



# SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

*Mesurer les résultats et partager les enseignements*

[VERSION DEFINITIVE, 22 DECEMBRE 2015]

## TERMES DE REFERENCE

### EVALUATION D'OPERATION

#### **ISPR - TCHAD – 200713 – RENFORCER LA RESILIENCE, PROTEGER LES MOYENS D'EXISTENCE ET REDUIRE LA MALNUTRITION PARMIS LES REFUGIES, LES RAPATRIES ET LES AUTRES PERSONNES VULNERABLES**

### TABLE DES MATIERES

<b>1. Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Justification de l'évaluation .....</b>	<b>2</b>
2.1. Raison d'être de l'évaluation .....	2
2.2. Objectifs .....	2
2.3. Parties prenantes et utilisateurs .....	3
<b>3. Objet de l'évaluation .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Approche méthodologique de l'évaluation .....</b>	<b>11</b>
4.1. Portée de l'évaluation.....	11
4.2. Questions d'évaluation .....	11
4.3. Étude d'évaluabilité .....	13
4.4. Méthodologie .....	14
4.5. Assurance qualité .....	14
<b>5. Phases et produits attendus .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Organisation de l'évaluation .....</b>	<b>17</b>
6.1 Approche axée sur l'externalisation.....	17
6.2 Gestion de l'évaluation .....	18
6.3 Conduite de l'évaluation .....	18
6.4 Considérations en rapport avec la sécurité .....	19
<b>7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM.....</b>	<b>20</b>
<b>8. Communication et budget.....</b>	<b>21</b>
8.1. Communication.....	21
8.2. Budget.....	21
<b>Annexe 1: Carte .....</b>	<b>22</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document .....</b>	<b>24</b>

## 1. Introduction

1. Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation d'intervention prolongée de secours et de redressement (ISPR) du Tchad 200713 – *Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables*. Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de décembre 2015 [phase de démarrage] à Juillet 2016 [rapport final]. 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 a été 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 risque<sup>1</sup>. 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, l'ISPR 200713 du Tchad - *Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables* 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 des programmes qui seront présentés au comité exécutif du PAM en novembre 2017.

### 2.2. Objectifs

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

---

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

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

## 2.3. Parties prenantes et utilisateurs

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

**Tableau 1: Analyse préliminaire des parties prenantes**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Intérêt présenté par l'évaluation</b>
<b>PARTIES PRENANTES INTERNES</b>	
<b>Bureau de pays</b>	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.
<b>Bureau régional de l'Afrique de l'Ouest, à Dakar (RBD)</b>	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.
<b>Bureau de l'évaluation</b>	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.
<b>Conseil d'administration du PAM</b>	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.
<b>PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES</b> (voir la liste des parties prenantes extérieures au tableau 2)	
<b>Bénéficiaires</b>	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.
<b>Gouvernement</b>	Il est de l'intérêt direct du gouvernement de savoir si les activités du PAM dans le pays concordent avec les priorités nationales, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et produisent les résultats escomptés. Les questions liées au développement des capacités, au transfert des responsabilités et à la

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
	durabilité seront d'un intérêt tout particulier. Figurent parmi les partenaires du PAM le Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASACG), le Système National d'Information sur la Sécurité Alimentaire (SISAAP) et d'Alerte Précoce sont des partenaires de premier plan. La Commission nationale d'accueil et de réinsertion des réfugiés et des rapatriés (CNARR) coordonne la gestion des camps, et le Centre National de la Nutrition et des Technologies Alimentaires (CNNTA), relevant du Ministère de la Santé, est l'organisme public chef de file en matière de nutrition. Le Ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la solidarité nationale est l'entité publique chargé de la promotion de l'égalité des sexes.
<b>Équipe de pays des Nations Unies</b>	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, notamment le Haut-commissariat des Nations-Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations-Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
<b>Organisations non gouvernementales (ONG)</b>	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.
<b>Donateurs</b>	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.
<b>Autres partenaires – secteur privé / universitaire</b>	D'autres partenaires, notamment le cabinet d'études CIBLE, prestataire de services en suivi évaluation ( <i>third party monitoring</i> ), et l'université de N'Djamena, partenaire dans la mise en œuvre de la plateforme d'évaluation mobile et cartographie de la vulnérabilité - m-VAM ( <i>mobile Vulnerability Assessment &amp; Mapping</i> ) -

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

- Le bureau de pays et ses partenaires dans la prise de décisions liées notamment à l'exécution et/ou à la conception des programmes, à la stratégie de pays et aux partenariats.
- Compte tenu des fonctions centrales qui sont les siennes, le Bureau régional est censé exploiter les constatations issues de l'évaluation pour fournir des orientations stratégiques et un appui aux programmes, et assurer un contrôle.
- Le Bureau de l'évaluation incorporera les constatations issues de l'évaluation dans une synthèse annuelle portant sur toutes les évaluations d'opération, et il se penchera sur le processus d'évaluation afin d'affiner le cas échéant son approche pour les évaluations d'opération.

### 3. Objet de l'évaluation

9. Le Tchad figure parmi les pays les moins avancés, et est classé 184e sur 187 selon le Rapport sur le développement humain (PNUD, 2014), et sixième parmi les 20 pays post-conflits qui affichent un haut niveau de pauvreté structurelle, de fragilité étatique et de vulnérabilité aux risques des catastrophes naturelles et aux changements climatiques (ODI, 2013, p. 9). Il compte environ 13 million de personnes, réparties sur une superficie de 1 284 000 Km<sup>2</sup>. La population du Tchad vit

principalement en milieu rural (78%). Plus de la moitié de la population du Tchad a moins de 15 ans.

10. Selon la Banque Mondiale<sup>2</sup> près de la moitié des ménages vivent en dessous du seuil de pauvreté national, malgré que le produit intérieur brut ait doublé au cours de la dernière décennie du fait de l'exploitation du pétrole, ressource d'exportation la plus importante du pays, mais dont le cours a chuté dans les dernières années. Le secteur agricole, essentiellement à caractère saisonnier et pluvial, emploie presque 80% de la population active mais contribue seulement, en 2012, à hauteur de 19% du produit intérieur brut (PIB). L'élevage est aussi une occupation importante pour la sécurité alimentaire des ménages pastoraux. Du Nord au Sud, le pays présente une grande diversité de situations et zones agro-climatiques: désertique, sahélienne pastorale, sahélo-soudanienne et soudanienne subhumide. Tout le Tchad, mais particulièrement sa zone sahélienne (les régions du Bahr-El-Ghazal, Kanem, Ouadaï et Wadi-Fira), est confronté à des catastrophes naturelles récurrentes (inondations, sécheresses) qui, survenant dans un environnement fortement fragilisé par la désertification, la déforestation, et une croissance démographique accrue, accentuent la vulnérabilité de sa population, et conduisent à des crises alimentaires cycliques importantes. Le Tchad est aussi vulnérable face à l'impact des crises dans les pays limitrophes et accueille, de longue date, des centaines de milliers de réfugiés, notamment d'origine soudanise et centrafricaine, avec des influx réguliers de nouveaux arrivés selon l'intensité des combats. Le HCR dénombre plus de 460,000 réfugiés au Tchad en 2015, dont environ 300,000 sont actuellement assistés par le PAM.
11. Malgré une croissance économique vigoureuse, ce pays enclavé à faible revenu, et à déficit céréalier, affiche des indicateurs sociaux désastreux dans tous les domaines, notamment la santé, avec presque 40% des enfants de moins de cinq ans souffrant de retard de croissance, et un taux de mortalité maternelle parmi les plus hauts au monde (1,100 décès sur 100,000 naissances, en 2010). Les iniquités de genre sont importantes, et le Tchad s'inscrit au 144ième rang à l'index de développement du genre.
12. Conformément au Plan stratégique pour 2014-2017, le PAM intervient au Tchad dans le cadre de l'IPSR 200713 qui vise à sauver des vies, à préserver les moyens d'existence en situation d'urgence (Objectif Stratégique 1); soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence suite à des situations d'urgence (Objectif Stratégique 2) ; et à renforcer la résilience des communautés vulnérables (Objectif Stratégique 3) grâce à des dispositifs de distribution de produits alimentaires et de transfert d'espèces. Telles que conçues dans le document de projet de l'ISPR 200713, les activités se concentrent sur le renforcement de la résilience des populations vulnérables et sont les suivantes:
  - Des distributions générales de vivres ou bons offrant :
    - Une assistance aux réfugiés de longue date originaires du Soudan et de la République centrafricaine, ainsi qu'aux personnes rapatriées de la Centrafrique, axée sur des solutions durables, sur la base de la vulnérabilité, calibrée selon leurs moyens d'existence et besoins, dans le cadre d'une stratégie élaborée conjointement avec le HCR ;
    - Une assistance saisonnière de soudure aux populations hôtes des zones vulnérables (ciblage géographique) ;
  - Une assistance alimentaire saisonnière (post-récoltes) pour la création d'actifs (ACA) axée sur le renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire des communautés et des ménages de zones affectées par des chocs, utilisant une approche participative ;

---

<sup>2</sup> Banque Mondiale, Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad (ECOSIT, 2011)

- Une assistance nutritionnelle adressant la malnutrition aiguë et chronique, notamment par le biais :
    - D'un programme de supplémentation alimentaire ciblée pour les enfants malnutris de 6-59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes malnutries, dans les régions où les taux de malnutrition aiguë globale dépassent 10 pourcent (traitement de la malnutrition aiguë);
    - D'un programme communautaire de supplémentation alimentaire généralisée saisonnier (pré et de soudure) visant la réduction de la malnutrition aiguë chez les enfants de 6-23 mois et les femmes enceintes et/ou allaitantes des populations réfugiées et des populations hôtes des régions où les taux de malnutrition aiguë dépassent 15% (prévention de la malnutrition aiguë) ;
    - D'un programme de supplémentation alimentaire généralisée saisonnier visant la prévention de la malnutrition chronique chez les enfants de 6-23 mois et les femmes enceintes et/ou allaitantes des populations réfugiées et des populations hôtes dans les régions où les taux de malnutrition chronique dépassent 30% (prévention de la malnutrition chronique);
    - D'un programme d'assistance alimentaire aux soignants et volontaires des activités de récupération nutritionnelles (support au traitement de la malnutrition aiguë grave).
13. En collaboration avec le Gouvernement et les autres partenaires, le PAM s'emploie à mettre sur pied un programme d'assistance, visant le renforcement de la résilience en faveur des communautés ciblées, et l'accroissement de leur capacités à faire face aux chocs moyennant des mécanismes fondés sur les marchés, un ciblage basé sur la vulnérabilité, une approche communautaire des interventions nutritionnelles et une assistance saisonnière. Le développement des capacités du gouvernement dans les domaines de l'alerte rapide du suivi de la sécurité alimentaire est partie prenante de l'ISPR, ainsi que l'assistance technique et formation des partenaires et des communautés afin de favoriser le plus possible la durabilité.
14. Cette opération est le successeur de l'ISPR 200289 mis-en-œuvre de 2012-2014, et est mise en œuvre parallèlement à d'autres opérations dans le pays, notamment le projet de développement 200288 en soutien à l'éducation primaire (2012-2015), les opérations régionales d'urgence 200799 et 200777 (2015) en soutien aux populations réfugiées et déplacées par les conflits de pays limitrophes (la Centrafrique et le Nigeria, respectivement)
15. Le descriptif de projet, y compris le cadre logique, et le dernier état des ressources en date peuvent être consultés en cliquant sur le lien ci-après: [site.wfp.org](http://site.wfp.org)<sup>3</sup>. Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

---

<sup>3</sup> Voir [wfp.org](http://wfp.org) – Countries – Chad - Operations.

**Tableau 2: Principales caractéristiques de l'opération**

<b>OPÉRATION</b>		
<b>Approbation</b>	L'opération a été approuvée par le Conseil d'Administration du PAM en Octobre 2014	
<b>Modifications</b>	Aucune modification n'a été apportée au descriptif de projet initial.	
<b>Durée</b>	Durée initiale: 2 ans (01 janvier 2015 – 31 décembre 2016)	Durée après révision: [idem]
<b>Bénéficiaires prévus</b>	<u>Nombre initial:</u> 2,257,050	<u>Nombre révisé:</u> [idem]
<b>Besoins alimentaires prévus</b>	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: 105,240 tonnes de denrées Espèces et bons: 56,062,715 dollars	<u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: [idem] Espèces et bons: [idem]
<b>Besoins (en dollars)</b>	<u>Montant initial:</u> 262,099,892 dollars	<u>Montant révisé:</u> [idem]

<b>OBJECTIFS ET ACTIVITÉS</b>			
	<b>Plan Stratégique 2014-2017</b>	<b>Objectifs propres à l'opération</b>	<b>Activités</b>
Plan Cadre d'Assistance Intérimaire des Nations Unies au Tchad (2014-2015) - effets directs 1, et 2 & Objectifs du Millénaire 1,4,5 <sup>4</sup>	<b>Résultats transversaux</b>		
	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	
	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	
	Partenariats	Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats	
<b>OBJECTIFS ET ACTIVITÉS</b>			
Plan Cadre d'Assistance Intérimaire des Nations Unies au Tchad (2014-2015) - effets directs 1, et 2 & Objectifs du Millénaire 1,4,5	<b>Objectif Stratégique 1<sup>5</sup></b>	Effet direct 1.1 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes	Supplémentation alimentaire ciblée (vivres) - enfants 6-59 mois et FEA malnutries [traitement] & Assistance alimentaire ciblée (vivres et espèces) aux soignants et volontaires
		Effet direct 1.2: Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance	Assistance alimentaire ciblée (vivres et espèces) – populations réfugiées, et rapatriées
	<b>Objectif Stratégique 2<sup>6</sup></b>	Effet direct 2.1: Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés	Assistance alimentaire ciblée et saisonnière (vivres et espèces) – populations hôtes
		Effet direct 2.2 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à -59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire	Supplémentation alimentaire généralisée (vivres) - enfants 6-23 mois et FEA [prévention]

<sup>4</sup> Objectifs du Millénaire pour le développement: 1- Éliminer l'extrême pauvreté et la faim; 4- Réduire la mortalité infantile et post-infantile; et 5- Améliorer la santé maternelle

<sup>5</sup> Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence

<sup>6</sup> Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence



	<b>Objectif Stratégique 3<sup>7</sup></b>	Effet direct 3.1: Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux avoirs nécessaires à la subsistance	Assistance alimentaire pour la création d'avoirs (vivres et espèces)
--	---	--	--

**PARTENAIRES**

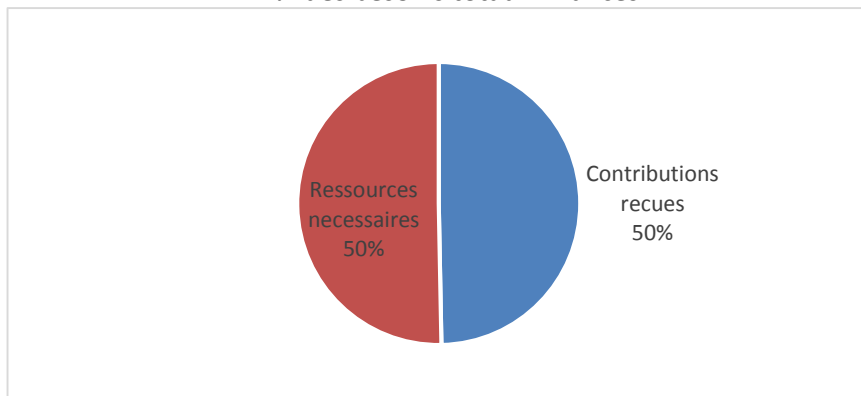
Gouvernement	Ministère des Affaires Sociales, le ministère de la santé, le ministère de l'agriculture, le CNNTA, le SISAAP, le CASGC, la CNAAR
Nations Unies	Tous les organismes des Nations Unies, principalement la FAO, le HCR, l'OIM, et l'UNICEF
ONG	15 ONGs internationales, 13 ONGs nationales et la croix Rouge française et tchadienne.

**RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)**

Contributions reçues au 09/12/15: 130,4 millions de dollars

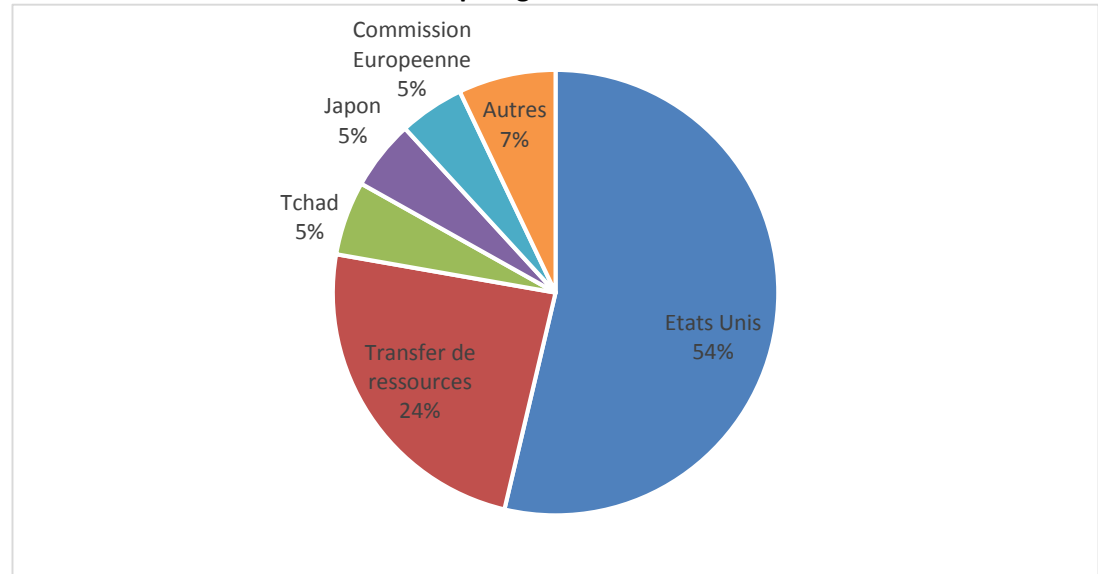
50% obtenu par rapport à ce qui avait été demandé au 09/12/15 (50% durée de mise en œuvre écoulée)

**En % des besoins totaux financés**



**Plus importants donateurs:**  
Etats Unis (54%); Tchad, Commission européenne & Japon (5% respectivement)

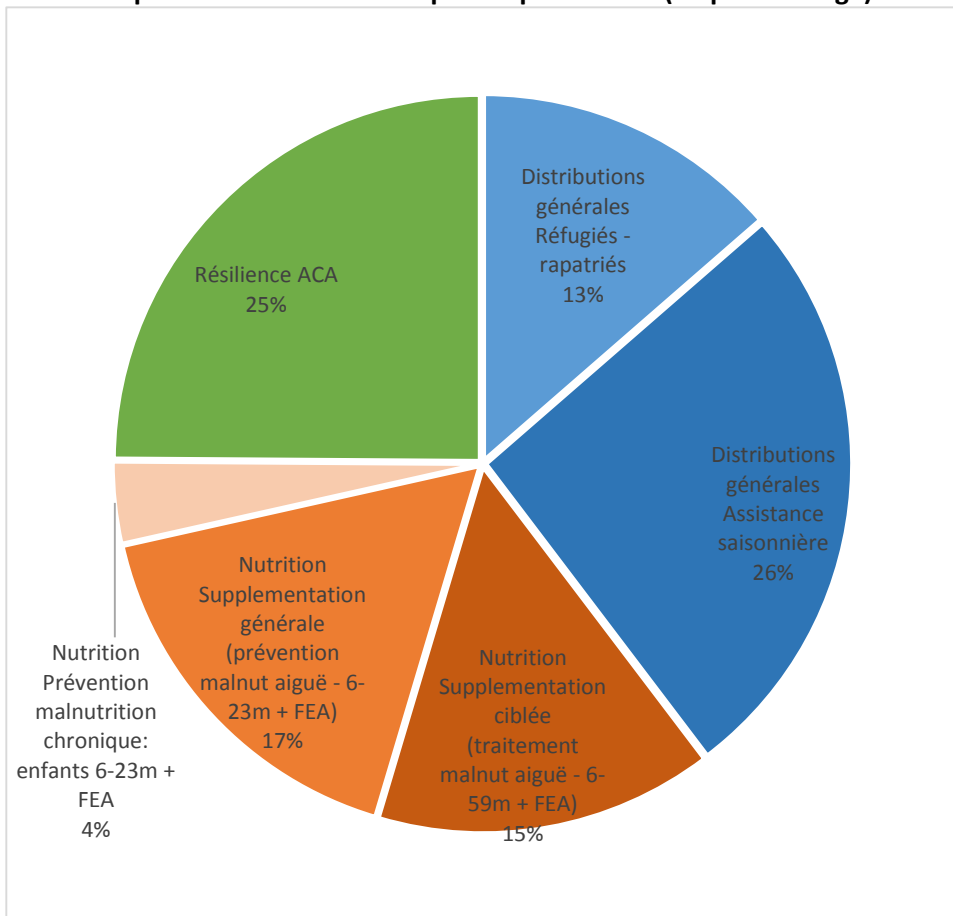
**Les plus gros donateurs**



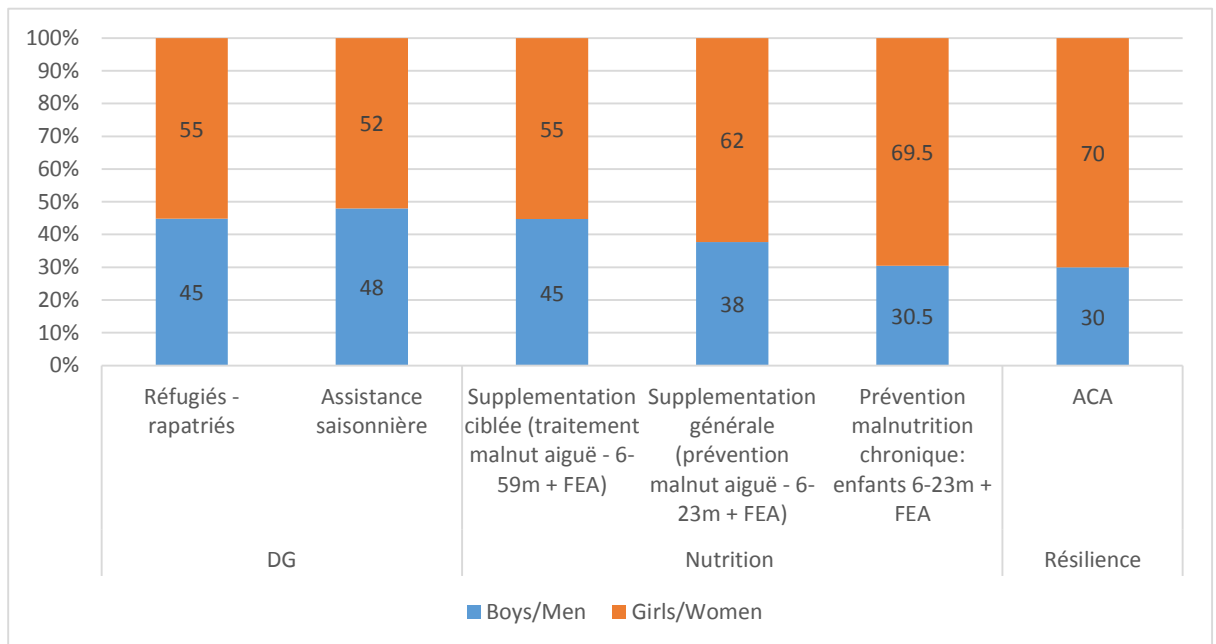
<sup>7</sup> Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels

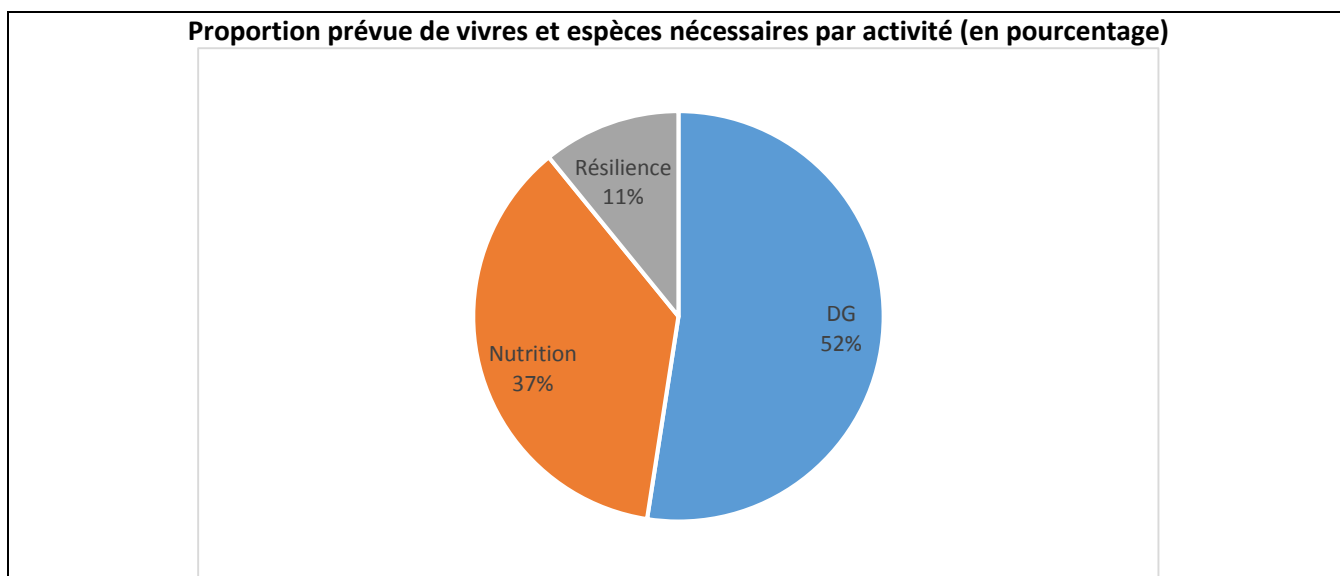
**PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception)**

**Proportion de bénéficiaires prévus par activité (en pourcentage)**



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





## 4. Approche méthodologique de l'évaluation

### 4.1. Portée de l'évaluation

16. **Portée.** L'évaluation couvrira l'ISPR 200713, 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 juin 2014 à décembre 2015 ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation. Etant donné la tenue parallèle d'un processus d'évaluation de l'opération régionale EMOP 200777, dont les activités se focalisent dans la partie occidentale du pays (région du lac notamment), il est prévu que cette évaluation de l'ISPR 200713 focalise ses visites de terrains dans les autres régions (nord, sud, est et centrale) du pays où la majorité des activités ont été mise en œuvre.

### 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 (notamment la transition vers un ciblage basé sur la vulnérabilité pour l'assistance aux réfugiés) et le choix des activités et des modalités de transfert (vivres et la transition vers les transferts monétaires):

- 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<sup>8</sup>, et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires de l'action humanitaire et du développement ainsi qu'avec les autres interventions<sup>9</sup> menées par le

<sup>8</sup> Notamment la Politique Nationale sur le Genre (PNG, 2011)

<sup>9</sup> Spécifiquement les opérations d'urgence régionales EMOP 200799 mis en œuvre dans la région sud du pays en réponse au conflit de la Centrafrique (2015), EMOP 200777 dans la région du Lac Tchad en réponse au conflit au Nigeria (2015), et le projet national de développement en soutien à l'éducation DEV 200288 (2012-2015).

bureau de pays, y compris la pertinence des potentiels dispositifs mis en place par l'équipe de bureau pour éviter les tuilages et maximiser la complémentarité entre les multiples opérations en cours dans un contexte humanitaire complexe<sup>10</sup>;

- étaient harmonisés au moment de la conception du projet avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM et du système des Nations Unies (notamment en matière de genre et de nutrition, notamment dans le cadre de l'initiative *Scaling Up Nutrition*, SUN, et de transition vers des solutions durables pour l'assistance aux réfugiés, notamment ceux dans le sud du pays), et le sont demeurés au fil du temps<sup>11</sup>. En particulier, l'équipe examinera le rapport cout-efficacité des activités de filet de sécurité et protection sociale mises en œuvre dans le cadre d'une opération à court terme d'ISPR, en plus d'analyser 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'ODD 3 et d'autres engagements de l'ensemble du système des Nations Unies.

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

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

**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; le transfert de mise en œuvre de certaines activités vers les opérations d'urgence ; 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 à la chaîne d'approvisionnement pour ce pays enclavé, et ceux relatifs aux partenariats et à la coordination, etc.

---

<sup>10</sup> Il est à noter que certaines activités d'assistance saisonnières de l'ISPR 200777 ont été opérationnellement basculées vers les opérations d'urgence, notamment l'EMOP régional 200777

<sup>11</sup> Notamment le Plan Stratégique du PAM 2014-2017, les politiques du PAM en matière de genre (2015) nutrition (2012), partenariats (2014), consolidation de la paix et transition (2013), filets de sécurité (2012/2004), protection (2012) et assistance humanitaire (2012), résilience et sécurité alimentaire (2015), de gestion et réduction du risque et désastres (2011), des transferts monétaires (2009), etc. S'agissant des questions liées au genre, l'équipe devra se référer à la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes ainsi qu'à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

- les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement opérationnel externe (y compris l'engorgement du corridor de Douala et manque d'alternatives actuelles); (contexte politique, sécuritaire, besoins des populations fluctuants, stratégies nationales; etc.); l'environnement financier; perceptions et appui des donateurs, facteurs géographiques, les facteurs positifs ou négatifs extérieurs (niveau des coûts), etc.

### 4.3 Étude d'évaluabilité

18. On entend par évaluabilité la mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible. L'analyse préliminaire de l'évaluabilité ci-après sera approfondie par l'équipe d'évaluation dans le dossier initial. En particulier, l'équipe procédera à une étude critique de la disponibilité des données, et elle prendra en considération les limites mises en évidence par l'étude d'évaluabilité pour choisir les méthodes d'évaluation. Ce faisant, l'équipe procédera à un examen critique de l'évaluabilité des aspects de l'opération ayant trait à la problématique hommes-femmes et répertoriera les difficultés connexes ainsi que les mesures d'atténuation à envisager et déterminera si d'autres indicateurs seront nécessaires afin d'intégrer la dimension de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes dans l'analyse.
19. Pour répondre à la question 1, l'équipe d'évaluation pourra s'appuyer sur des rapports d'analyse, des comptes rendus émanant du Comité d'examen des programmes, le descriptif et le cadre logique du projet, les évaluations ou revues d'opérations en cours et passées<sup>12</sup>, ainsi que sur des documents relatifs aux interventions du gouvernement et d'autres acteurs<sup>13</sup>. En outre, elle se penchera sur les stratégies, politiques et orientations normatives pertinentes du PAM ainsi que sur les évaluations globales du PAM telles que l'évaluation de la politique de genre, l'évaluation de la politique relative aux transferts monétaires et aux bons, [l'évaluation de la politique de nutrition](#), la [synthèse de la série d'évaluations d'impacts conjointes PAM/HCR](#) sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées et notamment celle spécifique au [Tchad \(2013\)](#), ou encore la [série d'évaluations sur l'impact des activités de création d'actifs](#).
20. S'agissant de la question 2, l'opération a été conçue en conformité avec le Cadre de résultats stratégiques, et les produits, effets directs et cibles retenus figurent dans le cadre logique. Les rapports de suivi ainsi que les rapports normalisés sur les projets établis annuellement renseignent sur la réalisation des produits et des effets directs, ce qui permet de les évaluer au regard des objectifs établis.
21. 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.
22. 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.

---

<sup>12</sup> Notamment celle de l'opération ISPR 200289 (OpEv, 2013), celle stratégique de la coordination par le cluster global de sécurité alimentaire (PAM/FAO - OEV, 2014), celle d'impact de l'assistance alimentaire aux réfugiés en situation de crise prolongée (PAM/HCR - OEV, 2013) et celle en cours de l'opération régionale d'urgence EMOP 200777.

<sup>13</sup> Notamment le Plan National de Développement (2012-2015 qui fait foi de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP-3), l'extension du Cadre intérimaire d'Assistance au Développement (2012-2015) qui fait foi d'UNDAF, le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA), la Politique Nationale sur le Genre (PNG 2011), etc.

23. De potentielles restrictions d'accès pourraient survenir, étant donné les conditions fragiles de sécurité dans certaines régions du pays, et la potentielle tenue d'élections législatives et présidentielles prévues en 2016 (et pour lesquelles le calendrier n'est pas encore établi), pourraient aussi limiter le processus d'évaluation. Les difficultés dues à la langue, particulièrement pour ce qui est des communications avec les communautés, pourront être mitigées par l'inclusion de nationaux dans l'équipe et/ou l'utilisation d'interprètes volontaires dans certaines localités.

#### 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'efficacité, l'impact, la durabilité (ou l'interconnexion pour les opérations d'urgence) tout en prenant compte la problématique hommes-femmes et le principe d'équité dans leur analyse;
- utiliser des normes applicables (comme les normes SPHERE) ou les directives du Groupe des Nations-Unies d'Évaluation en matière de genre <sup>14</sup>;
- 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, les filles, les hommes et les garçons appartenant à différents groupes de parties prenantes participent et que leurs différents témoignages soient recueillis et utilisés;
- être récapitulée dans une matrice d'évaluation, qui servira de principal outil pour organiser le travail.

#### 4.5. Assurance qualité

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

---

<sup>14</sup> 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'OEI 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.

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.

## 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** (décembre 2015 – janvier 2016): le point focal du Bureau de l'évaluation conduira les travaux de recherche préalables et des consultations pour concevoir l'évaluation, établira les termes de référence, sélectionnera l'équipe d'évaluation et recrutera la société chargée de gérer et de mener l'évaluation.
29. **Phase initiale** (février – mars 2016): cette phase vise à préparer l'équipe d'évaluation en veillant à ce qu'elle saisisse bien les attentes et dispose d'un plan précis pour conduire l'évaluation. Elle comprendra un examen de la documentation portant sur les données secondaires et de premiers échanges avec les principales parties prenantes.

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

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

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

31. **Phase de rapport** (mai – juillet 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](http://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	Vendredi 4 mars 2016



Gestionnaire de l'évaluation	de	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	Lundi 21 mars 2016
Bureau de pays/équipe d'évaluation	de	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	Vendredi 8 avril - lundi 2 mai 2016 (incl.)
Équipe d'évaluation		Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama powerpoint)	Lundi 2 mai 2016
Gestionnaire de l'évaluation	de	Compte rendu	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	Vendredi 3 juin 2016
Gestionnaire de l'évaluation	de	Compte rendu	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	Vendredi 01 juillet 2016
Bureau de pays/bureau régional	de	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	Vendredi 29 juillet 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 3-4 membres, dont le chef d'équipe et 2 ou 3 évaluateurs internationaux et nationaux. Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers et des ressortissants du Tchad. 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 tous un ensemble équilibré de compétences spécialisées et de connaissances pratiques dans les domaines ci-après (par ordre d'importance):

- Economie et familiarité avec les concepts d'analyse de retours d'investissements sociaux (filet de sécurité et de protection sociale) ;
- Contexte humanitaire complexe et crise prolongée, spécifiquement les problématiques liées aux populations réfugiées et des opportunités de solutions durables pour leurs moyens d'existence;
- Santé publique et nutrition (y inclus les approches intégrées de prévention de la malnutrition chronique) ;
- Sécurité alimentaire et développement rural ;
- Chaîne d'approvisionnement pour les programmes de distributions de vivres et de transferts monétaires;

- Connaissance du contexte sahélien ;
- 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 (à l'oral et à l'écrit) afin de pouvoir communiquer avec les différentes parties prenantes et de consulter les documents relatifs à l'évaluation. Les autres membres de l'équipe devront parler français et si possible une langue locale.

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. **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.

46. Les membres de l'équipe d'évaluation seront appelés à: i) contribuer à la méthodologie dans leur domaine d'expertise à la lumière d'un examen de la documentation; ii) conduire des missions sur le terrain; iii) prendre part aux réunions de l'équipe et à des rencontres avec les parties prenantes; iv) contribuer à l'élaboration et à la révision des produits d'évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s); et v) donner leur avis sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

#### **6.4 Considérations en rapport avec la sécurité**

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. **Christian Nzeyimana**, chargé du suivi-évaluation des programmes sera le point focal du bureau de pays pour la présente évaluation. Pour assurer une continuité, **William Nall**, chargé des programmes, sera son suppléant et devra être gardé en copie ;
- 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. **Aboubacar Koisha**, Conseiller régional en suivi-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.

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 **Elise Benoit**, 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 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 [par.31] 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 datés d'octobre 2012 et juillet 2015). Les coûts à imputer au bureau de pays seront déterminés par la Division du budget et de la programmation du PAM.

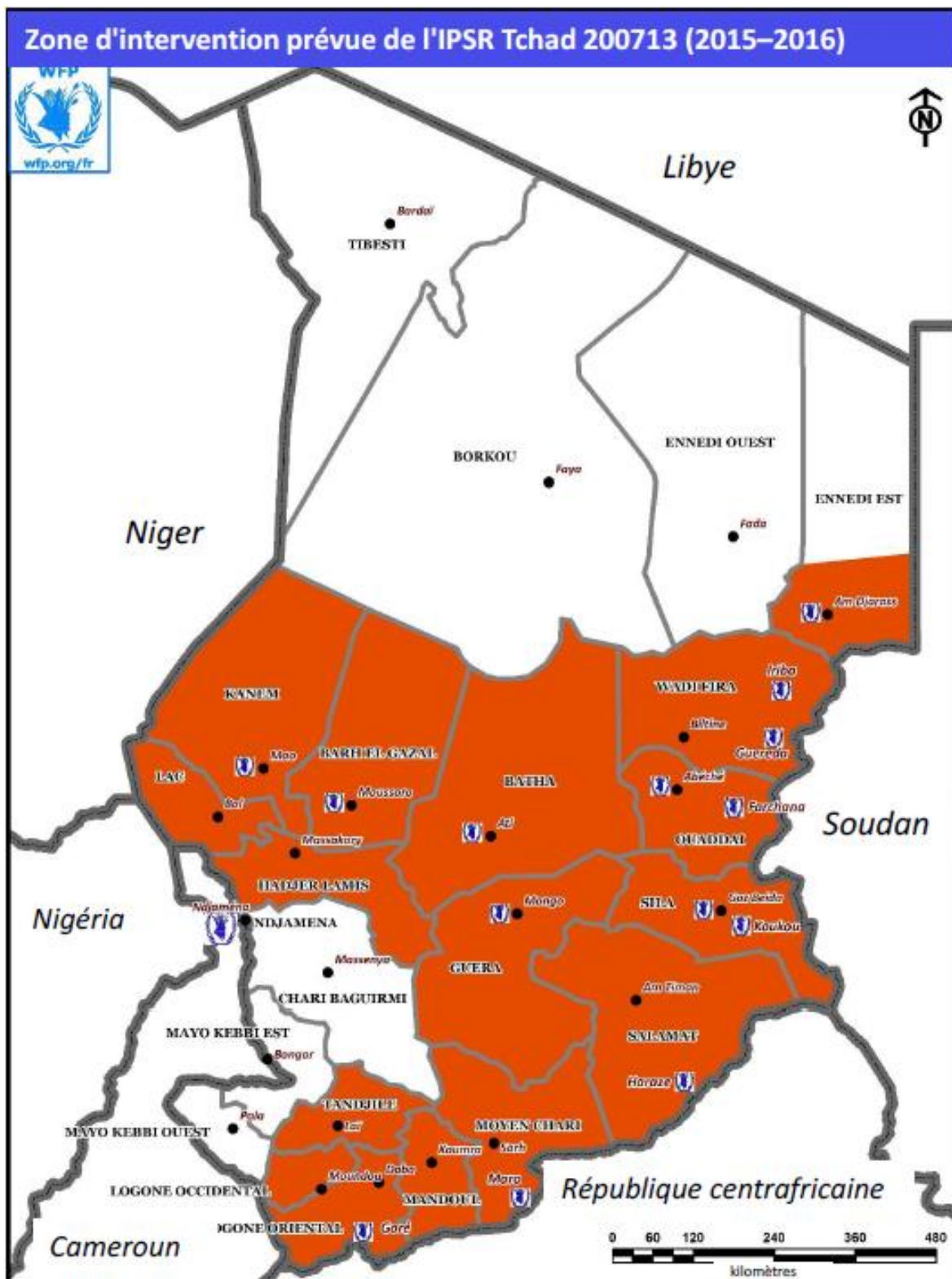
56. **Budget.** Le budget sera établi par le cabinet (en utilisant les taux indiqués dans l'accord à long terme et le modèle correspondant) et approuvé par le Bureau de l'évaluation. Aux fins de la présente évaluation, le cabinet:

- Appliquera la commission de gestion correspondant à une opération de grande envergure.
- Prévoira dans le budget les déplacements dans le pays en ce qui a trait aux vols domestiques opérés par UNHAS entre la capitale et les régions de mise en œuvre des activités

Prière d'adresser toute question à Elise Benoit

Courriel : [elise.benoit@wfp.org](mailto:elise.benoit@wfp.org), tel +39 (0)6 6513 3802.

**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.



## Liste des sigles utilisés dans le présent document

ACA	Activités créatrices d'actifs
CNAAR	Commission nationale d'appui et d'assistance aux réfugiés
CNNTA	Comité national de nutrition et de technologie appropriée
DG	Distributions générales
EQAS	Système d'assurance qualité des évaluations
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEA	Femmes enceintes et/ou allaitantes
HCR	Haut-Commissariat aux réfugiés des Nations Unies
OIM	Organisation internationale de la migration
ONG	organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNICEF	Fonds pour l'enfance des Nations Unies
SISAAP	Système d'information de la sécurité alimentaire et d'alerte précoce