

**PLAN DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION
POUR 2016–2018: ANNEXE AU PLAN DE GESTION**



Consultation informelle

2 septembre 2015

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

INTRODUCTION

1. La présente annexe expose le programme de travail que le Bureau de l'évaluation se propose d'exécuter au cours de la période 2016–2018. Il s'agit du premier plan de ce type conforme à la nouvelle politique d'évaluation, qui est soumise au Conseil d'administration pour approbation à sa session de novembre 2015.
2. Cette nouvelle politique [dans sa version provisoire] intègre les principes et les conditions en vigueur aux Nations Unies pour assurer une fonction d'évaluation de qualité optimale, tout en tenant compte du contexte, des objectifs et de l'architecture propres à l'organisation du PAM. Elle est l'expression de la volonté et de l'ambition de l'encadrement du PAM de répondre aux attentes mondiales quant à l'évaluation indépendante afin de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats et la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux.
3. Conformément aux dispositions du Plan stratégique et du document intitulé "Nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM" ainsi qu'aux engagements internationaux, la nouvelle politique [dans sa version provisoire] définit le cadre d'orientation stratégique, le cadre normatif et le cadre de responsabilité de l'ensemble de la fonction d'évaluation du PAM, en s'appuyant notamment sur la fonction d'évaluation centralisée très efficace en place et sur la fonction d'évaluation décentralisée axée sur la demande en train d'être établie.
4. Compte tenu des priorités du PAM, des risques auxquels il est exposé ainsi que des pénuries de ressources qu'il connaît, et reconnaissant que la fonction d'évaluation centralisée et les fonctions d'évaluation décentralisées en sont à des stades de développement très différents, la direction du PAM et le Conseil d'administration sont convenus¹ d'aborder la mobilisation des ressources et la mise en œuvre de manière progressive sur la période allant de 2016 à 2021. Les résultats attendus en 2016 décrits ci-après reposent donc sur les priorités stratégiques énoncées dans la nouvelle politique [dans sa version provisoire], qui définissent les premières étapes que doit suivre le Bureau de l'évaluation pour la mettre en œuvre. Les perspectives pour 2017-2018 sont provisoires et pourraient devoir être ajustées dans les prochains plans de travail du Bureau de l'évaluation en fonction de la stratégie d'évaluation à venir et des ressources disponibles.

RÉSUMÉ DU PLAN DE TRAVAIL

5. L'année 2016 sera en quelque sorte une année de transition pour le Bureau de l'évaluation, car c'est au cours de cette année qu'il prendra ses nouvelles attributions consistant notamment à contrôler l'ensemble de la fonction d'évaluation, à la mettre en place à tous les niveaux du PAM et à en rendre compte, tout en continuant de remplir sa fonction d'évaluation centralisée. Le présent plan de travail est donc structuré conformément aux champs d'action stratégiques découlant de la politique d'évaluation pour 2016–2021 [dans sa version provisoire], comme illustré à la figure 1.
6. Au cours de la période 2016–2018, le Bureau de l'évaluation va:
 - i) lancer, début 2016, une stratégie d'évaluation pour guider la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation;

¹ 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).

- ii) produire, de manière indépendante, des données factuelles pour appuyer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage en poursuivant son programme d'évaluations centralisées, lesquelles seront sélectionnées conformément à l'approche progressive adoptée s'agissant de l'application des normes de couverture, mais aussi en fonction des besoins prioritaires en matière de données factuelles, de la capacité à répondre à ces besoins et des ressources disponibles. L'objectif est de poursuivre la série temporaire d'évaluations centralisées portant sur des opérations spécifiques pendant une année supplémentaire en 2017², en maintenant un niveau de couverture similaire à celui de 2014;
- iii) poursuivre la mise en place et l'adoption du cadre propice aux évaluations décentralisées conformément à la politique d'évaluation;
- iv) contribuer à la culture de l'apprentissage et de la reddition de comptes du PAM en encourageant l'utilisation active des évaluations lors de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes;
- v) participer au dispositif international d'évaluation dans le cadre d'évaluations, de partenariats et de réseaux à l'échelle du système;
- vi) développer les systèmes d'information et d'établissement de rapports pour permettre le contrôle de l'ensemble de la fonction d'évaluation, aux niveaux centralisé et décentralisé.

Figure 1: Élargissement de la fonction d'évaluation du PAM



² Les dernières évaluations ont été commandées en 2016.

