



SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

Mesurer les résultats et partager les enseignements

[VERSION FINALE, 16 FEVRIER 2015]

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION D'OPERATION

PROJET DE DEVELOPPEMENT TUNISIE – 200493 – RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE CADRE DU PROGRAMME D'ALIMENTATION SCOLAIRE

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..... | 8 |
| 4.1. Portée de l'évaluation | 8 |
| 4.2. Questions d'évaluation | 8 |
| 4.3 Étude d'évaluabilité..... | 10 |
| 4.4. Méthodologie | 10 |
| 4.5. Assurance qualité | 11 |
| 5. Phases et produits attendus | 11 |
| 6. Organisation de l'évaluation | 13 |
| 6.1 Approche axée sur l'externalisation..... | 13 |
| 6.2 Gestion de l'évaluation | 14 |
| 6.3 Conduite de l'évaluation..... | 14 |
| 7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM | 15 |
| 8. Communication et budget | 17 |
| 8.1. Communication | 17 |
| 8.2. Budget | 17 |
| Annexe 1: Carte | 18 |
| Annexe 2: Calendrier des évaluations | 19 |
| Liste des sigles utilisés dans le présent document..... | 20 |

1. Introduction

1. Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation du projet de développement de la Tunisie DEV 200493 «Renforcement des Capacités dans le Cadre du Programme d'Alimentation Scolaire». Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de février à juillet 2015. Conformément à l'approche axée sur l'externalisation adoptée par le PAM pour les évaluations d'opérations, 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 projet de développement de la Tunisie DEV 200493 «Renforcement des Capacités dans le Cadre du Programme d'Alimentation Scolaire 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 l'exécution du projet durant sa période d'extension.
6. Par ailleurs, le Bureau régional souhaite partager les enseignements qui seront tirés de cette évaluation avec les autres bureaux de pays exécutant des projets similaires d'alimentation scolaire dans la région (Arménie, Maroc, République kirghize et Tadjikistan).

2.2. Objectifs

7. 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

8. **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.

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 pour le Moyen-Orient, l'Asie centrale et l'Europe orientale basé au Caire (OMC) | 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'opérations, 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 durabilité seront d'un intérêt tout particulier pour le Ministère de l'Éducation. |

| Parties prenantes | Intérêt présenté par l'évaluation |
|---|---|
| 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) | L'ONG Russe «Social and Industrial Food Services Institute » (SIFI) aide le PAM à exécuter certaines activités. Les résultats de l'évaluation feront évoluer à l'avenir les modalités d'exécution, les orientations stratégiques et le partenariat entre SIFI et le PAM. |
| 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 parties prenantes | Le Partnership for Child Development (PCD) est un consortium d'organisations de société civiles, d'institutions académiques et d'experts, qui vise à harmoniser les efforts multisectoriels pour soutenir les pays à faibles revenus à mettre en œuvre des programmes durables de santé et nutrition en milieu scolaire. PCD collabore actuellement avec le gouvernement tunisien, le PAM et la Banque Mondiale pour l'utilisation de l'instrument SABER. |

9. **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.
- Les autres bureaux de pays exécutant des projets similaires d'alimentation scolaire dans la région (Arménie, Maroc, République kirghize et Tadjikistan) sont susceptibles d'être intéressés par certains des enseignements tirés par cette évaluation afin d'améliorer l'exécution de leurs programmes respectifs.
- Le Bureau de l'évaluation incorporera les constatations issues de l'évaluation dans une synthèse annuelle portant sur toutes les évaluations d'opérations, et il se penchera sur le processus d'évaluation afin d'affiner le cas échéant son approche pour les évaluations d'opérations.

3. Objet de l'évaluation

10. La Tunisie a connu une transition politique, sociale et économique à la suite de la révolution qui renversa le président en 2011. La pauvreté, le chômage et les inégalités rurales étaient considérées comme les principaux éléments déclencheurs de la révolution et continuent d'être sources de tension dans les zones rurales pauvres. Des élections ont eu lieu fin 2011 pour élire une Assemblée constituante et rédiger une nouvelle constitution qui fut adoptée en janvier 2014. Des élections législatives et présidentielles se sont tenues fin-2014.

