

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration

Rome, 27-28 mai 2004

RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 2 de l'ordre du
jour

*Pour information**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2004/2-B
14 avril 2004
ORIGINAL: ANGLAIS

BILAN DE L'EXPÉRIENCE TIRÉE PAR LE PAM DE L'ÉVALUATION EN TEMPS RÉEL

* En application des décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance, approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne doivent pas être discutés, sauf si un membre du Conseil en fait la demande spécifique avant la réunion et que la présidence accepte la requête au motif qu'il s'agit là d'une utilisation efficace du temps dont dispose le Conseil.

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site WEB du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur du Bureau de l'évaluation (OEDE): M. K. Tuinenburg tél.: 066513-2252

Chargée de mission, OEDE: Mme P. Hougesen tél.: 066513-2033

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



RESUME

On trouvera ci-après, conformément à la demande exprimée par le Bureau de l'évaluation lors de la troisième session ordinaire du Conseil d'administration en 2003, un compte rendu succinct de l'examen qui a été consacré à la première évaluation en temps réel menée par le PAM au cours d'une opération d'urgence.

L'évaluation en temps réel se distingue des évaluations habituelles en ce qu'elle est effectuée non pas *a posteriori* mais pendant le déroulement même de l'opération d'urgence. Cette méthode a été appliquée pour la première fois par le PAM au cours de l'opération d'urgence 10200 menée de juillet 2002 à juin 2003 pour faire face à la crise alimentaire en Afrique australe.

Afin d'apprécier l'utilité de l'évaluation en temps réel pour tous les intervenants, en vue de son application éventuelle à d'autres opérations, il a été décidé de faire réaliser une étude sur la base des documents, de la correspondance et de tous les éléments d'information dont disposait le Bureau de l'évaluation et du suivi au sujet de l'évaluation en temps réel en général et de son application à l'opération d'urgence 10200 en particulier. Plusieurs groupes de personnes ayant pris part à cette opération ont en outre été interrogés afin de recueillir leurs points de vue sur cette nouvelle méthode et sur ses perspectives d'utilisation.

D'après ces diverses sources, l'évaluation en temps réel apparaît comme un instrument capable d'améliorer la qualité des interventions dans la mesure où i) elle permet de résoudre les problèmes opérationnels à mesure qu'ils se présentent; ii) elle favorise l'acquisition de connaissances utiles à l'Organisation pour ses opérations d'urgence futures; et iii) elle fournit un jugement indépendant sur les résultats. Les recommandations de l'étude, qui tiennent compte des aménagements préconisés par les intervenants, ont été adoptées par le PAM qui s'est engagé à y donner suite.

PROJET DE DECISION*

Le Conseil prend note de l'examen de la première évaluation en temps réel effectuée par le PAM, tel qu'il figure dans le document WFP/EB.2/2004/2-B, ainsi que de l'adoption par le Programme des recommandations qui en résultent et de sa décision d'y donner suite dans l'utilisation qu'il entend faire à l'avenir de la méthode d'évaluation en temps réel pour ses opérations d'urgence.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



ÉVALUATION EN TEMPS REEL

1. Procéder à une “évaluation” suppose par définition que l'on va apprécier la valeur de quelque chose, par exemple le degré de réussite d'une action, mais en ce qui concerne les activités d'assistance, la notion d'évaluation met désormais l'accent davantage sur la promotion de l'apprentissage que sur la transparence et la responsabilité. De nos jours, la plupart des organisations de développement et d'aide d'urgence demandent à leurs services d'évaluation de mesurer les résultats de leurs activités aussi bien pour satisfaire à leurs obligations redditionnelles que pour améliorer la qualité de leur travail en tirant les enseignements de l'expérience et en renforçant les compétences de leur personnel. Parmi les spécialistes, la question reste posée de savoir s'il est possible d'atteindre ces deux objectifs à l'aide d'une seule et même évaluation, sachant que l'un suppose une approche confidentielle et collégiale, l'autre une démarche publique et indépendante.
2. En règle générale, les évaluations ont lieu à la fin des projets et s'attachent essentiellement i) à apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité à long terme des activités pour rendre compte des décisions qui ont été prises; et ii) à tirer des enseignements pour améliorer ultérieurement les performances. Elles reposent très largement sur des chiffres, des relevés et des entretiens avec les personnes qui ont participé à l'intervention —or, ces sources de données ne sont souvent plus disponibles une fois les opérations d'urgence terminées, parce que le personnel a été redéployé, les systèmes de suivi n'ont pas enregistré toutes les données et la documentation en général ne rend pas compte du contexte dans lequel les décisions ont été prises. Les évaluations sont donc parfois décevantes du point de vue tant de la mesure des résultats que de l'acquisition des connaissances, et lorsqu'elles permettent vraiment de dégager des leçons utiles, celles-ci ne peuvent pas être répercutées à temps sur les bureaux extérieurs pour qu'ils puissent en tirer profit. L'intérêt qu'elles peuvent avoir du point de vue pédagogique n'est donc pas propre à chaque opération mais se manifeste plutôt dans la durée.
3. L'évaluation en temps réel est une solution qui tente de surmonter ces obstacles et par conséquent d'améliorer la qualité des opérations actuelles et futures en fournissant aux intervenants des informations fiables sur les résultats obtenus. Elle diffère de l'évaluation *a posteriori* principalement par deux aspects: i) elle a lieu pendant le déroulement de l'opération; et ii) elle exige souvent plusieurs missions sur le terrain pour couvrir les différentes phases de l'opération. Ces caractéristiques ont une incidence sur le profil des évaluateurs, le nombre de missions sur le terrain, les méthodes de travail, les coûts, ainsi que la nature des rapports et le public auquel ils sont destinés.
4. La méthode d'évaluation en temps réel n'a pas été souvent utilisée pour des opérations d'assistance et son application dans le domaine des secours d'urgence est assez récente. Elle a été inaugurée en 1996 avec la création, par la Banque mondiale, d'un groupe d'assurance-qualité ayant pour objectif premier de promouvoir l'excellence au plan opérationnel, en améliorant à la fois la transparence et la diffusion des connaissances. La stratégie de ce groupe d'assurance-qualité associe deux approches complémentaires: i) assurer au personnel et à la direction un retour d'informations en temps réel sur les résultats opérationnels et dégager les problèmes systémiques de façon transparente; et ii) définir et mettre en évidence les compétences et les ressources nécessaires pour un travail de qualité, en mettant les enseignements tirés de la pratique au service de la formation. Le groupe d'assurance-qualité relève directement du directeur général des opérations et ses rapports ne sont pas rendus publics. Il se compose d'experts choisis parmi le personnel de la Banque mondiale ou ses anciens agents, ainsi que de consultants extérieurs.



5. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a adopté la méthode d'évaluation en temps réel en 2000 et il l'a déjà appliquée au moins à trois reprises. Son but était d'améliorer la qualité de ses interventions d'urgence en tirant les leçons des opérations soumises à évaluation et de perfectionner les compétences de son personnel en utilisant les services de spécialistes de l'unité d'évaluation et d'analyse des politiques, organisés par équipes d'une ou deux personnes; le travail d'information sur le terrain semble avoir été effectué de manière assez informelle. L'évaluation a fait l'objet de rapports internes destinés à la direction générale; des comptes rendus ont également été publiés sur le site web de l'Organisation. D'après le HCR, l'évaluation en temps réel aurait effectivement eu des retombées immédiates, en termes d'acquisition de connaissances, pendant le déroulement des opérations.
6. Plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) ont adopté la méthode d'évaluation en temps réel pour leurs opérations, et la pratique semble se diffuser également chez les donateurs bilatéraux et dans d'autres organismes. En 2003, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a procédé à un examen des résultats obtenus par d'autres organisations dans ce domaine.
7. Après une étude des travaux sur la question, l'OEDE a engagé un consultant en 2001 pour mettre au point un cadre théorique d'évaluation en temps réel qui lui permette de renforcer son action dans le cadre des opérations d'urgence et en particulier de promouvoir l'acquisition de connaissances.
8. Le cadre en question rassemble la plupart des éléments d'une étude de gestion et d'une évaluation classique, tout en tirant parti du caractère simultané de l'exécution et de l'évaluation pour observer et enregistrer les modalités pratiques de l'intervention, afin de voir dans quelle mesure les directives opérationnelles du PAM sont utiles et applicables, et de formuler, à l'intention de l'équipe chargée de l'opération d'urgence, des avis immédiatement transposables en actions. La préparation de l'évaluation en temps réel a suivi d'assez près ce schéma.

L'EVALUATION EN TEMPS REEL EFFECTUEE PAR LE PAM

9. Le PAM tire son expérience de l'évaluation en temps réel de celle qu'il a effectuée dans le cadre de l'opération d'urgence 10200 en Afrique australe, qui a eu lieu de juillet 2002 à juin 2003 et durant laquelle ont été distribuées près de 1 million de tonnes de produits alimentaires dans six pays pour un coût de 500 millions de dollars E.-U.
10. Cette évaluation en temps réel a été menée par une équipe composée de deux consultants extérieurs et d'un membre du personnel du PAM, auxquels sont venus se joindre deux anciens agents du Programme, respectivement recrutés pour la deuxième et la troisième missions sur le terrain. Par ailleurs, le responsable de l'évaluation de l'OEDE a participé à la troisième mission et à la mission finale en tant que membre de plein exercice.
11. Les études préparatoires ont commencé dès que l'opération d'urgence a été approuvée et on a programmé les missions sur le terrain de manière à les faire coïncider, respectivement, avec les phases de démarrage, de mise en œuvre et de clôture de l'opération.
12. Les modalités de l'évaluation, définies en termes assez généraux au départ, ont été revues pendant l'opération afin d'orienter les efforts dans certaines directions. C'est ainsi qu'il a été décidé de privilégier l'apprentissage institutionnel et l'acquisition de connaissances propres à l'opération, pendant l'exécution de cette dernière, ainsi que l'évaluation des résultats.



13. Un aide-mémoire a été communiqué au personnel à la fin de chaque mission, avant que l'équipe ne quitte le terrain, et des rapports internes ont été établis à l'issue des deux premières missions. Le rapport final de l'évaluation, établi à la lumière des résultats des trois missions, a été soumis au Conseil d'administration en octobre 2003.
14. L'évaluation en temps réel s'est déroulée dans un contexte difficile: l'opération d'urgence 10200 était une intervention régionale complexe couvrant six pays, et beaucoup de personnes qui y ont participé ne se faisaient pas la même idée de ce qu'était l'évaluation en temps réel ni de la façon dont elle devait se dérouler.

Analyse des données d'entretien recueillies pour le présent examen

15. Les réponses et points de vue des personnes que nous avons interrogées sont résumés ci-après. Chaque rubrique recouvre un certain nombre de questions.

Attentes et objectifs

16. Il n'y a aucune unité de vues quant à l'objet de l'évaluation en temps réel. Le mandat établi pour l'occasion laissait à l'équipe le loisir de fixer elle-même les principaux objectifs à atteindre et les questions qu'elle se jugeait le mieux à même de traiter après sa visite d'observation, mais par la suite, le contenu de chacune des missions sur le terrain est devenu plus spécifique. Les membres de l'équipe n'étaient pas tous d'accord sur la priorité à accorder à l'apprentissage plutôt qu'à la transparence, et donc sur les méthodes de travail. En revanche, le personnel de terrain, lui, était quasiment unanime dans son attente d'une aide pour mettre en œuvre l'opération, cerner les problèmes et les résoudre.
17. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que la plupart des cadres de niveaux supérieur et intermédiaire présents sur le terrain aient le sentiment que l'évaluation en temps réel n'a pas répondu à leurs attentes. L'équipe n'avait pas les moyens d'apporter des solutions opérationnelles, car pour cela il aurait fallu avoir une connaissance précise des systèmes et des procédures du PAM, et le temps passé sur le terrain était trop limité pour entrer dans les détails.
18. L'évaluation en temps réel a eu plus de succès en ce qui concerne l'apprentissage institutionnel, encore que pour beaucoup d'agents de terrain, si des problèmes ont été mis au jour et portés à l'attention des services du siège, c'est avant tout grâce à leurs propres efforts, quand bien même cela n'est pas reconnu; de fait, tous les problèmes institutionnels ou presque qui sont signalés dans les rapports d'évaluation ont été mis en évidence par le personnel de terrain. Il n'est pas facile de dire dans quelle mesure l'évaluation en temps réel a permis d'agir assez rapidement pour les résoudre, mais son rôle à cet égard est certain. La perception de cette évaluation aurait peut-être été plus positive si les rapports avaient pris acte de la contribution du personnel à la remontée des problèmes, mais l'équipe a eu peur que cela ne crée des difficultés pour certains. Un membre du Conseil d'administration a déclaré que l'apprentissage institutionnel était de son point de vue le résultat le plus important.
19. La plupart des personnes interrogées estiment que l'évaluation en temps réel devrait être réservée à l'avenir aux opérations d'urgence complexes et de grande envergure, et à celles dont le caractère novateur risque de susciter des problèmes. Deux personnes sont d'avis que la prochaine fois, il faudrait que ce soit le directeur régional concerné qui demande à l'OEDE d'entreprendre cette évaluation: le contexte serait peut-être ainsi plus propice pour en améliorer la méthode.



20. Selon les termes du mandat, l'évaluation devait chercher à dégager les éléments de l'opération propres à enrichir les connaissances. De ce point de vue, les rapports mentionnent sans aucun doute certains aspects très satisfaisants, mais ceux-ci n'ont fait l'objet d'aucune recommandation. C'est dommage parce qu'en mettant en avant les succès et les exemples à suivre ou à institutionnaliser, on contribue à donner une vision positive de l'évaluation et à convaincre de son intérêt pédagogique. Mentionner un point positif dans un rapport, c'est bien, mais il est plus utile de montrer comment en tirer des leçons pour d'autres opérations.

Aspects positifs de l'évaluation en temps réel

21. Pour la majorité des cadres de rangs supérieur et intermédiaire responsables de l'opération d'urgence 10200 sur le terrain, l'évaluation en temps réel n'a pas permis de générer des connaissances spécifiques et l'apprentissage institutionnel a résulté de leurs propres analyses. Certains agents de terrain de rang subalterne estiment quant à eux qu'elle a apporté une aide sur le plan des connaissances techniques et exercé un effet positif sur le moral. Le personnel du siège est divisé, mais la majorité considère que l'évaluation en temps réel a engendré des connaissances précieuses du point de vue institutionnel, dont certaines ont déjà trouvé une application lors d'opérations ultérieures. Plusieurs personnes interrogées jugent que la méthode présente un intérêt à la fois comme une nouvelle forme d'examen de gestion et comme un moyen de garantir le respect des politiques et des procédures dans le cadre des opérations.
22. De leur côté, les membres du Conseil d'administration avec lesquels nous nous sommes entretenus ont déclaré que la décision d'effectuer une évaluation en temps réel reflète la volonté de promouvoir l'apprentissage au sein du PAM et ils ont apprécié le caractère concret et équilibré du rapport d'évaluation. De façon générale, l'évaluation en temps réel a renforcé la confiance des donateurs envers le PAM, mais elle n'a pas eu d'incidence sur les contributions.
23. Toutes les personnes interrogées, à l'exception de deux agents de terrain et d'un agent du siège, considèrent que l'évaluation en temps réel offre des perspectives intéressantes, indépendamment du fait qu'elle ait répondu ou non à leurs attentes. Quant à savoir en quoi réside son principal intérêt, les avis se divisent à peu près également entre:
- apprentissage spécifique à l'opération —amélioration de la qualité et retour d'informations immédiat sur les points faibles;
 - apprentissage institutionnel —systèmes, procédures et politiques;
 - transparence et obligation de rendre compte devant la direction, les donateurs et le Conseil d'administration.
24. Tous les agents, excepté les deux personnes susmentionnées, estiment que par rapport à l'évaluation classique *a posteriori*, l'évaluation en temps réel présente plusieurs avantages, en particulier celui d'offrir un regard extérieur sur une opération à mesure qu'elle se déroule, une meilleure compréhension de la façon dont on mesure les résultats, l'occasion d'étudier l'action en train de se faire, et la possibilité de prendre immédiatement des mesures correctives.



