

Note technique

Qualité des recommandations des évaluations

1. Objet et public concerné

1. Les recommandations sont le moyen le plus direct dont les évaluations disposent pour influencer les futurs travaux du PAM et sont souvent la partie la plus consultée des rapports d'évaluation. À ce titre, elles sont étroitement liées au principe d'utilité des évaluations. Si et lorsqu'elles sont mises en œuvre, elles devraient contribuer à renforcer la performance des programmes, stratégies et politiques du PAM. Les recommandations doivent correspondre aux besoins de l'organisation ainsi qu'au contexte dans lequel elles ont été formulées.
2. Au sein du cadre normatif des évaluations du PAM, la direction du PAM peut approuver, partiellement approuver ou rejeter une recommandation. Selon un examen indépendant réalisé en 2022 portant sur [la mise en œuvre des recommandations](#), les motifs d'approbation partielle ou de rejet étaient les suivants¹:
 - a. les recommandations contredisaient les politiques du PAM;
 - b. elles ne tenaient pas suffisamment compte des contraintes en matière de ressources financières et humaines;
 - c. elles décrivaient trop en détail la "méthode" de résolution d'un problème spécifique;
 - d. elles ne correspondaient pas à la nature pragmatique de l'organisation.
3. La présente note a pour objet de définir les normes et les attentes du PAM concernant la qualité des recommandations figurant dans les rapports d'évaluation. Elle vise à présenter succinctement les normes aux évaluateurs ainsi qu'au personnel du PAM participant aux processus d'examen, d'assurance qualité et de retour d'information des projets de rapports d'évaluation. Les évaluateurs doivent se reporter à la présente note pour prendre connaissance des attentes du PAM et le personnel doit s'en servir pour savoir ce à quoi il doit être attentif lors de l'examen des projets de rapports. Lorsqu'ils fournissent des retours d'information aux évaluateurs, les membres du personnel doivent, le cas échéant, indiquer la norme spécifique qui n'a peut-être pas été prise en compte dans le cadre de la formulation des recommandations afin que les évaluateurs puissent y remédier. Le PAM n'approuvera aucun rapport d'évaluation dont les recommandations ne sont pas conformes à ces normes.

2. Concepts et définitions

4. Les conclusions reflètent les conséquences découlant des constatations de l'évaluation (ainsi donc). Les recommandations s'appuient directement sur les conclusions. Ce sont des propositions faites par les évaluateurs pour répondre ou remédier à l'une ou plusieurs des conclusions de l'évaluation. Le PAM définit une recommandation d'évaluation comme étant "un plan d'action proposé visant à améliorer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pertinence, la

¹ Page 7, paragraphe 12 du rapport d'examen

5. viabilité, l'adéquation, l'interconnexion, la cohérence ou la couverture d'une intervention, *d'un programme, d'un portefeuille, d'un domaine de travail, d'une stratégie ou d'une politique du PAM*. Les recommandations visent à *permettre la prise de décisions du PAM, y compris la conception et la mise en œuvre des programmes, ainsi que les allocations de ressources*".
6. Les recommandations bien formulées ont plus de chances d'optimiser l'utilité des évaluations. Au PAM, les recommandations font partie intégrante des rapports d'évaluation. Elles peuvent stimuler l'apprentissage et entraîner des améliorations en éclairant la prise de décisions stratégiques et opérationnelles².

3. Normes de qualité des recommandations des évaluations

7. Trois principaux aspects influencent la qualité, l'utilisation et l'impact des recommandations³, à savoir:
 1. le **processus** de formulation des recommandations – quelles en sont les modalités et qui y participe?
 2. le **contenu** des recommandations – qu'est-ce que l'on recommande et pourquoi?
 3. la **structure** et l'organisation des recommandations – comment les recommandations sont-elles énoncées?
8. Ces trois aspects sont tirés des orientations du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) ([liste de contrôle de la qualité des recommandations des évaluations du GNUE](#)), qui ont été adaptées au contexte du PAM. Ces normes garantissent que les recommandations sont d'une qualité adéquate et sont structurées de manière à ce que l'on puisse suivre l'état d'avancement de leur mise en œuvre au moyen du système institutionnel du PAM sur les risques et les recommandations (R2). Ce point est conforme aux [lignes directrices relatives aux bonnes pratiques du GNUE pour donner suite aux évaluations](#).
9. Bien que la responsabilité de la formulation des recommandations revienne, au premier chef, aux évaluateurs, il incombe aux gestionnaires d'évaluation de s'assurer que les recommandations répondent aux normes exigées au moyen d'un processus d'assurance qualité. De même, bien que la mise en œuvre et le suivi des recommandations relèvent de la responsabilité de la direction, il revient à la fonction d'évaluation de réfléchir en permanence à l'utilisation des recommandations en pratique, afin d'améliorer la formulation des mesures recommandées et les processus connexes.

3.1. Normes relatives au processus de formulation des recommandations

10. Le processus de formulation des recommandations ne débute pas à la fin d'une évaluation. Il dépend de certaines actions entreprises tout au long du processus d'évaluation, en commençant par la préparation des termes de référence. Lorsque le gestionnaire de l'évaluation recense de possibles utilisateurs de l'évaluation dans les termes de référence, il ouvre la voie à leur participation tout au long du processus d'évaluation, en particulier lors de la formulation des recommandations. Lorsque les parties prenantes examinent les projets de rapports, elles vérifient que les recommandations s'appuient sur les constatations et les conclusions et qu'elles y sont conformes.
11. Lorsque les parties prenantes participent à des ateliers d'apprentissage pour chaque évaluation, elles examinent et valident les recommandations principales et secondaires, tout en sachant que, au bout du compte, l'équipe d'évaluation aura le dernier mot sur leur contenu en fonction des constatations et des conclusions. Bien que les ateliers d'apprentissage des parties prenantes constituent une étape standard pour les évaluations centralisées, il est considéré comme une bonne pratique d'y avoir aussi recours dans le cadre des évaluations décentralisées.
12. Le tableau 1 résume les principaux critères que les équipes d'évaluation et le PAM doivent appliquer au processus de formulation des recommandations afin de garantir que ces dernières sont claires, s'adressent au bon public, et sont réalisables et réalistes dans les délais proposés. La nature obligatoire ou recommandée d'une norme est orientée par la liste de contrôle du GNUE évoquée précédemment.

²Au PAM, l'utilité ne dépend pas seulement des recommandations des évaluations.

³<http://www.unevaluation.org/document/detail/2124>

Tableau 1. Processus de formulation des recommandations

	Critères – Ce qu'il faut faire	Obligatoire/ Recommandée	Qui doit faire en sorte que cela soit fait ⁴	Phase
1	Recenser les utilisateurs de l'évaluation, leurs besoins en données probantes et les possibles utilisations dans les termes de référence.	Obligatoire	Gestionnaire de l'évaluation	Préparation
2	Préciser et détailler la façon dont les résultats de l'évaluation seront utilisés et par qui dans le rapport de mise en œuvre.	Recommandée	Équipe d'évaluation	Rapport de mise en œuvre
3	Dans le cadre des entretiens et des discussions de groupe, encourager les parties prenantes à suggérer ce qui doit se poursuivre (ou non) ou être déployé à plus grande/petite échelle, ainsi que de possibles solutions pour surmonter les problèmes et les points faibles.	Recommandée	Équipe d'évaluation	Collecte de données
4	Donner aux utilisateurs escomptés et aux autres parties prenantes des occasions de contribuer à la conceptualisation, à l'affinage et à la production des recommandations. Il peut s'agir d'ateliers d'apprentissage organisés vers la fin de la phase de compte rendu ou d'autres réunions d'information à l'intention des parties prenantes. Si possible, il convient de consacrer une durée substantielle à l'examen et à l'affinage des recommandations.	Obligatoire	Équipe d'évaluation Gestionnaire de l'évaluation	Analyse et compte rendu
5	Demander aux utilisateurs escomptés et aux autres membres du groupe de référence de formuler des commentaires sur les projets de recommandations. Lorsque vous transmettez le projet de rapport aux parties prenantes, rappelez-leur de se concentrer sur les questions suivantes: "Les recommandations sont-elles utiles?", "Les recommandations sont-elles réalistes?", "Les recommandations sont-elles cohérentes par rapport aux constatations et aux conclusions?"	Obligatoire	Gestionnaire de l'évaluation	Analyse et compte rendu
6	Inciter les utilisateurs escomptés et potentiels à commencer à réfléchir à la réponse de la direction lorsqu'ils commentent les projets de recommandations, car cela permet de confirmer qu'elles sont suffisamment claires, réalisables et réalistes dans les délais proposés, etc.	Recommandée	Gestionnaire de l'évaluation	Analyse et compte rendu
7	Lors de la finalisation et de la hiérarchisation des recommandations, tenir compte des avis de plusieurs parties prenantes recueillis tout au long du processus, notamment ceux des groupes marginalisés (comme les personnes en situation de handicap, les femmes, les personnes âgées, les minorités, les jeunes, etc.), le cas	Recommandée	Équipe d'évaluation	Collecte de données

⁴ Le détail des rôles spécifiques des parties prenantes pour chacun de ces éléments, selon les phases de l'évaluation, est présenté dans les EQAS respectifs.

Critères – Ce qu'il faut faire	Obligatoire/ Recommandée	Qui doit faire en sorte que cela soit fait ⁴	Phase
échéant ⁵ , ainsi que ceux des personnes qui seront chargées de la mise en œuvre des mesures recommandées.			

3.2. Normes relatives à la structure et à l'organisation des recommandations

13. La manière dont les recommandations sont structurées et organisées permet aux utilisateurs de l'évaluation de mieux comprendre leur but, leur nature, leur niveau de priorité ainsi que la façon de les appréhender. Le tableau 2 présente des critères de qualité qui garantissent une structure et une organisation adéquates des recommandations.

Tableau 2. Structure et organisation des recommandations

Critères – Les recommandations devraient...	Obligatoire/ Recommandée
1 ... se composer de paragraphes courts.	Obligatoire
2 ... se limiter à six recommandations (avec des recommandations secondaires si/lorsque nécessaire). Les équipes d'évaluation doivent décider ce qu'il faut recommander en priorité d'après les conclusions.	Obligatoire
3 ... prévoir des mesures soit au niveau de la recommandation globale, soit au niveau de la recommandation secondaire, mais pas aux deux niveaux. <ul style="list-style-type: none"> • Si la recommandation porte principalement sur une action, elle doit prendre la forme d'une seule recommandation globale dépourvue de recommandations secondaires, avec des mesures clairement énoncées. • Si la recommandation implique plusieurs éléments différents, il faut définir une recommandation globale comportant des recommandations secondaires; dans ce cas, la recommandation globale fait la synthèse des recommandations secondaires et ne nécessite aucune autre mesure que celles qui sont nécessaires pour répondre aux différentes recommandations secondaires. Prises dans leur ensemble, les recommandations secondaires doivent englober tous les éléments présentés dans la recommandation globale, car les mesures indiquées dans la réponse de la direction ne seront incluses que pour les recommandations secondaires, et non pour l'énoncé de la recommandation globale. 	Obligatoire
4 ... être regroupées/séquencées selon des critères tels que les thèmes traités, leur nature stratégique ou opérationnelle, et leur échéance à court, moyen ou long terme.	Obligatoire
5 ... être classées par ordre de priorité en fonction de leur importance (niveau de priorité élevé, moyen ou faible), tout en gardant à l'esprit l'enchaînement logique des mesures recommandées.	Obligatoire
6 ... être numérotées (Recommandation 1, 2, 3, etc.), de même que les recommandations secondaires.	Obligatoire

14. L'annexe 2 fournit un modèle de structure encouragée pour les recommandations dans les rapports d'évaluation et les rapports succincts d'évaluation.

⁵Orientations sur l'inclusion du handicap: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000145794/download/>; Orientations sur l'intégration des questions de genre: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000002691/download/>

3.3 Normes relatives au contenu des recommandations

15. Le contenu d'une recommandation est le deuxième facteur déterminant de la qualité, susceptible d'influencer l'utilisation et l'impact des recommandations des évaluations dans le cadre des activités du PAM. Lorsqu'ils examinent les projets de rapports, les gestionnaires d'évaluation et autres parties prenantes doivent vérifier que les recommandations satisfont aux normes de qualité énoncées dans l'EQAS du PAM.
16. Le tableau 3 présente des normes et des critères de qualité qui garantissent la qualité du contenu des recommandations. Le cas échéant, il contient des exemples tirés de l'examen de rapports d'évaluation qualitative post hoc (PHQA). Ces exemples sont issus de rapports dont les recommandations ont été évaluées "partiellement satisfaisantes" (45%-59%) ou "insatisfaisantes" (moins de 45%)⁶.

⁶ Les évaluateurs PHQA attribuent une note qualitative aux recommandations (allant de 1 à 4) et des commentaires qualitatifs pour justifier la notation. Les exemples sont tirés d'un examen de commentaires qualitatifs. Dans les futures mises à jour de la présente note, des exemples de bonnes recommandations issus de rapports dont les recommandations ont été évaluées comme hautement satisfaisantes seront ajoutés.

Tableau 3. Normes relatives au contenu des recommandations

	Critères/Norme: Les recommandations devraient...	Obligatoire/ Recommandée	Comment évaluer si les critères ne sont pas remplis [avec des exemples tirés de rapports PHQA ou de projets de rapports]
1	... être clairement et logiquement tirées de l'analyse, des constatations et des conclusions , et ne pas introduire de concepts ou de données probantes qui ne figurent pas dans les constatations et les conclusions ⁷ .	Obligatoire	Si vous lisez une recommandation et que vous vous demandez "D'où est-ce que ça sort?" Exemple: "... le PAM... devrait se concentrer sur des principes et des méthodes de travail en vue d'une approche pangouvernementale qui tire parti de la capacité de l'ensemble du CSP...". Les concepts d'approche pangouvernementale et d'ensemble du CSP n'étaient pas évoqués dans les constatations et les conclusions ⁸ .
2	... être pertinentes , bien alignées sur la finalité et les objectifs de l'évaluation et introduites au bon niveau.	Obligatoire	Une recommandation s'appuie sur une question mineure/secondaire sans importance pour la finalité ou le sujet de l'évaluation, ou elle est éclairée par une constatation mineure du rapport. Dans une évaluation stratégique, les recommandations devraient être axées sur ce qui doit être poursuivi, modifié ou résolu à un niveau stratégique tandis que, dans les évaluations des activités, les attentes se situent davantage au niveau opérationnel. Exemple: une évaluation a formulé des recommandations concernant "la formation continue des enseignants", qui n'était clairement pas une composante spécifique du programme d'alimentation scolaire objet de l'évaluation.
3a	... prendre en compte les contextes politique, stratégique et programmatique, ainsi que le mandat du PAM .	Obligatoire	Une recommandation inclut des mesures qui ne relèvent clairement pas du mandat du PAM. Exemple: "... construire des salles de classe dans les écoles soutenues grâce à des fonds publics, à des partenariats stratégiques avec des bailleurs de fonds et des agences, et au soutien et à la contribution des communautés" ⁹ . Le PAM n'a aucun contrôle sur la construction de salles de classe au moyen de fonds nationaux, bien qu'il puisse exercer une influence dans les contextes où l'on met l'accent sur le renforcement des capacités nationales.
3b	... prendre en compte l'état des ressources humaines et financières du PAM [et des partenaires le cas échéant] ainsi que les priorités qui entrent en concurrence, tout en réfléchissant à la façon dont on pourrait formuler des recommandations pour mobiliser des ressources supplémentaires à l'appui de la mise en œuvre des questions stratégiques importantes, et dans quels domaines.	Obligatoire	Exemple: "Une recommandation qui part du principe que le programme évalué bénéficiera du même montant de financement, alors que l'on sait que les bailleurs de fonds se sont tournés vers d'autres priorités".

⁷ Voir l'annexe 1 sur la mise en relation des constatations et des conclusions, qui peut aider le chef d'équipe et le gestionnaire de l'évaluation à évaluer la qualité des recommandations.

⁸ 2022, Philippines, Évaluation décentralisée: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000143655/download/>

⁹ Recommandation 1 de l'évaluation de l'alimentation scolaire réalisée au Malawi en 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

	Critères/Norme: Les recommandations devraient...	Obligatoire/ Recommandée	Comment évaluer si les critères ne sont pas remplis [avec des exemples tirés de rapports PHQA ou de projets de rapports]
3	... donner la priorité aux domaines cruciaux . Le fait de se limiter aux recommandations les plus importantes d'après les conclusions cruciales pourrait augmenter la probabilité qu'elles soient suivies d'effets.	Obligatoire	Les constatations et les conclusions indiquent clairement que des domaines spécifiques nécessitent des améliorations considérables, mais aucune recommandation n'est formulée. Exemple: l'évaluation conclut à "... une participation insuffisante des bénéficiaires... une attention limitée accordée au changement climatique..." mais ces questions ne sont abordées dans aucune recommandation ¹⁰ .
4	... présenter une cohérence interne et prendre en compte les interdépendances entre les mesures proposées ou recommandées.	Recommandée	Si une action recommandée contredit, entrave ou annule une autre action recommandée. Exemple: au sein de la même recommandation ¹¹ , il est préconisé de "Réduire la charge de la collecte de données pesant sur le personnel chargé du suivi et de l'évaluation ainsi que sur les acteurs locaux en simplifiant les indicateurs", d'une part, et de "Suivre les indicateurs relatifs au genre et à la protection au moyen d'analyses régulières et qualitatives du genre et de la protection", d'autre part. Comme la raison d'être de ces actions n'est pas expliquée, on pourrait avoir l'impression que le système a besoin de plus d'indicateurs pour les analyses supplémentaires proposées, mais qu'il faut en même temps réduire la charge que ces indicateurs représentent.
5	... être constructives [de par le langage employé et la visée de la recommandation]	Obligatoire	Lorsque l'on ne comprend pas clairement en quoi l'application de la recommandation se traduirait par des changements positifs ou des progrès, ou lorsque le langage utilisé est clairement négatif, destructeur ou contre-productif.
7	... être concises, précises et sans ambiguïtés .	Obligatoire	Une recommandation qui traîne en longueur, répète des constatations ou prend la forme d'une déclaration générale dépourvue d'action. Exemple: "Améliorer la définition des trajectoires de changement dans l'ensemble du CSP" ¹² .
8	... être suffisamment spécifiques pour être réalisables et fixer un cap clair pour les changements escomptés, indiquant ce qui est nécessaire pour réaliser ces changements: politique, stratégie, systèmes, formation, etc.	Obligatoire	Lorsqu'une recommandation est plus "conceptuelle" que concrète, à moins qu'elle ne consiste à préciser des concepts liés aux activités du PAM. Exemple: "Prodiguer des conseils au personnel pour l'encourager à apprendre et à appliquer les bons réflexes fondés sur une meilleure compréhension des dynamiques sociales propres à chaque communauté, sur une meilleure connaissance des risques de dépendance et de la manière de les réduire, et sur une connaissance de la dynamique créée par le port du logo du PAM" ¹³ .
9	... comporter une marge d'ajustement au bénéfice des personnes chargées de la mise en œuvre et des utilisateurs tout en restant équilibrées et impartiales.	Obligatoire	Lorsqu'une recommandation est trop spécifique ou prescriptive concernant la manière dont elle doit être mise en œuvre ou qu'elle contient un niveau très détaillé d'actions de mise en œuvre.

¹⁰ Évaluation du renforcement de la résilience et de l'accélération des ODD dans les Caraïbes orientales [Évaluation de programme conjoint du PAM - Projet de rapport d'évaluation, mai 2022](#)

¹¹ Recommandation 9 de l'évaluation de l'alimentation scolaire réalisée au Malawi en 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

¹² [Plan stratégique de pays de la Tanzanie \(2022–2027\) | WFPgo](#)

¹³ [Plan stratégique de pays de Madagascar \(2019–2024\) | WFPgo](#)

Critères/Norme: Les recommandations devraient...	Obligatoire/ Recommandée	Comment évaluer si les critères ne sont pas remplis [avec des exemples tirés de rapports PHQA ou de projets de rapports]
		<p>Exemple: "Le gouvernement devrait réserver un poste budgétaire à l'alimentation scolaire dans le budget annuel du Ministère de l'éducation, des sciences et de la technologie ou du Programme national de sécurité sociale"¹⁴.</p> <p>Exemple: "... faciliter l'accès à des services similaires pour les personnes qui ne jouissent pas du matériel requis ou d'une compréhension d'utilisation..."¹⁵</p>
10 ... employer un langage actif approprié . Le fait d'utiliser des mots comme "devrait" ou "doit" exprime un conseil ou une nécessité, tandis que des expressions telles que "pourrait être" peuvent donner l'impression que l'on n'est pas certain de ce qui est recommandé.	Recommandée	Lorsqu'une recommandation emploie des expressions comme "pourrait être" et n'explique pas les raisons de cette incertitude.
11 ... se concentrer sur les mesures que le PAM peut prendre, plutôt que sur les mesures que l'on espère voir venir de la part des parties prenantes externes . Si une recommandation relève de la responsabilité d'un acteur externe, elle doit être formulée comme suit: "[Entité du PAM] doit plaider ou œuvrer en faveur [du changement requis] avec [nom des acteurs externes]". Dans le cas des évaluations conjointes, les recommandations doivent s'adresser à l'une ou à la totalité des entités commanditaires.	Obligatoire	Lorsqu'une recommandation fait porter la responsabilité au PAM plutôt qu'à des acteurs externes.
12 ... orienter vers des mesures qui sont susceptibles de se traduire par des avantages en proportion de leurs coûts (c'est-à-dire garantir la rentabilité, faire en sorte que les coûts soient justifiables ou s'assurer que les conséquences globales en matière de coût ont été prises en considération ou peuvent l'être).	Recommandée	Lorsqu'une évaluation recommande une mesure qui coûterait trop cher par rapport à la valeur qu'elle apporterait, à sa viabilité, ou à d'autres solutions possibles.
13 ... donner la priorité à ce que le PAM peut mieux faire/améliorer ou faire différemment (changement de cap) plutôt qu'à ce que le PAM devrait continuer de faire (confirmation des mesures déjà prises) sans qualifications ou justifications expliquant pourquoi le maintien du statu quo est recommandé.	Recommandée	Lorsqu'une recommandation énonce ce qui est déjà en place sans envisager le moindre changement.

¹⁴ Recommandation 4 de l'évaluation de l'alimentation scolaire réalisée au Malawi en 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

¹⁵ Recommandation 6.2 de l'évaluation du renforcement de la résilience et de l'accélération des ODD dans les Caraïbes orientales [Évaluation de programme conjoint du PAM - Projet de rapport d'évaluation, mai 2022](#)

Critères/Norme: Les recommandations devraient...	Obligatoire/ Recommandée	Comment évaluer si les critères ne sont pas remplis [avec des exemples tirés de rapports PHQA ou de projets de rapports]
		Exemple: "Continuer à donner la priorité aux stocks à destination des écoles isolées desservies par des routes inaccessibles et à les livrer à l'avance". Si cette mesure est déjà en place, il ne sert à rien de recommander de la maintenir ¹⁶ .
14 ... le cas échéant, inclure une analyse de la problématique femmes-hommes et des priorités d'action pertinentes en vue d'améliorer les éléments liés à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes de l'évaluation ¹⁷ .	Obligatoire	Lorsque le rapport contient des constatations et des conclusions indiquant que les garçons, les filles, les hommes et les femmes sont touchés par les interventions ou en bénéficient de manière considérablement différente, mais qu'aucune recommandation n'est formulée pour traiter cet aspect.
15 ... le cas échéant, inclure des priorités d' action pertinentes visant à améliorer le prisme de l'équité de l'évaluation au profit des groupes les plus marginalisés (comme les personnes en situation de handicap, les femmes, les personnes âgées, les minorités, etc.).	Obligatoire	Niveau stratégique et opérationnel: donner de la visibilité et procéder aux ajustements raisonnables pour réduire les obstacles entravant l'accès de la population en situation de handicap aux projets de PSRE ou de protection sociale ¹⁸ .
16 ... avoir été soumises à des analyses des nuisances possibles et des risques.	Obligatoire	Lorsque l'application des mesures recommandées est susceptible de contrevenir au principe de "ne pas nuire".
17 ... déterminer qui doit agir pour chaque recommandation. Dans le cas où la recommandation principale ou secondaire cible plusieurs parties prenantes, il faut veiller à désigner une entité cheffe de file, les autres lui fournissant un soutien.	Obligatoire	Lorsqu'aucun acteur n'est identifié ou que ceux identifiés ne sont pas les plus compétents pour une action spécifique. L'entité cheffe de file doit être clairement désignée. Exemple: <i>Toutes les recommandations de l'évaluation du programme d'alimentation scolaire au Malawi s'adressaient au "Ministère de l'éducation et au PAM", ce qui est trop général, ou à des parties prenantes externes sur lesquelles le PAM n'a aucune influence.</i>
18 ... proposer un calendrier d'action clair (date de fin, par exemple décembre 2024) d'après les discussions tenues lors de l'atelier d'apprentissage et autres réunions d'information des parties prenantes . Si nécessaire (et si l'équipe d'évaluation dispose d'informations suffisantes), définir le calendrier en tenant compte de tout problème d'ordonnement des actions qui pourrait influencer sur la mise en œuvre. Prendre en compte les trajectoires critiques de mise en œuvre des recommandations afin de garantir que les échéances proposées pour les recommandations (y compris secondaires) sont réalistes.	Obligatoire	Lorsque le calendrier de la recommandation globale ou des actions recommandées n'est pas défini, ou lorsque les délais fixés sont intenable, trop longs ou trop courts. Lorsque le délai défini pour la mesure dépasse la date fixée pour la clôture de la recommandation. Exemple: le délai de 6 mois n'était pas tenable pour les actions recommandées suivantes: • <i>Formuler une stratégie ou un plan d'action spécifique au genre et à la protection qui définisse la portée, l'objet et les buts des activités intégrées; Élargir l'accès aux plateformes confidentielles permettant de déposer des plaintes et des griefs et sensibiliser les communautés pour faire en sorte que toutes les voix soient prises en compte. Par exemple, les lignes d'assistance téléphoniques gratuites et les boîtes à suggestion.</i>

¹⁶ Recommandation 7 de l'évaluation de l'alimentation scolaire réalisée au Malawi en 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108134/download/>

¹⁷ Pour en savoir plus sur les évaluations tenant compte des questions de genre, se reporter à la [Note technique relative à l'intégration du genre dans les évaluations du PAM](#).

¹⁸

Annexe 1: Cartographie des constatations, des conclusions et des recommandations (à annexer au rapport d'évaluation)

Le rapport d'évaluation comprend une annexe obligatoire qui met en relation les constatations et les conclusions de l'évaluation avec chaque recommandation. Cette cartographie ne doit pas être linéaire: une recommandation est susceptible de s'appuyer sur différentes conclusions, lesquelles reposent sur plusieurs constatations. Dans certains cas, une même conclusion peut être à l'origine de plusieurs recommandations. Voir l'exemple ci-après. À cette fin, il faut clairement numéroter les constatations, les conclusions et les recommandations dans le rapport principal.

En plus d'inclure cette cartographie dans les annexes au rapport, il est considéré comme bonne pratique d'indiquer à côté de chaque conclusion, dans le rapport principal, une brève référence aux numéros des constatations sur lesquelles la conclusion repose, et d'indiquer à côté de chaque recommandation une brève référence aux numéros des conclusions correspondantes.

Recommandation [par ordre numérique]	Conclusions [par numéro de conclusion]	Constatations et raison d'être [par numéro de constatation]
Recommandation 1: [texte de la recommandation globale]	Conclusion 1	3, 6, 15, 27, etc.
	Conclusion 3	8, 16, 22, etc.
Recommandation 2: [texte de la recommandation globale]	Conclusion 6	...
Recommandation 3: [texte de la recommandation globale]	Conclusion 5	...
	Conclusion 3
Recommandation 4: [texte de la recommandation globale]		

Annexe 2: Modèle de recommandations d'évaluation à utiliser dans les rapports d'évaluation et les rapports succincts d'évaluation

Les évaluations du PAM doivent compter jusqu'à 10 recommandations, alignées sur les conclusions et les constatations de l'évaluation.

Recommandation	Responsabilité (un bureau/une entité chef de file ¹⁹ et autres entités contributrices le cas échéant)	Niveau de priorité: Élevé/ Moyen	Date prévue d'achèvement (Mois AAAA)	Raison d'être de la recommandation
Recommandation 1:				
Recommandation secondaire 1.1				
Recommandation secondaire 1.2				
.....				
Recommandation 2:				

¹⁹ À moins que l'évaluation n'ait été commandée conjointement avec d'autres entités, l'entité cheffe de file pour toutes les recommandations devrait faire partie du PAM.

....				
....				
....				
Recommandation 7:				
Recommandation 10:				