

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire  
du Conseil d'administration**

**Rome, 10–13 novembre 2014**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

**Point 6 de l'ordre du  
jour**

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1**

5 novembre 2014

ORIGINAL: ANGLAIS

## **RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS DE LA FONCTION D'ÉVALUATION AU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**

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://executiveboard.wfp.org>).

## 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 d'ordre 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, RMP*:	M. C. Kaye	tél.: 066513-2197
Directrice, OEV**:	Mme H. Wedgwood	tél.: 066513-2030
Conseiller pour les programmes, RMPP***:	M. C. Martino	tél.: 066513-3576

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Division de la gestion et du suivi de la performance

\*\* Bureau de l'évaluation

\*\*\* Sous-Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports

## PROJET DE DÉCISION\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse aux recommandations issues du Rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial" (WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1). De plus, afin de favoriser son implication dans le développement de la fonction d'évaluation au PAM ainsi qu'un dialogue fructueux avec le Secrétariat à ce sujet, le Conseil:

- i) prie le Secrétariat d'élaborer une série d'indicateurs de performance clés pour l'aider à contrôler l'évaluation dans l'ensemble du PAM, en se fondant sur les indicateurs proposés par le Groupe chargé de l'examen par les pairs;
- ii) prie également le Secrétariat de lui rendre compte à sa deuxième session ordinaire de 2015 des progrès accomplis à cet égard, puis de lui communiquer régulièrement par la suite des informations au sujet des indicateurs de performance clés, dans le Rapport annuel sur l'évaluation;
- iii) prie en outre le Secrétariat de dûment veiller, lorsqu'il révisera la politique d'évaluation de 2008, à ce que des systèmes et processus soient en place pour permettre une utilisation optimale des résultats des évaluations lors de l'élaboration des politiques et des stratégies et de la conception des projets et des programmes; et
- iv) convient de limiter le mandat du Directeur de l'évaluation à un mandat unique non renouvelable d'une durée de six ans, sans possibilité de retrouver un poste au PAM.

---

\* 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.

---

## INTRODUCTION

1. Le présent document contient la réponse aux recommandations issues de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM, réalisé par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)<sup>1</sup>. Cette étude avait pour objet d'évaluer la mesure dans laquelle la politique et la fonction d'évaluation du PAM ainsi que les produits qui en sont issus sont indépendants, crédibles et utiles pour améliorer l'apprentissage et renforcer l'obligation redditionnelle.
2. L'examen a permis d'établir que le Bureau de l'évaluation (OEV) centralisé jouit d'une grande indépendance fonctionnelle, qui est renforcée par les processus rationnels étayant le système d'évaluation. S'agissant de la crédibilité, le Groupe a noté que le climat général au PAM est de plus en plus propice à l'évaluation. OEV jouit d'une bonne réputation, et les hauts responsables et le Conseil y prêtent beaucoup d'attention. L'accent mis à l'échelle de l'institution sur la mise en évidence des résultats et l'obligation de rendre des comptes, ainsi que sur le renforcement du suivi, des rapports et de l'évaluation, a imprimé récemment un nouvel élan à l'évaluation. Les évaluations réalisées ont été jugées pertinentes et elles sont largement utilisées à tous les niveaux du PAM, en tant qu'outil de reddition de comptes, et pour faciliter l'élaboration des politiques, stratégies et programmes de pays au niveau mondial.
3. Le Secrétariat est pour l'essentiel d'accord avec les constatations formulées à l'issue de l'examen et accueille avec satisfaction les modèles d'évaluation qui sont présentés. Le PAM constate que chacun d'eux contient des éléments intéressants, s'agissant notamment de la nécessité de maintenir et de préserver le haut niveau de qualité des évaluations centralisées et de la complémentarité entre le suivi et l'évaluation.
4. Des éléments de ces modèles seront utilisés dans le cadre d'une approche progressive visant à améliorer la disponibilité de données quantifiables, tout en prenant en compte le contexte des opérations et des ressources du PAM. L'objectif immédiat sera d'améliorer les capacités de suivi, afin de produire des données et des informations crédibles qui enrichiront les évaluations, et de maintenir le haut niveau de qualité de la fonction d'évaluation. Une évaluation de la situation à certaines étapes déterminantes de cette approche progressive permettra de mesurer les améliorations et d'arrêter les mesures futures.
5. Les mesures prévues et le calendrier de mise en œuvre sont exposés ci-après.

---

<sup>1</sup> "Rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial" (WFP/EB.A/2014/7-D).

**Recommandation 1: Modèle d'évaluation du PAM<sup>2</sup>.** *La direction du PAM devrait décider quel est celui des trois modèles d'évaluation exposés au paragraphe 15 qu'il convient de retenir pour le PAM, en s'assurant que les ressources humaines et financières nécessaires sont disponibles pour le mettre en œuvre. Cette décision devrait être prise dès que les résultats de l'étude de la capacité d'évaluation décentralisée effectuée dans le cadre de l'examen des procédures opératoires seront disponibles, et avant que la réponse de la direction aux recommandations issues de l'examen par les pairs soit présentée au Conseil, à sa deuxième session ordinaire de 2014.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: 2015-2017**

6. Sachant que la demande d'évaluations rigoureuses augmente au niveau international, la direction réaffirme sa détermination à fonder sur les évaluations et sur les données probantes la prise de décisions, la gestion de la performance, l'obligation de rendre des comptes, l'apprentissage, et les efforts continus d'amélioration qui visent à maximiser l'efficacité et l'impact des activités du PAM. Mettant à profit les atouts de sa fonction centrale d'évaluation, le PAM s'emploiera à tirer parti de la qualité et de la valeur des investissements déjà réalisés dans la décentralisation des évaluations et des examens au niveau des bureaux de pays. La direction a examiné attentivement les constatations du Groupe concernant la fonction d'évaluation décentralisée du PAM dans le cadre de ses initiatives de renforcement organisationnel, dans le contexte plus large du travail du PAM et de sa situation en matière de ressources, et lors de consultations avec divers membres du Conseil.
7. La direction appliquera une version modifiée du modèle 2 proposé dans le rapport de l'examen par les pairs. Ce modèle – caractérisé par "une évaluation centralisée et une évaluation décentralisée en réponse à la demande" – correspond à la forme que le PAM souhaite donner à sa fonction d'évaluation à plus long terme. Toutefois, du fait de ses contraintes en matière de ressources et de capacités, le PAM adoptera une approche progressive et hiérarchisée. Il n'est pas possible d'investir dans l'immédiat dans une capacité d'évaluation supplémentaire à l'échelle envisagée dans le modèle 2 décrit dans le rapport de l'examen par les pairs, mais il est jugé indispensable de prévoir à titre prioritaire dans le modèle 2 modifié retenu par le PAM les dispositions viables envisagées dans le modèle 3 pour le financement et la dotation en ressources de l'évaluation.
8. Il existe deux grandes différences entre le modèle 2 proposé dans le rapport d'examen par les pairs et le modèle modifié retenu par le PAM, à savoir que ce dernier: i) met l'accent lors des premières phases sur l'investissement dans la capacité de suivi, en particulier dans les bureaux régionaux, en utilisant les crédits budgétaires actuels; et ii) prévoit des évaluations aux phases critiques, afin de déterminer dans quelle mesure l'amélioration du suivi a permis de renforcer la fonction d'évaluation dans son ensemble, et de définir les étapes suivantes, en particulier en examinant les besoins des bureaux régionaux en matière de capacité d'évaluation, notamment sur le plan du financement.

---

<sup>2</sup> Tous les passages en italiques sont repris du rapport succinct de l'examen par les pairs soumis au Conseil à sa session annuelle de 2014.

9. Au cours de la phase 1 (2015–2016), on s’attachera en priorité à:
- i) améliorer la cohérence du suivi dans l’ensemble du PAM en mettant en œuvre une stratégie de suivi actualisée et en fixant des règles, des normes et des directives pour les examens (Division de la gestion et du suivi de la performance – RMP);
  - ii) maintenir le domaine d’application de la fonction centrale d’évaluation, qui est la source principale d’évaluations indépendantes de grande qualité (OEV); et
  - iii) fixer des règles relatives à la portée des évaluations décentralisées et les intégrer au processus de conception et d’approbation des nouveaux projets; fixer des normes applicables aux évaluations décentralisées, accompagnées des directives correspondantes, et donner quelques conseils techniques; fournir du matériel de formation sur la mission et le rôle du PAM en matière d’évaluation; mettre au point un système de notation de la qualité des évaluations décentralisées et d’établissement des rapports; et recenser les sources durables de financement et de personnel pour l’évaluation (OEV).
10. Il est prévu d’examiner en 2016 les progrès accomplis et de se fonder sur cette information pour planifier la phase 2 qui sera incluse dans le Plan de gestion pour 2017–2019, en conformité avec la politique d’évaluation révisée et la stratégie connexe ainsi qu’avec les autres mesures donnant suite aux recommandations issues de l’examen par les pairs.

**Recommandation 2: Politique d’évaluation.** *Le PAM devrait réviser la politique d’évaluation de 2008 en fonction du modèle d’évaluation qu’il aura sélectionné afin de: garantir que les ressources financières nécessaires seront consacrées à l’évaluation; définir clairement les critères applicables au choix et à la portée des évaluations; préciser les attributions du Conseil, d’OEV et de la direction aux différents niveaux du PAM; revoir la terminologie relative à l’évaluation; et faire correspondre les catégories d’évaluations prévues avec la pratique actuelle du PAM. La politique devrait également définir le rôle du PAM dans l’amélioration de la capacité nationale d’évaluation, ainsi que l’apport et les attributions des partenaires dans l’évaluation réalisée au niveau des pays.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: septembre 2015 (deuxième session ordinaire de 2015 du Conseil d’administration).**

11. Afin de maintenir et d’améliorer le rôle de premier plan du PAM dans le système d’évaluation des Nations Unies, OEV procédera à la révision de la politique d’évaluation conformément aux règles et normes du GNUE, au modèle retenu pour la fonction d’évaluation au PAM, et aux constatations et recommandations issues de l’analyse de la fonction d’évaluation dans le système des Nations Unies réalisée par le Corps commun d’inspection (CCI) en 2014. Cette nouvelle politique visera à:
- i) réaffirmer l’attachement du PAM au rôle de la fonction d’évaluation dans ses dispositifs d’apprentissage et d’obligation redditionnelle, ainsi qu’aux garanties et principes internationaux relatifs à l’indépendance de l’évaluation;

- ii) préciser les rôles et les responsabilités dans le cadre de la fonction d'évaluation au PAM, notamment ceux du Conseil, de la haute direction, d'OEV, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des divisions du Siège, conformément aux processus de renforcement organisationnel et d'adaptation de la structure organisationnelle du PAM sa mission;
  - iii) définir la terminologie relative à l'évaluation, au suivi, à l'examen, et à la conception des politiques et des programmes, et établir des liens entre ces diverses activités, conformément au nouveau système de gestion de la performance du PAM;
  - iv) fixer les conditions requises en matière de portée et de ressources pour les évaluations centrales et décentralisées; et
  - v) préciser la participation du PAM à l'évaluation à l'échelle du système, s'agissant notamment des évaluations conjointes et interorganisations et du développement de la capacité d'évaluation au niveau des pays.
12. La politique sera accompagnée d'une stratégie d'évaluation à moyen terme (se reporter à la réponse à la recommandation 11), qui guidera la mise en œuvre, le suivi et l'établissement des rapports y relatifs.

**Recommandation 3: Contrôle de la fonction d'évaluation.** *Le Conseil devrait demander qu'une série d'indicateurs de performance clés soient élaborés pour l'aider à contrôler l'évaluation dans l'ensemble du PAM, en donnant à OEV le temps voulu pour mettre en place les systèmes nécessaires. Le Groupe suggère la série d'indicateurs suivante:*

- 1) *nombre, catégories et portée des évaluations réalisées à tous les niveaux du PAM;*
- 2) *ressources humaines et financières consacrées à l'évaluation;*
- 3) *progrès du développement des moyens et des compétences du PAM dans le domaine de l'évaluation;*
- 4) *notation de la qualité des évaluations, y compris les évaluations décentralisées si le PAM opte pour le modèle 2 ou 3.*

*Le Conseil devrait veiller à ce que la direction du PAM dispose de systèmes et de processus lui permettant d'utiliser de manière optimale les résultats des évaluations pour élaborer ses politiques et stratégies ainsi que pour concevoir ses projets et programmes. L'utilisation stratégique des résultats des évaluations devrait être l'aspect central des délibérations du Conseil avec la direction du PAM, bien plus que l'examen des différentes évaluations.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: fin 2015 pour l'accord concernant les systèmes de communication de l'information couvrant les éléments centralisés et décentralisés de la fonction d'évaluation, et la mise en place de ces systèmes; il sera rendu compte des mesures prises dans le rapport annuel sur l'évaluation.**

13. Une série d'indicateurs de performance clés sera définie conformément à la politique d'évaluation révisée (et à la stratégie connexe). La priorité sera donnée aux indicateurs qui facilitent le contrôle stratégique de la fonction d'évaluation par le Conseil, s'agissant notamment de veiller à ce que le PAM dispose de systèmes et de processus lui permettant d'utiliser les évaluations pour élaborer les politiques, les stratégies et les programmes. La mise en place de ce dispositif prendra du temps et il conviendra d'examiner les coûts et avantages d'une refonte des systèmes actuels d'information de gestion en vue de répertorier et suivre les ressources consacrées à l'évaluation dans l'ensemble du PAM.

**Recommandation 4: Réponse de la direction.** *La direction du PAM devrait améliorer la qualité et l'efficacité de ses réponses aux évaluations, notamment en accordant toute l'attention voulue à la prise en charge de l'action menée pour donner suite aux recommandations. Il faut pour cela s'assurer la participation active des hauts responsables concernés et des autres parties prenantes pendant toute la durée de l'évaluation et après. Plus précisément:*

- *OEV devrait continuer d'améliorer la qualité des recommandations issues des évaluations en veillant à ce qu'elles soient claires, réalistes et adaptées au contexte et aux structures du PAM. Il devrait également se concerter davantage avec les consultants spécialisés dans l'évaluation et avec la direction au cours de la phase d'élaboration des projets de rapport, notamment en tirant parti de sa bonne pratique actuelle qui consiste à organiser des ateliers avec les principales parties prenantes de sorte que les recommandations soient autant que possible acceptées avant la fin de l'évaluation – même si OEV peut maintenir des recommandations avec lesquelles la direction n'est pas d'accord.*
- *La direction du PAM devrait désigner un membre du Groupe de haut niveau chargé de la gestion, dont le rôle serait de faire participer la direction à chaque évaluation d'OEV, dès le départ et jusqu'à la présentation du rapport au Conseil, RMP remplissant un rôle d'accompagnement et de conseil.*
- *Le PAM devrait permettre au personnel d'accéder directement en ligne à la base de données de RMP utilisée pour suivre l'état d'avancement des réponses de la direction aux recommandations, afin que la personne désignée puisse enregistrer en ligne les actions menées à bien, comme cela est déjà fait pour les recommandations issues d'audits.*
- *Le PAM devrait remplacer le modèle actuel de réponse de la direction par un canevas plus détaillé établissant des plans d'action, où la direction pourrait indiquer plus clairement ce qu'elle entend faire pour donner suite à chaque évaluation.*
- *La direction du PAM pourrait demander à OEV de lui communiquer des observations informelles sur la mesure dans laquelle la réponse qu'elle envisage d'apporter correspond aux constatations, conclusions et recommandations formulées dans l'évaluation considérée. La réponse fournie restera du seul ressort de la direction, et OEV n'approuvera en aucune manière son contenu et n'en assumera nullement la responsabilité.*

**Réponse: la recommandation est en partie acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: en cours.**

14. La direction reconnaît qu'il lui est possible d'améliorer la qualité et l'efficacité de ses réponses, tout en notant qu'une telle amélioration dépend en partie de la qualité des recommandations issues de l'évaluation. Afin d'assurer la cohérence entre les recommandations et les réponses, la direction intensifiera ses consultations avec OEV et son implication pendant la phase finale des évaluations, en s'appuyant sur la bonne pratique en vigueur signalée dans le rapport de l'examen par les pairs.

15. La direction préconise de mieux utiliser les mécanismes existants, tels que le groupe de référence interne d'OEV, constitué de longue date, pour assurer la participation de la direction à toutes les évaluations sous gestion centrale. Le Groupe de haut niveau chargé de

la gestion et les directeurs désignent des conseillers techniques adjoints ou principaux comme membres du groupe de référence interne, dont le rôle est précisé dans le mandat de l'évaluation. Pour certaines, OEV complète ce dispositif en désignant par exemple les champions des évaluations, en montant des groupes de référence stratégiques, en communiquant des informations au Groupe de haut niveau chargé de la gestion et en tenant des séminaires conjoints. OEV appuie la présentation par RMP des réponses de la direction au Groupe de haut niveau chargé de la gestion aux fins d'examen, avant que la Directrice exécutive ou son adjoint donne son aval.

16. S'agissant de l'accès en ligne à la base de données pour suivre l'état d'avancement de l'application des recommandations, à l'heure actuelle le personnel enregistre dans le système les actions menées à bien, moyennant un échange de correspondance avec RMP, ce qui permet à cette division d'assurer un suivi et un contrôle de la qualité rigoureux. La direction estime que ce dispositif est suffisant.
17. La direction estime également que le modèle actuel de réponse est satisfaisant. Elle collaborera avec OEV en vue de mettre au point les dispositions nécessaires pour que celui-ci formule des observations sur la cohérence entre les réponses et les recommandations, sans perdre de vue les délais serrés imposés pour la préparation des réponses.

***Recommandation 5: Accorder toute indépendance à OEV en matière d'évaluation. Pour chaque évaluation qu'il gère, OEV devrait maîtriser tous les aspects du rapport d'évaluation, y compris les recommandations. L'indépendance est accordée à OEV, et non à des consultants spécialisés dans l'évaluation.***

**Réponse: la recommandation est en partie acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: en cours.**

18. Tout en se rangeant à l'esprit de cette recommandation, la direction estime que les dispositions actuelles sont les mieux adaptées au PAM. OEV est responsable du choix, de la portée et de la conception initiale des évaluations, ainsi que de la méthode appliquée, de la sélection de l'équipe externe, et de la qualité, l'intégrité et la diffusion des résultats des évaluations. L'équipe externe sous contrat est chargée de réaliser l'évaluation, d'analyser les résultats et d'en rendre compte, sous la direction d'un responsable désigné par OEV. Ces dispositions sont à la fois conformes aux garanties d'indépendance de l'évaluation, adaptées à la politique de rotation du personnel appliquée par le PAM, et efficaces sur le plan du champ couvert par les évaluations, ainsi que l'a confirmé l'appréciation favorable relative à l'indépendance de la fonction centrale d'évaluation au PAM formulée dans l'examen par les pairs.
19. Dans son analyse de 2014, le CCI a estimé que le PAM dispose d'une fonction d'évaluation parmi les plus indépendantes et les plus performantes du système des Nations Unies et confirmé que ses procédures concordent avec celles des autres organismes du système. La position de la direction est également compatible avec l'observation figurant dans l'examen par les pairs, au sujet des moyens limités d'OEV et de la nécessité de trouver un équilibre entre la portée des évaluations et l'incitation à les utiliser et à en tirer des enseignements, et d'intégrer l'évaluation dans la gestion du cycle des projets du PAM.

20. Selon le modèle actuel, OEV est déjà chargé de veiller à la qualité des recommandations: il applique un système d'assurance qualité qui fixe des normes et exige un examen approfondi des recommandations, un dialogue avec la direction et les équipes d'évaluation externes, et l'approbation finale du Directeur d'OEV.

**Recommandation 6: Assurance qualité des évaluations.** *OEV devrait charger un consultant externe d'examiner le système EQAS et de rechercher les étapes et les aspects des évaluations qu'il est possible de simplifier, de façon à réduire le temps qu'y consacrent le personnel et les consultants, le nombre d'étapes et la durée des évaluations. OEV devrait également tenir compte des propositions du Groupe tendant à améliorer la qualité des évaluations.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: fin 2016, après l'approbation de la politique et de la stratégie d'évaluation (2015) et un examen de la mise en œuvre du modèle retenu par le PAM pour sa fonction globale d'évaluation (2016).**

21. Le système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) fera l'objet d'un examen, une fois choisi le modèle pour la fonction d'évaluation et après l'élaboration des nouvelles politique et stratégie d'évaluation. Le système EQAS appliqué aux évaluations conduites au niveau central a été examiné en 2013, avec le concours d'un consultant externe, ce qui a permis de rationaliser certains éléments et d'apporter des améliorations dans des domaines prioritaires tels que la problématique hommes-femmes, l'efficacité, les recommandations, la participation des parties prenantes et l'utilisation des évaluations. Un nouveau système EQAS a été mis au point par OEV pour les évaluations des opérations dont la gestion est externalisée. Un examen du modèle appliqué pour les évaluations des opérations, fondé sur la "validation du principe", est en cours, dont les résultats serviront à établir des normes de qualité et des directives applicables à la fonction d'évaluation décentralisée.

**Recommandation 7: Utilisation de l'évaluation.** *Dans le cadre de la refonte de ses processus de planification et d'approbation des projets et des programmes, la direction du PAM devrait veiller à ce que les données probantes issues des évaluations soient prises en compte, non seulement celles tirées de toutes les évaluations portant sur le projet considéré, mais aussi celles provenant des autres évaluations pertinentes; la direction devrait demander à OEV de l'aider à recenser ces évaluations si nécessaire.*

*OEV devrait renforcer sa contribution à la révision par le PAM des processus de planification, de conception et d'approbation des projets et des programmes afin d'encourager l'exploitation des données probantes issues des évaluations et d'améliorer les dispositifs prévus en matière d'évaluation au sein des projets, notamment en encourageant la conception de projets susceptibles d'être évalués efficacement (évaluabilité), l'utilisation des évaluations précédentes d'un projet et d'autres évaluations pertinentes, et une planification qui facilite l'évaluation dès le départ.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: plan de travail d'OEV pour 2015.**

22. Les constatations issues des évaluations sont systématiquement prises en compte dans la conception des nouveaux projets et dans les révisions budgétaires, ainsi qu'à l'occasion d'examens réalisés par la Division des politiques, des programmes et de l'innovation et par d'autres organes de contrôle, ainsi qu'il est indiqué dans le Guide d'élaboration des programmes.
23. OEV et la direction s'emploient à mieux prendre en compte cette recommandation, dans la mesure des moyens disponibles et compte tenu de la nécessité de garantir l'indépendance des évaluations. Pour éviter tout double emploi, OEV se concertera avec les divisions en vue d'améliorer la planification des évaluations, et de promouvoir l'utilisation des plans et budgets des projets comme point de départ pour rendre compte des sujets traités par les évaluations au niveau des projets, dans le droit fil de la réponse apportée à la recommandation 3.

**Recommandation 8: Formation à l'évaluation.** *OEV devrait élaborer des stages de formation à l'évaluation en partenariat avec la Division des ressources humaines, notamment en intégrant des modules de planification et de gestion de l'évaluation dans la formation à l'intention de la direction du PAM et en organisant des cours d'initiation sur les principaux concepts et buts de l'évaluation et sur la politique d'évaluation.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: 2015 pour les premiers éléments mis en œuvre; la stratégie d'évaluation définira une approche plus complète et progressive conforme à la stratégie de suivi, à la "Stratégie en matière de personnel" et à d'autres initiatives du PAM.**

24. Dans le cadre du modèle 2 modifié retenu par la direction, les bureaux régionaux et les bureaux de pays risquent de disposer d'une capacité d'évaluation limitée à moyen terme. Lors de l'élaboration de la politique et de la stratégie d'évaluation, OEV s'emploiera avec la Division des ressources humaines à définir les priorités et les méthodes de formation. OEV collaborera également à la préparation des modules d'évaluation destinés aux initiatives de formation prévues dans le cadre de la nouvelle stratégie de suivi, conformément aux nouvelles politique et stratégie d'évaluation.

**Recommandation 9: Rôles et responsabilités.** *La direction du PAM devrait veiller à ce que les conseillers régionaux chargés du suivi et de l'évaluation soient fonctionnellement liés à OEV afin de permettre à celui-ci d'effectuer un contrôle technique de leurs activités d'évaluation, d'appuyer ces activités et d'examiner la performance des intéressés dans ce domaine.*

*La direction du PAM devrait définir clairement les attributions d'OEV et de RMP, en donnant à OEV la responsabilité principale des normes et des orientations à respecter en matière d'évaluation à tous les niveaux du PAM, RMP se chargeant de diriger le suivi et toutes les formes d'examen des projets et des programmes par la direction.*

*La direction du PAM devrait demander aux directeurs régionaux de se procurer et d'examiner les réponses qu'elle donne aux évaluations d'opérations spécifiques et aux évaluations décentralisées menées dans leur région.*

*Le Bureau de l'Audit interne et OEV devraient s'accorder sur la façon de déceler les risques d'audit liés au non-respect de la politique d'évaluation du PAM et élaborer des questions types pour tester la conformité des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du Siège lorsque des risques de ce type sont détectés.*

**Réponse: la recommandation est en partie acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: sera fonction de l'élaboration de la politique et de la stratégie d'évaluation.**

25. OEV fixera des normes, établira des directives pour les évaluations décentralisées et fournira une aide technique limitée conformément au modèle 2 modifié, dans lequel il n'est prévu aucune augmentation du soutien aux conseillers chargés du suivi et de l'évaluation au moins d'ici à l'établissement du Plan de gestion de 2017. OEV mettra également en place pour les évaluations décentralisées un système de notation de la qualité a posteriori, dont les résultats seront communiqués au Conseil (se reporter aux réponses aux recommandations 1 et 3). Pour ce faire, il ne sera pas nécessaire de modifier la hiérarchie en place entre la direction et les bureaux régionaux pour ce qui est de l'obligation redditionnelle et des responsabilités.
26. Les attributions propres aux fonctions d'évaluation et d'examen seront clairement différenciées dans les textes administratifs et les orientations stratégiques, tels que les mémorandums et les directives.
27. En fonction des ressources disponibles, les directeurs régionaux seront chargés d'examiner les réponses de la direction aux évaluations d'opérations individuelles et aux évaluations décentralisées.
28. OEV et le Bureau de l'Inspecteur général détecteront les risques liés à la politique d'évaluation révisée du PAM et s'assureront qu'ils sont convenablement pris en considération dans le cadre des audits, mais il ne sera toutefois pas possible de traiter de manière systématique la politique dans son ensemble.

**Recommandation 10: Directives relatives au suivi et à l'évaluation.** *OEV devrait collaborer avec RMP pour faire en sorte: que les directives du PAM relatives aux évaluations et celles consacrées par ailleurs au suivi et à l'examen soient dissociées tout en étant compatibles et comprises des bureaux de pays; que tous les stages de formation organisés aux niveaux régional et mondial à l'intention des fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation soient coordonnés; et que les études de gestion soient utilisées pour alimenter les évaluations des opérations et des portefeuilles de pays ainsi que d'autres types d'évaluation.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: fin 2015.**

29. RMP et OEV collaboreront à la mise au point de directives complémentaires mais distinctes sur les examens menés sur le terrain et les évaluations décentralisées, ce qui s'inscrit également dans la logique de l'examen des procédures opératoires, initiative ayant vocation à améliorer les évaluations gérées sur le terrain.
30. RMP assurera avec OEV la coordination de la formation de conseillers régionaux en suivi et évaluation, s'il y a lieu.

**Recommandation 11: Stratégie d'évaluation.** *OEV devrait élaborer une stratégie d'évaluation correspondant au modèle d'évaluation retenu. Cette stratégie, distincte de celle adoptée en matière de suivi et d'examen, devrait définir la façon dont le PAM développera la capacité d'évaluation, les ressources consacrées à cette fonction, ainsi que la sélection, la portée et l'utilisation des évaluations dans toute l'organisation.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: fin 2015.**

31. OEV préparera une stratégie d'évaluation, sur laquelle se fondera la mise en œuvre de la politique; il définira une approche progressive de la mise en place du modèle 2 modifié retenu par la direction, et prendra en considération la future stratégie de suivi ainsi que les progrès ayant trait à l'évaluation enregistrés dans le système des Nations Unies. La stratégie comprendra des plans concernant le développement des capacités d'évaluation, les ressources, la portée, les types, la sélection et l'utilisation des évaluations; elle corrélera la politique d'évaluation et les plans annuels de gestion, et des indicateurs de performance permettront de suivre la fonction globale d'évaluation, tant au niveau centralisé que décentralisé.

**Recommandation 12: Rôle et désignation du Directeur de l'évaluation.** *Pour l'aider à assurer la gouvernance de la fonction d'évaluation, le Conseil devrait demander au Directeur d'OEV de contrôler celle-ci à l'échelle de tout le PAM et d'établir des rapports à ce sujet. OEV devrait inclure dans son rapport annuel une appréciation de la qualité des évaluations décentralisées et les points marquants de ces évaluations. Du fait de ce changement d'attributions, le Conseil devrait demander à la direction du PAM de requalifier le poste de Directeur d'OEV en Directeur de l'évaluation.*

*Pour éviter tout conflit d'intérêts éventuel, le Conseil devrait limiter le mandat du Directeur d'OEV à un mandat unique non renouvelable d'une durée de six ans, sans possibilité de retrouver un poste au PAM, en remplacement des dispositions actuellement en vigueur (un mandat de quatre ans renouvelable une fois, avec possibilité de retravailler au PAM).*

*La Directrice exécutive devrait requalifier le poste de Directeur d'OEV en Directeur de l'évaluation. Le Directeur de l'évaluation garderait la responsabilité directe des évaluations conduites par OEV et devrait également être chargé de l'élaboration des normes, du contrôle et de l'appui à l'évaluation à l'échelle de tout le PAM.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: novembre 2015.**

32. Le poste de Directeur d'OEV sera requalifié en Directeur de l'évaluation. Son titulaire continuera d'assumer la responsabilité de la fonction centrale d'évaluation, tout en contrôlant également cette fonction à l'échelle de l'ensemble du PAM, y compris les évaluations décentralisées, et en établissant des rapports à ce sujet. Des systèmes de notification et de mesure de la qualité seront mis en place pour la fonction d'évaluation décentralisée, conformément à la politique d'évaluation révisée et à la stratégie connexe (se reporter à la réponse à la recommandation 3).
33. Le Directeur de l'évaluation sera en poste pour un mandat unique non renouvelable d'une durée de six ans, sans possibilité de retrouver un autre poste au PAM. Ces dispositions sont également conformes à la recommandation 4 du projet de rapport du CCI<sup>3</sup> sur la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies, qui est mentionné dans la réponse à la recommandation 5.
34. Une fois ces propositions approuvées, la Directrice exécutive diffusera une circulaire qui instaurera une charte pour le Bureau de l'évaluation précisant la désignation, la nomination, les compétences et les autres attributs du Bureau.

<sup>3</sup> "Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies", document établi par Sukai Prom-Jackson et George A. Bartsiotas (projet de document).

**Recommandation 13: Normes et directives relatives aux évaluations décentralisées.** *OEV devrait élaborer des normes réalistes adaptées aux évaluations décentralisées en utilisant une version simplifiée de son système EQAS et en reprenant les règles et normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Une fois ces normes arrêtées, OEV devrait publier des directives à l'intention des bureaux de pays au sujet de la gestion des évaluations décentralisées.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Délai de mise en œuvre: fin 2015, modifié le cas échéant une fois réalisé le bilan de l'état d'avancement prévu en 2016, qui est mentionné dans la réponse à la recommandation 1.**

35. Les réponses aux recommandations 1, 3, 6, 10 et 11 donnent un aperçu des mesures proposées en ce qui concerne le modèle pour la fonction d'évaluation, les indicateurs de performance clés et les rapports, l'assurance-qualité des évaluations, la stratégie d'évaluation et les directives y relatives.

**Recommandation 14: Savoir-faire en matière d'évaluation.** *La direction du PAM devrait veiller à ce que la stratégie du PAM en matière de personnel prévoie l'élaboration d'un cadre d'appréciation, de suivi et d'évaluation de sorte que les bureaux régionaux et les bureaux de pays disposent des ressources humaines et des compétences nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie d'évaluation.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

36. La stratégie du PAM en matière de personnel met notamment l'accent, par le biais des activités de perfectionnement et de l'affectation des postes, sur le renforcement des compétences et des capacités de tous les employés afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches essentielles, parmi lesquelles le suivi et l'évaluation. Outre les initiatives exposées dans la stratégie, les responsables fonctionnels seront chargés de faire en sorte que les membres du personnel bénéficient d'activités de perfectionnement professionnel appropriées dans leur domaine. Les compétences seront renforcées pendant toute la période de mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel, de 2014 à 2017.

**Recommandation 15: Base de données de l'évaluation.** *OEV devrait créer une base de données en ligne pour toutes les évaluations centralisées et décentralisées, dans laquelle les bureaux de pays et les bureaux régionaux pourraient enregistrer leurs rapports d'évaluation. OEV pourrait ainsi utiliser cet outil pour réaliser une évaluation annuelle de la qualité des rapports, et inclure un résumé de cette évaluation dans le Rapport annuel sur l'évaluation. Le PAM pourrait s'inspirer des bases de données mises au point à cet effet par le PNUD et l'UNICEF.*

**Réponse: la recommandation est acceptée.**

**Calendrier de mise en œuvre: fin 2016.**

37. Se fondant sur les plans de suivi et d'évaluation des projets, OEV inclura les évaluations décentralisées dans les répertoires existants qui ne contiennent actuellement que des données sur les évaluations centralisées. Il améliorera l'accès à cette base de données et la facilité de recherche, afin de promouvoir l'apprentissage et l'utilisation des informations issues de l'évaluation pour l'élaboration des politiques et la conception des programmes, et il soutiendra les efforts déployés sans relâche pour associer les parties prenantes au processus d'évaluation et améliorer la diffusion des évaluations au moyen de notes d'orientation, d'ateliers, de manifestations et de médias en ligne.

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

CCI	Corps commun d'inspection
EQAS	système d'assurance qualité des évaluations
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OEV	Bureau de l'évaluation
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RMP	Division de la gestion et du suivi de la performance
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance