

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

Session annuelle
du Conseil d'administration

Rome, 6–10 juin 2005

RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 7 de l'ordre du
jour

*Pour information **



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2005/7-B
25 avril 2005
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT RÉSUMÉ SUR LA SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DES ÉVALUATIONS

* Conformément aux décisions concernant la gouvernance adoptées par le Conseil d'administration à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points inscrits pour information ne doivent faire l'objet d'un débat que si un membre du Conseil le demande expressément longtemps avant la réunion et que le président accepte cette demande en considérant que le conseil fera ainsi bon usage de son temps.

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

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

À la suite de l'élaboration de la politique du PAM en matière d'évaluation, qui a été présentée au Conseil en octobre 2003, et des échanges de vues engagés au sein de l'Organisation au sujet de l'acquisition des connaissances, le Bureau de l'évaluation (OEDE) a jugé nécessaire d'aborder la question de l'utilité des recommandations formulées dans ces évaluations et des mesures prises pour donner suite à ces recommandations. Des consultants ont été chargés d'étudier les mesures ainsi prises et de formuler des recommandations visant à améliorer l'efficacité de l'évaluation au sens large.

La politique du PAM en matière d'évaluation de 2003 repose sur deux principes indissociables de transparence et d'apprentissage. Toutefois, durant la période 2000–2002 qui est couverte par la présente étude, la majorité des évaluations dirigées par le Bureau de l'évaluation ont porté sur des projets et les recommandations ont été principalement adressées aux cadres travaillant sur le terrain. La présente étude traite donc avant tout du principe d'apprentissage. Il convient de noter qu'à la suite de l'adoption de la nouvelle politique d'évaluation, de nombreuses évaluations de projet seront décentralisées. Le Bureau de l'évaluation s'occupera principalement des évaluations thématiques et des évaluations de grands projets et programmes. Il formulera donc non seulement des recommandations d'ordre pratique adressées aux cadres de terrain mais aussi, en nombre croissant, des recommandations requérant une suite et des comptes rendus au niveau de l'institution.

Dans ce contexte, la conclusion la plus marquante de l'étude est que le PAM peut être certain que le Bureau de l'évaluation a contribué à enrichir la base de connaissances du Programme en élaborant des recommandations acceptables visant à améliorer les projets et les politiques générales: 95 pour cent des recommandations de l'échantillon ont été acceptées et 88 pour cent avaient déjà été mises en œuvre ou étaient en cours de mise en œuvre au milieu de 2004.

L'étude comporte un certain nombre de recommandations qui concernent spécifiquement les recommandations formulées dans les évaluations. On trouvera à la Section III un résumé des conclusions et des recommandations. En outre, des idées et des suggestions tendant à améliorer l'ensemble du processus d'évaluation sont présentées à la Section IV.

PROJET DE DECISION*

Le Conseil d'administration prend note des informations relatives à la suite donnée aux recommandations découlant des évaluations qui figurent dans le document intitulé "Rapport résumé sur la suite donnée aux recommandations découlant des évaluations" (WFP/EB.A/2005/7-B) et de la volonté du Bureau de l'évaluation (OEDE) de mettre en œuvre les recommandations.

* 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.



I. INTRODUCTION

1. Le présent document constitue le résumé d'une étude effectuée par le Bureau de l'évaluation (OEDE) du PAM pour évaluer la contribution que les recommandations formulées dans les évaluations de projets et de politiques de l'Organisation ont apportée à la base de connaissances du Programme. Les objectifs de l'étude étaient les suivants:
 - déterminer l'ampleur des mesures prises pour donner suite aux recommandations formulées dans les évaluations d'OEDE;
 - identifier les facteurs qui influent sur l'ampleur de ces mesures;
 - évaluer l'efficacité des recommandations formulées dans les évaluations d'OEDE en ce qui concerne l'amélioration des projets, des opérations, des politiques et de l'appui opérationnel évalués; enfin
 - identifier les modifications propres à permettre aux recommandations d'OEDE d'améliorer le plus possible les projets, les opérations, les politiques et l'appui aux opérations.
2. Les évaluations de projets, programmes, opérations et politiques particuliers sont effectuées pour favoriser l'acquisition de connaissances à partir de l'expérience et pour donner des informations aux parties intéressées favorisant la transparence. Jusqu'à ce que le Conseil d'administration approuve une nouvelle politique en matière d'évaluation en septembre 2003 (WFP/EB.3/2003/4-C), les évaluations étaient dirigées principalement par OEDE et réalisées par des consultants. Dans le cadre de la nouvelle politique, les évaluations dirigées par OEDE sont axées sur l'apprentissage au niveau de l'institution et sur la transparence; la majorité des évaluations de projets particuliers sont effectuées par les bureaux de pays et les bureaux régionaux.

II. METHODE DE L'ETUDE

3. On estime que les évaluations permettent d'acquérir des connaissances lorsque les recommandations qui y sont formulées sont acceptées et mises en œuvre par l'unité de gestion responsable. L'acquisition de connaissances ressort aussi des documents relatifs au projet qui remplace un projet ayant fait l'objet d'une évaluation.
4. Diverses caractéristiques d'une recommandation peuvent influencer sur cette acquisition et la mise en œuvre de la recommandation: i) le fait que la mise en œuvre dépend entièrement du cadre responsable ou appelle l'intervention d'autres agents; ii) la confiance et la crédibilité existant entre le personnel du projet et les évaluateurs; iii) enfin, les objectifs perçus de l'évaluation.
5. Pour savoir dans quelle mesure les évaluations ont permis d'acquérir des connaissances, l'étude a porté sur un échantillon de 394 recommandations formulées dans 26 évaluations et a fait le point de leur mise en œuvre. Ces évaluations ont toutes été présentées au Conseil d'administration entre 2000 et 2002; il s'agissait donc d'évaluations effectuées dans le cadre de la politique antérieure à 2003 qui comportaient des recommandations dans un tableau qui a été introduit en janvier 2000, et assez de temps s'était écoulé pour que la mise en œuvre et les effets soient visibles.
6. Les recommandations de l'échantillon ont été classées suivant les caractéristiques qui peuvent avoir influé sur la capacité des cadres de leur donner suite. Lorsqu'un nouveau projet a succédé à celui qui avait fait l'objet de l'évaluation, les documents relatifs à ce



nouveau projet ont été examinés pour déterminer si les recommandations avaient influé sur la conception de ce projet.

7. Les unités de gestion désignées pour mettre en œuvre les recommandations des évaluations ont été soumises au milieu de l'année 2004 à une enquête qui portait notamment sur l'état d'avancement de l'exécution et l'utilité de chaque recommandation. Des entretiens téléphoniques avec douze des unités de gestion ont permis de vérifier les informations obtenues par l'enquête.
8. Des visites sur place ont été effectuées dans sept unités de gestion (six bureaux de pays et un bureau régional). Au cours de ces visites, les bénéficiaires des projets, le personnel du PAM, les partenaires gouvernementaux, le personnel d'autres institutions des Nations Unies et des représentants des partenaires d'exécution, soit 135 personnes au total, ont été invités à exprimer leurs vues sur les moyens de renforcer l'utilité des évaluations pour les cadres responsables.
9. Les données provenant de l'étude sur documents et de l'enquête par questionnaire ont été soumises à un traitement statistique qui a permis d'identifier les liens entre les variables, la bonne mise en œuvre et l'apprentissage, en conséquence. Ainsi, il pourrait exister des rapports de cause à effet entre les variables et le niveau de mise en œuvre et de résultats. Les données provenant des entretiens téléphoniques et des conversations sur place ne se prêtaient pas à une analyse statistique et ont donc été regroupées en opinions que le consultant a jugées représentatives de la position de la plupart des personnes interrogées.

RÉPARTITION DE 394 RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS DES ÉVALUATIONS	
Destinataires au sein du PAM	% des recommandations
Bureaux de pays	80
Bureaux régionaux	4
Unités du Siège	16
Catégorie d'activité	% des recommandations
Programmes de pays	44
Opérations d'urgence	11
Projets/portefeuilles de développement	8
Interventions prolongées de secours et de redressement	26
Politiques générales (évaluations thématiques)	10
Objet	% des recommandations
Niveau d'activité (activités de programme, leur exécution, gestion des produits ou logistique)	14
Niveau d'intervention (coordination avec d'autres organismes et questions au niveau des programmes)	66
Niveau stratégique (politique générale, intérêts de l'Organisation, conception des programmes)	20
Degré de complexité	% des recommandations
Bas	34
Moyen	46
Élevé	20



III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

10. L'échantillon de 26 évaluations est représentatif des évaluations dirigées par OEDE pendant la période 2000–2002. En ce qui concerne les évaluations réalisées pendant cette période, le PAM peut être certain qu'OEDE a enrichi la base de connaissances du PAM en élaborant des recommandations pratiques et acceptables en vue d'améliorer les projets et les politiques: 95 pour cent des recommandations ont été acceptées par les unités de gestion concernées, dont 88 pour cent se sont engagées à prendre des mesures pour mettre les recommandations en œuvre. Les unités de gestion ont déclaré qu'elles avaient déjà pris des mesures pour mettre en œuvre 50 pour cent des recommandations au moment où les évaluations étaient présentées au Conseil d'administration.
11. Les unités de gestion ont également déclaré qu'elles avaient jugé les évaluations utiles pour préparer les projets de remplacement (6/20) et pour négocier avec les gouvernements (4/20) ainsi que pour assurer diverses autres fonctions de gestion. À trois exceptions près, les recommandations ont été jugées claires pour les lecteurs.

MESURE DANS LAQUELLE LES RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES ONT INFLUÉ SUR LES DOCUMENTS RELATIFS AUX PROJETS DE REMPLACEMENT	
Prise en compte	% des recommandations
Prises en compte	65
Non prises en compte	30
Document relatif au projet de remplacement non trouvé	3

12. Bien que l'on ait constaté que 65 pour cent des recommandations étaient reprises dans les documents relatifs aux projets de remplacement, il est probablement vrai que tout document de projet ou de politique générale de remplacement devrait faire mention des recommandations même si celles-ci sont jugées non appropriées.

Recommandations

- Grâce à sa participation au Comité d'examen des projets, OEDE devrait veiller à ce que toutes les recommandations pertinentes formulées dans les évaluations soient examinées.
- Il serait utile que les notes de transmission des directeurs de pays fassent mention, le cas échéant, des évaluations effectuées et de la suite donnée aux recommandations qui y figurent.
- Le Département des opérations (OD), les bureaux régionaux ou OEDE devraient établir une méthode systématique de suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations pour veiller à ce que les cadres responsables accordent la priorité à cette mise en œuvre malgré les mouvements de personnel et les autres priorités à respecter.
- Les responsables du personnel du PAM devraient veiller à ce que la mise en œuvre des recommandations formulées dans les évaluations soit inscrite dans les plans de travail et les documents relatifs à l'amélioration des performances et des compétences (PACE) des unités pour tout le personnel intéressé.



- Il serait utile aux cadres d'avoir accès à une base de données commode et concise sur les questions de mise en œuvre et les moyens recommandés pour les traiter. L'établissement d'une version révisée du Système de mise en mémoire des documents d'évaluation, qui est reliée à l'initiative *PASSit on*, pourrait permettre d'assurer cet accès.

MESURE DANS LAQUELLE LES MESURES RECOMMANDÉES ONT ÉTÉ PRISES	
Situation	% des recommandations
Mise en œuvre complète	54
Mise en œuvre en cours	34
Mise en œuvre retardée, interrompue ou refusée	12

13. Il est également ressorti des conversations téléphoniques et des entretiens sur le terrain que dans le cas de certaines recommandations dont la mise en œuvre était déclarée en cours, la mise en œuvre avait commencé lorsque le questionnaire de l'enquête avait rappelé à l'unité responsable l'existence de la recommandation. D'autres recommandations ont été mises en œuvre parce qu'elles étaient nécessaires pour d'autres initiatives du PAM ou parce que des agents qui jugeaient une telle action nécessaire l'avaient entreprise parallèlement sans avoir connaissance de la recommandation. Il est également possible que d'autres recommandations soient restées en attente jusqu'à ce que les interrogations concernant leur mise en œuvre relancent l'affaire.

Recommandation

14. OEDE et OD devraient mettre en place un mécanisme de comptes rendus réguliers sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans les évaluations.

INFLUENCE DE LA RECOMMANDATION FORMULÉE DANS L'ÉVALUATION SUR LA SUITE DONNÉE ET EFFET DES MESURES PRISES SUR LES PERFORMANCES DES PROJETS	
Degré d'influence	% des recommandations
Forte	47
Significative	45
Nulle	7
Effet sur les performances des projets	
Performance améliorée	63
Effet incertain	25
Aucun effet	12

15. Il ressort des résultats de l'enquête que les évaluations dirigées par OEDE ont une forte influence sur les performances. Cependant, les entretiens sur place ou par téléphone ont indiqué que les unités de gestion évaluent presque toujours les performances en suivant leur intuition sans disposer de données de suivi ni d'autres données vérifiables. Il faut donc accueillir avec prudence le niveau apparemment élevé d'effet sur les performances.



16. À l'heure actuelle, il n'y a pratiquement pas moyen d'apprécier l'effet de mesures particulières sans organiser une étude spéciale.

Recommandations

- Une procédure systématique de suivi pourrait accroître le nombre de recommandations mises en œuvre et accélérer la mise en œuvre, en entraînant une amélioration correspondante des connaissances du PAM et des résultats des projets et politiques.
- Il faut espérer qu'à mesure que la gestion axée sur les résultats se généralisera au PAM, des données vérifiables objectivement seront disponibles pour examiner les performances et déterminer le degré d'influence des changements recommandés.
- Les recommandations formulées dans les évaluations sont conçues pour obtenir le soutien le plus large possible de la part de toutes les parties concernées sans ignorer pour autant les questions difficiles faute de consensus des parties intéressées sur la manière de traiter ces questions.
- Un fonctionnaire du PAM interrogé dans le cadre de cette étude a suggéré que les recommandations formulées dans les évaluations soient présentées sous forme d'un cadre logique doté d'indicateurs qui permettent de mesurer l'influence des mesures recommandées sur les performances à mesurer.

FACTEURS INFLUANT SUR LES PROBABILITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	
Facteur expliquant la mise en œuvre tardive de 29 recommandations	% des recommandations
Recommandation ayant cessé d'être appropriée	17
Manque de financement	38
Manque d'engagement des partenaires	31
Non acceptation par les bénéficiaires	3
Problèmes politiques/techniques	10

17. L'analyse statistique des variables de l'étude sur documents et des questionnaires n'a permis de dégager aucune variable susceptible de donner à une recommandation davantage de probabilités d'être mise en œuvre et d'avoir un effet positif sur les résultats obtenus.
18. Trois facteurs exerçant une influence ont été identifiés par les parties intéressées interrogées par téléphone et directement et dans le cadre de l'enquête effectuée pendant l'étude. Même s'ils ont fait prendre conscience à OEDE de la variété des impressions des parties intéressées, ces résultats ne sauraient être considérés comme représentatifs de l'ensemble des parties ou d'un groupe de parties. Les personnes interrogées ont le plus souvent considéré l'évaluation comme un outil d'amélioration au niveau d'un projet, opinion qui était peut-être valable pour les évaluations effectuées avant septembre 2003. Dans le cadre de la politique actuelle en matière d'évaluation, les évaluations d'OEDE seront davantage axées sur l'acquisition de connaissances au niveau de l'institution, de sorte que ces impressions concernent plutôt les évaluations de projets particuliers qui seront réalisées à l'avenir par les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Les trois facteurs ci-après ont été identifiés grâce à l'enquête:



- **Bureau de pays/bureau régional/unité du Siège.** Une recommandation a plus de chances d'être mise en œuvre et d'avoir un effet positif sur les performances si elle est adressée à un bureau de pays plutôt qu'à un bureau régional ou à une unité du Siège.
- **Niveau: activité/opération/stratégie.** L'objet d'une recommandation —activité, opération ou stratégie— a probablement une incidence parce que les recommandations formulées au niveau d'une activité requièrent habituellement l'accord et l'intervention d'acteurs moins nombreux que les recommandations formulées au niveau d'une opération ou d'une stratégie.
- **Partenaires multiples/PAM seul.** D'après l'analyse des réponses au questionnaire, la complexité des recommandations qui peuvent prévoir l'intervention uniquement du PAM, l'intervention d'organismes des Nations Unies et de partenaires ou encore l'intervention des gouvernements n'a qu'une incidence limitée sur la mise en œuvre mais elle a, d'après les données tirées des entretiens, une forte influence. Les fonctionnaires du PAM paraissent estimer que les recommandations qui requièrent l'accord, l'intervention et parfois une contribution financière de partenaires et des changements de politiques et d'apports de la part des gouvernements sont plus difficiles à mettre en œuvre que celles qui sont uniquement du ressort du PAM et ne font appel qu'à ses ressources.

19. Outre les facteurs ainsi identifiés grâce à l'enquête, les entretiens par téléphone et les entretiens sur place ont fait apparaître diverses variables ayant une influence sur la mise en œuvre des recommandations. Ces variables sont présentées dans l'encadré ci-après.

ENTRETIENS TÉLÉPHONIQUE ET VISITES SUR PLACE
“Une recommandation a plus de chances d'être mise en œuvre si ...”

- elle est proposée par l'unité de gestion ou le partenaire responsable et figure dans le résumé du rapport d'évaluation et le tableau;
- elle doit être appliquée dans le cadre d'un projet remplacement et non du projet en cours, surtout si des changements de lieu ou de stratégie sont nécessaires;
- elle appelle une intervention uniquement de la part du PAM —aucun accord/action/ financement de partenaires n'est nécessaire— et porte sur des questions qui sont du ressort du PAM;
- elle peut être mise en œuvre avant que le personnel de l'unité responsable connaisse des mouvements importants;
- elle n'exige pas de ressources autres que les ressources inscrites au budget de la catégorie financière pertinente;
- elle tient compte des contraintes d'ordre culturel, personnel et chronologique des acteurs présents et à venir au sein des organisations intéressées;
- elle est appuyée par d'autres exigences/initiatives/priorités du PAM comme la collecte de données dans le cadre de la gestion axée sur les résultats;
- elle est acceptée et comprise par les partenaires et les représentants locaux des donateurs pendant l'évaluation;
- elle est claire pour les agents présents et futurs du PAM en ce qui concerne les éléments nécessaires et les raisons pour lesquelles ils sont nécessaires, grâce à des rapports brefs et faciles à lire;
- elle n'exige pas d'action de la part des unités du Siège;
- elle répond aux besoins et aux priorités des bénéficiaires;
- elle propose une action pratique à l'unité responsable au lieu de conseiller de "réfléchir" ou de "faire des recherches";
- elle relève clairement du mandat du PAM;
- elle offre des avantages qui sont tangibles, rapides à réaliser et jugés importants par le personnel du PAM;
- elle ne comporte pas de critiques implicites du personnel du PAM mais paraît tirer profit de bonnes activités ou les renforcer;
- elle est viable dans un contexte qui est parfois en évolution constante, par exemple une recommandation peut être viable en période de faible insécurité et ne pas l'être en période de forte insécurité;
- elle est compatible avec les priorités des gouvernements et des partenaires et est considérée comme propre à maintenir ou à accroître les contributions;
- elle est indiquée comme action prioritaire pour le renforcement des projets et/ou est en train d'être adoptée;
- elle bénéficie d'un suivi tel que sa mise en œuvre reste prioritaire pour l'unité responsable.



20. La prise en compte de ces facteurs par OEDE et les équipes d'évaluation à venir pourrait accroître les chances de mises en œuvre des recommandations et accélérer cette mise en œuvre, mais elle pourrait aussi dissuader d'aborder dans les évaluations les questions difficiles qui sont primordiales pour assurer la pertinence et l'efficacité des projets. Ces variables devraient peut-être être prises en considération mais non être jugées indispensables pour que les recommandations formulées dans les évaluations soient utiles.

Recommandations

- Le nombre de recommandations formulées dans une évaluation devrait être limité au minimum et les recommandations devraient être classées ou présentées par ordre de priorité, en étant par exemple qualifiées de "critiques" ou "importantes".
- La mise en œuvre des recommandations peut être adaptée dans les cas où il apparaît clairement que l'évolution de la situation impose une modification de la recommandation initiale.

IV. AMELIORATION DE L'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE

21. Les informations recueillies grâce aux entretiens téléphoniques et aux entretiens sur place provenaient en grande partie d'agents du PAM occupant des fonctions de direction ou d'encadrement. Ces entretiens ont fourni un grand nombre d'observations sur les évaluations et de suggestions tendant à les améliorer. Cependant, les personnes interrogées ne représentent pas toutes les parties intéressées par les évaluations et leurs intérêts peuvent parfois être contraires à ceux d'autres parties prenantes mais elles ont fourni des informations qui donnent un aperçu des impressions, des préoccupations et des besoins des parties intéressées quant à l'orientation des évaluations à mener pour répondre plus complètement aux besoins de connaissances pratiques des cadres.
22. Étant donné que la politique en matière d'évaluation adoptée par le PAM en 2003 oriente les évaluations d'OEDE vers l'apprentissage et la transparence au niveau de l'institution, les idées et les suggestions présentées ci-après sont peut-être plus applicables aux autoévaluations et aux évaluations effectuées par les bureaux de pays et les bureaux régionaux qu'aux évaluations dirigées par OEDE à l'avenir.

Apprentissage

23. Des évaluations axées sur l'apprentissage devraient être entreprises essentiellement pour promouvoir l'acquisition de connaissances qui facilitent la préparation de projets succédant aux projets soumis à l'évaluation, l'amélioration des performances des projets et la formulation des politiques. L'apprentissage devrait se faire en grande partie au niveau des agents qui exécutent les projets et des agents chargés d'élaborer les politiques. Quand il s'agit de questions opérationnelles, l'apprentissage devrait être prévu au niveau des unités du Siège dès lors qu'il est nécessaire d'apporter des modifications aux directives, règlements, processus et procédures qui intéressent directement la mise en œuvre des projets.

Autoévaluations et études de la direction

24. Les autoévaluations et les études de la direction ne sauraient remplacer les évaluations indépendantes mais elles sont un excellent moyen d'acquérir des connaissances; et devraient donc être effectuées régulièrement.



Mandats

25. Il est utile que les mandats aient une structure commune et un objet aussi précis que possible. Il devrait incomber au directeur de l'évaluation de veiller à ce que les questions intéressant la direction du PAM et le Conseil d'administration soient incorporées dans les mandats, tandis que l'unité de gestion responsable serait chargée de veiller à ce que les questions intéressant les parties intéressées dans le pays y soient inscrites à l'issue de consultations approfondies. Il serait utile que le directeur de l'évaluation effectue une visite préliminaire sur place pour arriver à un accord sur le mandat avec les parties intéressées.
26. Les mandats devraient limiter les évaluations aux questions principales et sans tenter de couvrir tous les aspects d'un projet. Un mandat global exige une équipe d'évaluation trop nombreuse et une mission de terrain d'une durée excessive.
27. Il est souhaitable que les critères d'évaluation de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité, établis par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) soient repris dans les mandats.

Équipes d'évaluation

28. Il est important que les équipes d'évaluation soient bien équilibrées du point de vue de la répartition entre les deux sexes et se composent d'évaluateurs possédant toute la gamme de qualifications requises, à savoir:
 - connaissance de la culture locale et du contexte national;
 - aptitude à communiquer dans la (les) langue (s) du pays;
 - qualifications en matière d'évaluation rapide en milieu rural;
 - absence d'idées préconçues ou de préjugés marqués;
 - connaissances techniques pertinentes et expérience de leur application;
 - connaissance approfondie du mandat du PAM et des politiques, directives, procédures et systèmes applicables;
 - large expérience des projets d'aide alimentaire, notamment aptitude du PAM à présenter des informations complexes de façon claire et intéressante à un public varié;
 - aptitude à rédiger rapidement de façon claire et concise;
 - aptitude à établir rapidement de bonnes relations de travail;
 - bonne compétence et expérience en matière d'évaluation;
 - qualités d'animateur et d'organisateur.
29. Le responsable de l'évaluation d'OEDE pourrait faire partie de l'équipe d'évaluation si il (ou elle) possède certaines des caractéristiques requises.

Méthodes de travail

30. Les données nécessaires devraient être demandées aux bureaux de terrain et fournies par eux avant la mission sur place; l'équipe devrait bien connaître le projet avant d'arriver dans le pays de façon que le personnel et les partenaires n'aient pas besoin de la mettre au courant des éléments de base et puissent se consacrer aux échanges de vues plutôt qu'à la recherche de données.



31. Il est souhaitable que les équipes organisent une séance d'information pour toutes les parties intéressées au début de la mission sur le terrain, afin que tous connaissent bien l'objet, les méthodes de travail et l'itinéraire prévu. Pendant toute la mission sur le terrain, l'équipe devrait fréquemment échanger des vues sur ses conclusions et recommandations provisoires avec des représentants des parties intéressées de façon à renforcer l'exactitude des informations et la viabilité.
32. Il serait utile que les équipes passent davantage de temps avec les bénéficiaires en ayant recours à des techniques appropriées pour obtenir des informations. Il serait également utile qu'elles entrent en contact avec des personnes ayant des responsabilités dans le gouvernement et pas seulement des agents homologues car la mise en œuvre des recommandations repose autant sur l'engagement et la compréhension des agents de niveau supérieur que sur ceux des techniciens.
33. Les réunions de fin de mission dans le pays devraient regrouper toutes les parties intéressées. Le responsable du PAM devrait organiser au préalable, une réunion séparée, afin de préparer sa réponse.

Rapports

34. Le tableau des recommandations doit comprendre toutes les recommandations de l'équipe. On pourrait envisager de fournir des informations supplémentaires concernant par exemple le calendrier et le coût de la mise en œuvre, les agents responsables dans le pays même et les avantages attendus.
35. Il serait utile que les rapports soient organisés de la même manière et soient disponibles dans des langues qui les rendent accessibles au plus grand nombre possible d'intéressés.
36. Un projet de rapport complet devrait être remis à l'unité de gestion responsable dans un délai de deux semaines après la fin de la mission sur le terrain. Il peut être opportun que l'équipe reste dans le pays quelques jours après la réunion de fin de mission pour accélérer la préparation du rapport. Toutefois, le calendrier prévu devrait permettre d'engager de larges consultations avec les intéressés avant d'établir la version définitive du rapport.

V. CONCLUSION

37. OEDE devrait mettre à jour les directives concernant les évaluations et mettre en pratique les recommandations formulées dans le rapport résumé.



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

OD	Département des opérations
OEDE	Bureau de l'évaluation
PACE	Amélioration des performances et des compétences