RESSOURCES

7. En 2016, toutes sources de financement confondues, les ressources mises à la disposition du Bureau de l'évaluation pour exécuter l'intégralité de son plan de travail se chiffrent au total à 9,14 millions de dollars É.-U., soit une augmentation de 0,4 pour cent par rapport à 2015 (9,1 millions de dollars). Les ressources destinées à couvrir les dépenses de personnel (toutes sources de financement confondues) s'élèvent au total à 3,13 millions de dollars (contre 3,1 millions de dollars en 2015) et celles consacrées aux dépenses autres à 6,01 millions de dollars.
8. Ressources du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP): sur le montant total des ressources disponibles, celles allouées au Bureau de l'évaluation en 2016 au titre du budget AAP s'établissent à 6,3 millions de dollars. Ce montant comprend une allocation de base de 5,5 millions de dollars (stable depuis 2014) et une allocation supplémentaire de 0,8 million de dollars pour 2016. Cette dernière représente une augmentation de 15 pour cent de l'allocation de base et une hausse de 3,17 pour cent par rapport aux crédits AAP alloués au Bureau pour 2015. En 2016, les dépenses de personnel se montent à 2,5 millions de dollars et les dépenses autres à 3,8 millions de dollars.
9. Autres ressources: par ailleurs, un montant de 2 837 500 dollars sera alloué au titre du compte spécial prévu à cet effet qui a été établi en 2013, en utilisant les ressources des projets pour réaliser la série d'évaluations d'opérations spécifiques temporairement gérée par le Bureau de l'évaluation.
10. Pour réellement commencer à mettre en œuvre la politique, en veillant à progresser méthodiquement de façon à répondre aux normes fixées concernant la couverture des évaluations centralisées et en mettant en place également tous les éléments nécessaires pour renforcer la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM, il faudrait beaucoup plus de ressources AAP que celles allouées, aux alentours de 8 millions de dollars pour 2016. Les principaux facteurs de l'actuel manque de ressources sont les suivants:
 - l'accumulation des évaluations en attente dans le cadre du cycle d'évaluation des politiques du PAM convenu;
 - la volonté d'étendre progressivement la couverture, en augmentant par exemple le nombre d'évaluations de politiques et de portefeuilles de pays, conformément aux normes arrêtées en la matière;
 - les activités nécessaires pour progresser méthodiquement dans la réalisation des travaux relevant de tous les champs d'action stratégiques, notamment l'évaluation décentralisée, l'établissement des rapports sur la fonction d'évaluation et l'appui renforcé et proactif à l'apprentissage issu des évaluations et à l'utilisation de celles-ci.
11. Compte tenu de la pénurie de ressources en 2016, le plan de travail s'accompagne de mesures rigoureuses et novatrices de hiérarchisation des activités par ordre de priorité, et cherche à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations (voir le paragraphe 14 ci-dessous) et à tirer parti de la valeur ajoutée des partenariats. Environ deux tiers des crédits AAP alloués au titre des dépenses de personnel et des dépenses autres sont affectés aux évaluations centralisées, et environ un tiers doit servir à faire des progrès concrets dans tous les autres champs d'action stratégiques. Pour parvenir à cet équilibre en 2016, le nombre d'évaluations centralisées a été revu à la baisse une nouvelle fois (après une première réduction en 2015). Le niveau de couverture de ces évaluations est inférieur à ceux obtenus récemment et s'écarte des normes établies dans la nouvelle politique.

12. Les perspectives pour 2017 et 2018 mentionnées dans le plan de travail tablent sur des progrès plus importants sur la voie de la réalisation de l'objectif défini dans la nouvelle politique d'évaluation, qui veut que 0,8 pour cent des contributions du PAM soient consacrées à l'évaluation, centralisée et décentralisée. En 2015, le budget du Bureau de l'évaluation représentait, à lui seul, 0,14 pour cent du montant total estimé des recettes du PAM provenant des contributions.
13. Le Bureau de l'évaluation s'engage à maintenir le coût de l'évaluation au niveau minimum nécessaire pour fournir des données factuelles solides et dignes de foi en temps voulu et sous une forme accessible afin d'aider les responsables à prendre leurs décisions en connaissance de cause. Des gains d'efficacité et des économies ont été réalisés:
- i) en menant autant que possible les évaluations conjointement ou en partenariat avec d'autres parties prenantes de façon à partager les coûts (évaluations interorganisations de l'action humanitaire, par exemple);
 - ii) en externalisant en partie la gestion des évaluations, lorsque cela permet de faire des économies, tout en veillant au respect des normes de qualité (notamment pour les évaluations d'opérations ou pour la série d'évaluations d'impact réalisée dans le cadre de l'initiative 3ie [*International Initiative for Impact Evaluation*]);
 - iii) en concluant des accords de longue durée avec un large éventail de prestataires de services d'évaluation³;
 - iv) en créant des synergies entre les évaluations, notamment en les réalisant dans le cadre de séries et en produisant des synthèses susceptibles de déboucher sur des enseignements supplémentaires.
14. En résumé: le tableau 1 offre un aperçu du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2016, ainsi que les perspectives provisoires pour 2017 et 2018. En 2016, 14 évaluations centralisées relevant du programme de travail de base seront conduites, dont 8 commencées en 2015⁴ et 6 nouvelles⁵, et 25 évaluations d'opérations temporairement gérées par le Bureau de l'évaluation seront en cours, dont 10 entamées en 2015 et 15 nouvelles. La justification et le détail de ces évaluations sont indiqués à la section B ci-après. Les résultats attendus relatifs aux autres champs d'action stratégiques sont décrits à partir de la section C.

RÉSULTATS ATTENDUS EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017–2018

A. Stratégie d'évaluation

15. La stratégie d'évaluation, dont l'élaboration a débuté en 2015, sera l'un des premiers résultats attendus obtenus au titre du plan de travail de 2016. Elle vise à faire le lien entre la politique d'évaluation et les plans de gestion annuels du PAM. Elle précisera le déroulement des opérations, les modalités d'exécution et les mesures à respecter pour atteindre les effets directs et la finalité énoncés dans la politique, notamment en ce qui concerne l'application

³ Les accords de longue durée offrent de multiples avantages, en particulier des gains d'efficacité sur le plan administratif.

⁴ Y compris la série de quatre évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée réalisée dans le cadre d'un nouveau partenariat. Ce partenariat en était au stade des négociations initiales au moment de la rédaction du plan de travail pour 2015 et n'est donc pas inclus dans les six nouvelles évaluations indiquées dans ce plan.

⁵ En 2015, il était prévu d'achever 7 évaluations et d'en commencer 10 (voir la note de bas de page précédente); et en 2014, les prévisions tablaient sur 9 évaluations achevées et 8 commencées.

progressive des principes d'évaluation et des normes de couverture à tous les niveaux du PAM, les capacités et la mobilisation des ressources, la répartition des rôles et responsabilités, l'évaluation de la qualité et l'établissement des rapports.

B. Évaluations centralisées

16. Les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation informent toutes les parties prenantes au sujet de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. Il en existe deux catégories: i) les évaluations de politiques, les évaluations de stratégies ou de programmes d'envergure mondiale et les évaluations d'interventions humanitaires d'urgence (niveau 3), de portefeuilles de pays et de l'impact des activités du PAM; et ii) les séries temporaires d'évaluations d'opérations spécifiques, qui appliquent un modèle de gestion externalisée.
17. Le programme des évaluations pour 2016–2018 a été sélectionné et hiérarchisé de façon à tenir compte au mieux de l'évolution du contexte dans lequel le PAM mène ses politiques et ses programmes. Conformément aux six domaines prioritaires énoncés dans le Plan de gestion du PAM pour 2016–2018 relatifs à la poursuite du renforcement organisationnel⁶, ce programme vise à produire en temps voulu des données factuelles pertinentes pour appuyer la prise de décisions. Plusieurs évaluations et séries planifiées fournissent des données sur le développement des capacités nationales, les capacités dans le domaine de la nutrition et les partenariats stratégiques. Dans le cadre des champs d'action stratégiques décrits ci-après, le Bureau de l'évaluation lui-même noue de nouveaux partenariats stratégiques, contribue davantage à la prise de décisions par le PAM concernant les questions de politique générale et les opérations et prend des mesures supplémentaires pour obtenir des gains d'efficacité dans le cadre des processus d'évaluation.
18. Au vu du nombre sans précédent de situations d'urgence de niveau 3 en 2014, la catégorie inaugurée cette année-là pour regrouper les évaluations des interventions humanitaires menées pour y répondre sera reconduite. À la suite de l'expérimentation concluante des évaluations interorganisations de l'action humanitaire, qui sont intégrées dans le cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, toutes les interventions de niveau 3 seront évaluées, soit au moyen d'évaluations interorganisations, soit par le Bureau de l'évaluation dans le cadre d'évaluations séparées des interventions menées par le PAM. Les décisions sont prises au cas par cas. Les interventions d'urgence inférieures au niveau 3 seront prises en compte dans le processus de sélection des évaluations d'opérations spécifiques de manière à en assurer une couverture optimale. En 2016, l'évaluation de l'intervention régionale lancée par le PAM pour faire face à la crise liée au virus Ebola sera menée à bien sous la forme d'une évaluation distincte du PAM.
19. La règle à suivre pour évaluer les politiques du PAM est définie dans le document intitulé "Élaboration des politiques du PAM", approuvé par le Conseil d'administration en 2011⁷. Son application à toutes les politiques approuvées après 2011 nécessite de procéder à l'évaluation de celles-ci dans un délai de quatre à six ans suivant le début de leur mise en œuvre afin d'obtenir des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cycle des politiques du PAM. Compte tenu de cette règle et selon les ressources disponibles, l'évaluation de la politique en matière de protection humanitaire (adoptée en 2012) et celle

⁶ Voir le document intitulé "Utilisation stratégique du Compte de péréquation des dépenses AAP du PAM" (WFP/EB.A/2015/6-D/1).

⁷ WFP/EB.A/2011/5-B.

de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014–2017⁸ commenceront en 2016. Par ailleurs, l'évaluation de la politique du PAM en matière de renforcement des capacités (adoptée en 2009) se conclura en 2016. L'évaluation de la politique en matière de VIH/sida figure dans les perspectives pour 2017, et celles des politiques exposées dans les documents "Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité" (2012), "Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire" (2013) et "Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition" (2013) dans les perspectives pour 2018.

20. S'agissant des politiques approuvées il y a plus de six ans, l'évaluation de la politique elle-même ou du thème qu'elle traite est envisagée en fonction de sa pertinence pour les activités actuelles du PAM ou de sa contribution potentielle à l'élaboration de nouvelles politiques. En 2016, le Bureau de l'évaluation prévoit de commencer l'évaluation du rôle du PAM en matière d'action humanitaire, qui portera sur trois de ses politiques plus anciennes décrites dans les documents suivants: "Principes humanitaires" (2004); "Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM" (2006); et "Rôle du PAM dans le système d'assistance humanitaire" (2010). L'étude théorique commencera après le Sommet mondial sur l'action humanitaire (mai 2016) afin de tenir compte des derniers documents directifs en date du PAM sur ces questions ainsi que des conclusions du Sommet. Elle visera à dégager des données factuelles susceptibles d'être exploitées pour étayer l'engagement renouvelé du PAM en la matière. D'autres évaluations de politiques pourront être ajoutées en fonction des ressources et des priorités qui seront établies dans la future stratégie d'évaluation.
21. Les évaluations stratégiques portent principalement sur les stratégies, les questions systémiques ou institutionnelles et les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Les projets et les priorités du Bureau de l'évaluation ont été actualisés pour prendre en considération les dernières évolutions liées au renouvellement du Plan stratégique du PAM. Aucune nouvelle évaluation stratégique ne débutera en 2016. Les projets d'évaluations stratégiques à mener à partir de 2017 seront arrêtés dans leur forme définitive après l'élaboration du prochain Plan stratégique du PAM, de façon à tenir compte de celui-ci et à faire le point sur la mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet. Ces projets s'appuieront également sur les éléments d'information issus de l'étude de l'évaluabilité⁹ du Plan stratégique du PAM pour 2014–2017, qui doit se terminer début 2016. L'étude de l'évaluabilité vise en outre à éclairer l'élaboration du prochain Plan stratégique et du Cadre de résultats stratégiques qui l'accompagnera. Elle nécessitera donc d'anticiper la contribution attendue du PAM à la réalisation du deuxième objectif de développement durable, à savoir "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable"¹⁰, et de s'intéresser aux domaines stratégiques connexes.

⁸ Ce document fait partie du recueil des politiques du PAM.

⁹ L'étude d'évaluabilité consiste à apprécier dans quelle mesure il est possible de mener une évaluation fiable et crédible, en tenant compte de la clarté et de la logique de la conception (objectifs, cibles et indicateurs), des demandes formulées par les parties prenantes et de l'adéquation des indicateurs et des données, et d'en dégager des conseils sur la façon dont les limites peuvent être surmontées ou atténuées.

¹⁰ Fin 2015, un séminaire intitulé "Année de l'évaluation", organisé par les organismes ayant leur siège à Rome, examinera les questions relatives à l'évaluation de la contribution de ces derniers à la réalisation du deuxième objectif de développement durable.

