional, est chargé de s'assurer que l'ensemble des sources de données pertinentes sont mises à disposition de l'équipe d'évaluation de façon organisée.

ÉTAPE 2.6. ÉLABORER LE PLAN DE COMMUNICATION ET DE GESTION DES CONNAISSANCES

Le plan de communication et de gestion des connaissances est élaboré, précisé et adapté tout au long de l'évaluation, avec le concours de l'équipe de programme, du responsable des rapports et du responsable des partenariats. Il s'agit d'une étape cruciale pour garantir une bonne collaboration au cours du processus, un suivi adéquat et le renforcement des connaissances (voir le [modèle de plan de communication et de gestion des connaissances](#) et la [note technique sur l'analyse des parties prenantes](#)). Le plan doit préciser les responsabilités et les rôles respectifs de l'équipe d'évaluation et du bureau de pays, le calendrier et les

moyens de communication. Il permet d'assurer que les résultats de l'évaluation sont largement communiqués aux parties prenantes concernées. Les publics internes et externes concernés doivent être identifiés, et le contenu et les approches de communication doivent être adaptés aux publics respectifs. Les besoins de traduction doivent aussi être identifiés. Le coût des produits de diffusion et de la traduction doit être inclus dans le budget général de l'évaluation.

Dans le cadre des **évaluations conjointes**, les possibilités de large diffusion peuvent être étudiées en mettant en commun les ressources et l'expertise; en étendant les publics du PAM à ceux des autres organismes; et en utilisant les contacts et les canaux de communication des partenaires.

Étape 3: Mise en route

INTRODUCTION

L'étape de mise en route vise à s'assurer que l'équipe d'évaluation acquiert une compréhension approfondie du sujet de l'évaluation et des autres exigences précisées dans les termes de référence, et qu'elle peut les traduire en un plan de travail en fonction duquel l'évaluation sera réalisée. Le plan de travail englobe le processus d'évaluation, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse de données sélectionnées pour répondre aux questions de l'évaluation.

L'étape de mise en route passe par une analyse initiale des documents généraux du fonds documentaire et des discussions avec les parties prenantes (en personne; ou à distance, par téléconférence ou sur Skype, par exemple) qui permettront à l'équipe d'évaluation de mieux comprendre les questions et préoccupations liées au sujet de l'évaluation. L'équipe d'évaluation est par ailleurs censée analyser de façon critique et de développer certains éléments des termes de référence, notamment en s'assurant que le sujet de l'évaluation, son contexte et sa portée sont corrects, pertinents, à jour, correctement nuancés et diplomatiques.

Le rapport de démarrage expose clairement l'approche globale à suivre durant l'évaluation et constitue, avec les termes de référence, le principal outil de référence utilisé pour guider l'évaluation et vérifier son état d'avancement. Il contribue à la transparence et à la compréhension mutuelle entre les différentes parties intervenant dans le processus, et vise à définir clairement le sujet de l'évaluation; la façon dont le travail doit être effectué; la répartition des tâches; les produits livrables attendus; et l'échéance à laquelle ces derniers doivent être obtenus.

La phase de mise en route commence une fois que la version finale des termes de référence est terminée, que le recrutement de l'équipe d'évaluation est effectué et que le fonds documentaire est constitué. En général, l'étape de mise en route d'une évaluation décentralisée dure environ sept semaines. Cependant, l'expérience acquise montre que certaines évaluations décentralisées du PAM peuvent demander plus de temps, en fonction de la complexité du sujet de l'évaluation et des retards occasionnés lors de la recherche de retours d'informations auprès des parties prenantes.

Au sein de ce cadre, les principaux objectifs de l'étape de mise en route sont les suivants:

- (re)construire une théorie du changement relative au sujet de l'évaluation (ou évaluer la théorie du changement existante le cas échéant);
- approfondir l'étude d'évaluabilité;
- affiner la portée de l'évaluation, les questions et les sous-questions et la méthodologie;
- élaborer une matrice d'évaluation détaillée;
- élaborer et tester des outils et des protocoles de collecte de données;
- mener des entretiens avec des informateurs clés;
- confirmer les critères et la sélection des visites sur le terrain;
- approfondir et finaliser la cartographie et l'analyse des parties prenantes;
- affiner le plan de communication et de gestion des connaissances;
- élaborer un plan de travail détaillé définissant les rôles et les responsabilités de l'équipe et les échéances de chaque produit livrable;
- élaborer un calendrier pour les visites sur le terrain;
- améliorer les connaissances de l'équipe d'évaluation en matière de programmes, de processus et de systèmes de données du PAM, si pertinent pour l'évaluation décentralisée.

Tableau 6: Résumé des responsabilités – étape de mise en route

Étapes et responsabilités	Directeur de pays ou son adjoint	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Gestionnaire d'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Équipe d'évaluation	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
3.1 Assurer l'orientation de l'équipe d'évaluation		P	P	D	P	P	P			
3.2 Réaliser l'examen documentaire		S	S	S		D				
3.3 Mener des réunions de mise en route	P	P	P	D		P	P			P
3.4 Préparer le rapport de démarrage provisoire				S		D				
3.5 Garantir la qualité du rapport de démarrage provisoire (à l'aide des retours du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et de la matrice de commentaires)				D		P	P	S		
3.6 Finaliser et approuver le rapport de démarrage	A	P	P	D	P	P	S			P

Légende: A: Approuve; D: Dirige – assume la responsabilité globale d'entreprendre l'étape; P: Participe activement à l'étape; S: Soutient le processus en effectuant des tâches spécifiques, si nécessaire

Encadré 14: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité

Les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité ainsi que l'éthique ont des conséquences précises sur l'étape de mise en route, comme indiqué ci-dessous:

- **Indépendance:** afin de garantir la mise en œuvre adéquate des normes et principes d'évaluation, le gestionnaire d'évaluation et les parties prenantes doivent permettre à l'équipe d'évaluation d'accéder aux informateurs clés et à toutes les données disponibles dès le début de l'étape de mise en route.
- **Crédibilité:** la méthodologie d'évaluation doit être appropriée pour répondre aux questions de l'évaluation. Les méthodes employées pour collecter, analyser et interpréter les données doivent être documentées en toute transparence dans le rapport de démarrage. Les lieux des visites sur le terrain et les parties prenantes consultées doivent être sélectionnés selon des critères explicites. Le rapport de démarrage doit bénéficier des contributions de parties prenantes clés et d'un processus d'assurance qualité rigoureux.
- **Utilité:** l'équipe d'évaluation, avec le soutien du gestionnaire d'évaluation, doit garantir un processus d'évaluation efficient respectant le calendrier fixé afin d'éviter tout retard dans la réalisation de l'évaluation.
- **Éthique:** les évaluateurs se comportent de manière éthique dans toutes leurs interactions avec les parties prenantes. Des garanties éthiques appropriées sont précisées dans le rapport de démarrage.

ÉTAPE 3.1 ASSURER L'ORIENTATION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

La réunion d'orientation doit se tenir avant la mission de mise en route (si une telle mission est prévue), soit en personne soit à distance. Le gestionnaire d'évaluation, qui est responsable de son organisation, doit garantir la participation de l'équipe d'évaluation, du président du comité d'évaluation, de l'équipe de programme et de l'équipe de suivi et d'évaluation. La réunion d'orientation a principalement vocation à présenter les termes de référence et les attentes du bureau de pays et doit notamment porter sur les éléments suivants :

- Les principales caractéristiques du sujet de l'évaluation.
- Les principaux usagers de l'évaluation et sa finalité ou son utilisation prévue.
- Les sources de données pertinentes (y compris les politiques et les stratégies institutionnelles; les données de suivi; toute évaluation ou recherche antérieure; et toute source de données sur le contexte). Les éventuelles lacunes ou limites des données doivent être clairement indiquées. Les données prioritaires doivent également être soulignées.
- Les produits livrables attendus, le calendrier et les échéances.
- Les attentes réciproques entre le bureau de pays et l'équipe d'évaluation mais aussi au sein de l'équipe d'évaluation, dont les membres n'ont peut-être jamais travaillé ensemble auparavant (par exemple, concernant la rédaction de rapports par des membres individuels de l'équipe).
- L'examen des normes de qualité du DEQAS, des modèles de rapports de démarrage et d'évaluation, des listes de contrôle de la qualité et des modalités de l'assurance qualité (y compris le rôle du chef d'équipe, du conseiller en assurance qualité de la société d'évaluation, du gestionnaire d'évaluation du PAM, du responsable régional de l'évaluation et du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées), et de l'évaluation qualitative post hoc finale.
- La confirmation que l'équipe d'évaluation **est au fait de ses obligations concernant toutes les activités d'évaluation** en conformité avec les normes énoncées dans les directives du GNUE, en particulier l'engagement de conduite éthique et l'accord de confidentialité (confirmer que tous les membres de l'équipe ont signé ces documents et évoquer leurs principales conséquences).
- Les rôles et les responsabilités de toutes les principales parties prenantes impliquées dans l'évaluation.
- Les modalités de communication et les règles de participation, notamment :
 - a. le destinataire, la fréquence et les modalités des rapports de l'équipe d'évaluation destinés au PAM;
 - b. la façon dont l'équipe d'évaluation doit communiquer avec les parties prenantes externes;
 - c. à qui, quand et comment les résultats de l'évaluation seront diffusés;
 - d. le signalement des actes répréhensibles: si les évaluateurs sont informés d'allégations de fautes ou d'actes répréhensibles dans la mise en œuvre d'un programme, commis soit par un membre du personnel du PAM, soit par un partenaire (par exemple fraude, détournement de produits alimentaires, utilisation abusive des biens du PAM, harcèlement, harcèlement sexuel, etc.), le chef de l'équipe d'évaluation devra signaler ces allégations au Bureau de l'inspection et des enquêtes du PAM en faisant appel au service d'assistance. Par ailleurs, le chef d'équipe doit également informer le gestionnaire d'évaluation, la direction du bureau de pays, le responsable régional de l'évaluation et le directeur de l'évaluation de l'existence d'allégations d'actes répréhensibles ou de fautes, sans enfreindre la confidentialité;
 - e. les modalités de résolution des conflits: tout conflit au sein de l'équipe d'évaluation doit être évoqué avec la société d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation. Tout désaccord avec le gestionnaire d'évaluation doit être porté à l'attention du président du comité d'évaluation et du responsable régional de l'évaluation. Si le problème n'est pas résolu, le bureau de l'évaluation (responsable principal de l'évaluation en charge de l'unité Capacité et qualité) doit être contacté.
- Les prochaines étapes, notamment la programmation des réunions/téléconférences de mise en route.

ÉTAPE 3.2 REALISER L'EXAMEN DOCUMENTAIRE

Il est très important que tous les membres de l'équipe d'évaluation se familiarisent avec les principaux documents afin d'utiliser au mieux le temps dédié à la mission de mise en route et aux activités sur le terrain. L'équipe d'évaluation doit passer en revue et analyser les documents archivés dans le référentiel de documents, en particulier ceux désignés comme étant prioritaires par le gestionnaire d'évaluation.

Il est particulièrement important d'analyser les principaux documents de conception et de mise en œuvre ainsi que le cadre logique et la théorie du changement (ou d'autres sources définissant la logique de l'intervention), ainsi que d'identifier et d'analyser les hypothèses formulées (voir la [note technique relative à l'utilisation des modèles logiques](#)). À partir de cette analyse, on peut tirer des conséquences pour l'évaluation. Il faut également examiner des documents propres au contexte (comme des politiques, des stratégies, des rapports d'analyse et des programmes gouvernementaux), le cas échéant.

Le référentiel de documents devrait contenir la plupart des documents clés, mais l'équipe d'évaluation aura probablement besoin de documents supplémentaires liés au sujet de l'évaluation pour combler les déficits de données probantes et croiser les informations lors de l'évaluation. Toute information supplémentaire nécessaire doit être fournie par le gestionnaire d'évaluation avec le soutien des équipes de suivi et d'évaluation et les équipes de programme.

ÉTAPE 3.3 MENER DES REUNIONS DE MISE EN ROUTE

Le gestionnaire d'évaluation doit organiser une série de réunions de mise en route permettant à l'équipe d'évaluation de rencontrer les principales parties prenantes internes et externes. Il peut participer à ces réunions, avec l'accord du chef d'équipe. Si le gestionnaire d'évaluation participe à certaines réunions de mise en route, il serait utile que le chef d'équipe précise au début de la réunion que "ces échanges ont lieu pendant l'étape de mise en route; cependant, une fois que l'on sera passé à l'étape de la collecte de données, le personnel du PAM ne participera pas aux réunions afin de garantir le principe d'indépendance".

Des réunions initiales peuvent être organisées avec :

- le président du comité d'évaluation;
- des membres du personnel du PAM participant directement à la mise en œuvre du sujet de l'évaluation;
- des membres du comité d'évaluation ou du groupe de référence de l'évaluation;
- des membres du personnel du bureau régional;
- des membres du personnel du siège appartenant à des divisions pertinentes;
- des parties prenantes externes intéressées par l'évaluation, par exemple le gouvernement, des institutions des Nations Unies, des donateurs ou des partenaires de coopération.

Le responsable régional de l'évaluation peut également apporter un soutien utile au gestionnaire d'évaluation en participant à des réunions importantes avec l'équipe d'évaluation et en précisant les attentes.

Le gestionnaire d'évaluation peut décider d'organiser les réunions de mise en route soit à distance soit en présentiel. L'organisation de réunions en présentiel a des conséquences budgétaires lorsque le chef d'équipe est établi dans un autre pays mais peut s'avérer plus efficace pour atteindre les résultats escomptés de l'étape de mise en route (voir l'encadré 15). Lorsque des missions de mise en route sont prévues, elles doivent être explicitement mentionnées dans les termes de référence et les coûts associés doivent être inclus dans le budget. Si une mission de mise en route est organisée, le comité d'évaluation ou le groupe de référence de l'évaluation doit: i) organiser une réunion d'information au début de la mission; et ii) être informé par l'équipe à la fin de la mission.

Encadré 15: But et contenu des réunions de mise en route

- Préciser les termes de référence.
- Préciser le contexte dans lequel le PAM intervient.
- Évoquer les principaux sujets qui intéressent le bureau de mise en œuvre et les parties prenantes.
- Effectuer une analyse des parties prenantes et de la façon dont leurs points de vue seront intégrés.
- Évoquer la matrice d'évaluation et les questions de l'évaluation (voir la [note technique relative à la matrice d'évaluation](#) et la [note technique relative aux critères et aux questions d'évaluation](#)).
- Définir des critères de cartographie du terrain et d'échantillonnage pour permettre une observation représentative du sujet de l'évaluation.
- Collecter des documents et des données (rapports de suivi, ensembles de données, etc.); identifier des lacunes dans la documentation.
- Définir des méthodes et des outils de collecte de données.
- Identifier les limites des données et la façon dont elles seront résolues, ainsi que leurs éventuelles conséquences.
- Convenir des modalités administratives et logistiques de la mission sur le terrain (comme les trajets jusqu'aux sites sur le terrain, la traduction et l'interprétation, les modes de transport, etc.).
- Tenir compte des considérations d'accès, de sécurité et de protection.

Les aspects techniques qui doivent être couverts lors des réunions d'information techniques sont notamment les suivants:

- les spécificités des interventions évaluées;
- les processus de suivi et d'évaluation.

ÉTAPE 3.4 PREPARER LE RAPPORT DE DEMARRAGE PROVISOIRE

Le chef de l'équipe d'évaluation prépare le rapport de démarrage provisoire avec l'appui de l'équipe d'évaluation. Le rapport de démarrage sert à garantir l'appropriation du processus par l'équipe d'évaluation. Il demeure interne au PAM (il est partagé avec le groupe de référence de l'évaluation mais n'est publié que sur le site Internet interne du PAM).

Le rapport de démarrage doit suivre la structure et inclure les éléments du [modèle de rapport de démarrage](#) et doit répondre aux normes de qualité du DEQAS (voir la [liste de contrôle de la qualité du rapport de démarrage](#)). Afin d'inspirer la confiance en la crédibilité de l'évaluation ainsi qu'en son indépendance et son impartialité, le rapport de démarrage doit:

- être bien éclairé par l'analyse des documents fournis et les réunions de mise en route organisées;
- être techniquement bien-fondé grâce à une méthodologie solide ([note technique relative aux approches, méthodes et outils d'évaluation](#)) et établi sur des sources de données fiables et croisées;
- être réalisable et réaliste d'après les discussions de mise en route relatives aux ressources, à l'accès, à la sécurité, à la disponibilité des données, etc.

La matrice d'évaluation constitue la partie la plus importante du rapport de démarrage. Elle divise les principales questions de l'évaluation issues des termes de référence en sous-questions principales et comprend des indicateurs, des méthodes et des sources de données. La matrice indique comment la méthodologie d'évaluation sera appliquée par l'équipe d'évaluation. Des orientations supplémentaires figurent dans la [note technique relative à la matrice d'évaluation](#).

ÉTAPE 3.5 ASSURER LA QUALITE DU RAPPORT DE DEMARRAGE PROVISOIRE

Lorsque l'équipe d'évaluation est engagée par l'intermédiaire d'un cabinet de conseil, la société vérifie la qualité du rapport de démarrage provisoire avant de le soumettre au gestionnaire d'évaluation. Une fois qu'il a reçu le rapport de démarrage provisoire, le gestionnaire d'évaluation suit les étapes décrites dans le tableau 7.

Tableau 7: cartographie du processus d'assurance qualité du rapport de démarrage

<p>Gestionnaire d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examine le rapport de démarrage provisoire à l'aune de la liste de contrôle de la qualité du rapport de démarrage, afin de s'assurer qu'il suit la structure établie; qu'il reprend le principal contenu requis; et qu'il ne présente aucune erreur contextuelle ou factuelle majeure, en se concentrant uniquement sur les problèmes principaux. • S'il estime que le rapport de démarrage provisoire ne répond pas aux normes, le gestionnaire d'évaluation fait part de ses commentaires au chef d'équipe, qui soumettra une nouvelle version du rapport.
<p>Responsable régional de l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examine le rapport de démarrage provisoire à l'aune de la liste de contrôle de la qualité du rapport de démarrage et confirme qu'il répond aux exigences minimales de soumission au service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées.
<p>Gestionnaire d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transmet le rapport de démarrage provisoire et le formulaire de demande du service au service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées (en mettant en copie le Helpdesk, wfp.decentralizedevaluation@wfp.org, le responsable régional de l'évaluation et le président du comité d'évaluation). • Pendant que le service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées examine le rapport de démarrage provisoire, le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation réalisent un examen plus poussé du rapport à l'aune de liste de contrôle de la qualité du rapport de démarrage et formulent des commentaires systématiques et constructifs qui seront consolidés dans une matrice de commentaires.
<p>Service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accuse réception et confirme une date de renvoi pour ses commentaires dans un délai de six jours ouvrés. • Dans certains cas, le chef de projet du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées peut décider de réaliser un examen par les pairs afin de s'assurer que l'analyse et les commentaires du spécialiste indépendant de l'évaluation ("l'examineur") sont appropriés. Dans ce cas, le délai de soumission des commentaires finaux du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées auprès du gestionnaire d'évaluation pourrait être prolongé de quelques jours.
<p>Gestionnaire d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour garantir l'efficacité du travail du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées, le gestionnaire d'évaluation examine les commentaires dudit service avant de les transmettre au chef de l'équipe d'évaluation. En cas de problème concernant les commentaires formulés par le service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées, le gestionnaire d'évaluation demande conseil au responsable régional de l'évaluation. • Il sollicite un appel (obligatoire) de suivi avec l'examineur du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et le chef d'équipe pour éclaircir toute question relative aux commentaires reçus et pour comprendre le raisonnement global de l'examineur concernant la qualité du rapport de démarrage. Le responsable régional de l'évaluation doit également participer à cet appel.
<p>Chef de l'équipe d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistre la façon dont chaque commentaire a été traité et, pour ceux qui ne l'ont pas été, la raison avancée, dans le formulaire de retours d'information du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et la matrice de commentaires du gestionnaire d'évaluation et du responsable régional de l'évaluation. Le traitement intégral des commentaires aide à garantir la transparence et la crédibilité du processus. • Révise le rapport de démarrage en fonction des commentaires du gestionnaire d'évaluation, du responsable régional de l'évaluation et du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées; soumet une deuxième version du rapport de démarrage provisoire au gestionnaire d'évaluation, de même que le formulaire de retours d'information du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées traité et la matrice de commentaires du gestionnaire d'évaluation.

Gestionnaire d'évaluation

- S'assure que les commentaires ont été correctement traités et que le rapport de démarrage est de bonne qualité avant de le transmettre au groupe de référence de l'évaluation pour examen et commentaires. Lors de ses échanges avec le groupe de référence de l'évaluation, il est conseillé au gestionnaire d'évaluation de décrire les précédentes mesures prises pour améliorer la qualité du rapport de démarrage provisoire et de faire des suggestions concernant les points qui devraient attirer l'attention du groupe (voir l'encadré 16).

Si un rapport de référence est inclus dans le contrat relatif à l'évaluation finale (plutôt que dans les activités de suivi ordinaires du bureau de pays), ce rapport doit également être soumis au service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées.

Pour faciliter le processus d'examen du rapport de démarrage, quelques astuces pratiques concernant les domaines prioritaires figurent dans l'encadré 16, afin que les commentaires soient axés sur l'exactitude des informations présentées.

Encadré 16: Suggestions visant à faciliter le processus d'examen du rapport de démarrage



- **Contexte:** Le rapport contient-il des erreurs factuelles majeures à porter à l'attention de l'équipe?
- **Sélection des sites:** La sélection des sites pour les visites sur le terrain a été réalisée de manière à permettre une large représentation des zones d'intervention du PAM. Avez-vous des réserves à émettre concernant la sélection telle qu'elle est présentée dans le rapport provisoire? Si oui, pourquoi? Quels ajustements suggèreriez-vous? L'équipe a-t-elle oublié des zones ou des sites importants?
- **Calendrier de la mission sur le terrain:** L'équipe a-t-elle classé les parties prenantes externes à interroger par ordre de priorité en fonction des informations disponibles? A-t-on oublié des parties prenantes majeures? Si oui, lesquelles devraient être incluses? Les hypothèses concernant le temps de trajet d'un lieu à un autre sont-elles réalistes? Le bureau de pays peut faire des suggestions pour regrouper les visites sur le terrain ou les entretiens de différentes manières afin de réaliser des gains d'efficacité, mais la décision finale revient au chef d'équipe.
- **Matrice d'évaluation:** Existe-t-il des questions spécifiques présentant un intérêt en vertu des termes de référence qui n'ont pas été traitées dans la matrice d'évaluation? Des sources de données qui aideraient à répondre aux questions de l'évaluation ont-elles été omises dans la matrice d'évaluation? La matrice d'évaluation comprend-elle des sources de données inexistantes ou inaccessibles?

ÉTAPE 3.6 FINALISER ET APPROUVER LE RAPPORT DE DEMARRAGE

Une fois qu'il a reçu les commentaires relatifs au rapport de démarrage, le gestionnaire d'évaluation suit les étapes décrites dans le tableau 8.

Tableau 8: cartographie du processus de finalisation du rapport de démarrage

Gestionnaire d'évaluation

- Rassemble tous les commentaires au sein d'une matrice de commentaires, en les répartissant en groupes en fonction de la section du rapport à laquelle ils se rapportent. En cas de contradictions entre certains commentaires, le gestionnaire d'évaluation doit définir la manière la plus appropriée de les traiter avec le chef de l'équipe d'évaluation.
- Vérifie si certains commentaires semblent ambigus, auquel cas le gestionnaire d'évaluation doit demander des éclaircissements à l'examineur.
- Transmet les commentaires au chef de l'équipe d'évaluation et les examine avec lui dans le cadre d'une réunion ou d'une téléconférence afin d'approfondir leur compréhension mutuelle des problèmes soulevés.

Chef de l'équipe d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistre dans la matrice de commentaires la façon dont chaque commentaire a été traité et, pour ceux qui ne l'ont pas été, la raison avancée. Le traitement intégral des commentaires aide à garantir la transparence et la crédibilité du processus. • Révise le rapport de démarrage en conséquence et soumet la version finale du rapport ainsi que la matrice de commentaires traitée au gestionnaire d'évaluation.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Examine la version finale du rapport de démarrage et la matrice de commentaires commentée. Tout désaccord entre le PAM, les parties prenantes de l'évaluation et l'équipe d'évaluation devra être préalablement traité et résolu pour que le rapport de démarrage soit considéré comme finalisé et que le processus d'évaluation puisse passer à l'étape suivante. Si son avis est différent de celui de l'équipe d'évaluation, le gestionnaire d'évaluation consulte le responsable régional de l'évaluation. • Soumet la version finale du rapport de démarrage au comité d'évaluation pour examen final et approbation par le président du comité.
Président du comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Approuve la version finale du rapport de démarrage.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Transmet le rapport de démarrage approuvé au responsable régional de l'évaluation et fait en sorte qu'il soit activement partagé avec le groupe de référence de l'évaluation et toutes les parties prenantes de l'évaluation. • Traite les paiements conformément aux clauses contractuelles et à la procédure de gestion des contrats.
Responsable régional de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Transmet le rapport de démarrage approuvé au Bureau de l'évaluation pour publication sur l'Intranet du Bureau de l'évaluation du PAM.

Étape 4: Collecte de données

INTRODUCTION

À l'étape de la collecte de données, l'équipe d'évaluation collecte, synthétise et commence à analyser les informations et les données tirées des sources primaires et secondaires telles qu'indiquées dans le rapport de démarrage. L'équipe d'évaluation rassemble des données probantes pour répondre aux questions de l'évaluation.

Les détails de l'étape de la collecte de données sont définis par la méthodologie choisie pour une évaluation donnée; ainsi, ils peuvent varier selon les évaluations. Les principes énoncés ci-après sont généraux mais s'appliquent à toutes les évaluations décentralisées. Le passage à l'étape de la collecte de données est soumis à l'approbation du rapport de démarrage. Les tâches de collecte et d'analyse des données sont principalement effectuées par l'équipe d'évaluation. Cependant, le bureau de pays doit faciliter l'organisation de visites sur le terrain et de réunions de bilan de fin des activités sur le terrain afin de rendre ces tâches aussi efficaces que possible. En règle générale, l'étape de la collecte de données dure trois semaines.

Tableau 9: Résumé des responsabilités – étape de collecte de données

Étapes et responsabilités	(Directeur de pays ou son adjoint)	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Gestionnaire d'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Équipe d'évaluation	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
4.1 Préparer les activités d'évaluation sur le terrain		S	S	D (conjointement)	S	D (conjointement)				
4.2 Effectuer les activités sur le terrain et l'analyse préliminaire	P	S	S	P	S	D	P			P
4.3 Présenter le bilan de fin des activités sur le terrain	P	P	P	P	P	D	S			P

Légende: A: Approuve; Dirige — assume la responsabilité globale d'entreprendre l'étape; P: participe activement à l'étape; S: Soutient le processus en effectuant des tâches spécifiques, si nécessaire

Encadré 17: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité

Les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité ainsi que l'éthique ont des conséquences précises sur l'étape de la collecte de données, comme indiqué ci-dessous:

- **Indépendance:** pour garantir l'indépendance et l'impartialité, le personnel du PAM et de ses organisations partenaires ne doit pas prendre part aux activités de collecte de données de l'équipe d'évaluation menées auprès de parties prenantes externes. Le chef de l'équipe d'évaluation a le dernier mot sur la sélection des personnes participant aux réunions de collecte de données. Le gestionnaire d'évaluation et le chef d'équipe sont chargés d'anticiper les différents intérêts et de contrer les tentatives visant à détourner l'attention de questions ou de sous-groupes particuliers, ou à influencer l'évaluation de quelque manière que ce soit. Le gestionnaire d'évaluation veille à ce que les évaluateurs disposent d'un accès total aux informations et aux données disponibles, conformément à la directive du PAM sur la divulgation d'informations. Les évaluateurs disposent de l'entière liberté de mener leurs travaux sans interférence ni crainte pour leur carrière.
- **Crédibilité:** le gestionnaire d'évaluation veille à ce que la mise en œuvre de l'évaluation soit conforme à sa conception. Si des difficultés surviennent au cours de la mission sur le terrain, des ajustements seront effectués afin qu'elles ne nuisent pas à l'impartialité de l'évaluation.
- **Utilité:** l'équipe d'évaluation organise une réunion de bilan à l'issue de la mission d'évaluation avec l'appui du gestionnaire d'évaluation et la participation du bureau de pays, du bureau régional et du siège, le cas échéant.
- **Éthique:** les évaluateurs se comportent de manière éthique dans toutes leurs interactions avec les parties prenantes et les personnes bénéficiaires. Ils garantissent un consentement éclairé, la protection de la vie privée, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des participants, et la sensibilité aux réalités culturelles. Les évaluateurs respectent l'autonomie des participants, en veillant à les recruter de manière équitable et à ce que les résultats de l'évaluation ne causent aucun préjudice aux participants ni à leurs communautés.

ÉTAPE 4.1 PREPARER LES ACTIVITES D'EVALUATION SUR LE TERRAIN

Le chef d'équipe informe tous les membres de l'équipe pour s'assurer qu'ils comprennent les exigences de l'évaluation et le plan opérationnel définis dans le rapport de démarrage. Les réunions d'information de l'équipe doivent également servir à trouver des accords clairs sur les exigences de rapport de chaque membre de l'équipe.

Le gestionnaire d'évaluation collabore avec l'équipe d'évaluation pour:

- finaliser le programme des visites sur le terrain conformément aux exigences définies dans le rapport de démarrage;
- organiser les réunions (notamment avant et après les visites sur le terrain) et les visites sur le terrain;
- identifier les parties prenantes pertinentes à rencontrer;
- préparer les visites sur le terrain;
- apporter un soutien administratif et logistique aux membres de l'équipe d'évaluation, notamment en assurant la liaison avec les unités ou les autorités concernant les billets, les paiements, le transport, les visas et les autorisations, le cas échéant.

Il convient d'établir des mécanismes de communication et de coordination entre l'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation pour toute la durée de l'étape de la collecte de données, et de les porter à la connaissance de tous dès le début. Si l'équipe d'évaluation se rend à l'étranger, cette première étape est entreprise avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation dans le pays.

Les considérations en matière de sécurité varieront en fonction du contexte du pays et de la nature des modalités contractuelles convenues avec le PAM (c'est-à-dire si l'équipe est recrutée au moyen d'un accord à long terme ou en tant que consultants individuels).

Encadré 18: Dispositions en matière de sécurité pour les équipes d'évaluation

Si les membres de l'équipe sont directement recrutés par le bureau de pays, ils sont protégés par le système du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) des Nations Unies prévu pour son personnel, lequel couvre le personnel du PAM et les consultants qu'il engage directement. Les consultants indépendants doivent obtenir une habilitation de sécurité du DSS des Nations Unies et achever au préalable les cours de base et avancé de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies, imprimer leurs certificats et les conserver sur eux.

Si l'équipe est engagée par l'intermédiaire d'une société, la société engagée sera chargée de garantir la sécurité de l'équipe d'évaluation et de prévoir des mesures adéquates en cas d'évacuation pour des raisons médicales ou de sécurité. Cependant, le bureau de mise en œuvre du PAM doit prendre des mesures pour soutenir la sécurité de l'équipe d'évaluation pendant son séjour dans le pays. Le gestionnaire d'évaluation devra s'assurer que le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du 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 applicables du DSS des Nations Unies, et notamment suivre les formations à la sécurité (BSAFE et SSAFE) et assister aux réunions d'information dans le pays.

ÉTAPE 4.2 EFFECTUER LES ACTIVITES SUR LE TERRAIN ET L'ANALYSE PRELIMINAIRE

Il est recommandé que le président du comité d'évaluation participe à la réunion d'information préalable (ou à une partie de celle-ci). Cette réunion, organisée avec des membres clés du personnel du PAM qui jouent un rôle important dans la facilitation de l'évaluation, doit comprendre les éléments suivants:

- un rappel des attentes réciproques entre le bureau de pays et l'équipe d'évaluation;
- le programme prévu des réunions et des visites sur le terrain (qui sont les parties prenantes et quels sont leurs intérêts, leur importance et leur rôle dans l'élaboration ou la mise en œuvre du sujet évalué, etc.);
- l'accès aux données;
- les dates du bilan de fin des activités sur le terrain et les attentes à cet égard. L'équipe d'évaluation doit avoir accès au [modèle de bilan de fin des activités sur le terrain](#);
- les normes que l'équipe d'évaluation doit respecter pendant la collecte de données, notamment l'engagement de conduite éthique du GNUE et l'accord de confidentialité. Elles comprennent la sensibilité aux croyances et aux coutumes, un comportement honnête, intègre et respectueux à l'égard des parties prenantes, et une disposition à protéger l'anonymat et la confidentialité des informateurs;
- un rappel des normes de qualité du DEQAS, notamment, entre autres, les exigences en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et leurs conséquences sur l'étape de la collecte de données, en particulier sur la collecte de données auprès d'hommes comme de femmes.

L'équipe d'évaluation entame les activités de collecte de données conformément au programme défini avec le gestionnaire d'évaluation, en interagissant avec le PAM et d'autres parties prenantes au moyen d'entretiens, de groupes de discussion, d'enquêtes ou d'autres approches participatives en fonction du cadre de l'évaluation. À mesure que l'équipe collecte des données, des questions supplémentaires pourraient émerger en lien avec les processus de suivi et autres, et l'équipe d'évaluation sollicitera probablement des données secondaires supplémentaires. L'équipe de suivi et évaluation doit se tenir à sa disposition pour les lui fournir rapidement lorsque ces données sont disponibles.

L'équipe d'évaluation se rend sur les sites sélectionnés pour mener d'autres entretiens avec des parties prenantes, échanger avec les bénéficiaires et observer les interventions du PAM. La durée de ces visites peut varier en fonction du nombre d'activités, de partenaires et de la facilité d'accès aux sites. La méthodologie et le cadre de l'évaluation font partie des principaux facteurs déterminant la durée des visites sur le terrain; par exemple, la réalisation et l'analyse d'une enquête représentative prennent un temps considérable. Dans le cadre d'une mission typique, l'équipe peut passer une semaine dans la capitale du pays et deux semaines dans des bureaux de zones, bureaux secondaires et sites de terrain pertinents. L'équipe d'évaluation peut décider de se diviser en équipes distinctes pour couvrir certaines activités ou régions.

ÉTAPE 4.3 PRESENTER LES BILANS DE FIN DES ACTIVITES SUR LE TERRAIN

Le but des réunions de bilan consiste à donner à l'équipe d'évaluation une occasion d'échanger à nouveau avec les parties prenantes, à encourager la réflexion et à valider les constatations préliminaires. L'équipe d'évaluation doit préparer et présenter un bilan fondé sur les données recueillies et l'analyse préliminaire. Ce bilan doit comprendre les constatations et l'analyse préliminaires de l'équipe, toute lacune dans les informations et les prochaines étapes. La présentation fait office de document de référence pour les parties prenantes, mais elle ne fait l'objet d'aucun examen, commentaire ou révision. Il doit être demandé à l'équipe de faire preuve de concision en utilisant le [modèle de bilan de fin des activités sur le terrain](#). Aucune recommandation n'est présentée à ce stade. Il est bon de laisser un délai d'un ou deux jours à l'équipe d'évaluation pour préparer le bilan avant d'organiser la réunion.

Encadré 19: Contenu recommandé de la présentation du bilan

- But (objectifs et utilité de l'évaluation)
- Contexte (pays/zone et contexte opérationnel)
- Présentation de la méthodologie
- Tout changement issu du rapport de démarrage ayant été apporté ou devant être apporté en tant que stratégie d'atténuation
- Liste des sites visités et justification
- Parties prenantes interrogées et justification
- Constatations préliminaires par question d'évaluation
- Thèmes émergents à analyser ultérieurement
- Lacunes persistantes dans les connaissances ou la collecte de données
- Prochaines étapes
- Commentaires et questions du groupe de référence de l'évaluation

En fonction de ce qui a été convenu pendant l'étape de mise en route, on peut organiser jusqu'à trois réunions de bilan. Le plan de ces séances pourrait être revisité après l'analyse préliminaire effectuée par l'équipe.

- **Réunion bilatérale avec la direction du PAM:** une réunion entre l'équipe d'évaluation et des membres clés de la direction du PAM, organisée avant la réunion de bilan interne plénière afin d'examiner les constatations liminaires de l'évaluation et de fournir des renseignements à la direction.
- **Réunion de bilan interne:** l'équipe d'évaluation présente un bilan en interne aux principales parties prenantes du PAM (et partenaires en cas d'évaluation conjointe). La réunion est généralement organisée au bureau principal du PAM, avec la possibilité de participer à distance (par exemple, pour le personnel pertinent des bureaux de zone, des bureaux secondaires et des bureaux régionaux du PAM).
- **Réunion de bilan externe:** l'équipe d'évaluation présente un bilan en externe aux principales parties prenantes externes (y compris tous les membres du groupe de référence de l'évaluation), en ayant intégré les commentaires des participants à la réunion de bilan interne.

Le gestionnaire d'évaluation est chargé de trouver un lieu et des locaux, d'envoyer les invitations bien à l'avance au comité d'évaluation, au groupe de référence de l'évaluation et autres parties prenantes pertinentes, et de partager la présentation du bilan avec toutes les parties prenantes avant la réunion, y compris le responsable régional de l'évaluation.

Étape 5: Élaboration de rapports

INTRODUCTION

Lors de l'étape de l'élaboration de rapports, les constatations de l'équipe d'évaluation sont rassemblées au sein d'un rapport d'évaluation concis et analytique, qui constitue le principal produit de cette étape. Cette étape commence une fois que l'équipe d'évaluation a achevé les activités de collecte de données et réalisé une analyse préliminaire. Elle devrait durer environ 11 semaines, en fonction de la portée et du but de l'évaluation et de la rapidité des retours des parties prenantes. L'élaboration des rapports est principalement l'affaire de l'équipe d'évaluation, mais le bureau de mise en œuvre du PAM, le service d'appui à la qualité géré par le Bureau de l'évaluation, ses partenaires et d'autres parties prenantes de l'évaluation doivent alimenter ce processus pour garantir la qualité et l'utilité du rapport d'évaluation.

Tableau 10: Résumé des responsabilités — étape d'élaboration de rapports

Étapes et responsabilités	Directeur de pays ou son adjoint	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Gestionnaire d'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Équipe d'évaluation	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
5.1 Préparer le rapport d'évaluation provisoire						D				
5.2 Assurer la qualité du rapport d'évaluation provisoire (à l'aide des retours du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et de la matrice de commentaires)				D		P	P	P		
5.3 Transmettre le rapport d'évaluation provisoire aux parties prenantes pour commentaires	P	P	P	D	P		P		S	P
5.4 Finaliser et approuver le rapport d'évaluation	A	P	P	D		D	S			

Légende: A: Approuve; Dirige — assume la responsabilité globale d'entreprendre l'étape; P: participe activement à l'étape; S: Soutient le processus en effectuant des tâches spécifiques, si nécessaire

Encadré 20: Principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité

Les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité ainsi que l'éthique ont des conséquences précises sur l'étape de l'élaboration des rapports, comme indiqué ci-dessous:

- **Indépendance:** les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent en aucun cas être soumis à des pressions les incitant à modifier leurs conclusions et recommandations d'une façon qui viendrait contredire les résultats de l'évaluation.
- **Impartialité:** l'équipe d'évaluation analyse les données et présente les résultats en toute transparence, de sorte à refléter les divergences de points de vue entre les différentes parties prenantes, tout en garantissant le respect de la confidentialité. L'équipe d'évaluation doit fournir une justification explicite lorsqu'elle n'intègre pas les remarques des parties prenantes.
- **Crédibilité:** les constatations doivent se fonder sur des données probantes croisées: des liens clairs sont établis entre les constatations, les conclusions et les recommandations. Les constatations et les conclusions sont justes et reconnaissent l'existence de points de vue divergents. Le rapport d'évaluation explique la méthodologie et les limitations éventuelles. Il présente les données probantes, les constatations, les conclusions et les recommandations de façon exhaustive et objective.
- **Utilité:** l'équipe d'évaluation, avec le soutien du gestionnaire d'évaluation, doit garantir un processus d'élaboration des rapports efficient respectant le calendrier fixé afin d'éviter tout retard dans la réalisation de l'évaluation. Un atelier avec les parties prenantes est organisé pour présenter les constatations, conclusions et recommandations liminaires aux parties prenantes internes.
- **Éthique:** si les évaluateurs ont connaissance d'allégations de fautes ou d'actes répréhensibles dans la mise en œuvre d'un programme, commis soit par un membre du personnel du PAM, soit par un partenaire. Le chef de l'équipe d'évaluation devra signaler ces allégations au Bureau de

ÉTAPE 5.1 PREPARER LE RAPPORT D'ÉVALUATION PROVISOIRE

Le chef de l'équipe d'évaluation prépare le rapport d'évaluation provisoire avec l'appui de l'équipe d'évaluation. Le rapport d'évaluation doit suivre la structure et inclure les éléments du [modèle de rapport d'évaluation](#) et doit répondre aux normes de qualité du DEQAS ([liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation](#) et [note technique relative à la qualité des recommandations des évaluations](#)).

Encadré 21: Processus de formulation des recommandations et de renforcement de l'appropriation de celles-ci



La tenue d'échanges avec les usagers de l'évaluation dès que possible dans le processus de formulation des recommandations contribuera à l'élaboration de recommandations pertinentes et exploitables, et renforcera le niveau d'appropriation des résultats de l'évaluation par les principaux usagers. Ainsi, en plus de solliciter des retours d'information sur le rapport provisoire par courrier électronique, il est suggéré d'organiser une réunion/un atelier aux fins suivantes:

- Réfléchir aux principales constatations et conclusions de l'évaluation.
- Évoquer les recommandations provisoires et les commenter pour que l'équipe d'évaluation puisse en améliorer la précision, la pertinence et la faisabilité.
- Commencer à réfléchir à la façon dont le bureau de pays traitera les recommandations et la réponse de la direction.

En cas d'évaluation conjointe, l'ensemble de recommandations doit offrir des possibilités d'amélioration du programme à toutes les agences de mise en œuvre. Certaines des recommandations d'une évaluation conjointe peuvent cibler un organisme individuel, tandis que d'autres s'adressent à tous les organismes de mise en œuvre (éventuellement avec des sous-recommandations ventilées par organisme).

ÉTAPE 5.2 ASSURER LA QUALITE DU RAPPORT D'EVALUATION PROVISOIRE

Lorsque l'équipe d'évaluation est engagée par l'intermédiaire d'une société d'évaluation, la société vérifie la qualité du rapport d'évaluation provisoire avant de le soumettre au gestionnaire d'évaluation. Une fois qu'il a reçu le rapport d'évaluation provisoire, le gestionnaire d'évaluation suit les étapes décrites dans le tableau 11.

Tableau 11: cartographie du processus d'assurance qualité du rapport d'évaluation

Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Examine le rapport d'évaluation provisoire à l'aune de la liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation, afin de s'assurer qu'il suit la structure fixée; qu'il reprend le principal contenu requis; et qu'il ne présente aucune erreur contextuelle ou factuelle majeure, en se concentrant uniquement sur les problèmes principaux. S'il estime que le rapport d'évaluation provisoire ne répond pas aux normes susmentionnées, le gestionnaire d'évaluation fait part de ses commentaires au chef d'équipe pour mettre le rapport aux normes de qualité.
Responsable régional de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Examine le rapport d'évaluation provisoire à l'aune de la liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation et confirme qu'il répond aux exigences minimales de soumission au service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Transmet le rapport d'évaluation provisoire et le formulaire de demande du service au service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées (en mettant en copie le Helpdesk, wfp.decentralizedevaluation@wfp.org, le responsable régional de l'évaluation et le président du comité d'évaluation). Pendant que le service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées examine le rapport d'évaluation provisoire, le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation réalisent un examen plus complet du rapport à l'aune de la liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation et formulent des commentaires systématiques et constructifs qui seront consolidés dans une matrice de commentaires.
Service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées	<ul style="list-style-type: none"> Accuse réception et confirme une date de renvoi pour ses commentaires dans un délai de six jours ouvrés. Dans certains cas, le chef de projet du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées peut décider de réaliser un examen par les pairs afin de s'assurer que l'analyse et les commentaires du spécialiste indépendant de l'évaluation ("l'examineur") sont appropriés. Dans ce cas, le délai de soumission des commentaires finaux du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées au gestionnaire d'évaluation pourrait être prolongé de quelques jours.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Pour garantir l'efficacité du travail du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées, le gestionnaire d'évaluation examine les commentaires dudit service avant de les transmettre au chef de l'équipe d'évaluation. En cas de problème concernant les commentaires formulés par le service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées, le gestionnaire d'évaluation demande conseil au responsable régional de l'évaluation. Il sollicite un appel (obligatoire) de suivi avec l'examineur du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et le chef d'équipe pour éclaircir toute question découlant des commentaires reçus et pour comprendre le raisonnement global de l'examineur concernant la qualité du rapport d'évaluation. Le responsable régional de l'évaluation doit également participer à cet appel.

Chef de l'équipe d'évaluation

- Enregistre la façon dont chaque commentaire a été traité et, pour ceux qui ne l'ont pas été, la raison avancée, dans le formulaire de retours d'information du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées et la matrice de commentaires du gestionnaire d'évaluation. Le traitement intégral des commentaires aide à garantir la transparence et la crédibilité du processus.
- Révise le rapport d'évaluation en fonction des commentaires du gestionnaire d'évaluation, du responsable régional de l'évaluation et du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées; soumet une deuxième version du rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire d'évaluation, de même que le formulaire de retours d'information du service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées traité et la [matrice de commentaires](#) du gestionnaire d'évaluation.

Gestionnaire d'évaluation

- S'assure que les commentaires ont été correctement traités et que le rapport d'évaluation est de bonne qualité avant de le transmettre au groupe de référence de l'évaluation pour examen et commentaires, de même que la [matrice de commentaires](#).

ÉTAPE 5.3 TRANSMETTRE LE RAPPORT D'ÉVALUATION PROVISOIRE AUX PARTIES PRENANTES (POUR RECUEILLIR DES COMMENTAIRES)

Le groupe de référence de l'évaluation dispose normalement d'un délai de deux semaines pour examiner et commenter le rapport d'évaluation provisoire. À titre exceptionnel, ce délai peut être ramené à huit ou cinq jours ouvrés en accord avec les examinateurs afin de pouvoir mettre le rapport à la disposition des décideurs en temps voulu. Lors de ses échanges avec le groupe de référence de l'évaluation, le gestionnaire d'évaluation doit décrire les précédentes mesures prises pour améliorer la qualité du rapport d'évaluation.

Le risque que le processus d'assurance qualité devienne trop fastidieux est élevé dans le cas des évaluations conjointes. Il faut mettre en place des stratégies d'atténuation, par exemple en rationalisant le nombre de membres du groupe de référence de l'évaluation; en organisant des ateliers d'examen multipartites; ou en établissant des systèmes d'examen en cascade pour éviter que les gestionnaires d'évaluation ne reçoivent un nombre excessif de commentaires.

Pour faciliter le processus d'examen du rapport, l'encadré 22 contient quelques astuces pratiques à l'intention du gestionnaire d'évaluation.

Encadré 22: Suggestions visant à faciliter le processus d'examen du rapport d'évaluation



- Créer à l'avance une liste de diffusion (contenant d'autres destinataires en plus des membres du groupe de référence de l'évaluation) en collaboration avec l'équipe d'évaluation et les correspondants du bureau régional et évoquer les modalités et le calendrier de sollicitation des commentaires des parties prenantes.
- Laisser un délai suffisant (en général deux semaines) aux parties prenantes pour lire le rapport provisoire et formuler des commentaires par écrit. Il peut être utile d'envoyer un rappel quelques jours avant l'échéance.
- Fournir des orientations claires concernant la manière dont les parties prenantes doivent communiquer leurs commentaires et informer les personnes que leurs commentaires seront consolidés au sein d'une matrice, qu'il y sera répondu et qu'ils seront renvoyés à tous les examinateurs pour encourager leur prise en considération.
- Fournir des orientations aux examinateurs afin que leurs commentaires soient axés sur l'exactitude des informations présentées. Voici quelques exemples:
 - Les données sont-elles exactes? Si non, veuillez fournir des éléments supplémentaires à prendre en compte.
 - Les constatations sont-elles cohérentes avec les données présentées?
 - Les conclusions sont-elles la suite logique des constatations?
 - Les recommandations sont-elles réalistes et sont-elles la suite logique des constatations et des conclusions?
 - Constate-t-on des lacunes considérables dans les données présentées?
 - Les données sont-elles présentées de manière claire, objective et sans parti pris?

Le gestionnaire d'évaluation doit consolider tous les commentaires au sein d'une [matrice de commentaires](#) au moyen du modèle fourni, en les répartissant en groupes en fonction de la section du rapport à laquelle ils se rapportent. En cas de contradictions entre plusieurs commentaires, le gestionnaire d'évaluation doit définir la manière de les traiter avec l'équipe d'évaluation. Si certains commentaires semblent ambigus, le gestionnaire d'évaluation doit demander des éclaircissements à l'examineur avant de les partager avec le chef de l'équipe d'évaluation.

Le temps consacré à cette étape permet d'améliorer la qualité du rapport d'évaluation provisoire, rendant ainsi le processus d'élaboration du rapport plus efficace. Il est nécessaire d'entretenir un dialogue entre le gestionnaire d'évaluation et l'équipe d'évaluation aux fins suivantes:

- Renforcer la compréhension mutuelle des commentaires reçus de la part des membres du groupe de référence de l'évaluation.
- Apporter des éclaircissements sur des points spécifiques si demandé.
- Évoquer les principaux domaines des constatations, conclusions et recommandations à mesure qu'elles sont formulées.

L'équipe d'évaluation doit examiner les commentaires reçus mais peut accepter ou rejeter en toute discrétion les commentaires de la direction et toute demande de modification. Si des moyens de pression sont employés pour modifier les conclusions ou les recommandations, tout en restant conformes aux constatations, ces demandes doivent être jugées sur leur bien-fondé. En cas de divergences ne pouvant pas être résolues au moyen de discussions entre le gestionnaire d'évaluation et le chef d'équipe, il doit être demandé au groupe de référence de l'évaluation d'intervenir. Le service d'assistance dédié aux évaluations décentralisées du Bureau de l'évaluation peut être contacté si nécessaire. Si son avis diverge de celui de l'équipe d'évaluation, le gestionnaire d'évaluation doit demander conseil au responsable régional de l'évaluation et au Bureau de l'évaluation.

ÉTAPE 5.4 FINALISER ET APPROUVER LE RAPPORT D'ÉVALUATION

Une matrice de commentaires entièrement traitée aide à garantir la transparence et la crédibilité du processus. Il est important que le chef de l'équipe d'évaluation donne suite aux commentaires des parties prenantes pour corriger les erreurs factuelles, éviter les fausses déclarations et fournir des informations supplémentaires à mesure que le rapport d'évaluation est finalisé. L'équipe d'évaluation doit faire preuve de jugement concernant les commentaires qui méritent une suite. Pour tout commentaire non traité, l'équipe doit fournir une justification appropriée. Ceci afin de soutenir la transparence et la crédibilité de l'analyse.

Afin de garantir la normalisation et la conformité avec la politique institutionnelle relative à la communication, le [guide de formatage](#) doit être respecté lors de la finalisation du rapport.

Si le gestionnaire d'évaluation constate que certains commentaires n'ont pas été dûment pris en compte, il doit demander à l'équipe d'évaluation de les traiter et de soumettre à nouveau le rapport final et la matrice de commentaires. Tout désaccord entre le PAM, les parties prenantes de l'évaluation et l'équipe d'évaluation doit être préalablement traité et résolu pour que le rapport d'évaluation soit considéré comme finalisé. Le gestionnaire d'évaluation peut demander conseil au responsable régional de l'évaluation ou au Bureau de l'évaluation.

Tableau 12: cartographie du processus de finalisation du rapport d'évaluation

Chef de l'équipe d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Enregistre dans la matrice de commentaires la façon dont chaque commentaire du groupe de référence de l'évaluation a été traité et, pour ceux qui ne l'ont pas été, la raison avancée. Le traitement intégral des commentaires aide à garantir la transparence et la crédibilité du processus.• Révise le rapport d'évaluation en conséquence et soumet la version finale du rapport ainsi que la matrice de commentaires traitée au gestionnaire d'évaluation.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Examine la version finale du rapport d'évaluation et la matrice de commentaires comprenant les retours de l'équipe d'évaluation.• Soumet la version finale du rapport d'évaluation au comité d'évaluation pour examen final et approbation par le président du comité.
Président du comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Approuve la version finale du rapport d'évaluation.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Transmet le rapport d'évaluation approuvé au responsable régional de l'évaluation et fait en sorte qu'il soit activement partagé avec le groupe de référence de l'évaluation et toutes les parties prenantes de l'évaluation.• Traite les paiements conformément aux clauses contractuelles et à la procédure de gestion des contrats.
Responsable régional de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Transmet le rapport d'évaluation final au Bureau de l'évaluation pour publication sur les sites Internet interne et externe du PAM dédiés à l'évaluation.

En cas d'évaluations conjointes, la coordination des commentaires pour concevoir les produits livrables de l'évaluation risque de devenir très complexe. Pour les questions controversées, des réunions préparatoires bilatérales avec les principaux décideurs parmi les agences participantes doivent être organisées avant la consultation formelle. Le gestionnaire d'évaluation et la direction du bureau de pays ont tous deux un rôle à jouer pour garantir la prise en compte des préoccupations des agences de mise en œuvre, sans pour autant nuire à l'impartialité de l'évaluation. Un délai suffisant doit être laissé pour examiner le rapport final, en sollicitant des commentaires selon le principe de l'approbation tacite (pas de réponse = accord) afin que le processus ne soit pas interrompu pendant une période trop longue. Afin d'éviter la désolidarisation inattendue de l'une ou de plusieurs des agences de mise en œuvre à l'étape de la diffusion de l'évaluation et du suivi, il est important de s'assurer que l'approbation écrite du rapport d'évaluation est communiquée à tous les membres du groupe directeur de l'évaluation, sous forme de fichier PDF ne pouvant pas être facilement modifié.

Étape 6: Diffusion et suivi

INTRODUCTION

Cette section présente les étapes finales du processus d'évaluation. L'étape de la diffusion et du suivi vise à maximiser l'utilisation des constatations de l'évaluation des manières suivantes:

- en élaborant une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation;
- en diffusant le rapport d'évaluation et la réponse de la direction du PAM à un large public. Ce point peut inclure l'élaboration de produits d'apprentissage adaptés à des publics précis (conformément au plan de communication et de gestion des connaissances);
- en soumettant le rapport d'évaluation à une évaluation qualitative post hoc;
- en identifiant des possibilités ou des points d'entrée pour promouvoir l'adoption des recommandations de l'évaluation.

Tableau 13: Résumé des responsabilités — étape de diffusion et de suivi

Étapes et responsabilités	Directeur de pays ou son adjoint	Équipe de programme du bureau de pays	Équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays	Gestionnaire d'évaluation du bureau de pays	Autres unités du bureau de pays	Bureau régional	Bureau de l'évaluation	Autres unités du siège	Parties prenantes externes
6.1 Préparer la réponse de la direction et l'ajouter au système R2	P	P		P	P	D	D		
6.2 Publier le rapport d'évaluation et la réponse de la direction du PAM									
6.3 Organiser un bilan de fin d'évaluation sur les enseignements tirés	P			P		D	P		
6.4 Soumettre le rapport d'évaluation à une évaluation qualitative post hoc						D	P		
6.5 Diffuser et utiliser les résultats de l'évaluation	D	D	D	D	D	D	D	D	D
6.6 Suivre la mise en œuvre des suites données aux recommandations de l'évaluation dans le système R2	P	P	D	D (correspondant R2 du bureau de pays)	P	P		S	

Légende: A: Approuve; Dirige — assume la responsabilité globale d'entreprendre l'étape; P: participe activement à l'étape; S: Soutient, si nécessaire

L'étape de la diffusion et du suivi est essentielle pour s'assurer que les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation sont mises à la disposition du public cible afin qu'elles puissent servir à

améliorer les interventions, les stratégies et les politiques du PAM. La durée de cette étape varie selon les cas, mais il faut compter environ quatre semaines.

Encadré 23: Principes d'indépendance et d'utilité

Les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité ainsi que l'éthique ont des conséquences précises sur l'étape de la diffusion et du suivi, comme indiqué ci-dessous:

- **Indépendance:** tous les rapports d'évaluation finaux, la réponse de la direction et les évaluations qualitatives post hoc sont publiés sur les sites Internet du PAM et diffusés sur différents canaux.
- **Utilité:** une réponse de la direction est préparée pour toutes les évaluations, détaillant la façon dont les recommandations de l'évaluation seront prises en compte. La mise en œuvre des suites données fait l'objet d'un suivi. Des possibilités d'apprentissage institutionnel élargi sont étudiées, notamment en intégrant des discussions de premier plan sur les résultats de l'évaluation dans les principaux ateliers et processus d'élaboration des programmes, stratégies ou politiques.

ÉTAPE 6.1 PREPARER LA REPONSE DE LA DIRECTION ET L'AJOUTER AU SYSTEME R2

La réponse de la direction précise les mesures que le bureau de mise en œuvre a convenu de prendre pour donner suite à chaque recommandation de l'évaluation, ainsi que les délais de mise en œuvre correspondants. La réponse de la direction doit être préparée dans un délai de quatre semaines suivant l'approbation du rapport d'évaluation final. Afin d'améliorer la redevabilité et l'apprentissage, les recommandations de l'évaluation et la réponse correspondante de la direction doivent être enregistrées dans le système R2 du PAM (le système institutionnel du PAM dédié aux réponses de la direction), puis le bureau responsable suit et actualise l'état de la mise en œuvre de la recommandation en conséquence.

Dans le cas des évaluations conjointes, une réponse commune de la direction aux recommandations de l'évaluation doit être publiée, idéalement complétée par des recommandations propres aux différents organismes. Les suites à donner convenues doivent être propres à chaque organisme pour garantir un engagement adéquat en faveur de leur mise en œuvre.

Tableau 14: cartographie du processus de préparation de la réponse de la direction

Président du comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la préparation d'une réponse de la direction à l'évaluation, avec le soutien du gestionnaire d'évaluation, au moyen du modèle de réponse de la direction (voir également la note technique relative aux réponses de la direction aux recommandations des évaluations décentralisées). • Décide d'approuver, d'approuver partiellement ou de ne pas approuver les recommandations. • Veille à ce que toutes les suites données traitent de manière adéquate les recommandations de l'évaluation et soient assorties d'un délai précis dans lequel elles peuvent être mises en œuvre de manière réaliste et attribuées à une équipe ou unité spécifique, qui doit participer à la préparation de toute suite à donner. Si une recommandation s'adresse au bureau régional ou à une division du siège, il faut recueillir les contributions des bureaux concernés. • Approuve la réponse de la direction.
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Soumet la réponse de la direction approuvée au bureau régional.
Responsable régional de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Examine la réponse de la direction conjointement avec le conseiller régional principal pour les programmes et en consultation avec d'autres conseillers régionaux pour vérifier que: i) toutes les recommandations sont adéquatement prises en compte dans la réponse de la direction; ii) les justifications avancées pour l'acceptation partielle ou le rejet d'une recommandation sont pertinentes et appropriées; et iii) les mesures de suivi proposées traitent adéquatement chacune des recommandations

	<p>(et des sous-recommandations le cas échéant). Ce processus d'examen peut inclure des échanges plus poussés avec la direction du bureau de pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sollicite l'approbation de la réponse finale de la direction par la direction du bureau régional (directeur régional ou son adjoint). • Propose d'inscrire à l'ordre du jour des réunions du comité régional d'évaluation ou d'autres réunions régionales les questions stratégiques liées à la réponse de la direction qui sont pertinentes pour d'autres bureaux de pays.
Conseiller régional pour le suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Veille à la saisie de la réponse approuvée de la direction dans le système R2.
Président du comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Nomme un membre du personnel du bureau de pays responsable du suivi de la mise en œuvre des mesures faisant suite aux recommandations de l'évaluation (il doit s'agir du correspondant R2 du bureau de pays). • Supervise la mise en œuvre des mesures de suivi convenues pour cette évaluation et cette réponse de la direction et d'autres, et approuve les mesures à clôturer dans le système R2 en fonction des rapports de mise en œuvre et des justificatifs apportés par le membre du personnel nommé.

ÉTAPE 6.2 PUBLIER LE RAPPORT D'ÉVALUATION ET LA REPONSE DE LA DIRECTION DU PAM

Le gestionnaire d'évaluation est chargé de communiquer le rapport d'évaluation final, la réponse de la direction et tout autre produit d'apprentissage au responsable régional de l'évaluation à des fins de publication sur les sites Internet interne et externe du PAM; et de publier le rapport sur la plateforme de la [communauté d'évaluation interne du PAM](#).

Lorsque le rapport d'évaluation est partagé à des fins de publication, il doit être accompagné d'un résumé présentant et décrivant le produit de l'évaluation sur le site Internet. L'objectif est de susciter l'intérêt et de faciliter la visibilité et l'annonce de la publication.

Encadré 24: Modèle de résumé de l'évaluation

La présente évaluation décentralisée a été commandée par Bureau de pays et porte sur "sujet" et la période "période d'évaluation" (année-année). Elle a été réalisée en "année". L'évaluation a été commandée pour (combler un déficit de données probantes, éclairer le déploiement à grande échelle d'un projet pilote, éclairer la conception du plan stratégique de pays, etc.), dans un double objectif de redevabilité et d'apprentissage. Elle est axée sur l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact, de la durabilité, de la cohérence et de l'interdépendance de X (modifier selon les besoins en ne choisissant que les critères d'évaluation applicables). Les principales questions de l'évaluation portent sur xxxx (insérer les principales questions de l'évaluation). L'évaluation a couvert les activités (ou thèmes, en fonction du type d'évaluation) suivant(e)s: a) alimentation scolaire; b) nutrition; c) assistance alimentaire pour la création d'actifs; d) analyse et diagnostic de la sécurité alimentaire et nutritionnelle; et e) renforcement des capacités. Les principales constatations de l'évaluation sont notamment les suivantes (énumérer cinq éléments au maximum). Les principales recommandations de l'évaluation sont notamment les suivantes (énumérer cinq éléments au maximum).

ÉTAPE 6.3 ORGANISER UN BILAN DE FIN D'ÉVALUATION SUR LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Les réunions de bilan de fin d'évaluation sur les enseignements tirés sont l'occasion de réfléchir conjointement à l'évaluation achevée et d'en discuter, ainsi que de déterminer et de documenter les principaux enseignements relatifs au processus. Ces réunions ont également vocation à éclairer la demande

de futures évaluations, les ajustements à apporter aux orientations du système DEQAS et les mécanismes de soutien du PAM consacrés aux évaluations décentralisées.

Le Bureau de l'évaluation a élaboré un ensemble de questions d'orientation afin de faciliter les discussions. Elles sont disponibles auprès du responsable régional de l'évaluation et doivent être communiquées aux participants avant la réunion de bilan.

La réunion de bilan doit être programmée dès que la réponse de la direction est approuvée, et le gestionnaire d'évaluation, le président du comité d'évaluation, le responsable régional de l'évaluation et le Bureau de l'évaluation doivent figurer parmi les participants. Le responsable régional de l'évaluation est chargé de programmer la réunion de bilan et de diffuser la note de compte rendu aux participants.

ÉTAPE 6.4 SOUMETTRE LE RAPPORT D'ÉVALUATION A UNE ÉVALUATION QUALITATIVE POST HOC

Conformément aux dispositions relatives à l'indépendance et à l'impartialité de la politique d'évaluation du PAM, le Bureau de l'évaluation veille à ce que toutes les évaluations centralisées et décentralisées soient soumises à une évaluation qualitative post hoc indépendante, contribuant ainsi à améliorer la qualité et la crédibilité des évaluations du PAM et à renforcer la responsabilité et la transparence de l'organisation.

Des évaluateurs indépendants jugent la qualité des rapports d'évaluation achevés à l'aune des normes de qualité du DEQAS, y compris les exigences en matière d'évaluation fixées par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (UN-SWAP). À ce titre, l'évaluation qualitative post hoc ne doit pas être considérée comme un mécanisme d'assurance qualité, car elle intervient à la fin du processus d'évaluation et ne contribue pas à améliorer la qualité des rapports d'évaluation provisoires.

Encadré 25: Critères d'évaluation qualitative post hoc

L'évaluation qualitative post hoc est conçue de manière à déterminer la mesure dans laquelle les rapports d'évaluation du PAM reposent sur des méthodes d'évaluation appropriées, présentent une analyse solide et des constatations crédibles, et formulent des conclusions valables et des recommandations utiles. La qualité est évaluée à l'aune des huit critères suivants, lesquels intègrent des éléments relatifs au genre, à l'équité et à l'inclusion:

1. Résumé du rapport
2. Contexte et présentation du sujet de l'évaluation
3. Justification, objectifs et portée
4. Méthodologie
5. Constatations
6. Conclusions et enseignements tirés
7. Recommandations
8. Accessibilité et clarté

Chaque critère est associé à une note reflétant son importance relative dans la production d'un rapport de bonne qualité. L'outil d'évaluation qualitative post hoc note également de manière automatique l'intégration des questions de genre dans le rapport, conformément aux normes énoncées dans l'indicateur de performance de l'évaluation de l'UN-SWAP ([UN-SWAP EPI](#)).

Tableau 15: Cartographie du processus d'évaluation qualitative post hoc

Responsable régional de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Communique la version finale au format Word des rapports de démarrage et d'évaluation au Bureau de l'évaluation.
Bureau de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Soumet le rapport d'évaluation final à une évaluation qualitative post hoc. • Transmet les résultats provisoires de l'évaluation qualitative post hoc au responsable régional de l'évaluation pour commentaires. • Communique les résultats définitifs de l'évaluation post hoc au bureau de mise en œuvre, les publie sur les sites Internet interne et externe du PAM consacrés à l'évaluation et regroupe tous les résultats des évaluations qualitatives post hoc dans le rapport d'évaluation annuel. • Dès qu'il reçoit les résultats de l'évaluation qualitative post hoc, il transmet les rapports d'évaluation finaux au GNUE et à l'ALNAP (sauf si le rapport a été jugé insatisfaisant).
Gestionnaire d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Transmet la synthèse des résultats de l'évaluation qualitative à l'équipe d'évaluation qui a réalisé l'évaluation.

ÉTAPE 6.5 DIFFUSER ET UTILISER LES RESULTATS DE L'ÉVALUATION

Il est important que les rapports d'évaluation soient rendus accessibles à un large public, comme prévu dans la politique d'évaluation, afin de garantir la crédibilité du PAM (au moyen d'un processus d'élaboration de rapports transparent) et l'utilité des évaluations.

Le [plan de communication et de gestion des connaissances](#) définit qui est responsable de chaque activité de diffusion, quel document doit être diffusé (par exemple, le rapport d'évaluation intégral, uniquement le résumé, une note d'information sur l'évaluation, une vidéo, etc.), à qui, comment, quand et pourquoi. La planification systématique de la diffusion des résultats de l'évaluation est la meilleure manière de s'assurer que les évaluations ne restent pas un simple exercice interne. Ces activités de diffusion doivent être examinées et mises en œuvre pendant cette étape.

Les résultats de l'évaluation doivent servir à éclairer et à améliorer la conception et la mise en œuvre des futurs programmes, les activités de plaidoyer et la stratégie et, en particulier, les données tirées de l'évaluation doivent servir à concevoir de nouveaux PSP et PSPP ainsi que des révisions. Il est donc important de partager activement les enseignements tirés avec les parties prenantes, notamment tous les donateurs qui ont contribué à l'intervention soumise à évaluation, et avec d'autres collègues du bureau de pays, du bureau régional et du siège pour éclairer des interventions semblables dans d'autres lieux.

Afin de maximiser l'utilisation des constatations de l'évaluation, différents produits doivent être élaborés pour différents groupes d'utilisateurs en fonction de leurs besoins d'information. Le gestionnaire d'évaluation doit envisager et utiliser des moyens de partager les résultats de l'évaluation adaptés au public ciblé afin que les parties prenantes comprennent les plans visant à appliquer les recommandations et y participent. Par exemple, les questions de langue, d'accès à Internet et de connectivité doivent être étudiées pour déterminer le type de produit adapté au public ciblé. La diffusion de l'évaluation doit en particulier tenir compte des dimensions liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Une stratégie de diffusion tenant compte de ces dimensions pourrait inclure: i) la diffusion des constatations de l'évaluation relatives à ces dimensions à divers groupes de parties prenantes intéressés et touchés par ces questions; et ii) la promotion de la meilleure utilisation possible des questions des évaluations liées à ces dimensions au sein du système des Nations Unies, des ONG partenaires et des ministères parmi les parties prenantes. Il faut également réfléchir à d'autres manières de présenter les constatations liées à ces dimensions aux femmes ainsi qu'aux personnes et groupes qui sont marginalisés.

L'encadré 26 présente des moyens efficaces de diffuser les données et les résultats de l'évaluation, et de bonnes pratiques visant à améliorer l'utilisation de l'évaluation.

Encadré 26: Moyens efficaces de diffuser les données et les résultats de l'évaluation



- Envoyer le rapport d'évaluation intégral au comité d'évaluation et au groupe de référence de l'évaluation.
- Transmettre un résumé indépendant ou une note d'information d'une page sur l'évaluation à d'autres parties prenantes internes et externes (ainsi qu'un lien vers le rapport intégral), telles qu'identifiées dans l'analyse des parties prenantes et le plan de communication et de gestion des connaissances.
- Organiser des ateliers dans le pays; les événements interactifs sont plus susceptibles d'être efficaces pour diffuser les constatations de l'évaluation.
- Déterminer et mettre à profit d'autres occasions émergentes de partager ou d'utiliser les constatations et les recommandations de l'évaluation, par exemple des réunions de consultation aux échelons du bureau de pays, du bureau régional ou du siège.
- Déterminer des méthodes créatives pour diffuser encore plus largement les constatations de l'évaluation, y compris auprès de la population touchée, par exemple des notes d'information, des prospectus, des affiches, des présentations PowerPoint, des dessins, des illustrations ou des présentations qui résument les principales informations de l'évaluation.
- Le recours à la technologie audiovisuelle pour produire des vidéos et des messages radio, des courts métrages, des chansons, des animations par ordinateur, des consultations communautaires, etc. est encouragé. Ces méthodes peuvent être particulièrement utiles pour atteindre les parties prenantes présentant de faibles niveaux d'alphabétisme. Des formats innovants tels que des romans graphiques, des bandes dessinées ou la récitation d'histoires en direct peuvent également être efficaces pour diffuser les résultats.

Consulter les vidéos suivantes à titre d'exemple:

- ⇒ [Évaluation décentralisée à mi-parcours du PAM de l'alimentation scolaire au Bangladesh](#)
- ⇒ [Évaluation décentralisée thématique du PAM sur le genre à El Salvador](#)
- ⇒ [Les évaluations humanitaires interinstitutions aux Philippines, au Soudan du Sud et en République centrafricaine](#)
- ⇒ [Évaluation décentralisée à mi-parcours du PAM des interventions prolongées de secours et de redressement 200708 en Colombie](#)
- ⇒ [Évaluation décentralisée du PAM de la modalité de transfert monétaire utilisée dans le programme de cantines scolaires au Sénégal](#)
- Demander aux organisations partenaires de publier des liens vers le rapport d'évaluation sur leurs sites Internet.
- Utiliser la plateforme en ligne de la [communauté interne de l'évaluation](#), ou d'autres [communautés thématiques du PAM](#), comme voies de diffusion des constatations de l'évaluation.
- Rendre le rapport d'évaluation plus accessible à l'ensemble de la communauté de l'évaluation et de l'action humanitaire en le téléchargeant dans les bases de données de rapports d'évaluation du [GNUJ](#) et de [l'ALNAP](#) (y compris la carte de données d'évaluation de l'ALNAP, [Evalmapper](#)).
- Utiliser les données tirées de l'évaluation pour concevoir de nouveaux PSP et PSPP ainsi que des révisions.

ÉTAPE 6.6 SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES FAISANT SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DANS LE SYSTÈME R2

La mise en œuvre des mesures faisant suite aux recommandations de l'évaluation est examinée par le correspondant R2 du bureau de pays, qui télécharge également des rapports dans le système R2.

Le conseiller régional pour le suivi doit coordonner le processus de suivi des mesures convenues dans R2 au moins deux fois par an (en juin et en décembre) et recommander la clôture des recommandations au Directeur régional adjoint une fois que les mesures connexes sont clôturées. Si nécessaire, il présente également des rapports à la direction du bureau régional et à la division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports concernant l'état des recommandations et des mesures de suivi, et utilise les informations figurant dans le système R2 pour alimenter la planification et les examens de la performance à mi-parcours et finaux du bureau régional. Afin d'améliorer l'apprentissage, des analyses des mesures prises pour appliquer les recommandations de l'évaluation telles que déclarées dans le système R2 sont également effectuées par le conseiller régional pour le suivi, en collaboration avec l'unité régionale de l'évaluation, et partagées avec l'équipe de programme du bureau régional.

Afin de garantir une utilisation optimale des évaluations conjointes, il est important de faire en sorte que les organismes de mise en œuvre définissent la fréquence du suivi des mesures faisant suite aux recommandations de l'évaluation ainsi que les responsabilités afférentes, venant ainsi compléter les procédures ordinaires de suivi des mesures assignées par le PAM au sein de l'organisation.

Liste des abréviations

CEF	Fonds de contingence d'évaluation
PSP	Plan stratégique de pays
ED	Évaluation décentralisée
DEQAS	Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées
DEQS	Service externe d'appui à la qualité des évaluations décentralisées
EQAS	Systèmes d'assurance qualité des évaluations
PSPP	Plan stratégique de pays provisoire
ONG	Organisation non gouvernementale
PACE	Évaluation professionnelle et renforcement des compétences
ODD	Objectif de développement durable
TdR	Termes de référence
UN-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes

Bureau de l'évaluation

www.wfp.org/independent-evaluation

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél. : +39 06 65 131 wfp.org