



SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

Mesurer les résultats et partager les enseignements

[VERSION FINALE, 15 JUILLET 2015]

TERMES DE REFERENCE - EVALUATION D'OPERATION

SÃO TOME ET PRINCIPE - PROJECT DE DEVELOPPEMENT DEV 200295 – «TRANSITION VERS UN PROGRAMME NATIONAL D'ALIMENTATION ET DE SANTE SCOLAIRE A SAO TOME ET PRINCIPE»

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	2
2. Justification de l'évaluation	2
2.1. Raison d'être de l'évaluation	2
2.2. Objectifs	3
2.3. Parties prenantes et utilisateurs	3
3. Objet de l'évaluation	5
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	12
4.4. Méthodologie	12
4.5. Assurance qualité	13
5. Phases et produits attendus	14
6. Organisation de l'évaluation	16
6.1. Approche axée sur l'externalisation	16
6.2. Gestion de l'évaluation	17
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	19
8. Communication et budget	20
8.1. Communication	20
8.2. Budget	20
Annexe 1: Carte	21
Annexe 2: Échéancier de l'évaluation	22
Liste des sigles utilisés dans le présent document	23

1. Introduction

1. Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation du projet de développement (DEV) 200295 «Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé Scolaire à São Tomé et Príncipe (2012 – 2016)». Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de novembre 2015 à mars 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 projet de développement DEV 200295 «Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé Scolaire à São Tomé et Príncipe (2012 – 2016)» 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 conception du projet suivant.
6. Par ailleurs, le bureau de pays voit dans cette évaluation une opportunité pour mieux comprendre les freins ralentissant le processus d'appropriation du programme d'alimentation scolaire par le gouvernement (prévu initialement en 2016), identifier de possibles solutions, mobiliser le gouvernement et renforcer le plaidoyer quant à l'importance de l'alimentation scolaire dans un pays où l'incidence de la pauvreté atteint plus de 60% de la population². Enfin, 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.

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.

² Étude sur le Profil de Pauvreté à STP; S. Tomé; INE 2012.

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.
 - **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 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. Le bureau de pays de São Tomé et Príncipe est constitué d'une équipe relativement réduite. Il est supervisé par le bureau de pays du Cameroun.
Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)	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 approche 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)	

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
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. Le Ministère de l'éducation nationale à travers le Programme National d'Alimentation et Santé Scolaire (PNASE), est directement impliqué dans la mise en œuvre de l'opération. D'autres ministères sont partenaires de l'exécution du projet, notamment les ministères des finances, de l'agriculture et du développement rural, de la santé, (), du commerce et des douanes. L'Institut National de Promotion de l'Égalité et du Genre « <i>Instituto Nacional de Promoção da Igualdade e Género (INPG)</i> » est en charge de l'amélioration de l'égalité entre les sexes. Enfin un comité de pilotage du programme d'alimentation scolaire a été établi au cours de 2014 afin d'assurer une action coordonnée.
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. Le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) collabore également directement avec le PAM au niveau des politiques et des activités. Dans le cadre d'un programme de coopération Sud-Sud, le Brésil et la FAO œuvrent également à renforcer les capacités institutionnelles du gouvernement de São Tomé et Príncipe à travers l'échange global de savoirs et la fourniture d'assistance technique et de matériel pédagogique pour la création et l'entretien des jardins scolaires. La FAO soutient également le gouvernement pour mettre en place un cadre juridique pour une politique nationale sur l'alimentation scolaire.
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. Par ailleurs, plusieurs ONGs mettent en œuvre leur propre programme d'appui à l'autonomisation des cantines scolaires.
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.

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.
- 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.

3. Objet de l'évaluation

10. São Tomé et Príncipe est l'un des pays les plus pauvres du continent africain. En 2013, le pays se situait au 142e rang sur 187 du classement selon l'indice de développement humain (IDH) du PNUD³. Le pays est doté d'une base de ressources limitée pour la production agricole; il est aussi vulnérable aux chocs et aux crises externes ayant une incidence négative sur les prix et la disponibilité des denrées alimentaires. Environ 66 pour cent de la population vit en dessous du seuil de pauvreté⁴. Le revenu national repose essentiellement sur les recettes d'exportation du cacao, du café et du poivre, bien que la découverte de gisements pétroliers puisse transformer durablement la situation financière de l'archipel. En matière d'éducation, le taux d'alphabétisation est supérieur à ceux de la majorité des pays africains au sud du Sahara (87% en 2007) même si des écarts persistent entre hommes et femmes (82.7% pour les femmes et 93.4% pour les hommes)⁵.
11. Le PAM est présent à São Tomé et Príncipe depuis 1976. Après avoir mis en œuvre des programmes de cantines scolaires depuis plus de 30 ans, le projet de développement DEV 200295 a amorcé une transition vers un programme national d'alimentation scolaire entièrement géré et financé par le gouvernement de São Tomé et Príncipe. Suite au plaidoyer effectué par le PAM, le gouvernement a établi une Unité Nationale d'Alimentation et de Santé Scolaire en 2010 au sein du PNASE avec des ressources humaines pour la mise en œuvre d'un Programme National d'Alimentation et Santé Scolaire. Dans ce cadre et avec l'assistance technique et financière du PAM, le gouvernement a soumis un projet de Loi sur l'Alimentation et la Santé scolaire qui a été approuvée par l'Assemblée National et promulguée en février 2011. Dans le cadre de ce projet de transition, le PAM a prévu de se désengager progressivement de la distribution de repas scolaires tout en renforçant les capacités de l'équipe gouvernementale chargée de la gestion du programme de cantines scolaires. Le chronogramme de transition établi conjointement avec le gouvernement prévoyait le début du transfert des effectifs scolaires au gouvernement dans 3 districts sur un total de 7 (y inclue la Région Autonome de Príncipe), à partir d'octobre 2013. Toutefois, en réponse à la demande du gouvernement, le transfert graduel de responsabilité a démarré un an plus tard en octobre 2014 et a concerné 4 districts au lieu de 3. A partir de la rentrée 2015-2016, tous les enfants devraient en principe être soutenus directement par le gouvernement.
12. Par ailleurs, le PAM prévoyait d'entreprendre différentes actions visant à renforcer la capacité du gouvernement en termes de gestion et planification du programme, notamment:
 - Un atelier type «SABER» (organisé en novembre 2013) afin d'analyser les capacités institutionnelles et les mécanismes établis au sein de l'appareil étatique permettant la gestion d'un programme national d'alimentation scolaire (dont le cadre législatif);

³ Rapport de développement humain, PNUD, 2014.

⁴ Stratégie de Réduction de la pauvreté (2012-2016)

⁵ Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2012 – 2016

- Formations dans les domaines de la programmation, gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits alimentaires (« pipeline »), gestion de la qualité des denrées, du stockage et des distributions de vivres, du suivi et évaluation et d'approches participatives;
- Fourniture de matériel informatique, véhicules, équipement divers;
- Soutien financier pour couvrir les coûts de communication et autres coûts opérationnels;
- Assistance technique au sein du Ministère de l'Éducation (une demande sera soumise au Centre d'Excellence du Brésil dans ce sens);
- Suivi des marchés afin d'informer la prise de décision sur les achats locaux.

13. 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.org](http://site.wfp.org)⁶. 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 Adjoint du PAM en février 2012		
Modifications	<p>Deux modifications budgétaires (MB) ont été apportées au descriptif de projet initial.</p> <p>MB 1 (novembre 2013): Liée à l'adoption technique du nouveau cadre de gestion financière.</p> <p>MB 2 (janvier 2014) : Suite à la demande du gouvernement de retarder d'un an le début du transfert des effectifs scolaires, cette MB a augmenté la quantité de produits alimentaires et coûts connexes et a résulté en une augmentation du budget total de 320,000 dollars.</p>		
Durée	Durée initiale: 5 années (2012-2016)	Durée après révision: inchangée	
Bénéficiaires prévus	<u>Nombre initial:</u> 43 200 (cible annuelle maximale)	<u>Nombre révisé:</u> 43 200	
Besoins alimentaires prévus	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: 3 997 tonnes de denrées Espèces et bons: -	<u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: 4 381 tonnes de denrées Espèces et bons: -	
Besoins (en dollars)	<u>Montant initial:</u> 4 966 331 dollars	<u>Montant révisé:</u> 5 286 436 dollars	
OBJECTIFS ET ACTIVITÉS			
	Objectifs stratégiques du PAM	Objectifs propres à l'opération	Activités
Résultats transversaux			
Contribution à la réalisation des objectifs du	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	

⁶ Voir wfp.org – Countries – São Tomé and Príncipe – Operations.

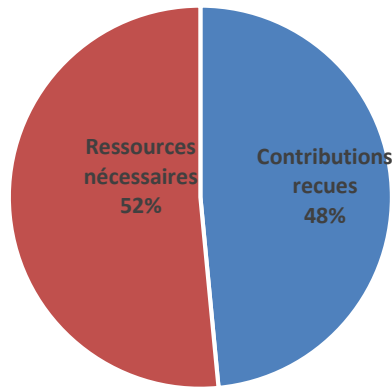
Millénaire pour le développement (OMD): 2 et 3 ; et à l'effet 3 du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF)	Partenariats	Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de repas scolaires • Actions de renforcement des capacités du gouvernement (voir paragraphe 12)
	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	
	Objectif stratégique 4 – Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim		
	Effet direct 1	Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation	
	Effet direct 2	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 aux niveaux régional, national et communautaire	
PARTENAIRES			
Gouvernement	Ministères de l'éducation nationale, de l'Agriculture, de la Santé, des Affaires Sociales, des Finances, des Douanes.		
Nations Unies	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Organisation mondiale de la Santé (OMS), Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), UNICEF		
ONG	ONG nationales : HELPO, Mar, Ambiente e Pesca Artesanal (MARAPA), <i>Zatona Acção para o Desenvolvimento de Iniciativas Locais</i> (Zatona-Adil), Amigos da Sara et <i>Associação Instituto Socio Educativo da Criança</i> (AISEC), Alisei, ADAPPA, Quátela. ONG internationale : <i>Instituto de estudios del Hambre</i> (IEH).		
Autres	Fondation <i>Centro Tecnológico del Mar</i> (CETMAR).		

RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)

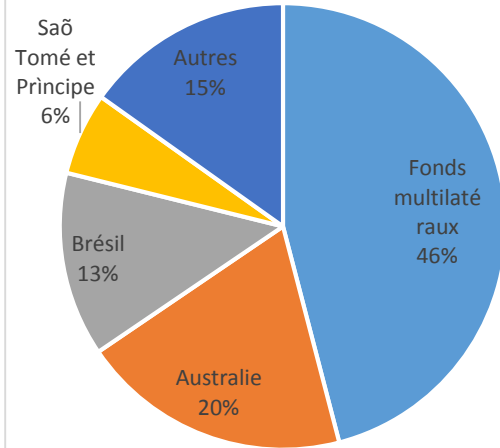
Contributions reçues au 13/07/2015: 5,286,436 dollars E.U.

% obtenu par rapport à ce qui avait été demandé: 48%

Quatre plus gros donateurs:
 1. Fonds multilatéraux
 2. Australie
 3. Brésil
 4. S. Tomé et Príncipe



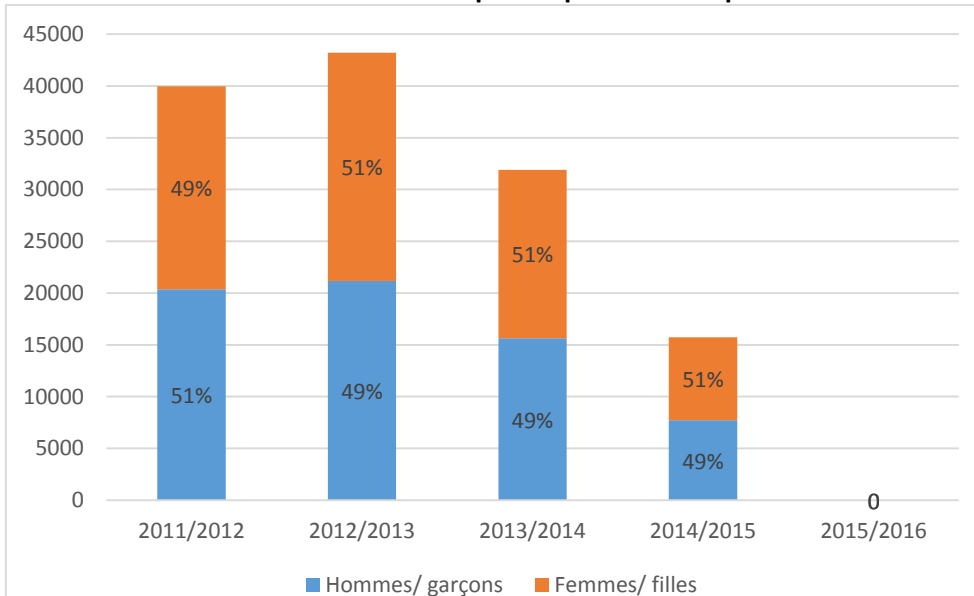
En % des besoins totaux financés

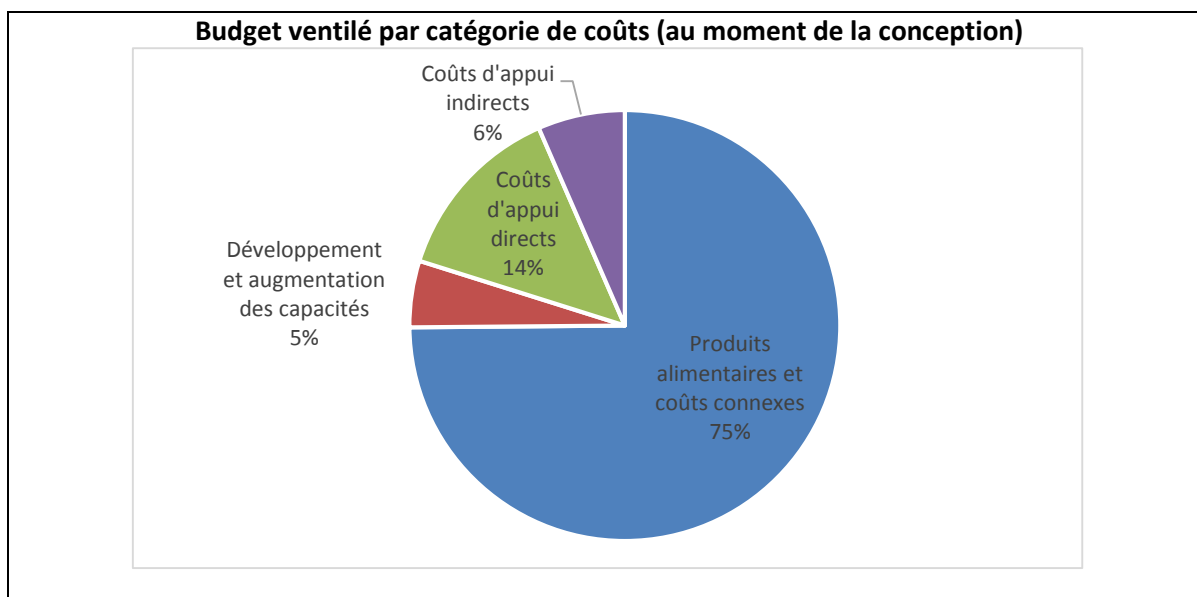


Quatre plus gros donateurs

PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception)

Nombre de bénéficiaires prévus par année et par sexe





4. Approche méthodologique de l'évaluation

4.1. Portée de l'évaluation

14. **Portée.** L'évaluation couvrira le projet de développement DEV 200295, 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-2011 à décembre 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

15. 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 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 genre,⁷ et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires 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

⁷ Notamment du Plan de développement économique et social, la stratégie en matière de genre et la Stratégie de Réduction de la pauvreté. Le gouvernement n'a pas encore adopté une Politique d'Alimentation et Santé Scolaire.

matière de genre), et le sont demeurés au fil du temps⁸. 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.

16. 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 :

- Dans quelle mesure la nouvelle politique en matière d'alimentation scolaire adoptée par le PAM en novembre 2013 a-t-elle été prise en compte par le bureau de pays dans la mise en œuvre de l'opération ?
- Le modèle d'alimentation scolaire actuellement mis en œuvre par le PAM est-il approprié et durable dans le contexte de São Tomé et Príncipe? D'autres modèles de programmes d'alimentation scolaire, notamment ceux basés sur des transferts monétaires, la production locale ou des jardins scolaires seraient-ils plus pertinents? L'examen de ces questions devra prendre en compte le contexte du pays, notamment les ressources limitées ainsi que les difficultés économiques auxquelles est confronté le pays, la disponibilité limitée de denrées alimentaires locales (produits agricoles, de l'élevage et de la pêche)⁹ et la forte dépendance sur les importations, de même que l'intérêt porté par les bailleurs de fond à ce type projet à São Tomé et Príncipe.
- Quel rôle peuvent jouer les communautés dans la planification et mise en œuvre de ce projet dans un contexte où plus de 60 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté?
- Les priorités en matière de renforcement des capacités institutionnelles telles qu'énoncées dans le document original (i. financement et budgétisation ; ii. formulation d'un programme rentable; et iii. arrangements institutionnels pour la mise en œuvre, le suivi et la redevabilité) étaient-elles pertinentes au regard des besoins de renforcement des capacités des différentes institutions dans le pays?

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];
- Des analyses de coûts ont-elles été réalisées afin de guider le gouvernement dans la prise de décisions quant à la reprise du programme ou la réduction des coûts 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, 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 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.

⁸ Notamment le Plan Stratégique du PAM, les politiques du PAM en matière d'alimentation scolaire, de nutrition, de développement des capacités, de bons d'alimentation et de transferts monétaires, et les filets de sécurité. 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.

⁹ Voir l'Étude « S. Tomé e Príncipe – Análise de Mercado » (2011).

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 et économique (plus de 90 % du budget d'investissement de l'État dépend de l'aide extérieure); l'absence d'une stratégie nationale de mobilisation des ressources ; perceptions et appui des donateurs, facteurs géographiques, les facteurs positifs ou négatifs extérieurs (niveau des coûts), etc.

17. Dans le cadre de l'analyse des facteurs influençant les résultats de l'opération, le Bureau de pays et le Bureau régional souhaiteraient en particulier que l'évaluation identifie les obstacles à un engagement du gouvernement et des investissements financiers plus soutenus permettant un processus d'appropriation du programme d'alimentation scolaire par le gouvernement. Une attention particulière devra être portée aux points suivants :

- Quels facteurs influent sur l'efficacité de l'Unité Nationale d'Alimentation et de Santé Scolaire en charge de la mise en œuvre du programme?
- Le comité de pilotage a-t-il été effectivement mis en place et est-il opérationnel?
- Les objectifs du comité de pilotage sont-ils appropriés ?
- Le comité de pilotage permet-il d'exploiter de façon adéquate les partenariats nationaux ? Sinon, quels autres mécanismes devraient être établis pour renforcer ces partenariats?

18. L'équipe d'évaluation devra formuler des recommandations orientées vers le futur afin de guider le bureau de pays lors de la conception de l'opération suivante qui définira le rôle que le PAM devra jouer pour soutenir le gouvernement dans la mise en place d'un programme national d'alimentation scolaire. En particulier, l'évaluation devra couvrir les points suivants :

- Les capacités institutionnelles et mécanismes existants mis en place par le gouvernement pour traduire la loi en axes stratégiques et opérationnels y compris la mise en œuvre et la gestion d'un programme d'alimentation scolaire sont-ils adéquats ou nécessitent-ils des améliorations?
- Quels efforts supplémentaires devraient être entrepris afin de guider le gouvernement dans l'identification d'un modèle d'alimentation scolaire efficient et pérenne dans le contexte de São Tomé et Príncipe ?
- Selon le modèle d'alimentation scolaire qui sera jugé le plus pertinent, quel serait l'impact potentiel de ce modèle (et de son système d'achat, d'approvisionnement, de transport et d'entreposage) pour chacun des différents groupes sociaux identifiés? Par ailleurs, quelles seraient les priorités en matière de renforcement des capacités institutionnelles?
- Le PAM devrait-il continuer à jouer un rôle dans la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire ?

4.3 Étude d'évaluabilité

19. 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, 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.
20. 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, l'évaluation décentralisée de l'opération précédente¹⁰ 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.
21. 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 figurent dans le cadre logique. Le cadre logique fut par la suite révisé afin d'être conforme au Cadre de résultats stratégiques (2014-2017) et comprend désormais des effets transversaux (voir tableau 1). 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.
22. 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 l'index de capacité nationale visant à mesurer les progrès réalisés dans le renforcement des capacités nationales¹¹, 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.
23. Pour la question 3, les membres de l'équipe d'évaluation auront accès à certains documents de planification institutionnelle (notamment le diagnostic SABER établi fin 2013 et son plan d'action) et pourront probablement obtenir des informations complémentaires dans le cadre d'entretiens avec des informateurs clés.

4.4. Méthodologie

24. 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 tout en prenant compte la problématique hommes-femmes et le principe d'équité dans leur analyse;

¹⁰ Paulo Filipe & Frederico dos Anjos, WFP/DRSTP Decentralised Evaluation of the São Tomé and Príncipe Development Project 104220 (2006-2011) "Support to Basic Education and Health Care System for Vulnerable Groups", Final Evaluation Report, São Tomé e Príncipe, January 2011.

¹¹ Un atelier type «SABER» organisé en novembre 2013 a permis d'établir une première mesure de l'index de capacité nationale. Il n'a toutefois pas été mesuré depuis.

- utiliser des normes applicables, comme les 5 piliers du cadre «*Systems Approach for Better Education Results* (SABER) ou les directives du Groupe des Nations-Unies d'Évaluation en matière de genre¹²;
- 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;
- utiliser une méthodologie mixte et un échantillonnage adéquat pour faire en sorte que les femmes, filles, hommes et 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

25. 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.
26. 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.

¹² Groupe des Nations-Unies d'Évaluation «*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.

5. Phases et produits attendus

27. 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.
28. **Phase de préparation** (juin-août 2015): 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.
29. **Phase initiale** (novembre –décembre 2015): 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 échancier détaillé que les parties prenantes pourront consulter. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le [descriptif du contenu du dossier initial](#).

30. **Phase d'évaluation** (janvier 2016): le travail sur le terrain se déroulera sur deux semaines et demie 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.

31. **Phase de rapport** (février-mars 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](#).

32. 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.

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

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.

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	Dates importantes
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version provisoire du dossier initial	4 décembre 2015
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	18 décembre 2015
Bureau de pays/équipe d'évaluation	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	11-28 janvier 2016
Équipe d'évaluation	Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama powerpoint)	27 janvier 2016
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	29 février 2016
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	28 mars 2016
Bureau de pays/bureau régional	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	14 avril 2016

6. Organisation de l'évaluation

6.1 Approche axée sur l'externalisation

33. 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.

34. 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.

35. 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](#).

36. 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

37. 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

38. 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.

39. Composition de l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation devrait comprendre 2 membres, dont le chef d'équipe et un(e) évaluateur/trice national(e). Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers et un ressortissant du pays. 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.

40. Compétences de l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation sera multidisciplinaire et ses membres réuniront à eux deux un ensemble équilibré de compétences spécialisées et de connaissances pratiques dans les domaines ci-après (par ordre d'importance):

- Programmes d'alimentation scolaire
- Renforcement des capacités institutionnelles et assistance technique en vue d'un transfert de responsabilités (notamment gestion des financements publics)

- Sécurité alimentaire, développement rural et économie agro-alimentaire
- Bonne connaissance du PAM
- 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.

41. 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.

42. Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français et si possible une bonne compréhension du portugais (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. Le consultant national devra parler portugais et français.

43. **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.

44. 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.

45. **Le deuxième membre de l'équipe d'évaluation** réunira un ensemble de compétences techniques complémentaires et aura une expérience du travail rédactionnel afférent à ce type de mission.

46. Il/Elle sera appelé(e) à: i) contribuer à la méthodologie dans son/ses domaine(s) 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 son/ses domaine(s) technique; et v) donner son avis sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

6.4 Considérations en rapport avec la sécurité

47. 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.

48. 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.

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

49. **Bureau de pays.** La direction du bureau de pays sera chargée:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Diogenes Santos, Chef de 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.

50. **Bureau régional.** Le bureau régional sera chargé:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Omar Benammour, Conseiller Régional en Alimentation Scolaire 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.

51. **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.

52. **Bureau de l'évaluation.** Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire réaliser l'évaluation et Julie Thoulouzan, 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

53. 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 32] indique comment les constatations seront diffusées.

54. 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

55. **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.

56. **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.
- Prévoira dans le budget pour les vols internes entre Sao Tomé et Principe dans le pays à hauteur de 260 dollars par personne.

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

Courriel: Julie.thoulouzan@wfp.org

Téléphone: + 39 06 65 13 35 04

Liste des sigles utilisés dans le présent document

DEV	Projet de développement
EQAS	Système d'assurance qualité des évaluations
ONG	organisation non gouvernementale
PNASE	<i>Programa Nacional de Alimentação e Saúde Escolar</i> (Programme National d'Alimentation et Santé Scolaire)
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNICEF	Fonds des nations Unies pour l'Enfance