-
22. Le futur programme complet d'évaluations stratégiques dépendra donc des résultats de l'étude de l'évaluabilité du Plan stratégique. Cela étant, il est probable que les prochaines évaluations stratégiques comprendront des composantes relatives à la gestion des opérations dans l'environnement où le PAM opère, qui est de plus en plus sujet aux crises, complexe, saturé et caractérisé par le souci de l'économie, et dans lequel les dimensions de l'action humanitaire et du développement sont interdépendantes et nécessitent des interventions flexibles et dynamiques menées en collaboration avec des partenaires. Compte tenu de la série d'initiatives en faveur du changement organisationnel devant s'achever en 2016, qui avaient été entreprises en lien avec le Plan stratégique pour 2014–2017 afin d'accroître l'efficacité et l'efficacéité du PAM, une évaluation stratégique consacrée à la gestion de ce changement est programmée pour 2017.
 23. L'évaluation stratégique des activités du PAM en matière de résilience, planifiée précédemment pour 2016, sera remplacée en temps utile par une évaluation de la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, approuvée en 2015¹¹.
 24. En fournissant des données factuelles sur le positionnement stratégique, la performance et les résultats de l'ensemble des opérations et des activités du PAM sur des périodes allant de trois à cinq ans, les évaluations de portefeuilles de pays vont dans le sens de la volonté renouvelée du PAM d'aborder de manière stratégique son engagement dans chaque pays en considérant l'ensemble des activités qui y sont menées. Les évaluations de portefeuilles de pays sont des instruments de reddition de comptes et des outils d'apprentissage susceptibles d'éclairer les stratégies de pays futures.
 25. Après la sélection méthodique des pays remplissant les conditions nécessaires à l'évaluation de leur portefeuille d'activités¹², le critère final présidant à la programmation d'une telle évaluation est son "degré d'opportunité", la question étant de savoir si les données factuelles obtenues pourraient être exploitées dans la planification stratégique et opérationnelle du bureau de pays concerné, en faisant concorder le Plan stratégique du PAM, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et d'autres processus de coordination des Nations Unies avec les besoins et les priorités au niveau national. Ces processus ne sont pas entièrement entre les mains du PAM. La planification des évaluations de portefeuilles de pays par le Bureau de l'évaluation est donc souple, et les pays mentionnés ci-après le sont à titre indicatif.
 26. Dans le cadre de sa politique d'évaluation pour 2016–2021, le PAM entend faire passer le nombre d'évaluations de portefeuilles de pays à sept ou huit par an. Compte tenu du manque de ressources en 2016, la priorité est d'en lancer une à Sri Lanka et une au Cameroun (à confirmer) et d'achever celles en cours en République islamique de Mauritanie, au Burundi et en Iraq (commencées en 2015).

¹¹ WFP/EB.A/2015/5-C.

¹² Telles que la taille du portefeuille d'activités, le profil des programmes, l'équilibre régional et la réalisation récente ou en cours d'autres évaluations, surtout d'évaluations d'opérations spécifiques ou d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire.

27. La série temporaire d'évaluations d'opérations spécifiques gérée au niveau central, qui a commencé en 2013, se poursuivra en 2016. En 2016 toujours, 10 évaluations de ce type démarrées en 2015 se termineront et, sous réserve que des ressources soient disponibles, 15 autres seront lancées. Cela permettra d'assurer la continuité de la couverture en 2016, parallèlement à la mise en place progressive d'une fonction d'évaluation décentralisée au PAM. D'autres évaluations de cette série seront planifiées conformément à la stratégie d'évaluation et dans le respect des systèmes du PAM en pleine évolution en matière de gestion de la performance et de gestion du cycle des projets, ainsi que des stratégies connexes. Étant donné que les évaluations d'opérations spécifiques sont publiées, mais qu'elles ne sont pas présentées au Conseil, une synthèse des évaluations achevées continuera d'être faite à l'intention de celui-ci en 2016 et 2017.

28. La série d'évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée portant sur plusieurs pays, qui a commencé en 2015, se poursuivra en 2016 et 2017, et se terminera par une synthèse. Partant de son expérience de la conduite de trois séries d'évaluations d'impact¹³, le Bureau de l'évaluation travaille pour cette série dans le cadre d'un partenariat stratégique mondial avec l'initiative 3ie. Cette collaboration permet d'élargir la couverture en faisant appel à des partenaires spécialisés dans d'autres domaines, afin de mener et de gérer des évaluations d'impact de qualité dignes de foi, tout en répondant aux problèmes méthodologiques propres aux interventions humanitaires et plus spécialement au thème à l'examen ici. Dans le cas présent, une approche plus expérimentale de l'évaluation est adoptée pendant deux ans et des données de référence sont recueillies dans le cadre du processus d'évaluation.

TABLEAU 1: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017 ET 2018
Mise en place progressive d'une couverture totale

Type	2016 (session du Conseil)	2017	2018
Évaluations de politiques	<i>Suite de 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> Développement des capacités (deuxième session ordinaire de 2016) <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Rôle du PAM en matière d'action humanitaire Protection humanitaire Stratégie institutionnelle en matière de partenariat 	<i>Suite de 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> Rôle du PAM en matière d'action humanitaire (première session ordinaire de 2017) Protection (session annuelle de 2017) Stratégie institutionnelle en matière de partenariat (session annuelle de 2017) <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> VIH/sida 	<i>Suite de 2017:</i> <ul style="list-style-type: none"> VIH/sida <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Situation concernant les filets de sécurité Politique révisée en matière d'alimentation scolaire Consolidation de la paix dans les situations de transition
Évaluations stratégiques	<i>Suite de 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> Aucune <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Aucune 	<i>Suite de 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> Aucune <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Gestion du changement organisationnel Autres, à décider en fonction du prochain Plan stratégique du PAM et de l'étude d'évaluabilité 	<i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Voir 2017

¹³ Consacrées à l'alimentation scolaire; à la contribution de l'assistance alimentaire à la mise en place de solutions durables dans les situations de réfugiés prolongées; et à l'impact des activités Vivres pour la création d'actifs sur la résilience des moyens d'existence.

TABLEAU 1: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017 ET 2018

Mise en place progressive d'une couverture totale

Type	2016 (session du Conseil)	2017	2018
Évaluations de portefeuilles de pays	<p><i>Suite de 2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> République islamique de Mauritanie (session annuelle de 2016) Burundi (deuxième session ordinaire de 2016) Iraq (deuxième session ordinaire de 2016) <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Cameroun Sri Lanka 	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Cameroun Sri Lanka <p><i>Nouvelles: à confirmer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pays 1 Pays 2 Pays 3 Pays 4 	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> À décider <p><i>Nouvelles: à confirmer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pays 1 Pays 2 Pays 3 Pays 4 Pays 5 Pays 6*
Interventions humanitaires d'urgence de niveau 3	<p><i>Suite de 2015:</i> Aucune</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention du PAM liée au virus Ebola: Guinée, Libéria et Sierra Leone 	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention du PAM liée au virus Ebola: Guinée, Libéria et Sierra Leone <p><i>Nouvelles</i></p> <p>À décider selon le contexte. Hypothèse retenue: deux</p>	<p>À décider selon le contexte</p> <p>Hypothèse retenue: deux</p>
Évaluations d'impact	<p><i>Suite de 2015:</i></p> <p>Malnutrition aiguë modérée dans les pays suivants: Somalie, Soudan, Niger et Tchad</p>	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <p>Malnutrition aiguë modérée dans les pays suivants: Somalie, Soudan, Niger et Tchad (deuxième session ordinaire de 2017)</p>	<p>À déterminer</p>
Évaluations d'opérations spécifiques (sauf interventions d'urgence de niveau 3)	<p><i>Suite de 2015:</i> 10</p> <p><i>Nouvelles:</i> 15</p>	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <p>Fin de la série.</p>	
Synthèses d'évaluations	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel sur l'évaluation en 2015 (session annuelle de 2016) Synthèse d'évaluations d'opérations spécifiques menées sur la période 2015/2016 (deuxième session ordinaire de 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel sur l'évaluation en 2016 – élargi (session annuelle de 2017) Synthèse d'évaluations d'opérations spécifiques menées sur la période 2016/2017 (deuxième session ordinaire de 2017) Série d'évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée (deuxième session ordinaire de 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel sur l'évaluation en 2017 – élargi (session annuelle de 2018)

* Le nombre reste à déterminer, mais il doit contribuer à la mise en place progressive de la couverture définie dans la politique d'évaluation.

C. Renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée

29. Pour ses investissements en 2015 et 2016, le PAM a accordé la priorité au renforcement du suivi, tout en maintenant sa fonction d'évaluation centralisée très efficace et en mettant en place les éléments essentiels d'un cadre propice à l'évaluation décentralisée.

Conformément à la nouvelle politique d'évaluation, la figure 2 décrit les éléments fondamentaux de la fonction d'évaluation décentralisée qui sera mise en œuvre progressivement au cours des trois prochaines années, de 2016 à 2018 (en tenant compte de la stratégie d'évaluation et des ressources disponibles). Cette fonction sera mise en service à tous les niveaux du PAM, mais le Bureau de l'évaluation a un rôle moteur à jouer dans l'élaboration de ses éléments structurels fondamentaux, en concertation avec les collègues d'autres divisions du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. En 2016, il sera également extrêmement important d'instaurer, au sein du Bureau de l'évaluation, des liens étroits entre les champs d'action stratégiques que sont l'apprentissage et l'utilisation des évaluations et l'établissement de rapports sur la fonction d'évaluation.

30. Les priorités pour 2016 seront les suivantes:

- faire connaître les incidences de la politique d'évaluation pour les évaluations décentralisées à tous les niveaux de l'organisation en instaurant un dialogue actif avec les collègues des bureaux régionaux et des bureaux de pays;
- expérimenter et enrichir le projet d'orientations relatives à l'évaluation décentralisée¹⁴. Il s'agira ici notamment de continuer de donner des conseils techniques ponctuels aux collègues testant les orientations et d'élaborer un mécanisme d'examen externe des projets de mandat, des rapports initiaux et des rapports d'évaluation;
- concevoir un contrôle a posteriori indépendant de la qualité des évaluations décentralisées¹⁵, qui sera également appliqué aux évaluations centralisées;
- concevoir un parcours d'apprentissage complet sur les évaluations décentralisées;
- élaborer des définitions d'emploi et recruter d'ici à 2017 des conseillers régionaux chargés de l'évaluation;
- contribuer à la recherche d'un mécanisme de financement pérenne des évaluations décentralisées.

31. Les priorités pour 2016 et les éléments constitutifs de la fonction d'évaluation décentralisée ainsi que le rythme de leur mise en œuvre pourraient évoluer selon les ressources effectivement mises à la disposition de la fonction d'évaluation. Dans les perspectives pour 2017, le Bureau de l'évaluation s'attend à ce que chaque bureau régional crée un poste de conseiller régional chargé de l'évaluation, conformément à la politique de l'évaluation.

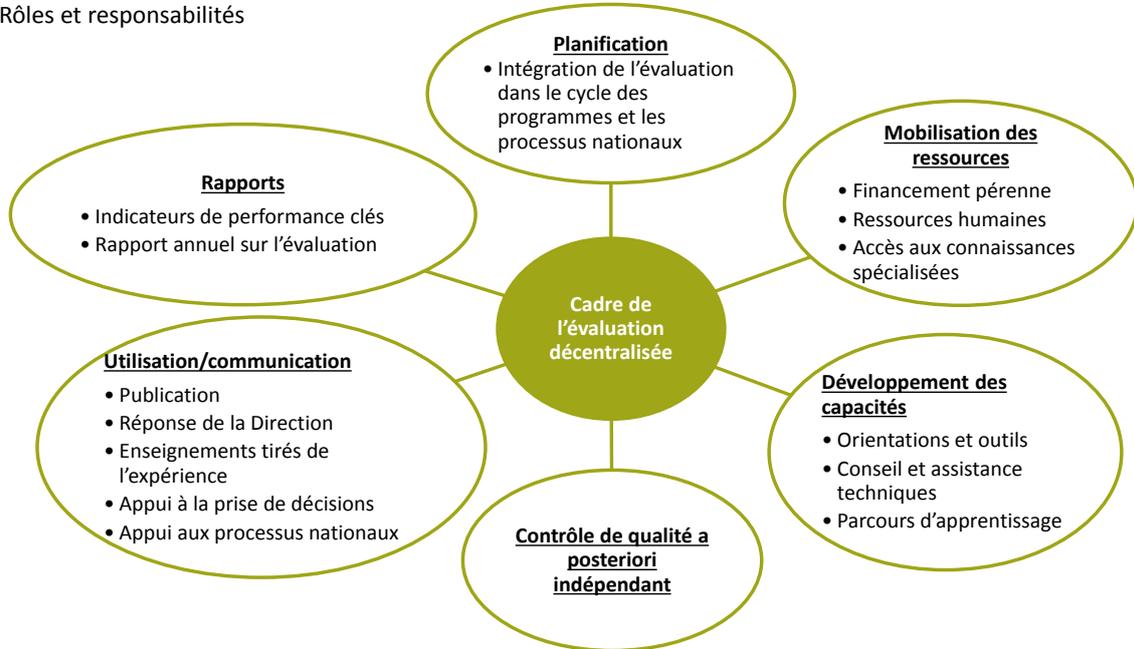
¹⁴ Le projet d'orientations a été mis au point en 2015 parallèlement aux orientations relatives aux examens élaborées par la Division de la gestion et du suivi de la performance.

¹⁵ Programmé à l'origine en 2015, il a été repoussé à 2016 afin d'attendre que la politique soit approuvée.

Figure 2: Éléments fondamentaux de la fonction d'évaluation décentralisée

Cadre normatif

- Politique et stratégie d'évaluation
- Normes et règles
- Normes de couverture
- Rôles et responsabilités



D. Promotion de l'apprentissage et de l'utilisation de l'évaluation

32. Dans sa politique d'évaluation [dans sa version provisoire], le PAM réaffirme qu'il est important de veiller à ce que les évaluations soient exploitables par les décideurs et les parties prenantes, qu'elles favorisent l'*apprentissage* et l'*utilisation* des données obtenues pour améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions relatives aux opérations, et qu'elles aident par là même le PAM à respecter ses obligations redditionnelles.
33. Compte tenu du manque de ressources et de la nécessité de procéder par étapes pour mettre en place la fonction conformément à ce que prévoit la politique, les priorités pour 2016 seront les suivantes:
 - faciliter l'apprentissage à partir des évaluations ainsi que l'utilisation des données factuelles obtenues à l'appui des programmes, des politiques, de la planification et de la mise en œuvre, en intégrant systématiquement ces données dans le processus stratégique d'examen des programmes du PAM et en organisant des ateliers sur les enseignements à tirer des évaluations, lorsque les ressources le permettent;
 - terminer la mise à niveau de l'Intranet et des pages Internet du PAM sur l'évaluation (commencée en 2015) pour rendre plus efficace le partage des informations et des données factuelles dans ce domaine et permettre aux utilisateurs internes et externes d'accéder plus facilement aux données issues de toutes les évaluations du PAM (centralisées et décentralisées);
 - informer régulièrement le personnel du PAM et les parties prenantes sur la politique et la stratégie d'évaluation;
 - continuer de programmer et de conduire des évaluations dans le but affirmé d'exploiter leurs résultats, en les réalisant en temps utile pour éclairer les processus de décision.