11. Avant la révolution, le taux de pauvreté était de 3,8 % selon les statistiques officielles tunisiennes. Suite à la révolution, les indicateurs de pauvreté en Tunisie ont été revus, révélant de grandes disparités économiques entre l'est et l'ouest du pays, avec un taux particulièrement élevé de pauvreté dans le Centre-Ouest rural (Sidi Bouzid, Kaserine, Kairouan), avec certaines préfectures atteignant 24 %. Le taux de chômage élevé est l'un des plus grands défis du pays, avec le chômage des jeunes particulièrement élevé, à 30 pour cent.

12. La population atteint environ 11,02 millions de personnes en 2014, et le revenu national brut par habitant est de 4.900 dollars E.U selon la Banque mondiale, 2013. La Tunisie occupait le 94^e rang sur 187 pays selon le rapport de l'indice de développement humain du PNUD de 2013.
13. La Tunisie importe les trois quarts de ses besoins en céréales, les prix des denrées alimentaires sont restés stables dans la plupart des régions. Malgré cela, certains groupes de population vulnérables continuent d'être affectés par l'insécurité alimentaire dans les quatre régions les plus pauvres du pays.
14. Les taux de scolarisation primaire sont assez élevés, avec un taux net de scolarisation (TNS) de 98 %, toutefois certaines faiblesses demeurent en termes de qualité. Un sujet de préoccupation, est la rétention des étudiants lors de leur passage de l'école primaire à l'école secondaire, surtout pour les filles dans les zones rurales pauvres. En outre, le niveau de performance académique des écoliers reste faible; Il n'y a guère de culture de l'évaluation ; et le système éducatif n'est pas suffisamment adapté aux besoins du marché du travail. Ce projet d'assistance technique fait suite à la demande du Gouvernement tunisien de mettre en place un partenariat visant à l'accompagner dans son processus de révision du programme d'alimentation scolaire. Il vise à renforcer les capacités nationales de mise en œuvre d'un programme d'alimentation scolaire de qualité et durable en Tunisie. Le programme national d'alimentation scolaire est géré par le Ministère de l'éducation et s'inscrit dans les missions confiées à l'éducation dans le cadre la réforme éducative instituée par la loi de 2002. Ses objectifs tels que définis à l'origine étaient d'améliorer l'accès à l'école des enfants des ménages les plus défavorisés, de réduire l'abandon scolaire dû principalement à l'éloignement de l'école du lieu de résidence des élèves, et d'améliorer la capacité de concentration des enfants en soulageant la faim immédiate. Ces objectifs ont été depuis revus par la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire rédigée en 2014. Ce projet contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement 2 et 3.
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 sur le site wfp.org². Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

² Voir wfp.org – Countries – Tunisia – Operations.

Tableau 2: Principales caractéristiques de l'opération

| OPÉRATION | | |
|------------------------------------|--|--|
| Approbation | L'opération a été approuvée par la Directrice Exécutive en décembre 2012 | |
| Modifications | Trois modifications ont été apportées au descriptif de projet initial. Révision budgétaire No 1 : Prorogation du projet jusqu'au 31 décembre 2014, et augmentation du budget de 37,060 dollars E.U. BR No 2 : Liée à l'adoption technique du nouveau cadre de gestion financière. BR No 3 : Prorogation du projet jusqu'au 30 juin 2015, et réallocation de montants entre lignes budgétaires de modifiant pas le montant total du budget. Une 4ieme révision est en cours de préparation afin de proroger la durée du projet au-delà de 2015. | |
| Durée | Durée initiale: 13 mois (décembre 2012 – décembre 2013) | Durée après révision: 2 ans et 7 mois (décembre 2012 - juin 2015) |
| Bénéficiaires prévus | <u>Nombre initial:</u> Non défini ³ | <u>Nombre révisé:</u> Non défini |
| Besoins alimentaires prévus | <u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: Non applicable Espèces et bons: Non applicable | <u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: Non applicable Espèces et bons: Non applicable |
| Besoins (en dollars) | <u>Montant initial:</u> 1,462,940 dollars E.-U. | <u>Montant révisé:</u> 1,500,000 dollars E.-U. |

| OBJECTIFS ET ACTIVITÉS | | | |
|--|---|--|---|
| Note : Bien que conçu dans le cadre du Plan Stratégique (2008-2013), ce projet ainsi que son cadre logique ont été réalignés à la suite de l'entrée en vigueur du Plan Stratégique 2014-2017 en janvier 2014. Reference est donc faite aux objectifs, résultats transversaux, effets et produits directs tels que décrits dans le cadre logique révisé. | | | |
| | Plan Stratégique 2014-2017 | Objectifs propres à l'opération | |
| Objectifs du Millénaire pour le développement 2 et 3 | Résultats transversaux | | Activités |
| | Problématique hommes-femmes | Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes | • Revue du programme de cantines scolaires en cours |
| Stratégie de transition pour la Tunisie – Axe 2 | Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées | Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité | |

³ Les bénéficiaires dans le cadre de cette opération sont les personnes récipiendaires de l'assistance technique du PAM, et non d'une assistance alimentaire. Le projet initial n'a pas défini de chiffre cible de bénéficiaires à atteindre dans la mesure où l'évaluation du Programme National d'alimentaire scolaire n'avait pas encore été réalisée. Toutefois, l'équipe d'évaluation pourra se référer au nombre de participants à l'atelier SABER comme valeur proxy.

| | | | |
|--|---|--|---|
| | Partenariats | Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats | <ul style="list-style-type: none"> Echanges d'expériences Elaboration d'une stratégie nationale d'alimentation scolaire |
| | Objectif Stratégique 4 Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim | | |
| | Effet direct 4.1 | Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation au niveau régional, national et communautaire. Mesuré par l'indice de capacité nationale (NCI) | |
| | Produit direct 4.1 | <p>Conception initiale (2012): L'élaboration d'une stratégie conduit à une amélioration du rapport coût-efficacité du programme, au renforcement des capacités institutionnelles, à une amélioration de la chaîne d'approvisionnement, à l'intégration d'objectifs nutritionnels, à des échanges d'expériences et à une meilleure formation</p> <p>Révision (2014) : Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion des systèmes de sécurité alimentaire et nutritionnelles et cantines scolaires.</p> | |

PARTENAIRES

| | |
|---------------|--|
| Gouvernement | Ministère de l'éducation |
| Nations Unies | Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) |
| ONG | Social and Industrial Food Services Institute (SIFI) |
| Autres | Banque Mondiale |

RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)

| | |
|--|--|
| Contributions reçues: 1,500,000 Dollars E.U. (correspondant à 100% des besoins totaux (25/01/2015)) | Donateur principal: Fédération Russe (100% des contributions) |
|--|--|

PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception et après révision du cadre logique)

- Une évaluation complète du programme national d'alimentation scolaire diagnostiquant les points forts et les faiblesses du système actuel et définissant les actions prioritaires utilisant l'instrument SABER et l'index de capacité nationale (NCI). Cette analyse couvrira notamment : i) le cadre juridique du programme d'alimentation scolaire ainsi que les politiques, cadre réglementaire et institutions dans ce domaine ; ii) la capacité de gestion des institutions en charge du programme d'alimentation scolaire au niveau national, régional et local, notamment ressources humaines; iii) les mécanismes d'exécution et le mise en œuvres des procédures établies; iv) les objectifs qualitatifs du programme; v) la chaîne d'approvisionnement alimentaire; vi) le soutien requis pour le développement de directives sur la

préparation des menus et le renforcement de l'éducation à la nutrition; et vii) une revue du système de suivi et évaluation accompagnée de recommandations visant à renforcer ce système.

- Atelier de consultation avec les principaux acteurs du projet afin de présenter les résultats de l'analyse du programme et d'élaborer un plan d'action.
- Echanges d'expérience et de bonnes pratiques avec différents modèles de programmes nationaux (comprenant une visite d'étude au Centre d'Excellence au Brésil et en Russie, la participation du gouvernement tunisien au Forum Global de Nutrition enfant en Afrique du Sud).
- Agents publics formés dans les domaines de la conception et de l'exécution de programmes nutritionnels et d'autres domaines en rapport avec la nutrition – techniques, stratégies, gestion (ventilés par sexe).
- Activités d'appui technique, incluant notamment une analyse des coûts du Programme National d'alimentation scolaire et support technique dans l'élaboration de lignes directrices sur la préparation de menu et d'initiatives pour renforcer l'éducation nutritionnelle.
- Une stratégie nationale de pérennisation de l'alimentation scolaire élaborée sur la base des résultats de l'évaluation du programme national d'alimentation scolaire et des contributions des différentes parties prenantes ayant participé aux ateliers de consultation.
- Module de formation relatif à la mise en œuvre de la stratégie nationale élaboré.

4. Approche méthodologique de l'évaluation

4.1. Portée de l'évaluation

16. **Portée.** L'évaluation couvrira le projet de développement Tunisie DEV 200493, 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 mi-2012 à mars 2015, 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:

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:

- 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;
- étaient cohérents au moment de la conception du projet avec les politiques nationales, y compris les politiques et stratégies sectorielles, et le sont demeurés au fil du temps ; à ce sujet, l'évaluation devra analyser l'évolution des objectifs du programme national de cantines scolaires tels que définis dans le cadre la réforme éducative instituée par la loi de 2002 puis tels que revu par la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire rédigée en 2014 ;
- s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires de développement;
- étaient harmonisés au moment de la conception du projet avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM, et le sont demeurés au fil du temps.

18. Dans le cadre de l'analyse de la pertinence du projet, le Bureau de pays et le Bureau régional souhaiteraient qu'une attention particulière soit portée aux points suivants :

- L'examen de la durabilité de l'opération devra prendre en compte tant le contexte de transition politique, économique et sociale du pays que l'intérêt porté par les bailleurs de fond à ce type projet en Tunisie.
- La mise en place éventuelle d'un programme d'alimentation scolaire basé sur la production locale et les jardins scolaires serait-elle pertinente ? Il s'agit d'un élément qui n'avait pas été pris en compte lors de la conception initiale du projet mais qui a depuis fait l'objet de discussions avec la FAO.
- Au cours de la revue du programme national de cantines scolaires, les questions liées à la santé et la nutrition ont-elles été examinées, notamment les questions liées aux politiques de santé et nutrition en milieu scolaire? De quelle façon la composante santé scolaire de l'exercice SABER a-t-elle été analysée et les résultats de cette analyse ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre du projet?
- Partenariats: Le projet exploite-t-il suffisamment les partenariats nationaux ou existent – ils d'autres opportunités pour renforcer ces partenariats?

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 (ventilé par sexe le cas échéant);
- 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 géographiques et sociaux, y compris les femmes, les filles, les hommes et les garçons;
- la façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie 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.

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; l'évolution des politiques gouvernementales et de l'appui des donateurs, du niveau des ressources et des coûts, etc.

19. Dans le cadre de l'analyse des résultats et des facteurs influençant les résultats de l'opération, le Bureau de pays et le Bureau régional souhaiteraient en particulier que l'évaluation identifie les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquables en Tunisie ainsi que dans d'autres pays où le PAM exécute des projets similaires dans la région.

20. Les recommandations devront être axées vers le futur afin de pouvoir informer la mise en œuvre et le cas échéant un ajustement de la stratégie du projet durant la période 2016-2017.

21. L'équipe devra également examiner dans quelle mesure les institutions gouvernementales ont-elles les capacités humaines, organisationnelles et financières nécessaires pour exécuter les activités envisagées.

4.3 Étude d'évaluabilité

22. 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.
23. 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, ainsi que sur des documents relatifs aux interventions du gouvernement et d'autres acteurs. En outre, elle se penchera sur les stratégies, politiques et orientations normatives pertinentes du PAM. Une évaluation d'un projet similaire en Arménie est en cours de finalisation (voir [lien](#)). Le rapport d'évaluation final serait susceptible de fournir des informations pertinentes à l'équipe d'évaluation.
24. S'agissant de la question 2, l'opération a été conçue en conformité avec le Cadre de résultats stratégiques (2008-2013), et les produits, effets directs et cibles retenus figurant dans le cadre logique. Le cadre logique fut par la suite révisé afin d'être conforme au Cadre de résultats stratégiques (2014-2017). 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.
25. 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'efficacité.
26. 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

27. 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'efficacité, l'impact, la durabilité (ou l'interconnexion pour les opérations d'urgence);
 - utiliser des normes applicables, notamment le cadre «*Systems Approach for Better Education Results* (SABER), un instrument mis au point par la Banque Mondiale et permettant aux gouvernements et au PAM d'évaluer les politiques et systèmes dans le domaine de l'alimentation scolaire;
 - 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 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;
- prendre en compte la problématique hommes-femmes et le principe d'équité ;
- utiliser une méthodologie mixte 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 grille d'évaluation, qui servira de principal outil pour organiser le travail.

4.5. Assurance qualité

28. 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.
29. 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

30. 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.
31. **Phase de préparation** (21 janvier – 29 février): 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.
32. **Phase initiale** (16 février – 27 mars): 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 soumis pour observations au Bureau de l'évaluation ainsi qu'au Bureau de pays/Bureau régional 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](#).

33. **Phase d'évaluation** (13-30 avril): 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.

34. **Phase de rapport** (2 mai – 6 juillet): 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 le cas échéant 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](#).

35. **Phase de suivi et de diffusion:** le Bureau de l'évaluation soumettra aussi le rapport d'évaluation à un examen de la qualité a 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 Bureau régional coordonnera la réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées lors de l'évaluation.

36. **Notes sur les produits attendus:** le dossier initial et les rapports d'évaluation seront rédigés en français selon les modèles EQAS.

37. 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.

38. 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 3: Calendrier pour la mission sur le terrain et les produits attendus

| Entité responsable | Phase | Activités | Grandes dates |
|--|----------------|---|------------------|
| Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation | Phase initiale | Élaboration de la version provisoire du dossier initial | 23 mars 2015 |
| Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation | Phase initiale | Élaboration de la version finale du dossier initial | 7 avril 2015 |
| Bureau de pays/équipe d'évaluation | Évaluation | Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain | 13-28 avril 2015 |
| Équipe d'évaluation | Évaluation | Établissement d'un exposé de restitution (diaporama powerpoint) | 27-28 avril 2015 |
| Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation | Rapport | Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation | 22 mai 2015 |
| Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation | Rapport | Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation | 26 juin 2015 |
| Bureau de pays/régional | Suivi | Établissement de la réponse de la direction | 20 juillet 2015 |

6. Organisation de l'évaluation

6.1 Approche axée sur l'externalisation

39. 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.

40. 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 responsable de l'évaluation ne devra en aucun cas faire partie de l'équipe d'évaluation.

41. 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](#).

42. 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

43. L'évaluation sera gérée par le gestionnaire de l'évaluation désigné par le cabinet (conformément à l'accord à long terme). Il appartiendra à ce gestionnaire 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

44. 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.

45. **Composition de l'équipe d'évaluation.** L'équipe d'évaluation devrait comprendre 2 à 3 membres, dont le chef d'équipe et un ou deux évaluateurs nationaux. Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers et des ressortissants du pays. Une expérience de travail avec le PAM serait un atout.

46. **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):

- Programmes d'alimentation scolaire, notamment ceux basés sur la production locale.
- Renforcement des capacités institutionnelles et assistance technique.
- Bonne connaissance du PAM et de ses stratégies, politiques et orientations normatives en matière de développement des capacités institutionnelles et alimentation scolaire (notamment l'instrument SABER).
- Nutrition
- Compétences spécialisées en matière de problématique hommes-femmes ou bonne connaissance des questions y afférentes.

47. 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.

48. Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français et de l'anglais (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 arabe.

49. **Le chef d'équipe** 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) devra en outre avoir une expérience attestée de la conduite d'évaluations similaires. Il (ou elle) devra posséder les compétences requises en matière d'encadrement et de communication, et de solides aptitudes à la rédaction et à la présentation d'exposés en français.

50. 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.

51. **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.

52. 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.

7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM

53. **Bureau de pays.** La direction du Bureau de pays sera chargée:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Maria Lukyanova, Chef du bureau de PAM en Tunisie, 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 et 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.

54. **Bureau régional.** Le Bureau régional sera chargé:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Karl Svensson, Conseillé régional pour le suivi et l'évaluation 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.

55. **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.

56. **Bureau de l'évaluation.** Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire réaliser l'évaluation et Julie Thoulouzan, chargée d'évaluation 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 rapport d'évaluation et d'en soumettre la version finale 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

57. 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 7 (paragraphe 56) indique comment les constatations seront diffusées.

58. 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

59. **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 daté d'octobre 2012). Les coûts à imputer au Bureau de pays seront déterminés par la Division du budget et de la programmation du PAM.

60. **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:

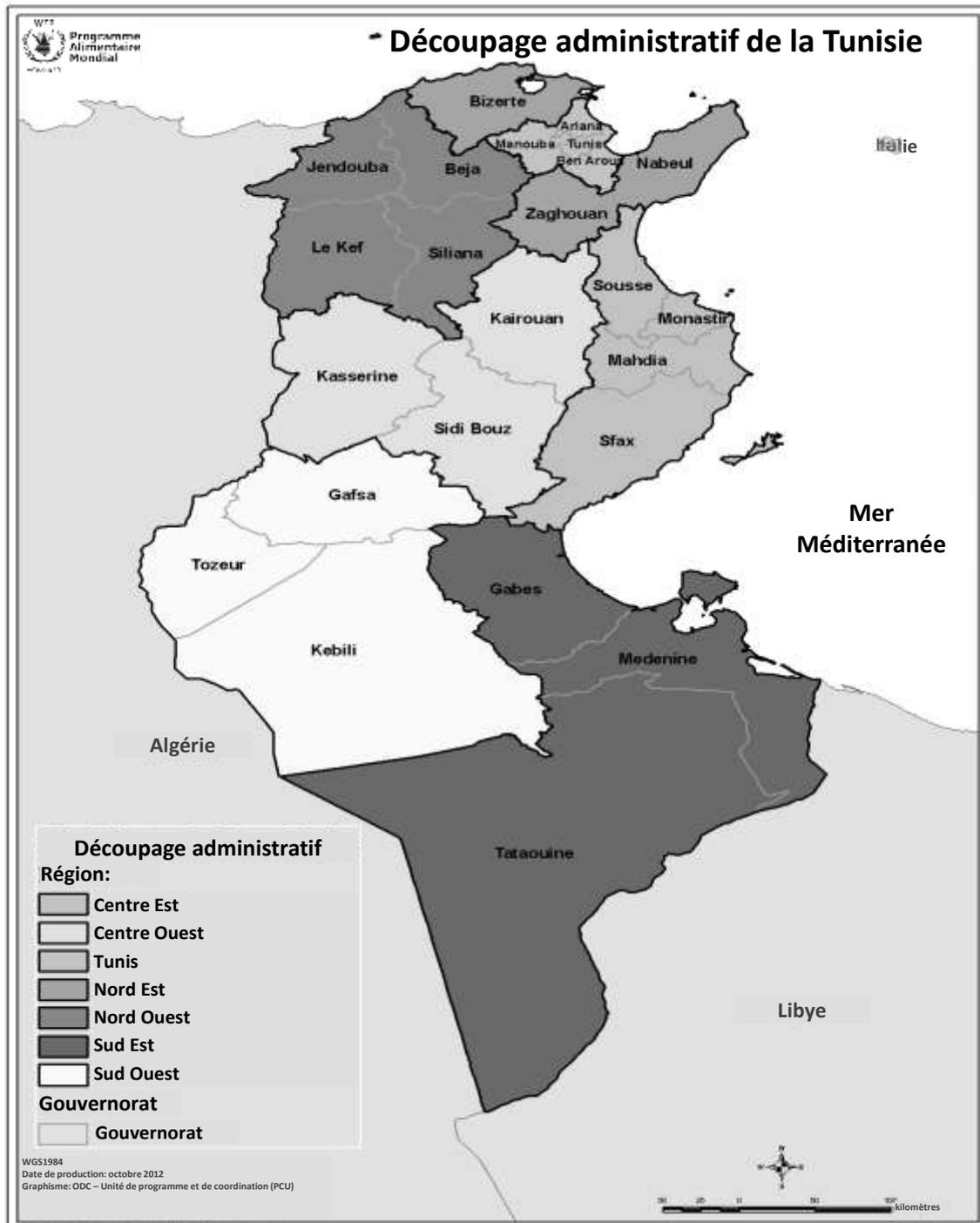
- Appliquera la commission de gestion correspondant à une opération de petite envergure.
- Ne prévoira pas dans le budget les déplacements dans le pays.

Prière d'adresser toute question à Julie Thoulouzan, chargée d'évaluation, à:

Courriel: Julie.thoulouzan@wfp.org

Téléphone: + 39 06 65 13 35 04

Annexe 1: Carte



Les appellations employées dans cette carte et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme alimentaire mondial (PAM) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Remarque: Le projet vise à fournir des activités de renforcement des capacités techniques essentiellement au niveau du Ministère de l'éducation à Tunis. Huit régions ont participé aux activités and furent visitées durant l'évaluation du programme national: Beja, Jendouba, Zaghouan, Siliana, Kasserine, Medenine, Kairouan et Sidi Bouzid.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

| | |
|------|---|
| EQAS | Système d'assurance qualité des évaluations |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |