

# **Politique d'évaluation révisée**



**Deuxième consultation informelle**

**9 septembre 2021**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**

## **Vue d'ensemble**

1. La présente note, établie à la suite de la première consultation informelle avec le Conseil d'administration et d'une consultation interne avec la direction du PAM, résume les modifications qu'il est proposé d'apporter aux sections de la politique en matière d'évaluation concernant: la théorie du changement; l'utilisation, la communication et le suivi; l'harmonisation des instruments financiers; et le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation. Elle contient aussi des propositions concernant les normes de couverture possibles correspondant aux scénarios relatifs à l'évolution de la fonction d'évaluation et leur utilisation pour calculer le coût de la fonction d'évaluation. Les objectifs financiers de la fonction seront arrêtés lorsque les normes de couverture auront été définies.
2. La présente consultation a pour objet de demander au Conseil d'administration d'avaliser la méthode et les propositions présentées ci-après.

## **Détail**

### **A. Théorie du changement**

3. À la suite de consultations supplémentaires, la théorie du changement a été précisée de façon à ajouter plus de détails sur les principes inhérents à la fonction d'évaluation qui influent tant sur l'objet évalué que sur les modalités de l'évaluation. La théorie du changement révisée est présentée en annexe au présent document, et l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets ont été ajoutées aux principes. En prenant ces principes en compte dans ses évaluations, le PAM pourra les inscrire davantage dans ses stratégies, ses plans et ses programmes.

### **B. Utilisation, communication et suivi**

4. L'approche proposée pour aborder l'effet direct stratégique 3 de la théorie du changement porte sur l'utilisation des évaluations, la communication à leur sujet et leur suivi. Le texte qui décrit cette approche dans la version révisée de la politique est actuellement rédigé comme suit:

"Conscient de la contribution de l'évaluation aux connaissances et à la base de données factuelles, le PAM est déterminé à renforcer l'apprentissage organisationnel à partir des évaluations. Les évaluations sont plus utiles quand elles sont planifiées et réalisées en ayant clairement l'intention d'en exploiter les résultats, quand elles sont effectuées au moment opportun pour aider à prendre les décisions et quand les données qui en sont issues sont disponibles et accessibles.

Les étapes permettant de planifier et de réaliser les évaluations comme il se doit sont indiquées ailleurs dans le texte de la politique; en tirant parti des produits et des processus existants, la communication de leurs résultats aux parties prenantes et aux populations concernées sera prévue tout au long de la planification et de la mise en œuvre de chaque évaluation.

Le Bureau de l'évaluation continuera de mettre en place des approches et des méthodes innovantes et souples pour améliorer la production en temps opportun et l'utilité des résultats des évaluations pour la prise des décisions. Il travaillera avec les bureaux régionaux pour promouvoir l'innovation dans les évaluations commandées au niveau régional et à celui des pays et pour faciliter l'enrichissement mutuel entre les régions.

Cet effet direct vise à s'assurer que les données factuelles tirées des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles pour répondre aux besoins du PAM et de ses partenaires. Les mesures détaillées à prendre pour obtenir cet effet direct seront définies dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et viseront à:

- Renforcer les dispositifs établis pour exploiter les données factuelles tirées des évaluations en vue d'étayer les décisions, y compris celles du Conseil d'administration et de la direction du PAM. Le Bureau de l'évaluation continuera de communiquer les enseignements tirés de ses travaux au Conseil d'administration; le Comité chargé de la supervision et des politiques continuera de passer en revue les données issues des évaluations qui revêtent une importance stratégique; l'application du principe de responsabilité et les besoins de l'apprentissage guideront les processus de consultation entre le Comité chargé de la supervision et des politiques et le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation au niveau institutionnel, ainsi que les comités régionaux chargés de l'évaluation au niveau régional. Il faudra intégrer les données factuelles tirées des évaluations et les plans des évaluations futures dans les systèmes qui servent à approuver les politiques, les stratégies et les programmes.
- Mettre en œuvre la stratégie de communication et de gestion des connaissances concernant les évaluations du PAM de façon à promouvoir l'exploitation des évaluations, le partage des connaissances et l'accès à celles-ci en communiquant les résultats des évaluations à toutes les parties prenantes. Ce sera là un moyen d'en optimiser l'utilisation lors de la conception des politiques, des stratégies et des programmes.
- S'assurer que la fonction d'évaluation appuie activement l'apprentissage et devient un vecteur d'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation.

Tous les rapports d'évaluation du PAM et toutes les réponses de la direction seront mis à disposition. Le PAM s'engage à assurer la cohérence entre les recommandations issues des évaluations et les réponses de la direction en organisant des échanges réguliers entre la direction et le Bureau de l'évaluation à la fin des évaluations et de la préparation des réponses de la direction. Le Conseil d'administration examine toutes les évaluations réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et les réponses de la direction correspondantes. La direction du PAM assurera le suivi des suites données aux principales recommandations formulées lors des évaluations et en rendra compte au Conseil dans son rapport analytique sur l'application des recommandations issues des évaluations qu'examineront le Comité chargé de la supervision et des politiques et le Conseil d'administration."

### **C. Scénarios relatifs à l'évolution de la fonction d'évaluation**

5. Les consultations internes sur l'évolution potentielle de la fonction d'évaluation se sont poursuivies et ont été l'occasion d'examiner de plus près les scénarios proposés pour les évaluations décentralisées. Un net consensus s'est dégagé sur le fait que le nombre d'évaluations réalisées dans les petits bureaux de pays ne devrait pas diminuer. Ces petits bureaux n'entreprennent certes pas autant d'évaluations que les bureaux de plus grande taille, mais ils mettent néanmoins en œuvre un portefeuille d'activités substantiel, notamment dans les nouveaux domaines d'action du PAM tels que la protection sociale, et contribuent au renforcement des capacités et à la production de données factuelles. Le PAM ne devrait pas diminuer la possibilité d'apprentissage ou limiter le besoin de rendre compte de l'action menée en réduisant le nombre d'évaluations dont se chargent les petits bureaux de pays.

6. Les trois scénarios prévus pour les évaluations décentralisées sont le statu quo, une augmentation du nombre d'évaluations réalisées dans les grands bureaux et une augmentation du nombre d'évaluations réalisées dans tous les bureaux. Dans ces trois cas, les évaluations décentralisées devraient être complétées par un nombre plus important d'évaluations conjointes, d'évaluations à l'échelle du système (c'est-à-dire les évaluations du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable réalisées au niveau des pays) et un petit nombre d'évaluations régionales multipays. La possibilité de participer à plus d'évaluations à l'échelle du système sera étudiée, mais dépend du perfectionnement de l'architecture de l'évaluation systémique.
7. Le coût de ces divers scénarios sera calculé en utilisant les coûts standard en vue de fixer des objectifs financiers pour la politique (avec les budgets des évaluations conduites par le Bureau de l'évaluation et les activités définies dans le Plan de gestion du PAM pour 2022).

#### D. Normes révisées de couverture

8. Le tableau 1 énonce les normes minimales de couverture proposées par entité requérante, en prenant en compte les trois scénarios relatifs aux évaluations décentralisées. Aucune modification n'est proposée pour les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation; en revanche, la norme de couverture applicable aux évaluations d'impact a été revue pour prendre en compte l'approche définie dans la stratégie relative à ces évaluations. Les normes minimales de couverture proposées pour les évaluations décentralisées ont été définies sur la base d'une étude comparative des normes en vigueur dans d'autres organismes des Nations Unies comparables, ainsi que de la nécessité de rendre compte de l'action menée et de contribuer à l'apprentissage, en particulier dans les nouveaux domaines d'activité, sur des questions pour lesquelles les données factuelles sont floues et dans les nouveaux contextes opérationnels.

<b>TABLEAU 1: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DES ÉVALUATIONS PROPOSÉES</b>	
<b>Entité requérante</b>	<b>Type d'évaluation</b>
Bureau de l'évaluation	<b>Évaluations stratégiques:</b> couvrent de manière équilibrée les principaux instruments de planification du PAM, y compris les éléments du Plan stratégique et les stratégies connexes.
	<b>Évaluations de politique:</b> évaluation de toutes les politiques après quatre à six ans de mise en œuvre <sup>1</sup> et/ou avant toute modification.
	<b>Évaluations d'interventions d'urgence majeure de niveau 3 coordonnées au niveau central et d'interventions d'urgence prolongées de niveau 2,</b> notamment celles menées en réponse à des crises touchant plusieurs pays: seront réalisées par le PAM ou les équipes d'évaluation interorganisations de l'action humanitaire (conformément aux directives interorganisations applicables), ou bien dans le cadre d'évaluations de plan stratégique de pays (PSP) menées de pair avec des évaluations décentralisées de certaines problématiques, s'il y a lieu.
	<b>Synthèses:</b> au moins une fois par an.
	<b>Évaluations de PSP<sup>2</sup>:</b> a) Tous les PSP doivent faire l'objet d'une évaluation au cours de leur avant-dernière année de mise en œuvre <sup>3</sup> . b) Pour les PSP provisoires (PSPP), une évaluation doit être réalisée tous les cinq ans pour ce qui est des 10 principaux bureaux de pays et tous les 10 à 12 ans dans le cas de tous les autres bureaux de pays qui mettent en œuvre un PSPP.

**TABLEAU 1: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DES ÉVALUATIONS PROPOSÉES**

Entité requérante	Type d'évaluation
	<p><b>Évaluations d'impact</b><sup>4</sup>: le Bureau de l'évaluation déterminera combien de guichets d'évaluation et combien d'évaluations relevant de chaque guichet pourront être gérés au cours d'une période donnée. Il s'en remettra à cette fin aux critères qu'il a lui-même définis, compte tenu notamment des priorités du PAM concernant les données factuelles à recueillir et des capacités.</p>
Bureaux de pays <sup>5</sup>	<p><b>Scénarios:</b></p> <p><i>Statu quo</i>: <b>au moins</b> une évaluation décentralisée (par exemple évaluation d'activité, évaluation thématique ou évaluation d'effets directs stratégiques du PSP) par bureau de pays pour chaque cycle de PSP ou de PSPP.</p> <p><i>Scénario 1</i>: pour les bureaux de pays de petite ou moyenne taille, <b>au moins</b> une évaluation décentralisée (par exemple évaluation d'activité, évaluation thématique ou évaluation d'effets directs stratégiques du PSP) pour chaque cycle de PSP ou de PSPP. Pour les bureaux de grande ou très grande taille: <b>au moins</b> une évaluation d'activité ou une évaluation thématique tous les trois ans.</p> <p><i>Scénario 2</i>: pour tous les bureaux de pays, <b>au moins</b> une évaluation décentralisée (par exemple évaluation d'activité, évaluation thématique ou évaluation d'effets directs stratégiques du PSP) tous les trois ans.</p>
Bureaux régionaux	Pas de normes spécifiques, mais des critères concernant la prise des décisions relatives à l'évaluation doivent être appliqués, en particulier pour les évaluations multipays <sup>6</sup> .
Bureaux ou divisions du Siège	Pas de normes spécifiques, mais des critères concernant la prise des décisions relatives à l'évaluation doivent être appliqués.
<p><b>Évaluations conjointes et à l'échelle du système:</b> le PAM étudiera avec d'autres institutions des Nations Unies et dans les pays, en consultant ses partenaires nationaux, les possibilités d'augmenter le nombre d'évaluations conjointes et d'évaluations à l'échelle du système, notamment d'évaluations de plans-cadres des Nations Unies pour le développement durable et d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire.</p>	

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2011/5-B.

<sup>2</sup> WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1\*.

<sup>3</sup> Les normes d'évaluation des PSP en vigueur seront revues en 2023 lorsque les évaluations de la première génération de PSP seront achevées et que la politique relative aux PSP aura été évaluée.

<sup>4</sup> Il y a actuellement quatre guichets pour les données factuelles et six évaluations au maximum sont effectuées simultanément dans chaque guichet à tout moment. Les évaluations d'impact ne relevant d'aucun guichet sont envisagées par le Bureau de l'évaluation au cas par cas.

<sup>5</sup> Les différents bureaux de pays ont été regroupés en quatre catégories en fonction des critères du PAM définis par le Bureau d'appui à la gestion des opérations, de la taille de chaque bureau, de son effectif et du nombre de bénéficiaires desservis.

<sup>6</sup> Les programmes et projets régionaux devraient inclure des plans relatifs à la production de données factuelles dans le cadre de l'évaluation, s'il y a lieu.

9. Outre ces normes de couverture, la politique énoncera également des critères pour guider les décisions relatives à la nécessité ou à l'objet de l'évaluation, en particulier pour les évaluations réalisées à la demande de bureaux de pays, de bureaux régionaux ou de divisions du Siège. On trouvera les critères proposés au tableau 2 ci-après.

**TABEAU 2: CRITÈRES PROPOSÉS POUR GUIDER LA PRISE DES DÉCISIONS CONCERNANT  
LES ÉVALUATIONS RÉALISÉES À LA DEMANDE DE BUREAUX DE PAYS,  
DE BUREAUX RÉGIONAUX OU DE DIVISIONS DU SIÈGE**

- Pertinence stratégique pour le PAM
- Insuffisance des données factuelles (au niveau du pays, de la région ou du monde)
- Dépenses du programme
- Intervention d'urgence
- Avant de reproduire ou de transposer à plus grande échelle des expériences pilotes, des innovations ou des prototypes
- Résultats novateurs (par exemple obtenus à l'échelle de toute une région ou dans le cadre de programmes multipays innovants bénéficiant d'un financement ou d'un appui du niveau central)
- Engagements formels pris avec les parties prenantes (par exemple des partenaires du pays pour guider les programmes nationaux ou des financeurs en raison des besoins de financement)
- Probabilité d'avoir une influence sur l'élaboration des politiques ou potentiel offert par les partenariats
- Faisabilité de la réalisation de l'évaluation

#### **E. Harmonisation des instruments financiers**

10. Le tableau 3 récapitule les quatre principales sources de financement de la fonction d'évaluation. Des progrès importants ont été réalisés pour diversifier et consolider les sources de financement pendant la durée d'application de l'actuelle politique d'évaluation.
11. Un examen des dépenses consacrées par le PAM à l'évaluation, comprenant une comparaison avec d'autres entités des Nations Unies, a permis de dégager un certain nombre de principes directeurs applicables au financement de la fonction:
  - Il faut concilier diverses sources de financement pour éviter de trop solliciter le budget administratif et d'appui aux programmes (budget AAP).
  - Il faut adopter une approche différenciée du financement en fonction du type d'évaluation et du bureau qui en demande la réalisation.
  - Les coûts directs des PSP devraient être budgétisés au niveau des pays; c'est-à-dire que les bureaux de pays devraient continuer à inscrire dans leur budget de portefeuille de pays les coûts des évaluations de PSP et des autres évaluations dont ils demandent la réalisation. Pour les évaluations d'impact, les coûts relatifs à la collecte des données devraient également figurer dans les budgets de portefeuille de pays. Les contributions aux évaluations conduites par les coordonnateurs résidents (notamment les évaluations de plans-cadres des Nations Unies pour le développement durable) devraient également figurer dans les budgets de portefeuille de pays.
  - Il devrait exister un dispositif incitatif pour les bureaux de pays, en particulier les petits bureaux, qui manquent réellement de ressources pour réaliser les évaluations obligatoires ou celles régies par la demande.
12. Dans les cas où les donateurs ont des exigences particulières en matière d'évaluation, l'intégralité des coûts doit figurer dans la proposition ou le budget correspondant.

<b>TABLEAU 3: MODÈLE DE FINANCEMENT DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU PAM, JUILLET 2021</b>			
<b>Budget administratif et d'appui aux programmes</b>	<b>Budget de portefeuille de pays relatif aux ressources des programmes</b>	<b>Fonds d'affectation spéciale multidonateurs (contributions des donateurs)</b>	<b>Fonds pour imprévus en matière d'évaluation*</b>
Supervision des <b>évaluations décentralisées</b> : unités régionales chargées des évaluations (coûts de personnel et coûts opérationnels de chaque unité)	Conduite et gestion des <b>évaluations décentralisées</b> (temps qu'y consacre le personnel): coûts d'exécution		Aide les bureaux de pays qui manquent réellement de ressources pour réaliser les <b>évaluations décentralisées</b> planifiées et budgétisées.
Conduite et gestion des <b>évaluations centralisées</b> (plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation)	Conduite de <b>l'évaluation du plan stratégique de pays</b> : coûts d'appui directs ajustés		<i>Aide les bureaux de pays qui manquent réellement de ressources pour réaliser les <b>évaluations de PSP</b> planifiées et budgétisées.</i>
Conduite et gestion des <b>évaluations d'impact</b> (plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation)	Coûts de la collecte des données pour les <b>évaluations d'impact</b>	Fonds d'affectation spéciale multidonateurs spécifique, administré par le Bureau de l'évaluation, par lequel transitent les ressources allouées par les donateurs et destinées à <b>certaines évaluations d'impact du PAM</b>	<i>Aide les petits bureaux de pays qui manquent réellement de ressources pour faire face aux coûts de la collecte des données pour les <b>évaluations d'impact</b>.</i>
<b>Responsabilité globale de la fonction incombant au Bureau de l'évaluation</b> (normes, supervision, rapports)			

\* Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a été financé par le budget AAP entre 2017 et 2021. À compter de 2022, conformément aux directives résultant de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, des fonds multilatéraux seront utilisés. Le texte en italique fait référence à l'élargissement de la portée du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation. Les directives techniques seront révisées en ce qui concerne l'évaluation conjointe des demandes de financement à ce fonds par la Sous-Division des services d'appui aux programmes et le Bureau de l'évaluation en appliquant les critères définis pour les décisions du Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation.

## **F. Actualisation du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation**

13. Il apparaît que le manque de ressources influe sur le type d'évaluations dont la réalisation est demandée, en particulier au niveau des pays. Certaines des difficultés rencontrées peuvent se résoudre en améliorant l'établissement du budget et la supervision du processus de budgétisation afin de s'assurer que des crédits suffisants sont versés en temps voulu, en particulier pour les évaluations de PSP. Il est toutefois nécessaire de disposer d'un mécanisme d'incitation financière permettant aux bureaux de pays en manque de

ressources de réaliser des évaluations; il s'agira là d'un dispositif de sécurité qui permettra de répondre aux besoins liés à l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage.

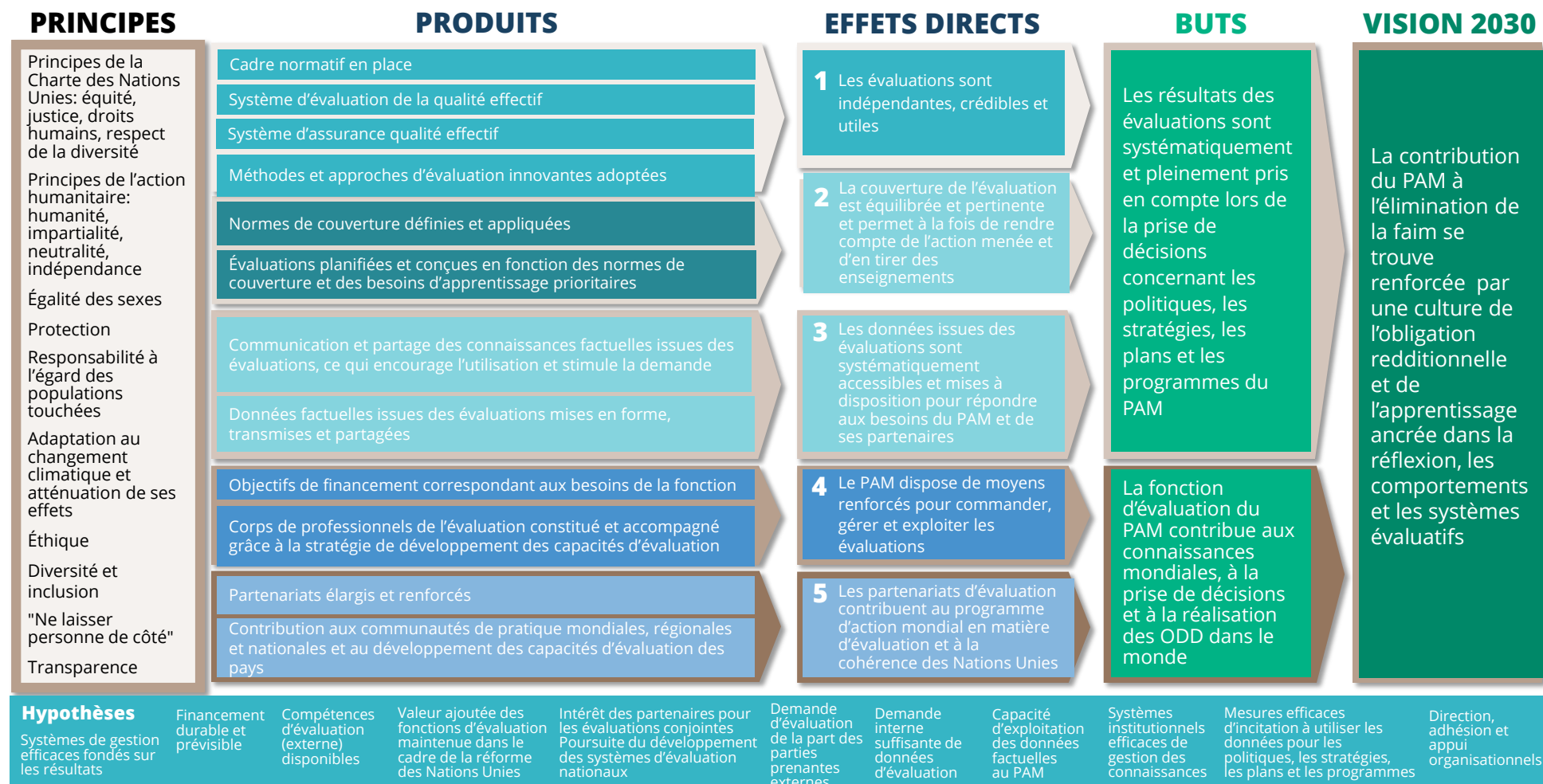
14. Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a été établi au titre de la précédente politique d'évaluation, avec une dotation annuelle de 1,5 million de dollars É.-U., pour fournir des ressources supplémentaires pour les évaluations décentralisées dans les cas où il existait une demande mais où les ressources étaient insuffisantes. Les demandes des bureaux de pays sont examinées par les bureaux régionaux, puis évaluées conjointement par le Bureau de l'évaluation et la Sous-Division des services d'appui aux programmes sur la base d'une série de critères d'admissibilité et d'évaluation, notamment un examen des déficits de financement et du niveau de dépenses acceptable. Ces examens permettent au Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation de donner des conseils et de décider du montant des subventions qui seront finalement accordées. Ce processus permet de valider le caractère réel du manque de ressources rencontré.
15. Fort de son expérience et compte tenu du mécanisme de gouvernance et des processus mis en place, le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation a entériné le principe d'élargissement de la portée du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation de façon à inclure:
  - les déficits de financement des évaluations de PSP;
  - l'appui aux petits bureaux de pays qui manquent réellement de ressources en comblant les déficit de financement de la collecte de données pour les évaluations d'impact.
16. Les propositions suivantes sont également à l'étude:
  - permettre aux bureaux régionaux de recourir au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation pour appuyer des évaluations multipays ou des évaluations orchestrées au niveau régional;
  - permettre aux bureaux de pays de recourir au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation pour réaliser le travail de préparation et de cadrage des évaluations de PSP planifiées et budgétisées quand ils manquent réellement de ressources.
17. Le niveau du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation serait défini tous les ans lors de l'élaboration du plan de gestion, à partir d'une analyse de son utilisation à cette date et des indications relatives à la demande prévue pour l'année suivante. Dans le cas où 80 pour cent de l'allocation initiale auraient été décaissés, le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation contacterait l'organe de gouvernance budgétaire compétent pour demander que le Fonds soit réalimenté en prouvant qu'il a bien été utilisé.

#### **G. Calcul du coût de la fonction d'évaluation**

18. Un niveau plancher sera calculé pour les objectifs financiers de la fonction d'évaluation lors de la préparation du plan de travail de celle-ci et du chiffrage des coûts s'y rapportant réalisé pour le Plan de gestion du PAM pour 2022–2024 dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante. Ce calcul sera fondé sur les normes de couverture et les données relatives aux activités d'évaluation prévues pour 2023. En raison de l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les dépenses du PAM, y compris celles de la fonction d'évaluation, il ne serait guère réaliste de prendre 2022 comme année de référence pour ce calcul. Le plafond sera calculé en modélisant les scénarios relatifs à l'évolution de la fonction indiqués à la section C plus haut selon les attentes relatives à celui qui semble le plus réaliste.



# Théorie du changement relative à la fonction d'évaluation du PAM



## Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire