

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 6–10 juin 2005

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2005/5-E
26 mai 2005
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUR LA GESTION DE L'ÉVALUATION

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 examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter les fonctionnaire 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

Le présent document est soumis au Conseil d'administration en réponse à la demande adressée par ce dernier en octobre 2003 au Groupe directeur sur la gouvernance d'approfondir trois questions interdépendantes, liées au renforcement de la fonction d'évaluation du PAM. Quand il a étudié la demande du Conseil, le Groupe a porté à huit le nombre des questions à présenter pour examen dans le document. À l'issue de discussions avec le Secrétariat, le Groupe a invité ce dernier à élaborer, à l'intention du Conseil, un document qui est aujourd'hui présenté sous l'autorité du Directeur exécutif avec l'appui du Groupe. Le présent document se termine par un protocole de gestion qui récapitule les principes régissant la fonction d'évaluation centralisée du PAM.

Les principales innovations introduites en vue du renforcement du rôle de l'évaluation sont:

- la mise en place d'un comité d'évaluation interne ayant un rôle consultatif;
- l'organisation chaque année d'une consultation informelle sur l'évaluation, la première consultation de ce type ayant eu lieu le 19 mai 2005;
- la professionnalisation de la fonction de l'évaluation, qui se traduirait par le fait que trois ou quatre postes, y compris celui de Directeur d'OEDE, seraient occupés par des professionnels de l'évaluation ; une politique de rotation plus souple serait appliquée à ces postes;
- le recours à des spécialistes de haut niveau de l'extérieur qui examineraient les évaluations importantes;
- un examen par les pairs du mécanisme d'évaluation du PAM en 2007.

PROJET DE DECISION*

Le Conseil prend note des informations contenues dans le document intitulé "Rapport sur la gestion de l'évaluation" (WFP/EB.A/2005/5-E) et attend de recevoir les résultats de l'examen par les pairs prévu en 2007.

* 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.



CONTEXTE

1. La politique du PAM en matière d'évaluation (document WFP/EB.3/2003/4-C) a été examinée en octobre 2003 par le Conseil d'administration qui a:

“...approuvé la politique du PAM en matière d'évaluation présentée dans la section I du document WFP/EB.3/2003/4-C, et prié le Secrétariat de prendre note des commentaires et observations présentés par le Conseil. Le Conseil a également demandé que le Groupe directeur sur la gouvernance examine trois questions s'y rapportant, à savoir l'emplacement du Bureau de l'évaluation, les avantages et la faisabilité de la création d'un sous-comité du Conseil chargé de l'évaluation et les dispositions prises en matière de dotation en personnel pour le Bureau de l'évaluation, et de faire rapport sur ces questions à la première session ordinaire de 2004.” (WFP/EB.3/2003/13)

2. Le Groupe directeur sur la gouvernance s'est occupé de la question en décembre 2004. Il disposait des *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement* approuvés en 1991 par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (voir annexe I). Ces principes sont largement acceptés et utilisés comme référence pour évaluer la mise en œuvre de la fonction d'évaluation des organismes bilatéraux et multilatéraux. Le Groupe directeur a également examiné des documents exposant les pratiques adoptées par d'autres institutions des Nations Unies, notamment le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Dans ce contexte, le Groupe directeur n'a pas été convaincu qu'il y avait des raisons impérieuses de modifier la localisation du Bureau de l'évaluation au sein du PAM, ni de constituer un sous-comité du Conseil chargé d'examiner les questions d'évaluation (en tout état de cause un tel sous-comité constituerait un cas unique pour les fonds et programmes des Nations Unies et il est généralement entendu que les sous-comités ne doivent pas faire partie des organes communs dont ils dépendent (Résolution de l'Assemblée générale 48/162). Le Groupe directeur a au contraire conclu qu'il serait plus utile de traiter, selon un processus d'évolution dirigé plutôt que par une modification structurelle, les questions sur lesquelles repose l'identification par le Conseil des trois problèmes mentionnés plus haut (promotion ultérieure de l'indépendance, transparence, responsabilité et acquisition de connaissances); en conséquence, le Groupe directeur a dégagé les questions à examiner ci-après¹:

- Le PAM consacre-t-il des ressources suffisantes à l'évaluation?
- Quelles sont les possibilités d'améliorer l'utilisation des enseignements tirés de l'expérience au Secrétariat?
- La présentation des questions d'évaluation au Conseil pourrait-elle être améliorée?
- L'évaluation devrait-elle faire l'objet d'une consultation informelle annuelle?
- Quelles dispositions pourraient être prises pour renforcer les qualifications et l'expérience du personnel d'OEDE?
- Le Conseil d'administration devrait-il participer à la nomination du Directeur de l'évaluation? Dans l'affirmative, comment?

¹ Ces questions ne concernent que les évaluations conduites par le Bureau de l'évaluation (OEDE), à l'exclusion des évaluations conduites par les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Les bases de cette répartition des tâches sont exposées brièvement au paragraphe 14 du document WFP/EB.3/2003/4-C.



- Le contrôle de la qualité de l'évaluation pourrait-il être renforcé grâce au recours à des agents extérieurs?
 - Le mécanisme d'évaluation du PAM devrait-il faire l'objet d'un examen d'experts extérieurs à un certain stade?
3. Le Groupe directeur a examiné ces questions avec le Secrétariat qu'il a invité à établir un document pour le Conseil. C'est ainsi que le présent document a été établi sous l'autorité du Directeur exécutif avec l'appui du Groupe directeur sur la gouvernance. Ce document est organisé en fonction des questions posées au paragraphe 2 ci-dessus. En pratique, ces questions sont indissociables et doivent être examinées comme un ensemble. Le document se termine par un Protocole de gestion (annexe II), qui résume les principes dont doit s'inspirer la gestion de la fonction d'évaluation centralisée du PAM. Il est fondé sur le document relatif à la politique en matière d'évaluation approuvé par le Conseil en octobre 2003² et sur les éléments qui sont apparus ensuite, notamment certaines propositions figurant dans le présent document.

RESSOURCES DISPONIBLES POUR L'ÉVALUATION

4. Pendant l'exercice biennal en cours, le PAM a alloué un montant de 4,4 millions de dollars E.-U. à OEDE pour exécuter le programme de travail approuvé par le Conseil. Les coûts supplémentaires des évaluations décentralisées et des autoévaluations sont couverts par les budgets des projets et des programmes des bureaux de pays et des bureaux régionaux.
5. Il n'est pas possible à l'heure actuelle de comparer les dépenses d'évaluation du PAM à celles des autres organisations car les coûts des évaluations décentralisées ne sont pas enregistrés au niveau du siège, et aussi parce que les évaluations conduites par les services du siège sont souvent financées, en partie ou intégralement, par les budgets des projets. Il n'existe pas de règle établie concernant le volume des dépenses d'évaluations par rapport au budget administratif d'une organisation ou à la valeur totale de ses programmes. Certaines organisations ont cependant décidé d'affecter 1 pour cent de leur budget administratif aux évaluations conduites par les services du siège ou 5 pour cent des fonds totaux alloués aux programmes, au suivi et à l'évaluation. Il est ressorti d'une enquête effectuée en 2004 par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation que le PAM, où OEDE compte sept fonctionnaires du cadre organique, se situe au premier rang parmi les institutions des Nations Unies et a une position comparable à celle de la FAO et du FIDA mais non à celle du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), où 12 fonctionnaires du cadre organique sont affectés à l'évaluation ni à celle de la Banque mondiale (50 fonctionnaires). Le PAM continuera de suivre les données disponibles au sujet des ressources consacrées à l'évaluation et fera rapport sur tous les faits nouveaux intéressants dans le contexte des propositions budgétaires concernant les prochains programmes de travaux d'évaluation.

² "Politique du PAM en matière d'évaluation" (WFP/EB.3/2003/4-C).



AMELIORER L'UTILISATION DES ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EXPERIENCE AU SECRETARIAT

6. Afin de donner une place plus éminente à l'évaluation et de mieux exploiter les enseignements de l'expérience au PAM, le Secrétariat a décidé de créer un Comité d'évaluation interne placé sous la présidence du Directeur de la division de la gestion axée sur les résultats (RBM), et groupant des fonctionnaires de direction du Département des opérations (OD), de la Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes (PDP) et l'Inspecteur général et division des services de contrôle (OSD); le Directeur d'OEDE qui assurera le secrétariat du Comité sera également membre. Le Comité se réunira au moins quatre fois par an et aura pour tâche essentielle d'examiner et de suivre le programme de travail entrepris par OEDE, d'examiner les conclusions des études d'évaluations et de veiller à ce que ces conclusions soient diffusées à l'intérieur et à l'extérieur du PAM et prises en compte pour la conception de nouveaux programmes et projets. Pour exécuter ces travaux, le Comité prévoira des consultations entre OEDE et la direction, afin d'améliorer la coordination et la mise en œuvre de la fonction d'évaluation du PAM, qu'il s'agisse d'évaluations conduites par OEDE ou sur le terrain.

PRESENTATION DES QUESTIONS D'EVALUATION AU CONSEIL

Consultation informelle annuelle

7. La participation du Conseil au traitement des questions relatives aux évaluations prend actuellement les formes suivantes:
 - le Conseil approuve le programme de travail biennal pour l'évaluation du point de vue de son contenu et de son coût lorsqu'il examine le Plan de gestion biennal;
 - le rapport annuel sur les résultats, qui a été récemment établi et que le Conseil examine à chaque session annuelle, comporte en annexe une synthèse des conclusions des évaluations;
 - les rapports d'évaluation de projet distincts sont soumis au Conseil; au lieu de faire habituellement l'objet d'un débat, leurs points essentiels sont présentés dans une intervention du Directeur d'OEDE au début de l'examen des documents concernant les régions. Il appartient ensuite aux membres du Conseil de décider du traitement à appliquer aux rapports d'évaluation au cours des débats relatifs aux questions régionales et nationales;
 - toutes les évaluations thématiques et de politique générale sont soumises au Conseil au titre d'un point de l'ordre du jour particulier. Le Conseil fixe bien entendu lui-même son programme de travail biennal et a toute liberté de décider à quel moment il examine les rapports et combien de temps il leur consacre.
8. L'examen du fonctionnement de ces arrangements a fait apparaître plusieurs problèmes qui doivent retenir l'attention:
 - la synthèse des conclusions des évaluations qui est présentée sous forme d'annexe au rapport annuel sur les résultats ne peut, pour des raisons de brièveté, traiter le sujet comme il le mérite; en outre, elle n'a guère de chances de retenir toute l'attention voulue du Conseil dans sa forme actuelle;



- de même, les évaluations de projet peuvent être éclipsées par d'autres questions au cours de l'examen des questions régionales et leurs incidences plus larges hors de la région risquent d'être négligées;
 - les évaluations décentralisées effectuées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays ne sont pas communiquées au Conseil;
 - enfin, l'élaboration du programme de travail biennal pour l'évaluation serait facilitée si des échanges de vues informels avaient lieu avec le Conseil avant la présentation d'une proposition officielle dans le contexte du Plan de gestion biennal.
9. En conséquence, le Groupe directeur sur la gouvernance a proposé, au début de l'année, que le Conseil d'administration organise à titre d'essai une consultation informelle annuelle sur l'évaluation. La première consultation de ce genre doit avoir lieu le 19 mai 2005 sur la base des principaux documents ci-après: i) un rapport annuel sur l'évaluation, rédigé, entre autres, pour traiter les trois premiers problèmes mentionnés plus haut et ii) un projet de programme de travail biennal permettant de traiter le quatrième problème. Cette consultation a pour objet de permettre au Conseil d'administration de se faire une opinion mieux fondée de la fonction d'évaluation qui lui sera utile pour prendre des décisions officielles dans le courant de l'année au sujet du programme de travail et examiner ensuite divers rapports d'évaluation. La date de la consultation annuelle a été fixée en mai de façon à s'harmoniser avec le cycle d'activités du PAM.

Renforcer les compétences et l'expérience du personnel d'OEDE

10. OEDE se compose actuellement d'un directeur (D1), d'un fonctionnaire en chef de l'évaluation (P5), d'un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation (P5), de quatre chargés de l'évaluation (P4) d'un administrateur auxiliaire et de quatre agents des services généraux. Ces postes du cadre organique sont habituellement pourvus par voie interne, c'est-à-dire par des fonctionnaires du PAM dotés de compétences générales qui sont bien entendu soumis à la politique de roulement aux termes de laquelle la réaffectation des agents occupant leur poste depuis quatre ans est automatiquement envisagée. Les spécialistes conviennent que l'évaluation constitue un domaine spécialisé qui justifie un mode particulier de recrutement et de gestion du personnel et qu'un noyau indispensable d'agents devrait avoir des qualifications professionnelles appropriées. Dans le cas du PAM, il faudrait donc i) recruter à l'extérieur en fonction de compétences spécifiques d'évaluation et ii) appliquer une politique de rotation du personnel plus souple aux agents ainsi recrutés. Le Directeur exécutif a décidé que ce régime devrait s'appliquer à la moitié du personnel d'OEDE. En conséquence, trois ou quatre postes, dont celui du directeur, seront pourvus au moment où ils deviendront vacants par des professionnels de l'évaluation.

Nomination du Directeur de l'évaluation

11. Conformément à la pratique actuellement adoptée par les Nations Unies pour la nomination d'un directeur de l'évaluation, le Directeur exécutif se propose de communiquer la description de fonctions de ce poste au Conseil d'administration et d'informer celui-ci de sa décision concernant le candidat retenu. Il est prévu que le poste de Directeur de l'évaluation devienne vacant le 31 août 2006.



Appel à des experts extérieurs pour renforcer l'objectivité et la qualité des évaluations

12. Le PAM fait appel à des experts et à des évaluateurs extérieurs pour effectuer les évaluations conduites par les services du siège. La décision finale concernant le recrutement de personnes à l'extérieur appartient au Directeur d'OEDE (voir annexe II), qui recherche des compétences dans des disciplines spécialisées et dans l'évaluation associées à l'objectivité requise. Les projets de rapports d'évaluation sont soumis à un examen interne de la part des fonctionnaires d'OEDE. Jusqu'ici, OEDE n'a pas fait appel à des spécialistes de haut niveau de l'extérieur pour ce genre d'examen. Les rapports d'évaluation du PAM relatifs à l'aide humanitaire font l'objet d'un examen annuel du Réseau pour l'apprentissage actif sur la responsabilité et la performance au sein de l'action humanitaire (ALNAP), qui utilise un questionnaire pour obtenir des informations de retour des chefs de mission et des responsables de l'évaluation d'OEDE sur la base d'un tableau normalisé concernant les mesures consécutives prises par la direction. Les examens sont communiqués à OEDE et discutés dans les services du PAM en vue d'améliorer la qualité des évaluations à venir.
13. Le PAM adaptera ses méthodes de travail au recours à des spécialistes de l'extérieur i) en invitant les chefs d'équipe extérieurs des évaluations conduites par les services du siège à participer à l'examen des rapports par le Conseil, dans le cas où leur présence pourrait éclairer les débats ii) en invitant des spécialistes de haut niveau de l'extérieur à prendre part à l'examen par les pairs des projets de rapport d'évaluation et iii) en indiquant dans le projet de programme de travail d'OEDE les études pour lesquelles un examen extérieur par les pairs est envisagé.

Examen par les pairs du mécanisme d'évaluation du PAM

14. Il est de plus en plus admis que les fonctions d'évaluation devraient périodiquement faire l'objet d'un examen par les pairs. Ainsi, l'évaluation a été soumise à un examen en 2000 au Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)³ et en 2003, à l'Agence danoise de développement international (DANIDA); le PNUD, premier organisme des Nations Unies à prendre une telle initiative, a demandé un examen de ce genre sous les auspices du Réseau d'évaluation du CAD. Une documentation codifiée abondante sur les principes et les pratiques est déjà disponible au CAD; le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation dont le PAM fait partie mettra prochainement au point un exposé des normes et des règles d'évaluation qui constituera une référence supplémentaire.
15. La Direction du PAM envisagerait favorablement un examen par les pairs, qu'il serait opportun d'organiser lorsque les changements proposés dans le présent document auront été adoptés. Le Directeur exécutif propose donc qu'un examen par les pairs soit organisé en 2007 dans le cadre du programme de travail en matière d'évaluation de cette année.

Protocole de gestion de l'évaluation

16. Un protocole de gestion est présenté à l'annexe II ci-après. Ainsi qu'il est signalé au paragraphe 3, ce protocole se fonde sur l'exposé de la politique en matière d'évaluation examiné par le Conseil en octobre 2003 et sur le présent document.

³ Document de l'UNICEF E/ICEF/2002/10, paragraphe 23.



ANNEXE I

PRINCIPES DU CAD EN MATIERE D'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

- Les principaux buts de l'évaluation sont les suivants a) améliorer les politiques, programmes et projets d'aide à venir grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé, b) fournir des éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public (paragraphe 6–10)⁴.
- Grâce à l'évaluation des cas d'échec aussi bien que des cas de réussite, on obtient des informations précieuses qui, à condition d'être convenablement diffusées en retour, permettent d'améliorer les programmes et projets d'aide à venir. L'utilité de l'évaluation pour la transparence dont il est question ici concerne les résultats et l'impact de l'aide au développement dans le domaine du développement. Elle se distingue de la transparence de l'utilisation des fonds publics au sens comptable et juridique qui relève généralement d'un organisme de vérification des comptes.
- Les organismes d'aide doivent avoir une **politique en matière d'évaluation** qui définit clairement le rôle du bureau de l'évaluation, ses responsabilités et sa place dans la structure de l'institution d'aide (paragraphe 4 et 7).
- Le processus d'évaluation doit être **impartial et indépendant** du processus d'établissement des politiques, ainsi que de la livraison et de la gestion de l'aide au développement (paragraphe 11-16).

Le meilleur moyen d'assurer l'impartialité et l'indépendance est de séparer la fonction d'évaluation de la direction compétente de la planification et de la gestion de l'aide au développement. À cette fin, on pourrait constituer une unité centrale responsable de l'évaluation qui ferait directement rapport au ministre ou au chef de secrétariat responsables de l'aide au développement ou encore au conseil d'administration ou aux gouverneurs de l'institution. Dans la mesure où certaines fonctions d'évaluation sont rattachées à la direction compétente, elles doivent rendre compte à une unité du siège ou à un niveau suffisamment élevé de la structure de gestion ou encore à un comité de gestion chargé des décisions concernant le programme. Dans ce cas, il faut éviter par tous les moyens de compromettre le processus d'évaluation et ses résultats (paragraphe 16).

D'après l'examen effectué par le CAD en 1998, on peut juger de l'impartialité et de l'indépendance de la fonction d'évaluation d'après les éléments ci-après: i) la déclaration de politique générale d'une organisation concernant l'évaluation; ii) les rapports entre l'évaluation et la structure de gestion et de gouvernance de l'organisation; iii) la sélection/le mandat de durée déterminée/le licenciement/la réaffectation du chef évaluateur; iv) l'autorité sur le budget d'évaluation; v) l'autorité sur la sélection des projets à évaluer; vi) l'autorité de sélectionner des évaluateurs; vii) l'autorité d'approuver un programme d'évaluation; viii) l'autorité d'établir et d'approuver les mandats; ix) le processus et l'autorité d'examiner et de réviser les rapports d'évaluation; x) la publication des rapports au nom de l'évaluateur ou non; xi) la liaison entre l'évaluation et la décision concernant l'information de retour et d'autres aspects de l'évaluation.

⁴ Il s'agit des numéros de paragraphes de la source originale: CAD/OCDE. 1991. *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement*. Paris.



- La crédibilité de l'évaluation est fonction de la compétence et de l'indépendance des évaluateurs et du degré de transparence du processus d'évaluation (paragraphe 18-19).

Pour être crédible, l'évaluation doit porter aussi bien sur les cas de réussite que sur les cas d'échec. Les pays d'accueil devraient en règle générale participer pleinement à l'évaluation, afin de favoriser la crédibilité et l'engagement. Les organismes d'aide ont besoin de disposer d'un noyau indispensable de spécialistes de l'évaluation, afin de disposer de compétences suffisantes dans leurs divers domaines d'activité et d'assurer la crédibilité du processus.

- L'**utilité** de l'évaluation pèse véritablement sur la prise des décisions (paragraphe 21, 22).

Les conclusions des évaluations doivent paraître pertinentes et utiles et être présentées de façon claire et concise. Elles doivent traduire pleinement les intérêts et les besoins différents des nombreuses parties participant à la coopération pour le développement. Un accès facile est également indispensable pour que les conclusions soient utiles. Les évaluations doivent être ponctuelles, c'est-à-dire qu'elles doivent être disponibles à un moment approprié pour le processus de prise de décisions.

- Les organismes d'aide devraient élaborer **des directives et/ou des normes** pour le processus d'évaluation qui devrait fournir des orientations et définir les besoins minimaux pour la conduite des évaluations et l'établissement des rapports (paragraphe 31).
- Chaque organisme devrait mettre au point **un plan d'ensemble** pour l'évaluation des activités d'aide au développement. Pour élaborer ce plan, les diverses activités à évaluer doivent être organisées en catégories appropriées. Il faudrait alors fixer un ordre de priorités pour l'évaluation des catégories et établir un calendrier (paragraphe 27).
- **La transparence** du processus d'évaluation est capitale pour sa crédibilité et sa légitimité. Le processus d'évaluation doit être aussi ouvert que possible et les résultats être diffusés largement (paragraphe 20).
- **Le retour d'information** aux responsables politiques, au personnel d'exécution et au grand public est indispensable (paragraphe 39-43).

Afin que les résultats de l'évaluation soient utilisés pour l'élaboration des politiques et programmes à venir, il est nécessaire d'établir des mécanismes d'information de retour couvrant toutes les parties en cause. Ces mécanismes peuvent prendre la forme de comités d'évaluation, de séminaires et d'ateliers, de systèmes automatisés, de procédures de comptes rendus et de suivi. Des moyens informels comme le travail en réseau et les communications internes permettent également la diffusion des idées et des informations. Pour être efficace, le processus d'information de retour doit disposer de personnel et de ressources financières et bénéficier de l'appui de la direction supérieure et des autres acteurs en cause (paragraphe 42). Les comptes rendus d'évaluation doivent être clairs et utiliser le moins possible les termes techniques, les méthodes d'évaluation appliquées, les principales constatations; les enseignements tirés; les conclusions et recommandations (qui peuvent être séparées du corps du rapport) doivent y figurer (paragraphe 39).

- Une **diffusion** systématique des évaluations est indispensable pour assurer l'amélioration de la planification et de l'exécution des activités d'aide au développement. Les résultats des évaluations peuvent être diffusés par plusieurs moyens indépendamment des rapports d'évaluation proprement dits, par exemple dans des rapports annuels de synthèse des constatations (paragraphe 41).



- Les **partenariats** avec les bénéficiaires et les donateurs sont indispensables pour l'évaluation de l'aide; ils constituent un aspect important du renforcement des capacités des bénéficiaires et de la coordination de l'aide et peuvent permettre d'alléger les tâches administratives des partenaires (paragraphes 23-26).

Chaque fois que possible, les donateurs et les bénéficiaires doivent tous prendre part au processus d'évaluation. Étant donné que les constatations des évaluations intéressent les deux parties, le mandat devrait porter sur des questions qui préoccupent chaque partenaire et l'évaluation devrait traduire leurs vues quant à l'efficacité et à l'impact des activités. La participation et l'impartialité renforcent la qualité de l'évaluation qui à son tour, a des incidences importantes sur la viabilité à long terme des activités car les bénéficiaires doivent assumer seuls toutes les responsabilités après le départ des donateurs (paragraphe 23).

La collaboration entre les donateurs est indispensable pour qu'ils apprennent les uns des autres et pour éviter les doubles emplois inutiles. Elle doit être encouragée afin de perfectionner les méthodes d'évaluation, mettre en commun les rapports et les informations et faciliter l'accès aux constatations des évaluations. Il faudrait encourager les donateurs à entreprendre des évaluations conjointes, afin de mieux comprendre leurs procédures et leurs démarches respectives et d'alléger les tâches administratives du bénéficiaire. Afin de faciliter l'organisation d'évaluations conjointes, les donateurs devraient échanger leurs plans d'évaluation de façon systématique et bien avant la mise en œuvre (paragraphe 26).

Note: Les Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement comportent des définitions, expose le but des évaluations et donnent des orientations concernant la conception et l'exécution de chaque évaluation.



ANNEXE II

PROTOCOLE D'OEDE

1. OEDE assure au Conseil d'administration et au Directeur exécutif un service d'évaluation indépendant.
2. Le PAM a une politique en matière d'évaluation qui est approuvée par le Conseil d'administration et repose sur les deux principes indissociables de transparence et de l'acquisition de connaissances.
3. OEDE sera situé au sein du Bureau du Directeur exécutif.
4. OEDE est actuellement l'un des deux bureaux qui constituent la Division RBM. Le Directeur d'OEDE fait rapport au Directeur de la Division RBM, qui doit veiller à ce que les paramètres requis pour permettre à OEDE d'exécuter sa tâche soient mis en place.
5. OEDE exécute ses travaux d'évaluation de façon autonome. Le budget et le programme de travail sont approuvés par le Conseil.
6. OEDE se compose d'un directeur, de hauts fonctionnaires et de personnel de secrétariat. Le directeur est nommé par le Directeur exécutif et doit avoir une expérience professionnelle de l'évaluation correspondant à une description de fonctions qui est communiquée à l'avance au Conseil. Quant au personnel du cadre organique, il se compose de divers évaluateurs professionnels recrutés à l'extérieur et de fonctionnaires de l'intérieur expérimentés. Les cycles de réaffectation sont plus longs que de coutume. La sélection définitive des agents est effectuée par le Directeur d'OEDE, compte dûment tenu des procédures du Département des ressources humaines.
7. Les mandats concernant les travaux d'évaluation sont établis définitivement par le Directeur d'OEDE à la suite d'un processus de consultation.
8. En règle générale, les évaluations conduites par OEDE sont exécutées par des évaluateurs indépendants de l'extérieur. C'est le Directeur d'OEDE qui prend la décision définitive concernant le recrutement.
9. Le Directeur d'OEDE doit viser tous les rapports d'évaluation avant de les soumettre simultanément au Conseil d'administration et au Directeur exécutif.
10. Les résumés des rapports de toutes les évaluations conduites par OEDE sont communiqués au Conseil d'administration. La version intégrale des rapports techniques est mise à disposition séparément. Les résumés des rapports comportent en annexe un modèle d'action consécutive de la part de la direction.
11. OEDE doit mettre en œuvre un mécanisme d'action consécutive recommandé.
12. OEDE établit un rapport d'évaluation annuel qui regroupe les évaluations décentralisées, afin qu'elles soient examinées au cours de la consultation informelle annuelle avec le Conseil. Ce rapport est incorporé dans le rapport annuel sur l'exécution soumis à la session annuelle du Conseil.
13. OEDE tient un site Web accessible de l'extérieur qui présente la politique du PAM en matière d'évaluation, le programme de travail, les rapports d'évaluation et d'autres informations



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

OEDE	Bureau de l'évaluation
CAD	Comité d'aide au développement
FIDA	Fonds international de développement agricole
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