25. De nombreux agents de terrain ne verraient pas d'inconvénient à ce que des rapports intermédiaires soient soumis aux donateurs et au Conseil d'administration, mais d'autres préféreraient que le rapport final soit le seul à être rendu public, de peur que le dialogue avec l'équipe d'évaluation ne puisse autrement se poursuivre en toute franchise. La plupart des personnes interrogées estiment que les rapports intermédiaires devraient rester des documents du PAM à usage interne utilisés pour suivre le déroulement des activités et stimuler l'apprentissage institutionnel.
26. Étant donné le coût modeste de l'évaluation en temps réel au regard du coût total de l'opération, toutes les personnes interrogées ou presque pensent qu'une mission de ce type qui atteindrait tous ses buts aurait un bon rapport coût-efficacité.

Composition de l'équipe

27. Pour s'acquitter de sa mission, il va de soi que toute équipe d'évaluation en temps réel doit posséder les connaissances, les compétences et l'expérience requises. Si une unité choisit une équipe en fonction d'un objectif particulier et que celui-ci ne correspond pas aux préoccupations d'autres unités, il est peu probable que la composition de l'équipe fera l'unanimité, comme cela s'est produit dans le cas de l'évaluation en temps réel de l'opération d'urgence 10200. Tous les groupes d'intervenants sont néanmoins d'accord sur ce que devraient être les caractéristiques essentielles des future équipes.
28. La plupart des intervenants interrogés pensent qu'à l'avenir les équipes d'évaluation devraient avoir à leur tête et compter parmi leurs membres des consultants extérieurs. Les consultants extérieurs apportent un autre regard, renforcent la crédibilité des justifications apportées et sont plus souvent porteurs d'idées nouvelles; ils doivent aussi avoir une bonne connaissance des pratiques opérationnelles et des systèmes du PAM pour que l'équipe puisse fournir des conseils avisés et favoriser l'acquisition de connaissances pratiques et l'apprentissage institutionnel.
29. Dans une équipe d'évaluation en temps réel, il est essentiel que certains membres viennent d'autres régions que celle où se déroule l'opération d'urgence ainsi que des services du siège, afin de faciliter la compréhension des mécanismes institutionnels et les relations avec le personnel de terrain.
30. Une équipe qui ne connaît pas très bien le fonctionnement du PAM sera peut-être à même de repérer un domaine où se posent des problèmes, mais elle risque de ne pas être capable de définir un problème particulier et de concevoir des solutions pratiques pour y remédier.
31. Certains agents de terrain estiment que les membres des équipes d'évaluation en temps réel doivent disposer d'une bonne expérience de l'évaluation et de compétences techniques.
32. Les agents de terrain attachent une importance particulière aux compétences relationnelles et estiment que tous les membres d'une équipe d'évaluation en temps réel devraient être capables d'entretenir de bonnes relations avec eux à tous les niveaux. Les opinions varient cependant sur le point de savoir s'il est nécessaire pour cela d'avoir en face de soi des fonctionnaires de même rang ou d'un grade supérieur. L'ancienneté est généralement un gage d'expérience et de crédibilité, qualités toutes deux appréciables, mais elle peut aussi nuire à l'instauration de relations de travail étroites avec le personnel auxiliaire.



33. À certains moments, il peut s'avérer nécessaire pour une équipe de se montrer incisive, voire de chercher à provoquer les réactions de ses interlocuteurs, mais il faut beaucoup de perspicacité et de bon sens pour déterminer dans quelles circonstances une telle attitude est possible.
34. Tous les fonctionnaires du PAM interrogés estiment nécessaire de limiter la composition des équipes d'évaluation en temps réel à trois ou quatre membres, même si cela limite aussi la gamme des compétences disponibles et par conséquent le champ de l'évaluation.

Méthodes de travail

35. La plupart des personnes interrogées estiment qu'une évaluation en temps réel nécessite trois missions sur le terrain, mais certains cadres supérieurs ainsi que des membres de l'OEDE et du personnel de terrain considèrent que deux missions seraient suffisantes, leur principale interrogation portant plutôt sur le moment où il conviendrait de les programmer.
36. La plupart des personnes interrogées, en particulier parmi le personnel de terrain, estiment que la première mission sur le terrain ne devrait avoir lieu qu'entre un et six mois après la phase de démarrage; selon elles, il faut un minimum de six semaines pour mettre en place une opération et pour que le personnel soit prêt à se soumettre à une évaluation en temps réel. Certains font cependant remarquer que cela écarterait la possibilité de faciliter ou d'observer la phase de démarrage, moment où la mission d'évaluation pourrait apporter une contribution utile.
37. Certains agents de terrain déplorent le manque de méthode qui a caractérisé, selon eux, la démarche adoptée par l'équipe d'évaluation en temps réel pour choisir les sujets à traiter et organiser la collecte des données. Il serait sans doute préférable, pour que la mission initiale puisse déterminer les compétences à réunir pour les missions suivantes, que l'équipe d'évaluation et le personnel de terrain décident ensemble de manière informelle du choix des thèmes à aborder et de la façon dont seront collectées les données. Pour certains agents de terrain, une étude systématique des questions autour desquelles doit s'articuler l'évaluation en temps réel serait une façon plus convaincante de procéder.
38. Un membre de l'équipe et un fonctionnaire de l'OEDE proposent que la première mission soit conduite par des généralistes —éventuellement le chef d'équipe et le responsable de l'OEDE— qui mettront ensuite au point les missions ultérieures et définiront la composition des équipes, en termes de compétences et d'expérience requises.
39. Certains agents de terrain pensent que les équipes d'évaluation en temps réel devraient utiliser les données produites dans le cadre de l'opération d'urgence pour ne pas ajouter à la charge de travail du personnel d'exécution.
40. Un grand nombre de répondants estiment que la vérification des rapports et des aide-mémoire a donné trop de travail et que cela a retardé le retour des informations et leur répercussion sur l'action. La plupart des membres du Conseil d'administration qui ont été interrogés ont souligné l'utilité du rapport final résumé; l'un d'entre eux déplore qu'il n'y ait pas de rapports intermédiaires, et souhaiterait également que l'on tire les leçons générales de l'évaluation pour le PAM dans son ensemble.



CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Conclusion

41. La première évaluation en temps réel a été à bien des égards une réussite, confirmant ainsi l'intérêt réel que présente cette méthode pour promouvoir l'apprentissage et le principe de responsabilité au travers des opérations d'urgence: i) elle a permis l'acquisition de certaines connaissances pratiques, tout au moins pour des agents débutants; ii) elle a apporté une contribution utile à l'apprentissage institutionnel et éclairé le PAM dans ses décisions; et iii) elle a fourni des informations concrètes et équilibrées sur la façon dont le PAM s'acquitte de ses responsabilités, renforçant ainsi la confiance que lui manifeste le Conseil d'administration. Plusieurs mesures sont néanmoins envisageables pour faire de la méthode d'évaluation en temps réel un outil encore plus efficace pour le PAM dans l'avenir.

Recommandations

- a) Il faut que l'objet et la portée des évaluations en temps réels soient définis avec précision et de manière réaliste. Il appartient au PAM de décider des priorités, car il serait vain de vouloir exploiter simultanément toutes les possibilités qu'offre un outil comme l'évaluation en temps réel. Cela peut se faire au cas par cas, ou en se fixant une priorité générale en la matière, par exemple l'acquisition de connaissances pratiques particulières, et accessoirement l'amélioration de la transparence. D'autre part, il est peu probable qu'une seule et même équipe puisse mener son travail dans deux domaines différents. Pour les opérations d'urgence, où les fonctions d'apprentissage et de transparence sont toutes deux importantes, il convient donc d'envisager la mise en place de deux équipes. L'équipe A effectuerait la première et la deuxième missions sur le terrain en s'occupant avant tout des questions d'apprentissage, tandis que l'équipe B se chargerait de la troisième mission et se servirait des informations rassemblées par l'équipe A pour procéder à une évaluation synthétique de l'opération du point de vue de l'obligation redditionnelle. Enfin, aucune réorientation majeure de la politique du PAM ne pourrait être décidée sur la base d'une seule évaluation; il en faudrait plusieurs, qui auraient toutes des conclusions concordantes, pour justifier un changement de direction.
- b) Les équipes d'évaluation en temps réel doivent être constituées de manière optimale, en termes de taille, de compétences et d'expérience. Pour les besoins de l'apprentissage opérationnel, il faut une équipe qui ait une bonne connaissance des systèmes, des procédures et des pratiques du PAM, ainsi qu'une excellente maîtrise des méthodes d'évaluation participative. En outre, toutes les équipes, quel que soit l'objet de leur mission, devraient être rodées à l'utilisation des techniques de collecte et d'analyse des données, et avoir le sens des relations humaines. Leurs membres doivent être choisis parmi des personnes expérimentées ayant de solides compétences en gestion. Comme la constitution d'une équipe répondant à ces divers critères est un processus qui peut prendre du temps, l'OEDE aurait peut-être intérêt à établir une liste de candidats présélectionnés dans laquelle il serait plus facile pour lui de puiser au moment où cela deviendrait nécessaire.



- c) Il serait bon que la prochaine évaluation en temps réel d'une opération d'urgence puisse avoir lieu à la demande du directeur régional ou du directeur de pays concerné. Dans cette perspective, on pourrait d'ores et déjà communiquer le rapport intégral de la première évaluation en temps réel, ainsi que le présent examen, à tous les directeurs régionaux et de pays en leur demandant de réfléchir à la possibilité de solliciter une évaluation en temps réel au cas où une opération d'urgence aurait lieu dans leur secteur.
- d) L'OEDE devrait décider au cas par cas, en consultation avec le Département des opérations, quelles sont les opérations d'urgence susceptibles de faire l'objet d'une évaluation en temps réel, en prenant pour principal critère l'avantage que peut en retirer le PAM sur le plan de l'apprentissage et de la transparence. Il serait peut-être préférable de réserver l'évaluation en temps réel aux opérations d'urgence complexes et de grande envergure, ou à celles qui ont des aspects novateurs. La décision devrait être prise au tout premier stade de l'élaboration de l'opération afin de permettre à l'équipe d'évaluation de commencer à observer la situation et à recueillir des informations aussitôt que possible. Le principe du découpage en trois missions convient à la plupart des opérations d'urgence susceptibles d'être évaluées en temps réel; la première mission sur le terrain devrait avoir lieu au moins six semaines après la mise en route de l'exécution, à moins que l'OEDE et le Département des opérations ne voient un intérêt particulier à mener une évaluation en temps réel pendant la phase de démarrage d'une opération.
- e) Les directeurs régionaux et de pays responsables d'une opération d'urgence qui va être soumise à une évaluation en temps réel devraient être informés de sa préparation, de son objet et de son champ d'application. Leurs points de vue seront pris en compte, même si c'est à l'OEDE que doit incomber en dernier ressort la décision. De leur côté, les directeurs régionaux et de pays devront veiller à ce que le personnel de terrain soit parfaitement informé au sujet de l'évaluation en temps réel et du soutien que l'équipe attend de lui.
- f) Les méthodes d'évaluation en temps réel devraient inclure des approches participatives telles qu'analyses pratiques et analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), et rassembler autant de groupes d'intervenants que possible. Il est indispensable que l'équipe prenne acte, oralement et par écrit dans ses rapports, de tout problème ou de toute solution que lui aura signalé le personnel de terrain.
- g) Les équipes et l'OEDE devraient continuer d'utiliser les méthodes qui leur semblent le plus indiquées pour la collecte et l'analyse de données, compte tenu de leurs objectifs, à condition de ne pas perdre de vue le contexte; les membres de l'équipe d'évaluation comme le personnel doivent être tenus au courant des buts visés et des méthodes employées à mesure de leur définition et de leur adoption.
- h) La première mission de terrain pourrait avoir un caractère exploratoire et être confiée au responsable de l'OEDE et au chef d'équipe, ou bien à un cadre supérieur du Département des opérations ou un ancien agent du PAM justifiant d'une grande expérience. Elle servirait à recueillir des données et à cerner les problèmes en fonction desquels seraient ensuite définies la composition des équipes et la méthodologie des missions ultérieures.



- i) Les rapports intermédiaires seraient réservés à l'usage du PAM, à moins naturellement que le but d'une évaluation particulière soit de rendre des comptes au public pendant le déroulement d'une opération. Ils prendraient la forme d'aide-mémoire préparés vers la fin de chacune des missions sur le terrain, examinés avec les bureaux responsables et mis au point en tenant compte des observations de ces derniers avant que l'équipe ne quitte le terrain. Ces rapports seraient communiqués à l'OEDE, à la direction du Département des opérations et aux unités du PAM concernées par leurs recommandations. Un rapport final serait rédigé au terme de l'évaluation en temps réel et diffusé de la même manière que dans le cas des évaluations *a posteriori*. Les rapports intermédiaires soumis au Conseil d'administration, aux donateurs et au public, si nécessaire, seraient préparés par le personnel du PAM sur la base des informations contenues dans les rapports des missions d'évaluation en temps réel.
- j) L'OEDE devrait étudier les moyens de mieux faire circuler les informations dégagées de toute évaluation en temps réel afin de maximiser l'effet d'apprentissage. L'établissement de liens plus étroits avec les programmes de formation du personnel et une utilisation plus imaginative des moyens d'information sont deux pistes à explorer dans cette perspective.
- k) L'OEDE devrait réfléchir aux moyens d'instaurer une véritable culture de l'évaluation au sein du PAM. Dans cette perspective, la méthode d'évaluation en temps réel est à même de jouer un rôle utile: en faisant bénéficier les bureaux de pays d'un retour d'informations et d'idées pratiques immédiatement applicables, elle apportera la preuve que l'évaluation peut effectivement rendre service, et le personnel en sera encore plus convaincu si l'on s'efforce de mettre l'accent sur les aspects positifs des opérations d'urgence. La même démarche devrait aussi inspirer chaque fois que possible les recommandations en matière d'apprentissage institutionnel: le personnel de terrain et les autres intervenants seront plus disposés à tenir compte des enseignements de l'évaluation en temps réel si ceux-ci mettent autant l'accent sur leurs succès, pour les montrer en exemple, que sur leurs échecs.



REACTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS

Le Département des opérations et l'OEDE reconnaissent que l'évaluation en temps réel est une nouvelle méthode qui offre des perspectives intéressantes tant pour l'amélioration des performances au fur et à mesure que les opérations se déroulent que pour l'acquisition de connaissances pratiques et l'apprentissage institutionnel. Ils souscrivent aux conclusions et aux recommandations de la présente étude, y compris en ce qui concerne la nécessité de consultations préalables entre l'OEDE et le Département des opérations pour préciser les attentes des divers intervenants. Ils souhaiteraient ajouter que le travail d'évaluation ne se limite pas aux missions sur le terrain, et que la recherche d'informations pourrait commencer dès l'apparition d'une nouvelle urgence, bien avant le déclenchement de l'opération de secours.

S'agissant de la diffusion des résultats, qu'il convient d'améliorer, l'OEDE a l'intention de mettre au point un dispositif qui permettra de faire part des enseignements tirés de l'expérience à une audience plus large et de les inclure dans la formation du personnel. Cette mesure ne concerne pas uniquement les évaluations en temps réel; elle vise en fait l'ensemble des activités de l'OEDE, y compris les évaluations décentralisées.



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ONG	Organisation non gouvernementale
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

