



SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

Mesurer les résultats et partager les enseignements

[VERSION FINALE, 29.04.2016]

TERMES DE REFERENCE - EVALUATION D'OPERATION

INTERVENTION PROLONGEE DE SECOURS ET DE REDRESSEMENT DJIBOUTI 200824 "Renforcer la résilience des populations rurales, urbaines et des réfugiés en situation de vulnérabilité chronique et, réduire la sous-nutrition à Djibouti"

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	2
2. Justification de l'évaluation	2
2.1. Raison d'être de l'évaluation	2
2.2. Objectifs	2
2.3. Parties prenantes et utilisateurs	3
3. Objet de l'évaluation	4
4. Approche méthodologique de l'évaluation	9
4.1. Portée de l'évaluation	9
4.2. Questions d'évaluation.....	9
4.3 Étude d'évaluabilité	11
4.4. Méthodologie	12
4.5. Assurance qualité	13
5. Phases et produits attendus	13
6. Organisation de l'évaluation	16
6.1 Approche axée sur l'externalisation	16
6.2 Gestion de l'évaluation	16
6.3 Conduite de l'évaluation	17
6.4 Considérations en rapport avec la sécurité	18
7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM	18
8. Communication et budget	19
8.1. Communication	19
8.2. Budget	19
Annexe 1: Carte	21
Annexe 2: Échéancier de l'évaluation	22
Annexe 3 : Cadre logique de l'IPSR.....	23
Liste des sigles utilisés dans le présent document	30

1. Introduction

1. Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation de l'Intervention Prolongée de Secours et de Redressement (Djibouti IPSR 200824): *“Renforcer la résilience des populations rurales, urbaines et des réfugiés en situation de vulnérabilité chronique et, réduire la sous-nutrition à Djibouti”*. Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de juin à décembre 2016. Conformément à l'approche axée sur l'externalisation adoptée par le PAM pour les évaluations d'opération, l'étude sera gérée et réalisée sous la direction d'un cabinet d'évaluation externe comptant parmi ceux ayant conclu un accord à long terme avec le PAM pour ce type de travaux.
2. Ces termes de référence ont été établis selon un modèle par le point focal au Bureau de l'évaluation, à l'issue d'un premier examen de la documentation et de consultations avec les parties prenantes. Leur finalité est double: 1) donner des informations essentielles au cabinet chargé de l'évaluation et guider le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation tout au long du processus; et 2) donner aux parties prenantes des informations essentielles sur l'évaluation proposée.
3. La version définitive des termes de référence sera établie à la lumière des observations reçues sur la version provisoire et compte tenu de l'accord conclu avec le cabinet retenu. L'évaluation sera conduite en conformité avec les termes de référence.

2. Justification de l'évaluation

2.1. Raison d'être de l'évaluation

4. Dans un contexte de regain d'importance accordé au niveau institutionnel à la communication de données factuelles et à l'obligation de rendre compte des résultats, le PAM s'est engagé à faire évaluer un plus grand nombre d'opérations et a chargé le Bureau de l'évaluation de faire réaliser une série d'évaluations d'opérations pendant la période 2013-2016.
5. Les opérations à évaluer sont choisies sur la base de critères d'utilité et de risque¹. À partir d'une liste d'opérations présélectionnées répondant à ces critères, dressée par le Bureau de l'évaluation, le bureau régional a retenu, en concertation avec le bureau de pays, le PRRO 200824 : *“Renforcer la résilience des populations rurales, urbaines et des réfugiés en situation de vulnérabilité chronique et, réduire la sous-nutrition à Djibouti”* pour faire l'objet d'une évaluation indépendante. En particulier, le calendrier de travail a été arrêté de manière à ce que les constatations puissent éclairer les futures décisions relatives à la mise en œuvre de la dernière année de l'opération en cours (IPSR 200824) et, la formulation de l'opération future.

2.2. Objectifs

6. La présente évaluation a deux objectifs, qui sont complémentaires: rendre compte des résultats et tirer des enseignements utiles pour l'avenir:
 - **Obligation redditionnelle** – L'évaluation mesurera la performance et les résultats de l'opération et en rendra compte. Une réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation sera établie.

¹ Les critères d'utilité portaient à la fois sur le caractère opportun de l'évaluation compte tenu du cycle de l'opération considérée et sur la couverture des évaluations récentes et prévues. Les critères de risque reposaient sur une classification et une hiérarchisation des bureaux de pays du PAM prenant en considération une large gamme de facteurs de risque, y compris les facteurs opérationnels et externes, ainsi que les auto-évaluations effectuées par les bureaux de pays aux fins du contrôle interne.

- **Apprentissage** – L'évaluation déterminera les raisons pour lesquelles certains résultats se sont concrétisés ou non afin d'en tirer des enseignements et de dégager de bonnes pratiques et des conseils pragmatiques. Elle donnera lieu à des constatations fondées sur des données factuelles qui serviront à éclairer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques. Les constatations seront activement diffusées et les enseignements seront intégrés aux systèmes pertinents de transmission des savoirs.

2.3. Parties prenantes et utilisateurs

7. **Parties prenantes.** Les résultats de l'évaluation présentent un intérêt pour diverses parties prenantes, à l'intérieur comme à l'extérieur du PAM, et il sera demandé à nombre d'entre elles de jouer un rôle dans le processus d'évaluation. Le tableau 1 ci-dessous présente une analyse préliminaire des parties prenantes, que l'équipe d'évaluation approfondira dans le dossier initial afin de reconnaître l'existence de différents groupes (femmes, hommes, filles et garçons) qui seront influencés par l'évaluation de différentes façons et de définir leur niveau de participation dans l'évaluation. Pendant la mission sur le terrain, le processus de validation des constatations devra prendre en compte tous ces groupes.

Tableau 1: Analyse préliminaire des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
PARTIES PRENANTES INTERNES	
Bureau de pays	Responsable de la planification et de l'exécution des opérations au niveau du pays, le bureau de pays est la principale partie prenante ici. Il est directement concerné par l'évaluation et a tout intérêt à tirer des enseignements de l'expérience afin d'éclairer la prise de décisions. Il est aussi appelé à rendre compte de la performance et des résultats de son opération, en interne mais aussi à ses bénéficiaires et ses partenaires.
Bureau régional basé à Nairobi, Kenya (RBN)	Responsable à la fois de la supervision des bureaux de pays, de l'encadrement et de l'appui technique, la direction du bureau régional a grand intérêt à prendre connaissance d'un bilan indépendant de la performance opérationnelle ainsi qu'à tirer les enseignements des constatations issues de l'évaluation afin de les appliquer à d'autres bureaux de pays.
Bureau de l'évaluation	Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire évaluer diverses opérations au cours de la période 2013-2016. Ces évaluations relevant d'une nouvelle approche, axée sur l'externalisation, le Bureau a un rôle à jouer pour veiller à ce que cette formule permette d'obtenir des travaux de qualité, utiles et crédibles.
Conseil d'administration du PAM	L'organe directeur du PAM a un intérêt à être informé de l'efficacité des opérations menées. La présente évaluation ne sera pas soumise au Conseil d'administration, mais les constatations qui en seront issues seront incorporées dans une synthèse annuelle de toutes les évaluations d'opération, qui sera présentée au Conseil à sa session de novembre.
PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES (voir la liste des parties prenantes extérieures au tableau 2)	
Bénéficiaires	En tant que destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires sont directement concernés lorsqu'il s'agit pour le PAM de déterminer si l'aide qu'il apporte est appropriée et efficace. De ce fait, il faudra définir le degré de participation à l'évaluation des femmes, des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes, et l'on s'attachera à recueillir leurs points de vue respectifs.
Gouvernement	Il est de l'intérêt direct du gouvernement de savoir si les activités du PAM dans le pays concordent avec les priorités nationales, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et produisent les résultats escomptés. Les questions liées au développement des capacités, au transfert des responsabilités et à la

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
	durabilité seront d'un intérêt tout particulier. Les ministères et entités nationales directement concernés par le projet sont : le Ministère de la Santé, le Ministère Agriculture, le Secrétariat d'Etat pour la Solidarité Nationale (SESN), l'Agence Djiboutienne de Développement et le Ministère de l'intérieur à travers l'Office National pour l'Assistance aux Réfugiés (ONARS).
Équipe de pays des Nations Unies	L'action harmonisée de l'équipe de pays des Nations Unies devrait contribuer à la réalisation des objectifs de développement du gouvernement. Il y a donc tout intérêt à ce que l'opération du PAM contribue efficacement aux efforts concertés des Nations Unies. Divers organismes collaborent également directement avec le PAM au niveau des politiques et des activités.
Organisations non gouvernementales (ONG)	Les ONG aident le PAM à exécuter certaines activités, tout en menant dans le même temps leurs propres interventions. Les résultats de l'évaluation pourraient faire évoluer à l'avenir les modalités d'exécution, les orientations stratégiques et les partenariats.
Société civile	Les organisations de la société civile sont actives dans les régions dans lesquelles le PAM opère. Elles ont un intérêt dans les secteurs liés aux interventions du PAM (sécurité alimentaire, nutrition, éducation, égalité de genre et renforcement de la position de la femme dans la société, etc.). Leur expérience et leurs connaissances peuvent informer l'évaluation et elles seront intéressées par les résultats de l'évaluation, en particulier ceux liés aux partenariats.
Donateurs	Les donateurs financent les opérations du PAM sur une base volontaire. Il est de leur intérêt de savoir si leurs fonds ont été utilisés avec efficacité et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres stratégies et programmes.
Autres	L'Autorité Intergouvernementale pour le Développement (IGAD) qui est une organisation de développement sous régionale a intérêt à connaître les effets de l'IPSR sur la sécurité alimentaire des ménages cibles, ainsi que les leçons apprises particulièrement pour ce qui concerne la feuille de route de la résilience.

8. **Utilisateurs.** Les utilisateurs directs de cette évaluation seront:

- Le bureau de pays et ses partenaires dans la prise de décisions liées notamment à l'exécution et/ou à la conception des programmes, à la stratégie de pays et aux partenariats.
- Compte tenu des fonctions centrales qui sont les siennes, le Bureau régional est censé exploiter les constatations issues de l'évaluation pour fournir des orientations stratégiques et un appui aux programmes, et assurer un contrôle.
- Le Bureau de l'évaluation incorporera les constatations issues de l'évaluation dans une synthèse annuelle portant sur toutes les évaluations d'opération, et il se penchera sur le processus d'évaluation afin d'affiner le cas échéant son approche pour les évaluations d'opération.
- Les agences des Nations Unies avec qui le PAM collabore dans le cadre de l'opération pourront tenir compte des constats de l'évaluation pour planifier leur assistance future, notamment s'agissant des populations réfugiées.

3. Objet de l'évaluation

9. Avec une superficie de 23,200 km² et une population de 819.000 habitants dont plus de 42% vit dans l'extrême pauvreté², Djibouti est classé 168 sur 188 dans l'indice de développement humain du PNUD (2015) et est considéré comme un pays à revenu intermédiaire et à déficit vivrier. Le pays est pauvrement doté en ressources naturelles, en terres arables et en eau: avec moins de

² Rapport Normalisé sur le Projet (SPR) de Djibouti, 2015

1.000 km² de terres cultivables (0.04% de la superficie totale) et une pluviométrie moyenne annuelle d'environ 130 mm², Djibouti est en situation de déficit alimentaire chronique et est totalement dépendant des importations pour couvrir ses besoins alimentaires. Ainsi, le pays est particulièrement sensible aux chocs externes notamment, aux hausses des prix des denrées alimentaires et du pétrole ainsi qu'aux désastres naturels tels que les inondations et les sécheresses.

10. Djibouti est relativement stable malgré un contexte régional marqué par l'insécurité notamment, en Somalie et au Yémen. Sa position stratégique dans le golfe d'Aden a un impact socioéconomique important sur les pays voisins dont l'Éthiopie. En outre, le pays accueille près de 19.000 réfugiés pour la plupart Somalien (47% de femmes)³.
11. La sécurité alimentaire et nutritionnelle est précaire particulièrement dans les zones rurales avec 60% de la population en insécurité alimentaire (21% en insécurité alimentaire sévère)⁴. Au niveau national, la malnutrition aigüe globale (MAG) est dans les seuils critiques avec une prévalence de 18% chez les enfants de moins de 5 ans⁵.
12. La Stratégie Pays du PAM (2015-2017) guide les orientations stratégiques du PAM à Djibouti. L'IPSR 200824 a débuté en mai 2015 pour une période de 2 ans et 8 mois et fait suite à l'IPSR 200293 (Octobre 2011-Avril 2015). Dans le cadre de cette opération, le PAM apporte son appui aux populations affectées par l'insécurité alimentaire résultant des crises dans les pays voisins, des sécheresses consécutives et de la hausse des prix. Conformément au Plan stratégique pour 2014-2017, l'IPSR 200284 vise à :
 - Assurer les besoins alimentaires et nutritionnels des réfugiés et des populations les plus affectées par l'insécurité alimentaire à Djibouti (Objectif Stratégique 1);
 - Renforcer la résilience des populations rurales aux chocs liés aux changements climatiques à travers l'appui aux services sociaux de base et la création d'actifs (Objectif Stratégique 3);
 - Appuyer le Programme National de Nutrition à travers la mise en œuvre d'activités visant la prévention et le traitement de la malnutrition aigüe et chronique des groupes vulnérables, notamment les enfants et les femmes (Objectif Stratégique 4);
13. Les activités suivantes sont exécutées: a) distribution de vivres et/ou de transferts monétaires aux réfugiés et aux groupes vulnérables parmi les populations hôtes en insécurité alimentaire en zones rurale et semi-urbaine; b) appui nutritionnel supplémentaire pour les enfants de 6-59 mois, les femmes enceintes et allaitantes et les personnes vivant avec le VIH ; c) des filets de sécurité pour les PVVIH ; d) un volet de rations à emporter pour encourager la scolarisation chez les filles des réfugiés; e) des activités de création d'actifs productifs pour renforcer la résilience des communautés/ménages et; f) un volet de renforcement de capacités du gouvernement dans la préparation et la réponse aux chocs. De plus, le PAM a introduit des activités visant la prévention de la malnutrition (aigüe et chronique) dans les zones (y compris dans les camps de réfugiés) où la prévalence de la MAG est supérieure aux seuils d'urgence.
14. Par ailleurs, le PAM met en œuvre le projet de développement (DEV 200498) «Appui au programme national d'alimentation scolaire». En mars 2015, le BP a lancé une opération d'urgence de réponse immédiate (IR-EMOP) d'une durée de trois mois pour faire face à l'afflux de réfugiés du Yémen. Depuis la clôture de cette EMOP, l'assistance aux réfugiés du Yémen continue dans le cadre de l'IPSR 200824.

³ Ibid.

⁴ FSMS, Avril et Mai 2015

⁵ SMART, UNICEF, 2013

15. Le descriptif de projet, y compris le cadre logique, les modifications y afférentes (révisions budgétaires) et le dernier état des ressources en date peuvent être consultés en cliquant sur le lien ci-après: http://one.wfp.org/operations/current_operations/project_docs/200824.pdf. Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2: Principales caractéristiques de l'opération

OPÉRATION			
Approbation	L'opération a été approuvée par le Directeur Exécutif en juin 2015		
Modifications	Une modification budgétaire (MB) a été apportée au descriptif de projet initial : MB 1 (novembre 2015): Approuvée par le Directeur Régional, cette modification vise à accroître de 5,000le nombre de réfugiés en provenance du Yémen ciblés par le PAM.		
Durée	Durée initiale: 2 ans et 8 mois (1 ^{er} mai 2015 – 31 décembre 2017)	Durée après révision: pas de changement	
Bénéficiaires prévus	<u>Nombre initial:</u> 75,600	<u>Nombre révisé:</u> 80,600	
Besoins alimentaires prévus	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: 31.317 tonnes de denrées Espèces et bons: 3.565.980 dollars	<u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: 34.199 tonnes de denrées Espèces et bons: 3.565.980 dollars	
Besoins (en dollars)	<u>Montant initial:</u> 39.340.108 dollars	<u>Montant révisé:</u> 42.827.434 dollars	
OBJECTIFS ET ACTIVITÉS			
	Objectifs stratégiques du PAM	Objectifs propres à l'opération	Activités
Le projet contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire 1, 2, 4 et 5 et est aligné au PNUAD 2014-2017 ; au Plan Stratégique Global du PAM 2013-2017 et à l'Objectif de Développement Durable (ODD) 2 (Zero Hunger Challenge)	Objectif stratégique 1	<u>Effet direct 1.1</u> : Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes. <u>Effet direct 1.2</u> : Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance.	Traitement de la MAM - enfants 6-59 mois et FEA malnutries; Assistance alimentaire ciblée (vivres et espèces)
	Objectif stratégique 3	<u>Effet direct 1.3</u> : Renforcement/Stabilisation de l'accès aux services de base ou aux actifs communautaires. <u>Effet direct 3.1</u> : Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux avoirs nécessaires à la subsistance	Rations à emporter pour les filles scolarisées; Assistance pour la création d'actifs (vivres, bons et espèces); Assistance alimentaire pour la création d'actifs (vivres et espèces)
	Objectif stratégique 4	<u>Effet direct 4.1</u> : Réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes <u>Effet direct 4.2</u> : Renforcement des capacités à réduire la dénutrition et amélioration de l'éducation	Traitement de la MAM - enfants 6-59 mois et FEA malnutries; assistance alimentaire ciblée aux PVVIH et TB; prévention de la malnutrition aigüe et chronique Formation (vivres)

Objectifs transversaux :

- **Problématique hommes-femmes:** Améliorer l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes.
- **Protection et responsabilité à l'égard des populations touchés (AAP):** Fournir et utiliser l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité.
- **Partenariats:** Coordonner les interventions d'assistance alimentaire et mettre en place/entretenir des partenariats effectifs.

PARTENAIRES

Gouvernement	Ministère de la Santé, le Ministère Agriculture, le Secrétariat d'Etat pour la Solidarité Nationale (SESN), l'Agence Djiboutienne de Développement et le Ministère de l'intérieur à travers l'Office National pour l'Assistance aux Réfugiés (ONARS).
Nations Unies	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR), Fonds des Nation Unies pour l'Enfance (UNICEF), Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP).
ONG	Lutheran World Federation, Norwegian Refugee Council, African Humanitarian Action, ADPF, ARREY, Union nationale des femmes djiboutiennes, Adailou Eco-Village, etc.

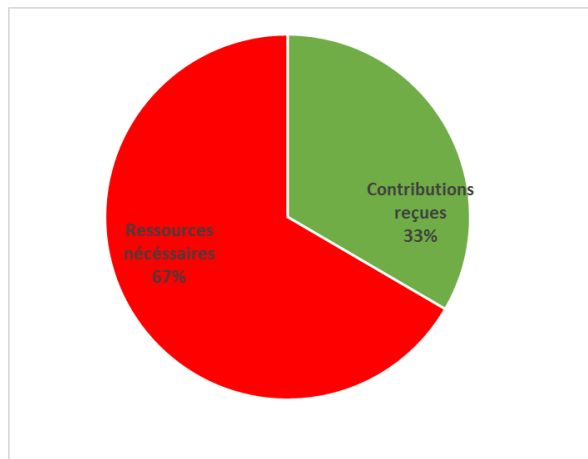
RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)

Contributions reçues [3 avril 2016]: 14.308.475 dollars

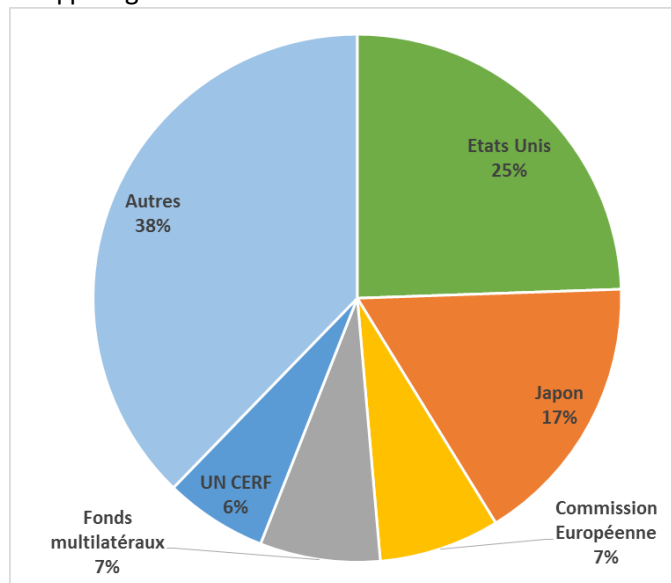
% obtenu par rapport à ce qui avait été demandé: 33%

Cinq plus gros donateurs: Etats Unis, Japon, Commission Européenne, fonds multilatéraux et le fonds central pour les interventions d'urgence (CERF).

En % des besoins totaux financés

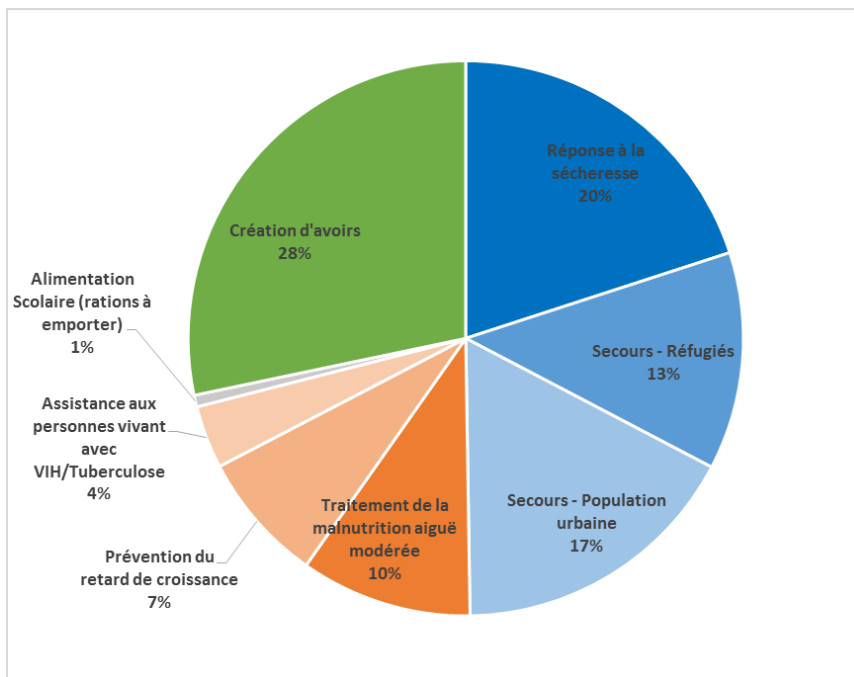


Cinq plus gros donateurs

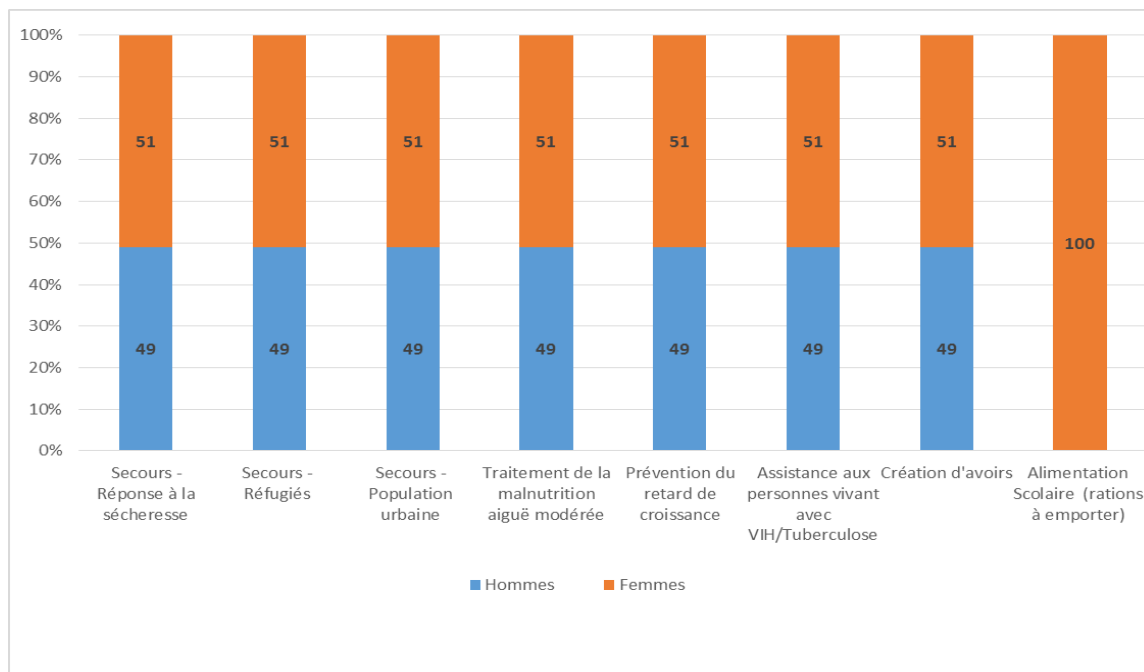


PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception)

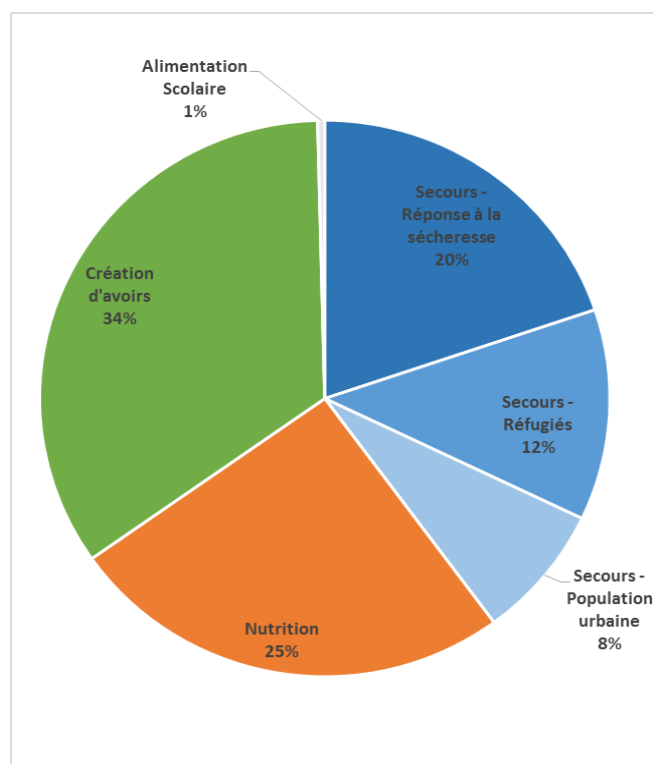
Proportion de bénéficiaires prévus par activité (en pourcentage)



Proportion prévue de femmes/filles par rapport aux hommes/garçons, par activité (en pourcentage)



Proportion prévue de produits alimentaires nécessaires par activité (en pourcentage)



4. Approche méthodologique de l'évaluation

4.1. Portée de l'évaluation

16. **Portée.** L'évaluation couvrira l'IPSR 200824, y compris l'ensemble des activités et processus se rapportant à son élaboration, sa mise en œuvre, sa dotation en ressources, au suivi et à l'évaluation, et à l'établissement de rapports qui sont utiles pour répondre aux questions d'évaluation. La période couverte par la présente évaluation va de janvier 2015 au 30 juin 2016, ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation.

4.2. Questions d'évaluation

17. L'évaluation traitera les trois questions suivantes:

18. **Question 1: Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente?** L'analyse portera notamment sur la mesure dans laquelle les objectifs, le ciblage et le choix des activités et des modalités de transfert:

- étaient adaptés, au moment de la conception du projet, aux besoins des populations en situation d'insécurité alimentaire, y compris aux besoins particuliers des femmes, des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes, le cas échéant, et le sont demeurés au fil du temps;
- sont cohérents au regard des politiques nationales définies, y compris les politiques et stratégies sectorielles et en matière de genre⁶, et s'inscrivent dans une logique de

⁶ Une Stratégie pour la Sécurité Alimentaire et la Nutrition est promue à travers la Vision 2035 de Djibouti et l'Initiative Nationale pour le Développement Social (INDS (2008 – 2015 dont les 4 piliers sont: 1) le développement économique ; la stabilité et la compétitivité; 2) le développement du capital humain ; 3) la réduction de l'extrême pauvreté et des inégalités; and 4) la bonne gouvernance. Djibouti est aussi doté d'une Politique Nationale du Genre (2011-2021).

complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires de l'action humanitaire et du développement.

- étaient harmonisés au moment de la conception du projet avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM et du système des Nations Unies (notamment en matière de genre), et le sont demeurés au fil du temps⁷. En particulier, l'équipe analysera si et comment les objectifs liés à l'autonomisation des femmes et l'égalité des femmes ont été inclus lors de la formulation de l'intervention en accord avec l'OMD 3 et d'autres engagements de l'ensemble du système des Nations Unies.

Dans le cadre de l'analyse de la pertinence de l'opération, le bureau de pays et le bureau régional souhaiteraient qu'une attention particulière soit portée aux questions suivantes:

- La formulation de la Stratégie Pays en 2015 de Djibouti et celle de l'IPSR étaient-elles pertinentes/appropriées?
- Le choix des **modalités de transfert** (combinaison de transfert en vivres et monétaires) pour les réfugiés a-t-il été pertinent⁸?
- Prenant en compte les nombreux défis auxquels fait face le PAM⁹, la stratégie du bureau de pays en matière de **nutrition** et son intention de recentrer ses activités sur la prévention de la malnutrition chronique à travers une panoplie de services fournis en collaboration avec d'autres institutions (dont l'éducation pour la nutrition et la sensibilisation aux pratiques d'hygiène) est-elle appropriée?
- Examiner la pertinence du rôle du PAM en tant que fournisseur d'**assistance technique** au Gouvernement notamment dans le cadre des transferts électroniques (coupons ou monétaires)¹⁰.

Question 2: Quels sont les résultats de l'opération? Tout en s'attachant à examiner les écarts en termes d'effets bénéfiques entre femmes, hommes, garçons et filles des différents groupes, l'évaluation analysera les éléments suivants:

- le niveau de concrétisation des produits attendus (y compris le nombre de bénéficiaires secourus, ventilé par catégorie [femmes, filles, hommes et garçons];
- la mesure dans laquelle les produits obtenus ont entraîné la réalisation des objectifs de l'opération, ainsi que les effets inattendus constatés, en mettant en évidence, le cas échéant, les différences selon les groupes, y compris les femmes, les filles, les hommes et les garçons; la mesure dans laquelle les objectifs liés à l'amélioration de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes ont été atteints ;
- la façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec d'autres opérations du PAM ainsi qu'avec les mesures prises par d'autres acteurs pour contribuer à la réalisation de l'objectif principal du PAM dans le pays; et
- l'efficacité de l'opération et la probabilité que ses retombées perdurent à son issue.

Dans le cadre de l'analyse des résultats, le bureau de pays et le bureau régional souhaiteraient qu'une attention particulière soit portée aux questions suivantes:

⁷ Notamment le Plan Stratégique du PAM 2014-2017, les politiques du PAM en matière de genre (2015), nutrition (2012), partenariats (2014), filets de sécurité (2012/2004), protection (2012) et assistance humanitaire (2012), résilience et sécurité alimentaire (2015), de gestion et réduction du risque et désastres (2011), des transferts monétaires (2009), etc. S'agissant des questions liées au genre, l'équipe devra se référer à la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes ainsi qu'à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

⁸ Les rapports PDM et les rapports des missions conjointes (JAM) fourniront des données statistiquement représentatives.

⁹ Tels que la capacité limitée des agents de santé et l'efficacité limitée des structures sanitaires.

¹⁰ Le Gouvernement a répliqué un projet pilote du PAM (utilisant des coupons électroniques) et explore la possibilité de l'étendre dans le cadre de sa politique nationale de protection sociale.

- **Résilience** : Dans l'IPSR, les activités FFA contribuent à un objectif de sécurité alimentaire mais aussi prévoient la création d'actifs communautaires (en relation avec la gestion de l'eau) avec le soutien technique de partenaires (FAO, FIDA, Banque Mondiale et Ministère de l'Agriculture). L'évaluation devra examiner le niveau de réalisation dans le cadre de cette composante. Les partenariats du PAM devront être évalués, notamment ceux en relation avec les activités de résilience.
- **Distributions générales**: Dans quelle mesure l'introduction d'un ciblage basé sur la vulnérabilité des ménages et la fourniture d'une assistance alimentaire régulière à ces ménages vulnérables ont-ils eu un impact sur l'efficacité et l'efficience de l'opération?

Question 3: Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés? L'évaluation devrait générer des indications intéressantes sur les principaux facteurs internes et externes ayant engendré les changements observés et influé sur la manière dont les résultats ont été obtenus.

L'enquête sera probablement centrée, entre autres, sur:

- les facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir): les processus, systèmes et outils en place pour appuyer la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'opération, et l'établissement des rapports correspondants; la structure de gouvernance et les dispositions institutionnelles (y compris les aspects concernant les effectifs, les capacités et l'appui technique offert par le bureau régional/le Siège); les arrangements relatifs aux partenariats et à la coordination, etc.
- les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement opérationnel externe; (contexte politique, sécuritaire, besoins des populations fluctuants, stratégies nationales; etc.); l'environnement financier; perceptions et appui des donateurs, facteurs géographiques, les facteurs positifs ou négatifs extérieurs (niveau des coûts), etc.

19. L'équipe d'évaluation devra tirer des enseignements et identifier de bonnes pratiques, notamment en matière de résilience à l'insécurité alimentaire et la malnutrition, déterminer quelles devraient être les interventions prioritaires à mener dans le futur et formuler des recommandations qui puissent guider le bureau de pays i) dans l'exécution de l'IPSR actuelle; et ii) dans la conception de l'opération suivante.

4.3 Étude d'évaluabilité

20. On entend par évaluabilité la mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible. L'analyse préliminaire de l'évaluabilité ci-après sera approfondie par l'équipe d'évaluation dans le dossier initial. En particulier, l'équipe procédera à une étude critique de la disponibilité des données, et elle prendra en considération les limites mises en évidence par l'étude d'évaluabilité pour choisir les méthodes d'évaluation. Ce faisant, l'équipe procédera à un examen critique de l'évaluabilité des aspects de l'opération ayant trait à la problématique hommes-femmes et répertoriera les difficultés connexes ainsi que les mesures d'atténuation à envisager et déterminera si d'autres indicateurs seront nécessaires afin d'intégrer la dimension de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes dans l'analyse.

21. Pour répondre à la question 1, l'équipe d'évaluation pourra s'appuyer sur des rapports d'analyse, des comptes rendus émanant du Comité d'examen des programmes, le descriptif et le cadre logique du projet, les évaluations ou revues d'opérations passées¹¹ ainsi que sur des documents

¹¹ Celles-ci comprennent une étude de la sécurité alimentaire et une analyse des marchés conduites en 2013 dans les camps de réfugiés et parmi les populations hôtes, une mission d'évaluation conjointe (JAM) en 2013, ainsi qu'une évaluation du projet pilote de bons alimentaires (2012).

relatifs aux interventions du gouvernement et d'autres acteurs. En outre, elle se penchera sur les stratégies, politiques et orientations normatives pertinentes du PAM.

22. S'agissant de la question 2, l'opération a été conçue en conformité avec le Cadre de résultats stratégiques (2014-2017), et les produits, effets directs et cibles retenus figurent dans le cadre logique. Les rapports de suivi ainsi que les rapports normalisés sur les projets établis annuellement renseignent sur la réalisation des produits et des effets directs, ce qui permet de les évaluer au regard des objectifs établis.
23. Néanmoins, il pourrait se révéler difficile de répondre à la question 2 en partie du fait: i) de l'absence de données de référence pour certaines activités, qu'il faudra reconstituer à partir de constatations issues de divers rapports d'analyse; et ii) de lacunes dans les données relatives à l'efficience.
24. Le tableau présente la liste des données, études et enquêtes disponibles ou à venir. En particulier, deux études/enquêtes sont prévues dans les prochains mois, une mission conjointe (JAM) sur les réfugiés et une enquête nationale SMART.