E. Participation au dispositif international d'évaluation

34. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les aspects de celui-ci susceptibles d'être le plus utiles et le plus pertinents pour les activités du PAM. Notant les possibilités particulières offertes par le Sommet mondial sur l'action humanitaire, les objectifs de développement durable de 2015 et l'Année internationale de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation va, en 2016:

- continuer de participer à l'arrangement sur les évaluations interorganisations de l'action humanitaire conclu dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations;
- diriger les activités du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) pour faire en sorte que l'évaluation éclaire les initiatives actuelles et les nouvelles demandes à l'échelle du système des Nations Unies, notamment par l'intermédiaire du mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes. Le Bureau de l'évaluation dirigera également l'examen du GNUE consacré aux incidences des objectifs de développement durable pour l'évaluation, ainsi que les efforts déployés pour renforcer la participation du GNUE aux questions relatives à l'évaluation de l'action humanitaire;
- développer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, en s'inspirant des initiatives suivantes: le séminaire conjoint de 2015 sur la préparation à l'évaluation du deuxième objectif de développement durable; les évaluations conjointes, comme celle du module de la sécurité alimentaire en 2014 et de l'initiative REACH en 2015, ou encore les conseils dispensés au sujet de l'évaluation décentralisée du Comité de la sécurité alimentaire; et les initiatives conjointes d'apprentissage et de renforcement des capacités, telles que celles consacrées aux évaluations de la problématique hommes-femmes et de l'action humanitaire, lancées en 2014–2015;
- contribuer à d'autres activités pertinentes du GNUE sur l'évaluation décentralisée, les normes et règles à respecter, la professionnalisation, les examens par les pairs, la gestion des connaissances et l'utilisation des évaluations, les partenariats et le développement des capacités d'évaluation conformément à la résolution de 2014 sur les capacités d'évaluation nationales;
- continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux¹⁶;
- continuer d'expérimenter et de renforcer le partenariat stratégique conclu avec l'initiative 3ie portant sur l'évaluation de l'action humanitaire.

¹⁶ Comme le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP), dont le Bureau de l'évaluation est membre du groupe de pilotage; les réseaux d'évaluation d'impact, tels que le Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact; les associations professionnelles dans le domaine de l'évaluation, comme les associations américaine et européenne d'évaluation; et l'Association internationale d'évaluation pour le développement (IDEAS).

F. Rapports relatifs à la fonction d'évaluation

35. Dans le cadre de la stratégie d'évaluation, le Bureau de l'évaluation définira également les indicateurs de performance clés et les systèmes d'information et d'établissement de rapports correspondants relatifs à la fonction d'évaluation centralisée et décentralisée du PAM, conformément au cadre établi dans la politique d'évaluation [dans sa version provisoire]. Il en rendra compte tous les ans au Conseil afin d'aider celui-ci à superviser la fonction d'évaluation du PAM, à compter de 2017.
36. Les indicateurs de performance clés en cours d'élaboration sont répartis dans les six domaines énoncés dans [la version provisoire de] la politique d'évaluation pour 2016–2021. Leur suivi et leur communication nécessitent de faire évoluer les systèmes d'information et d'établissement de rapports du PAM. Partant des bases jetées en 2015, les activités prioritaires pour 2016 seront les suivantes:
- recueillir des données sur une série restreinte d'indicateurs figurant dans les systèmes d'information et d'établissement de rapports existants;
 - rendre compte de ces indicateurs dans la version remaniée du Rapport annuel sur l'évaluation en 2016 (session annuelle de 2017);
 - enrichir le recueil d'indicateurs conçu en 2015;
 - élaborer des orientations sur la collecte des données relatives aux indicateurs de performance clés;
 - concevoir une plateforme et un tableau de bord accessibles sur le Web pour collecter les données relatives aux indicateurs de performance clés associés aux évaluations décentralisées et centralisées, en les reliant à d'autres plateformes et systèmes institutionnels – dispositifs à élaborer sur 2017 et 2018.