Tableau 3: Principales Sources de Données

Liste des Sources de Données	2015	2016
Rapports normalisés sur les projets	√	
Food Security Outcome Monitoring System	√	√
Food Security and Monitoring System	√	√
Joint Mission Assessment		√
SMART survey		√
Joint Protection Assessment Cash Project in the Camps	√	
Joint Protection Assessment Cash Project in Urban Area	√	
Rapport de Review de l'UNDAF 2013 - 2017 (Avril 2016)		√
Rapport de completude "Projet PRODERMO" - WB	√	
Rapport de completude "Projet de protection de l'Ecosysteme" - EVA Local NGO	√	
Rapport de completude "Camps de Refugies" - ONARS - Gouvernement	√	

25. Pour la question 3, les membres de l'équipe d'évaluation auront accès à certains documents de planification institutionnelle et pourront probablement obtenir des informations complémentaires dans le cadre d'entretiens avec des informateurs clés.

4.4. Méthodologie

26. La méthodologie sera définie par l'équipe d'évaluation pendant la phase initiale. Elle devrait avoir les caractéristiques suivantes:
 - faire appel à des critères d'évaluation pertinents et convenus à l'échelon international, ayant trait notamment à la pertinence, la cohérence (interne et externe), la couverture, l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité (ou l'interconnexion pour les opérations d'urgence) tout en prenant compte la problématique hommes-femmes et le principe d'équité dans leur analyse;
 - utiliser des normes applicables (comme les normes SPHERE) ou les directives du Groupe des Nations-Unies d'Evaluation en matière de genre ¹²;
 - garantir l'impartialité et l'objectivité en diversifiant les sources d'information (par exemple des groupes de parties prenantes, dont les bénéficiaires, etc.) et en associant plusieurs méthodes (par exemple quantitative, qualitative, participative) afin d'assurer la triangulation

¹² Groupe des Nations-Unies d'Evaluation «Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations», août 2014. Ces directives doivent être lues en conjonction avec la note technique d'OEV sur les questions de genre. L'équipe d'évaluation sera tenue de lire cette fiche technique durant la phase initiale et de veiller à l'intégration des aspects liés à la problématique hommes-femmes et l'équité dans toutes les phases et tous les aspects de l'évaluation.

de l'information par différents moyens. Il faudra privilégier les méthodes participatives mobilisant les principales parties prenantes, notamment le bureau de pays. La sélection des sites où seront effectuées des missions sur le terrain devra se faire de manière impartiale;

- être orientée sur le traitement des questions d'évaluation clés en tenant compte des difficultés liées à l'évaluabilité, des contraintes budgétaires et des considérations de temps;
- se fonder sur une étude du modèle logique de l'opération et sur une analyse détaillée des parties prenantes;
- utiliser une analyse selon le genre pour examiner la problématique Homme/Femme dans l'ensemble des activités de l'IPSR.
- utiliser une méthodologie mixte et un échantillonnage adéquat pour faire en sorte que les femmes, les filles, les hommes et les garçons appartenant à différents groupes de parties prenantes participent et que leurs différents témoignages soient recueillis et utilisés;
- être récapitulée dans une matrice d'évaluation, qui servira de principal outil pour organiser le travail.

4.5. Assurance qualité

27. Le Système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) mis en place par le Bureau de l'évaluation définit les normes de qualité attendues de la présente évaluation et indique les processus d'assurance qualité à appliquer, qui prévoient différentes étapes; il précise en outre les modèles à suivre s'agissant des produits d'évaluation ainsi que les listes de vérification. Ce système est fondé sur les normes et critères appliqués par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ainsi que sur les bonnes pratiques en vigueur dans la communauté internationale de l'évaluation (Comité d'aide au développement et Réseau d'apprentissage actif pour la transparence et la performance de l'action humanitaire), et vise à garantir que le processus et les produits d'évaluation sont conformes aux meilleures pratiques et respectent les normes de qualité du Bureau de l'évaluation. Le système EQAS ne compromet ni l'objectivité, ni l'indépendance de l'équipe d'évaluation.
28. Lorsque le travail débutera, le Bureau de l'évaluation présentera le système EQAS au gestionnaire de l'évaluation, à qui il communiquera les documents correspondants. Le système devrait être systématiquement appliqué à la présente évaluation et il appartiendra au gestionnaire de l'évaluation de veiller à ce que les travaux se déroulent conformément aux étapes du processus; il lui incombera également de procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l'évaluation avant leur soumission au PAM. Le Bureau de l'évaluation communiquera aussi un guide d'orientation sur le PAM et ses opérations, qui offre une vue d'ensemble de l'organisation.

5. Phases et produits attendus

29. L'évaluation se déroulera en cinq phases. On trouvera à l'annexe 2 des renseignements détaillés sur les activités prévues, le calendrier correspondant et les produits attendus.
30. **Phase de préparation (Avril 2016):** le point focal du Bureau de l'évaluation conduira les travaux de recherche préalables et des consultations pour concevoir l'évaluation, établira les termes de référence, sélectionnera l'équipe d'évaluation et recrutera la société chargée de gérer et de mener l'évaluation.
31. **Phase initiale (Juin 2016 – Juillet 2016):** cette phase vise à préparer l'équipe d'évaluation en veillant à ce qu'elle saisisse bien les attentes et dispose d'un plan précis pour conduire l'évaluation. Elle comprendra un examen de la documentation portant sur les données secondaires et de premiers échanges avec les principales parties prenantes.

Produit attendu: le dossier initial. Le dossier initial indique de manière détaillée comment l'équipe prévoit de mener l'évaluation, l'accent étant mis sur les aspects liés à la méthodologie et à la planification. Ce dossier sera communiqué au bureau de pays/bureau régional et Bureau de l'évaluation pour formuler des observations avant d'être approuvé par le Bureau de l'évaluation. Il contiendra une analyse du contexte et de l'opération, la méthode d'évaluation, articulée autour d'une étude approfondie de l'évaluabilité et des parties prenantes, une matrice d'évaluation, et un descriptif de la technique d'échantillonnage et des outils de collecte des données. Il présentera en outre la répartition des tâches entre les membres de l'équipe d'évaluation, ainsi qu'un échéancier détaillé que les parties prenantes pourront consulter. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le [descriptif du contenu du dossier initial](#).

32. Phase d'évaluation (19 septembre - 8 octobre 2016): le travail sur le terrain se déroulera sur trois semaines et comprendra des visites sur les sites des projets et la collecte de données primaires et secondaires auprès des parties prenantes locales. Deux sessions de compte rendu seront organisées une fois les activités sur le terrain terminées. La première se tiendra en présence de représentants du bureau de pays (les collègues concernés dans le bureau régional et au Siège seront invités à participer par téléconférence), et la seconde sera organisée avec les parties prenantes extérieures.

Produit attendu: Exposé de Restitution. Un exposé reprenant les constatations et les conclusions préliminaires (sous forme de diaporama Powerpoint) sera établi pour appuyer les comptes rendus durant les séances de restitution interne et externe en fin de mission.

33. Phase de rapport (octobre – décembre 2016): l'équipe d'évaluation analysera les données collectées lors de l'examen de la documentation et du travail sur le terrain, conduira des consultations supplémentaires avec les parties prenantes, selon les besoins, et rédigera le projet de rapport d'évaluation. Celui-ci sera soumis au gestionnaire de l'évaluation à des fins d'assurance qualité. Les parties prenantes seront invitées à communiquer leurs observations, qui seront consignées sous forme de tableau par le gestionnaire de l'évaluation et transmises à l'équipe pour examen avant achèvement du rapport.

Produit attendu: rapport d'évaluation. Le rapport d'évaluation présentera les constatations, conclusions et recommandations issues de l'évaluation; ce document ne devra pas excéder 46 pages. Les constatations devraient se fonder sur des données factuelles et se rapporter aux questions d'évaluation posées. Les données seront ventilées par sexe; les constatations et les conclusions mettront en évidence, le cas échéant, les écarts observés au niveau de la performance et des résultats de l'opération pour les différents groupes de bénéficiaires. Le rapport devrait suivre un enchaînement logique conduisant des constatations aux conclusions et des conclusions aux recommandations. Les recommandations seront limitées en nombre, applicables et ciblées sur les utilisateurs pertinents. Elles constitueront la base de la réponse de la direction du PAM au contenu de l'évaluation. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le [descriptif du contenu du rapport d'évaluation](#) et les [modèles de présentation des effets directs et produits](#).

34. Phase de suivi et de diffusion: Le bureau de l'évaluation communiquera le rapport final d'évaluation au bureau de pays et au bureau régional. Le bureau de pays préparera une réponse de la direction détaillant les mesures qui seront prises pour faire suite aux recommandations de accompagnées d'un échéancier. Le bureau régional coordonnera la réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées lors de l'évaluation et suivra la mise en œuvre de ces mesures. Le Bureau de l'évaluation soumettra aussi le rapport d'évaluation à un examen de la qualité à posteriori réalisé par un cabinet extérieur, qui rendra compte en toute indépendance de la qualité, de la crédibilité et de l'utilité de l'évaluation à la lumière des règles et normes en vigueur dans ce domaine. Une enquête en ligne permettra de recueillir auprès de toutes les parties prenantes des informations en retour sur l'évaluation. Le rapport final d'évaluation sera publié sur le site externe du PAM et les constatations de l'évaluation figureront dans une synthèse

annuelle des évaluations d'opérations qui sera présentée au Conseil d'Administration du PAM pour examen. Cette synthèse identifiera des thèmes communs parmi les opérations évaluées et rendra compte de la manière dont la problématique hommes-femmes a été prise en considération dans ces opérations.

35. Notes sur les produits attendus: le dossier initial et les rapports d'évaluation seront rédigés en Français, selon les modèles EQAS.
36. L'équipe d'évaluation doit rédiger des rapports de très haute qualité, fondés sur des données factuelles et dépourvus d'erreurs. Le cabinet chargé de l'évaluation est responsable en dernier ressort de la ponctualité et de la qualité des produits. Si les normes attendues ne sont pas atteintes, il devra, à ses propres frais, procéder aux ajustements nécessaires pour porter les produits d'évaluation au niveau de qualité requis.
37. Les termes de référence de l'évaluation, le rapport et la réponse de la direction seront accessibles au public et pourront être consultés sur le site Web du PAM (wfp.org/evaluation). Les autres produits de l'évaluation seront à usage interne.

Tableau 4: Calendrier pour la mission sur le terrain et les produits attendus

Entité responsable	Phase	Activités	Dates importantes
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version provisoire du dossier initial	11 juillet
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	25 juillet
Bureau de pays/équipe d'évaluation	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	19 septembre-8 octobre
Équipe d'évaluation	Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama Powerpoint)	6 octobre (interne) 8 octobre (externe)
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	17 novembre
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	15 décembre
Bureau de pays/bureau régional	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	15 janvier

6. Organisation de l'évaluation

6.1 Approche axée sur l'externalisation

38. En vertu de l'approche axée sur l'externalisation qui est suivie pour les évaluations d'opérations, l'évaluation est réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation, mais elle est gérée et conduite par un cabinet d'évaluation externe avec lequel le PAM a conclu un accord à long terme pour des services d'évaluation d'opérations.
39. Ce cabinet mettra à disposition un gestionnaire de l'évaluation et une équipe d'évaluation indépendante, conformément à ce que prévoit l'accord. Afin de garantir la rigueur de l'examen des produits attendus, le gestionnaire de l'évaluation ne devra en aucun cas faire partie de l'équipe d'évaluation.
40. Le cabinet, le gestionnaire de l'évaluation et les membres de l'équipe d'évaluation ne devront pas avoir pris part à la conception, la mise en œuvre ou le suivi et l'évaluation de l'opération, ni être impliqués dans tout autre conflit d'intérêts ou dans une quelconque situation susceptible de compromettre leur impartialité. Les évaluateurs agiront de manière impartiale et respecteront le code de conduite de la profession.
41. Compte tenu de l'objectif didactique de l'étude, le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation encourageront la participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation. Toutefois, afin de préserver l'indépendance de l'évaluation, le personnel du PAM ne fera pas partie de l'équipe d'évaluation ni ne participera à des réunions avec les parties prenantes extérieures si l'équipe estime que sa présence risquerait de biaiser les réponses.

6.2 Gestion de l'évaluation

42. L'évaluation sera gérée par le responsable des évaluations d'opérations désigné par le cabinet (conformément à l'accord à long terme). Il appartiendra à ce responsable de gérer le processus d'évaluation dans les limites du budget alloué et en conformité avec le système EQAS et les attentes formulées dans les présents termes de référence, ainsi que de fournir en temps voulu des produits d'évaluation conformes aux normes du Bureau de l'évaluation. En particulier, il incombera au gestionnaire de l'évaluation:
 - De constituer et recruter l'équipe d'évaluation, et d'apporter un soutien administratif (contrats, visas, arrangements relatifs aux déplacements, rémunération des consultants, factures pour le PAM, etc.).
 - De faire office d'interlocuteur principal entre les parties prenantes du PAM et l'équipe d'évaluation tout au long du processus, de faciliter de manière générale la communication et de promouvoir la participation des parties prenantes à toutes les étapes.
 - D'appuyer l'équipe d'évaluation en renseignant ses membres sur le PAM, le système EQAS et les prescriptions afférentes à l'évaluation, en leur fournissant la documentation pertinente et, de manière générale, en les conseillant sur tous les aspects de l'évaluation pour veiller à ce qu'ils soient en mesure de conduire leur travail.
 - De veiller à ce que l'évaluation se déroule conformément au système EQAS, aux normes et règles ainsi qu'au code de conduite de la profession, et à ce que les normes de qualité et les délais soient respectés.
 - De veiller à ce qu'un contrôle rigoureux et objectif de la qualité de tous les produits d'évaluation soit conduit avant leur soumission au PAM. Ce contrôle de la qualité sera consigné par écrit et une estimation de la mesure dans laquelle les normes de qualité sont respectées sera fournie au PAM.
 - De communiquer des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête consacrée à l'évaluation, menée par la voie électronique.

6.3 Conduite de l'évaluation

43. L'équipe d'évaluation conduira les travaux sous la direction du gestionnaire de l'évaluation. Elle sera recrutée par le cabinet conformément à ce qui aura été convenu avec le Bureau de l'évaluation quant à sa composition.
44. **Composition de l'équipe d'évaluation.** L'équipe d'évaluation devrait comprendre 2-3 membres, dont le chef d'équipe et des spécialistes dans les domaines ci-dessous. Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers et un ressortissant national. Au minimum un membre de l'équipe doit avoir une expérience de travail avec le PAM ainsi qu'une expertise en matière de problématique hommes-femmes.
45. **Compétences de l'équipe d'évaluation.** L'équipe d'évaluation sera multidisciplinaire et ses membres réuniront à eux tous un ensemble équilibré de compétences spécialisées et de connaissances pratiques dans les domaines ci-après (par ordre d'importance):
 - Sécurité alimentaire/ résilience;
 - Filets de sécurité/ protection sociale;
 - Transferts monétaires notamment en contexte urbain;
 - Nutrition –avec l'accent sur les approches communautaires et la santé publique.
 - Compétences spécialisées en matière de problématique hommes-femmes dans le contexte national/régional ainsi qu'une bonne connaissance des engagements du PAM et du système des Nations Unies en matière de genre.
46. Tous les membres de l'équipe d'évaluation devront posséder de solides compétences dans le domaine de l'analyse et de la communication; une expérience de l'évaluation et une bonne connaissance du pays ou de la région.
47. Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français (à l'oral et à l'écrit) afin de pouvoir communiquer avec les différentes parties prenantes et de consulter les documents relatifs à l'évaluation. Les autres membres de l'équipe devront parler français et si possible une langue locale.
48. **Le chef d'équipe** devra posséder les compétences requises en matière de communication, direction et encadrement, et avoir une expérience attestée dans la conduite d'évaluations similaires en tant que chef d'équipe. Il (ou elle) aura des compétences techniques dans l'un des domaines cités plus haut ainsi qu'un savoir-faire reconnu en matière de conception de méthodologies et d'outils de collecte de données. Il (ou elle) aura en outre de solides aptitudes à la rédaction et à la présentation d'exposés en français.
49. Ses responsabilités principales seront les suivantes: i) définir l'approche et la méthodologie de l'évaluation; ii) guider et gérer l'équipe d'évaluation; iii) conduire la mission d'évaluation et représenter l'équipe; iv) élaborer et réviser, si nécessaire, le dossier initial, l'exposé de restitution et le rapport d'évaluation en conformité avec le système EQAS; et v) communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.
50. **Les membres de l'équipe d'évaluation** réuniront un ensemble de compétences techniques complémentaires et auront une expérience du travail rédactionnel afférent à ce type de mission.
51. Les membres de l'équipe d'évaluation seront appelés à: i) contribuer à la méthodologie dans leur domaine d'expertise à la lumière d'un examen de la documentation; ii) conduire des missions sur le terrain; iii) prendre part aux réunions de l'équipe et à des rencontres avec les parties prenantes; iv) contribuer à l'élaboration et à la révision des produits d'évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s); et v) donner leur avis sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

6.4 Considérations en rapport avec la sécurité

52. En tant que fournisseur indépendant de services d'évaluation au PAM, le cabinet d'évaluation est chargé de veiller à la sécurité de toutes les personnes recrutées, et notamment de prendre les dispositions adéquates en matière d'évacuation sanitaire ou d'évacuation pour raisons de sécurité. Les consultants recrutés ne relèvent pas du régime du personnel du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies.
53. Cependant, pour éviter tout incident lié à la sécurité, il est demandé au gestionnaire de l'évaluation de s'assurer que:
- les membres de l'équipe qui se rendent sur le terrain ont suivi au préalable les cours sur la sécurité en mission conçus pour le système des Nations Unies, ont imprimé les certificats obtenus à l'issue de ces formations et les ont emportés avec eux (il faut environ 2 heures pour suivre ces formations);
 - le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du responsable de la sécurité dès leur arrivée dans le pays, organise une séance d'information à leur intention pour qu'ils soient bien au courant des conditions de sécurité sur le terrain;
 - les membres de l'équipe observent les règles et règlements des Nations Unies relatifs à la sécurité, par exemple les couvre-feux, etc.
54. Pour plus d'information, notamment le lien pour les cours en ligne consacré à la sensibilisation à la sécurité, consulter [les directives pour les évaluations d'opérations](#) page 36.

7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM

55. **Bureau de pays.** La direction du bureau de pays sera chargée:
- De nommer un point focal pour l'évaluation. Etienne Labande, Chef du Programme sera le point focal du bureau de pays pour la présente évaluation.
 - De fournir au gestionnaire de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation la documentation et les informations nécessaires à la réalisation de leur mission; faciliter les contacts de l'équipe avec les parties prenantes locales; d'organiser les réunions et les visites sur le terrain; de fournir un appui logistique pour le travail sur le terrain; et de prévoir des services d'interprétation, si nécessaire.
 - De participer aux délibérations avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'étude et sur l'opération, sa performance et ses résultats, ainsi qu'à diverses téléconférences organisées avec le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe au sujet des produits issus de leurs travaux.
 - D'organiser deux séances d'information de fin de mission, une en interne et l'autre avec les parties prenantes extérieures, et d'y participer.
 - De formuler des observations sur les termes de référence, le dossier initial ainsi que le rapport d'évaluation, et d'établir une réponse de la direction au contenu de l'évaluation.
 - De communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.
56. **Bureau régional.** Le bureau régional sera chargé:
- De nommer un point focal pour l'évaluation. Genevieve Chicoine, Conseiller Régional M&E sera le point focal du bureau régional pour la présente évaluation.
 - De participer aux délibérations avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'étude et sur l'opération, sa performance et ses résultats. En particulier, le bureau régional devrait prendre part aux séances d'information de fin de mission, ainsi qu'aux diverses téléconférences organisées avec le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe, le cas échéant.
 - De formuler des observations sur les termes de référence, le dossier initial et le rapport d'évaluation.

- De coordonner la réponse de la direction au contenu de l'évaluation et suivre la mise en œuvre des recommandations.
 - De communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.
57. **Siège.** Il pourra être demandé à certaines entités du Siège d'examiner, s'il y a lieu, les stratégies, les politiques ou les systèmes du PAM dans leur domaine de compétence et de formuler des observations sur les termes de référence et le rapport d'évaluation.
58. **Bureau de l'évaluation.** Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire réaliser l'évaluation et Mirande Sende, Chargée d'Evaluation est son point focal. Il incombe au Bureau de l'évaluation:
- D'organiser le déroulement de l'évaluation, y compris d'élaborer les termes de référence en concertation avec les parties prenantes concernées; de sélectionner et recruter par contrat le cabinet d'évaluation externe; et de faciliter les premiers contacts entre les parties prenantes du PAM et ledit cabinet.
 - De permettre au cabinet de faire un travail de qualité en lui communiquant les documents relatifs au système EQAS, et notamment les directives applicables au processus, les différents modes d'emploi et les modèles, ainsi que de donner au gestionnaire de l'évaluation des précisions sur les politiques, stratégies, processus et systèmes du PAM, le cas échéant.
 - De formuler des observations sur le dossier initial.
 - De formuler des observations sur le rapport d'évaluation et approuver la version finale.
 - De soumettre la version finale du rapport d'évaluation à un examen externe de la qualité a posteriori afin de disposer d'un avis indépendant sur la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation et d'en communiquer les résultats au cabinet.
 - De publier la version finale du rapport d'évaluation sur le site Web du PAM et d'intégrer les constatations au rapport de synthèse annuel qui sera présenté au Conseil d'administration du PAM pour examen.
 - De conduire une enquête par voie électronique pour recueillir des avis sur le processus d'évaluation et la qualité du rapport, en vue de les utiliser pour réviser au besoin l'approche méthodologique.

8. Communication et budget

8.1. Communication

59. Les questions relatives à la langue de l'évaluation sont évoquées aux sections 6.3 et 5, cette dernière précisant également quels produits d'évaluation seront rendus publics et par quelles voies; y figure également le calendrier des réunions d'information avec les principales parties prenantes. La section 5, paragraphe 34, indique comment les constatations seront diffusées.
60. Pour renforcer la valeur pédagogique de la présente évaluation, le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation mettront l'accent sur la transparence et la franchise des échanges avec les parties prenantes du PAM. Des téléconférences et des conversations téléphoniques individuelles auront régulièrement lieu entre le gestionnaire de l'évaluation, l'équipe d'évaluation et le point focal du bureau de pays pour faciliter le traitement de tout problème qui surviendrait et garantir un processus participatif.

8.2. Budget

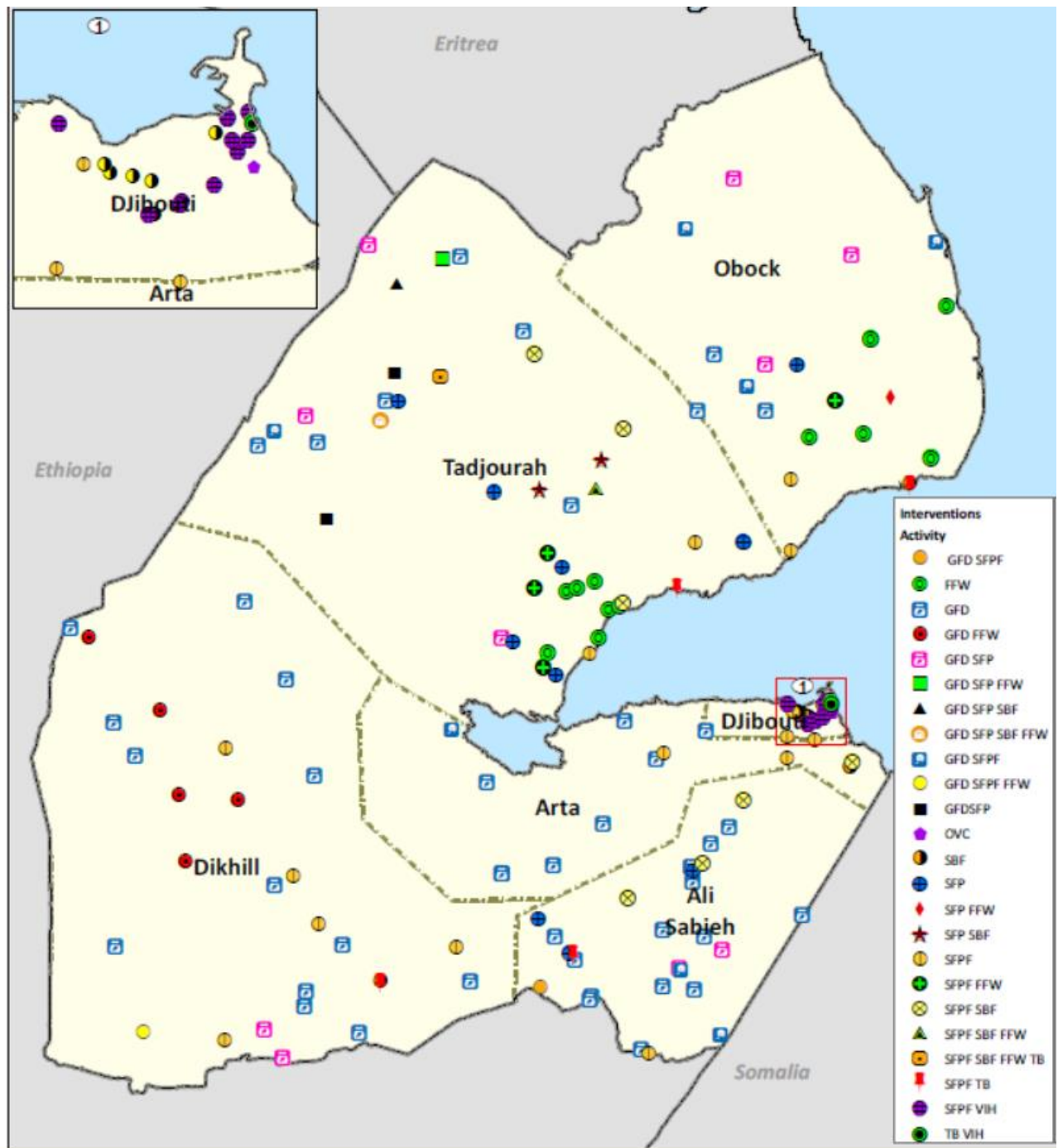
61. **Source de financement.** L'évaluation sera financée conformément aux dispositions du mécanisme de financement spécial du PAM pour les évaluations d'opération (mémoire de la Directrice exécutive datés d'octobre 2012 et juillet 2015). Les coûts à imputer au bureau de pays seront déterminés par la Division du budget et de la programmation du PAM.

62. **Budget.** Le budget sera établi par le cabinet (en utilisant les taux indiqués dans l'accord à long terme et le modèle correspondant) et approuvé par le Bureau de l'évaluation. Aux fins de la présente évaluation, le cabinet:

- Appliquera la commission de gestion correspondant à une opération de petite envergure.
- Ne prévoira pas dans le budget les déplacements dans le pays.

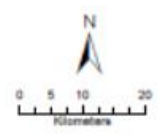
*Prière d'adresser toute question à Miranda Sende, Chargée d'Evaluation, à miranda.sende@wfp.org
Tel: +39 06 6513 2539.*

Annexe 1: Carte



- Interventions**
- Activity**
- GFD SFPF
 - FFW
 - GFD
 - GFD FFW
 - GFD SFP
 - GFD SFP FFW
 - ▲ GFD SFP SBF
 - GFD SFP SBF FFW
 - GFD SFPF
 - GFD SFPF FFW
 - GFD SFPF
 - OVC
 - SBF
 - SFP
 - ◆ SFP FFW
 - ★ SFP SBF
 - SFPF
 - SFPF FFW
 - SFPF SBF
 - ▲ SFPF SBF FFW
 - SFPF SBF FFW TB
 - ◆ SFPF TB
 - SFPF VIH
 - TB VIH

Legend		Activity	Comment
		FFW	Sites with only FFW
		GFD	Sites with only GFD
		GFD FFW	Sites with GFD and FFW
		GFD SFP	Sites with GFD and only SFP for children <5years
		GFD SFP FFW	Sites with GFD, SFP for only children <5years and FFW
		GFD SFP SBF	Sites with GFD, SFP and Prevention
		GFD SFP SBF FFW	Sites with GFD, SFP for children <5years and PLW, Prevention by ADDS and FFW
		GFD SFPF	Sites with GFD and SFP for children under five and PLW
		GFD SFPF FFW	Sites with GFD, SFP for children <5years and PLW and FFW
		OVC	Sites with DEV
		SBF	Prevention with ADDS
		SFP	Sites with SFP for only children under five
		SFP FFW	Sites with SFP for children <5years and FFW
		SFP SBF	Sites with SFP for children <5years
		SFPF	Sites with SFP for children <5years and PLW
		SFPF FFW	Sites with SFP for children under five and PLW and FFW
		SFPF SBF	Sites with SFP for only children <5yrs and PLW, and Prevention with ADDS for children 6-24months
		SFPF SBF	Sites with SFP for children <5years and PLW and Prevention
		SFPF SBF FFW TB	Sites with SFP PLW, Prevention By ADDS, FFW and TB in patient
		SFPF TB	Sites with SFP for children <5years and PLW and TB in patient
		SFPF VIH	Sites with SFP for children <5years and PLW, and HIV/AIDS persons
		TB VIH	Sites with TB in patient and HIV/AIDS



Date Created: 28 April 2018
 Website: www.wfp.org
 Prepared by: VAM RBN

Map Reference:
 RP_wfp_mfiprogramme interventions PBO 2018_A3P

Data Source: WFP (GIS)
 The boundaries and the presentation of material in this map do not imply the expression of any opinion on the part of WFP regarding the legal or constitutional status of any country, territory, city or area, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.
 © World Food Programme 2018

Annexe 3 : Cadre logique de l'IPSR

LOGICAL FRAMEWORK		
Results	Performance indicators	Assumptions
Cross-cutting		
Cross-cutting result GENDER: Gender equality and empowerment improved	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees ▸ Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution ▸ Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food ▸ Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food ▸ Proportion of households where males make decisions over the use of cash, voucher or food 	<ul style="list-style-type: none"> . Implementation partners and WFP field staff will provide effective training and information session on gender and protection sensitization and on project management. . Funding is available for capacity building
Cross-cutting result PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of assisted people who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme site ▸ Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) 	<ul style="list-style-type: none"> . Implementation partners and WFP field staff will provide effective training and information session on gender and protection sensitization and on project management. . Funding is available for capacity building

<p>Cross-cutting result PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, civil society, private sector organizations, international financial institutions and regional development banks) ▸ Number of partner organizations that provide complementary inputs and services ▸ Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners 	<p>.Partner will be able to have staff and funding to provide complementary inputs and services.</p>
<p>SO1: Save lives and protect livelihoods in emergencies</p>		
<p>Outcome SO1.1 Stabilized or reduced undernutrition among children aged 6–59 months and pregnant and lactating women</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ MAM treatment default rate (%) ▸ MAM treatment mortality rate (%) ▸ MAM treatment non-response rate (%) ▸ MAM treatment recovery rate (%) ▸ Proportion of eligible population who participate in programme (coverage) 	<p>. Other underlying causes of under nutrition are addressed by the relevant agencies Complementary services are available (eg. Health services, water and social services).</p> <p>. Implementation partners are available; capable of providing effective training and inputs; managing facilities as per WFP-agreements; and engaged in transparent business practices.</p> <p>. Sufficient budget, time and staff capacity to collect, analyse, and report on baselines, routine monitoring and follow-up surveys.</p>

<p>Outcome SO1.2</p> <p>Stabilized or improved food consumption over assistance period for targeted households and/or individuals</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Diet Diversity Score ▸ Diet Diversity Score (female-headed households) ▸ Diet Diversity Score (male-headed households) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) ▸ CSI (Food): Coping Strategy Index (average) 	<ul style="list-style-type: none"> . Sufficient budget, time and staff capacity to collect, analyze and report on baselines, routine monitoring and follow-up surveys. . Country Office and partners has the capacity, funding and time to undertake sound monitoring data collection. . Food basket provided is diversified and quantities sufficient.
<p>Outcome SO1.3</p> <p>Restored or stabilized access to basic services and/or community assets</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Attendance rate (boys) in WFP-assisted primary schools ▸ Attendance rate (girls) in WFP-assisted primary schools ▸ Attendance rate (girls) in WFP-assisted secondary schools ▸ Attendance rate (boys) in WFP-assisted secondary schools ▸ Enrolment (boys): Average annual rate of change in number of boys enrolled in WFP-assisted primary schools 	<ul style="list-style-type: none"> . Sufficient budget, time and staff capacity to collect, analyze and report on baselines, routine monitoring and follow-up surveys. . Country Office and partners has the capacity, funding and time to undertake sound monitoring data collection. . Food basket provided is diversified and quantities sufficient.
<p>Output SO1.1</p> <p>Messaging and counselling on specialized nutritious foods and infant and young child feeding (IYCF) practices implemented effectively</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women/men receiving nutrition counselling supported by WFP, against proportion planned 	<ul style="list-style-type: none"> . Population is informed about the programme and its targeting. . Adequate and timely funding to Maintain healthy pipeline.

<p>Output SO1.2</p> <p>Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▶ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▶ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▶ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items. cash transfers and vouchers. as % of planned ▶ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned 	<ul style="list-style-type: none"> . Population is informed about the programme and its targeting. . Adequate and timely funding to Maintain healthy pipeline.
<p>SO3: Reduce risk and enable people, communities and countries to meet their own food and nutrition needs</p>		
<p>Outcome SO3.1</p> <p>Improved access to livelihood assets has contributed to enhanced resilience and reduced risks from disaster and shocks faced by targeted food-insecure communities and households</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CAS: percentage of communities with an increased Asset Score ▶ Diet Diversity Score ▶ Diet Diversity Score (female-headed households) ▶ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score ▶ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) ▶ FCS: percentage of households with borderline Food 	<ul style="list-style-type: none"> . Sufficient budget, time and staff capacity to collect, analyze and report on baselines, routine monitoring and follow-up surveys. . Country Office and partners has the capacity, funding and time to undertake sound monitoring data collection. . Food basket provided is

	<p>Consumption Score (male-headed)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) ▸ CSI (Asset Depletion): Percentage of households implementing crisis and emergency coping strategies ▸ CSI (Asset Depletion): Percentage of female-headed households implementing crisis and emergency coping strategies ▸ CSI (Asset Depletion): Percentage of male-headed households implementing crisis and emergency coping strategies ▸ CSI (Food): Coping Strategy Index (average) ▸ Diet Diversity Score (male-headed households) 	diversified and quantities sufficient.
<p>Output SO3.1</p> <p>Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned 	
<p>Output SO3.2</p> <p>Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure 	

SO4: Reduce undernutrition and break the intergenerational cycle of hunger		
<p>Outcome SO4.1</p> <p>Reduced undernutrition, including micronutrient deficiencies among children aged 6-59 months, pregnant and lactating women, and school-aged children</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ MAM treatment default rate (%) ▸ MAM treatment mortality rate (%) ▸ MAM treatment non-response rate (%) ▸ MAM treatment recovery rate (%) ▸ Proportion of children who consume a minimum acceptable diet ▸ Proportion of eligible population who participate in programme (coverage) ▸ Proportion of target population who participate in an adequate number of distributions ▸ ART Adherence Rate (%) ▸ ART Nutritional Recovery Rate (%) ▸ TB Treatment Success Rate (%) ▸ TB Treatment Nutritional Recovery Rate (%) 	<ul style="list-style-type: none"> . Sufficient budget, time and staff capacity to collect, analyze and report on baselines, routine monitoring and follow-up surveys. . Country Office and partners has the capacity, funding and time to undertake sound monitoring data collection. . Food basket provided is diversified and quantities sufficient.
<p>Outcome SO4.2</p> <p>Ownership and capacity strengthened to reduce undernutrition and increase access to education at regional, national and community levels</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ NCI: Nutrition programmes National Capacity Index 	<ul style="list-style-type: none"> . Adequate and timely funding to maintain healthy pipeline. . Capacity of partner (funds, staffs and technical knowhow) is adequate.

<p>Output SO4.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food. non-food items. cash transfers and vouchers. as % of ▸ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned 	
<p>Output SO4.2 Messaging and counselling on specialized nutritious foods and infant and young child feeding (IYCF) practices implemented effectively</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women/men receiving nutrition counselling supported by WFP, against proportion planned 	
<p>Output SO4.3 Policy advice and technical support provided to enhance management of food security, nutrition and school feeding</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of government staff trained by WFP in nutrition programme design, implementation and other nutrition-related areas – technical/strategic/managerial – disaggregated by sex and type of training ▸ Number of technical assistance activities provided, by type 	

Liste des sigles utilisés dans le présent document

EQAS	Système d'assurance qualité des évaluations
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
IGAD	Autorité Intergouvernementale pour le Développement
IPSR	Intervention Prolongée de Secours et de Redressement
ODD	Objectifs de Développement Durables
ONG	organisation non gouvernementale
ONARS	Office National pour l'Assistance aux Réfugiés
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour le Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SESN	Secrétariat d'Etat pour la Solidarité Nationale
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nation Unies pour l'Enfance