

ANNEXE VII

Plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2024-2026

Introduction

1. La présente annexe expose le plan de travail de la fonction d'évaluation proposé pour la période allant de 2024 à 2026 ainsi que l'estimation des ressources internes nécessaires à sa mise en œuvre. Le calendrier de mise en œuvre concorde avec celui du plan de gestion du PAM sur la période considérée.
2. Le plan de travail traduit l'engagement pris par les responsables du PAM de veiller à ce que la fonction d'évaluation soit à la hauteur des attentes formulées à l'échelle mondiale en matière d'évaluation indépendante, c'est-à-dire que celle-ci contribue à rendre compte des résultats et favorise l'apprentissage institutionnel et la prise de décisions fondées sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM, comme souligné dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025. Le plan de travail a été établi de façon à tenir pleinement compte des exigences énoncées dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et dans la politique d'évaluation du PAM¹.
3. La politique d'évaluation, la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation² et la charte de l'évaluation³, toutes trois mises à jour en 2022 ou 2023, définissent la vision, l'orientation stratégique, le cadre normatif et le dispositif de reddition de comptes qui s'appliquent à la fonction d'évaluation et précisent les dispositions institutionnelles connexes.
4. La présente annexe se compose de deux parties: la première décrit les résultats attendus globaux de la fonction d'évaluation pour 2024 ainsi que les perspectives pour 2025 et 2026, et la seconde les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats.

Partie 1. Résultats attendus globaux pour 2024 et perspectives pour 2025 et 2026

5. Les résultats attendus pour 2024 et les perspectives pour 2025 et 2026 découlent des cinq effets directs stratégiques définis dans la politique d'évaluation. Les principaux domaines des investissements consentis dans la fonction d'évaluation sont: la gestion et la conduite d'évaluations centralisées, d'évaluations d'impact et d'évaluations décentralisées; la promotion de l'apprentissage intégré découlant des évaluations; l'exploitation des données factuelles issues des évaluations en vue du renforcement des capacités du PAM et des partenaires nationaux.
6. Le plan de travail global du Bureau de l'évaluation et des unités régionales d'évaluation évoluera pour tenir compte des changements apportés en raison de l'évolution institutionnelle et de l'ajustement des cycles de planification au niveau des pays, et pour assurer la cohérence de l'action du système des Nations Unies avec le Programme mondial pour l'évaluation. Toutes les activités d'évaluation sont régulièrement examinées et planifiées avec soin, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes clés, et sont gérées de manière à continuer de répondre aux besoins internes liés à l'obligation de rendre compte et à l'apprentissage, sans faire peser une charge inutile sur les opérations et les partenariats du PAM.

¹ Politique d'évaluation du PAM (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C).

² PAM. 2022. *WFP corporate evaluation strategy 2022*.

³ PAM. 2023. *WFP Evaluation Charter* (circulaire du Directeur exécutif OED2023/001).

7. Les principaux résultats attendus ainsi que les principales activités et incidences sur les ressources pour chaque effet direct stratégique énoncé dans la politique d'évaluation sont présentés ci-après.

A. Effet direct stratégique 1: Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles

8. Pour 2024, les principales priorités resteront les suivantes:
 - adapter les directives, les outils et les méthodes de travail pour relever les défis que constitue la réalisation d'évaluations de qualité en temps opportun dans un contexte d'instabilité mondiale, de crise alimentaire sans précédent et de contraintes de ressources, en mettant à profit le large éventail d'ensembles de données du PAM et d'autres données factuelles disponibles;
 - adapter les techniques et les méthodes d'évaluation en fonction des bonnes pratiques et des innovations adoptées en la matière à l'échelle mondiale, en s'inspirant des éclairages communiqués par le groupe consultatif sur les méthodes d'évaluation créé en 2022⁴;
 - maintenir en place un groupe consultatif stratégique chargé d'émettre des avis sur la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation d'impact du PAM pour 2019-2026⁵ ainsi que sur les méthodes et les techniques utilisées pour les évaluations d'impact;
 - renforcer les mécanismes de soutien afin d'améliorer la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations décentralisées.

B. Effet direct stratégique 2: La couverture des évaluations est équilibrée et pertinente et répond au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage

B.1 Programme de travail relatif aux évaluations centralisées

9. Les évaluations centralisées permettent de tenir toutes les parties prenantes informées de la pertinence, de l'efficacité, de la cohérence, 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. Les grands types d'évaluations pilotées par le Bureau de l'évaluation sont: les évaluations de politiques et les évaluations stratégiques; les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central; les évaluations par pays, qui comprennent les évaluations des plans stratégiques de pays (PSP); les évaluations d'impact. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation contribue aux évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle ainsi qu'à d'autres évaluations conjointes, et entrevoit la possibilité de renforcer sa participation aux évaluations menées à l'échelle du système des Nations Unies à l'avenir, à mesure que l'écosystème de l'évaluation se développe au niveau mondial.
10. Les évaluations figurant dans le programme de travail pour la période 2024-2026 ont été sélectionnées et classées par ordre de priorité en fonction de leur pertinence au regard de l'évolution des politiques et des programmes du PAM. Le programme de travail est conçu pour fournir en temps opportun des données factuelles utiles à la prise des décisions. Le Bureau de l'évaluation a renforcé son processus de planification des évaluations, par le biais de consultations régulières avec le Bureau de l'audit interne et l'Auditeur externe, pour réduire au maximum les doublons et cerner les complémentarités chaque fois que possible.

⁴ PAM. 2023. *Evaluation Methods Advisory Panel at WFP – 2022 in Review*.

⁵ PAM. 2019. *Stratégie d'évaluation d'impact du PAM (2019-2026)*.

11. Le tableau 1 présente une vue d'ensemble du programme de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées, qui illustre les évaluations en cours en 2023 et celles prévues en 2024, ainsi que les perspectives établies à titre provisoire pour 2025 et 2026. On trouvera ci-après une description détaillée des résultats attendus, ainsi que les raisons qui en justifient la réalisation.
12. *Évaluations de plans stratégiques de pays.* Les évaluations de PSP sont l'instrument privilégié pour rendre compte de l'action menée et répondre aux besoins en matière d'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil et de la direction du PAM. Elles permettent de disposer d'éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats de tous les PSP du PAM, ce qui contribue à guider la conception des PSP de la génération suivante et à éclairer le cas échéant la conception des plans-cadres des Nations Unies pour le développement durable (ci-après les "plans-cadres de coopération"). Actuellement, les évaluations sont menées durant l'avant-dernière année de la période couverte par les PSP afin que les résultats des évaluations soient disponibles lorsque les bureaux de pays s'attendent à la conception des PSP suivants. Conformément à la réponse de la direction à l'évaluation de la politique en matière de PSP⁶, le Bureau de l'évaluation élaborera une note de synthèse présentant les différentes modifications qui pourraient être apportées aux normes de couverture des évaluations de PSP, indiquant les avantages et les inconvénients des différents scénarios et étayant les consultations stratégiques internes et externes. À l'issue de ces consultations, de potentielles nouvelles normes de couverture assorties d'explications seront soumises pour approbation au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2024.
13. La norme de couverture actuellement en vigueur a été utilisée pour réaliser les projections relatives à période allant de 2024 à 2026. Le nombre d'évaluations de PSP entreprises chaque année dépend aussi des modifications susceptibles d'être apportées aux cycles des PSP du fait de la synchronisation entre ces cycles et ceux des plans-cadres de coopération, qui a une incidence directe sur le calendrier des évaluations. Dix évaluations de PSP sont en cours en 2023 et seront achevées en 2024. En outre, 18 nouvelles évaluations sont prévues en 2024, 11 en 2025 et 12 en 2026.
14. *Évaluations de politiques.* Les règles qui régissent l'évaluation des politiques du PAM sont définies dans le document relatif à l'élaboration des politiques du PAM adopté par le Conseil en 2011⁷. Selon ce document, toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées dans un délai de quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre afin qu'il soit possible d'en dégager des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cadre du cycle des politiques du PAM. S'agissant des politiques approuvées avant 2011, l'évaluation des politiques proprement dites ou des thèmes qui y sont abordés est envisagée si les politiques considérées présentent toujours un intérêt pour les activités du PAM ou si les évaluations sont susceptibles de contribuer à l'élaboration de nouvelles politiques. Le Bureau de l'évaluation consulte la direction du PAM pour établir les priorités et le calendrier des évaluations de politiques sur la base des mises à jour annuelles du recueil des politiques relatives au Plan stratégique⁸. Les évaluations de politiques suivantes sont programmées:

⁶ PAM. 2023. [Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays.](#)

⁷ PAM. 2011. [Élaboration des politiques du PAM](#) (WFP/EB.A/2011/5-B). Ce document doit être révisé en 2023, ce qui rendra peut-être nécessaire un ajustement de la norme de couverture applicable aux évaluations de politiques.

⁸ PAM. 2022. [Recueil des politiques relatives au Plan stratégique](#) (WFP/EB.1/2022/4-D).

- a) Une nouvelle évaluation de la politique en matière de gestion globale des risques⁹ est prévue en 2024.
 - b) Le Bureau de l'évaluation prévoit de lancer une évaluation de la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires¹⁰ en 2025, ainsi que deux évaluations en 2026, la première portant sur la politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle¹¹ et la deuxième sur la gestion des effectifs¹².
15. Les *évaluations stratégiques* sont de nature prospective et portent principalement sur des questions systémiques d'importance institutionnelle définies dans les documents, politiques et directives stratégiques. Le choix des thèmes et des calendriers des évaluations stratégiques s'est appuyé sur un examen consacré aux sujets qui revêtaient un intérêt stratégique et dont l'évaluation pouvait contribuer à l'apprentissage institutionnel. Il s'en est suivi un processus consultatif auquel ont participé des membres du Conseil et la direction du PAM en prenant en compte divers facteurs, dont le Plan stratégique du PAM. Étant entendu que les thèmes prévus seront révisés en fonction de l'évolution de la situation, la liste des évaluations stratégiques actuellement programmées se présente comme suit:
- a) Deux évaluations, l'une portant sur la feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement et l'autre sur l'évaluation de la vulnérabilité, l'analyse et le ciblage, débiteront en 2024.
 - b) En 2025, une évaluation stratégique de l'action du PAM en matière de gestion des connaissances sera demandée. Un deuxième thème sera sélectionné en 2025. Parmi les thèmes envisagés figurent l'action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire et le principe consistant à "ne laisser personne de côté". Deux nouveaux thèmes seront définis pour 2026.
16. *Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central*. Conformément à la requête du Conseil qui souhaitait que la couverture des évaluations des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central soit élargie et en application de la circulaire du Directeur exécutif sur le protocole d'activation des interventions d'urgence (OED2022/003), toutes les crises classées en "phase d'intensification des opérations coordonnées au niveau central" ou en "phase exigeant l'attention du Siège" feront l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central, qui sera demandée par le Bureau de l'évaluation, d'une évaluation de PSP élargie ou d'une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle. Le Directeur de l'évaluation déterminera l'option la plus appropriée en concertation avec les parties prenantes clés. Pour la période comprise entre 2024 et 2026, il reste à sélectionner les nouveaux pays ou régions qui feront l'objet d'une évaluation des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central – une par an.

⁹ PAM. 2018. [Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018](#) (WFP/EB.2/2018/5-C).

¹⁰ PAM. 2019. [Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires](#) (WFP/EB.2/2019/4-C).

¹¹ PAM. 2020. [Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle](#) (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2).

¹² PAM. 2021. [Politique du PAM en matière de personnel](#) (WFP/EB.A/2021/5-A).

17. *Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle.* Du fait de sa participation active au groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle dont le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires assure la présidence, le Bureau de l'évaluation a conscience des avantages des évaluations conjointes. Il reconnaît qu'elles sont un moyen de parvenir à couvrir à moindre coût le champ d'évaluation voulu, d'alléger au maximum la tâche des équipes de pays des Nations Unies intervenant dans des environnements difficiles et d'évaluer la performance du PAM dans le cadre d'interventions humanitaires menées à l'échelle du système des Nations Unies. Le Bureau de l'évaluation envisage de contribuer chaque année à la réalisation de deux évaluations de ce type. Le groupe de pilotage choisira les thèmes des nouvelles évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle à réaliser en 2024.
18. *Évaluations et activités conjointes.* Le Bureau de l'évaluation poursuivra la collaboration établie avec d'autres organismes des Nations Unies pour étudier la possibilité de réaliser des évaluations conjointes en 2024, et espère participer chaque année à deux évaluations conjointes ou à l'échelle du système des Nations Unies.
19. *Synthèses d'évaluations.* Les synthèses d'évaluations regroupent les éléments factuels compilés sur les grands thèmes étudiés dans les évaluations achevées; le Bureau de l'évaluation entend en réaliser au moins une par an. Un nouveau thème sera choisi en 2024, après consultation de la direction du PAM.

TABLEAU 1: PROGRAMME DE TRAVAIL RELATIF AUX ÉVALUATIONS CENTRALISÉES: ÉVALUATIONS EN COURS EN 2023 ET ÉVALUATIONS PRÉVUES POUR 2024, ET PERSPECTIVES POUR 2025 ET 2026 (au 10 août 2023)

Type	2023	2024	2025	2026
	Évaluations en cours	Nouvelles évaluations	Nouvelles évaluations	Nouvelles évaluations
Évaluations de plans stratégiques de pays*	PSP pour la Colombie (EB.2/24)	PSP pour l'Arménie	PSP pour le Bangladesh	PSP pour la République centrafricaine
	PSP pour Cuba (EB.2/24)	PSP pour la Chine	PSP pour le Cameroun	PSP pour l'Équateur
	PSP pour l'Éthiopie (EB.A/25)	PSP pour la Côte d'Ivoire	Plan stratégique multipays pour les Caraïbes	PSP pour Guinée-Bissau
	PSPP pour la Guinée (EB.A/24)	PSP pour la République démocratique du Congo	PSP pour le Congo	PSP pour le Honduras
	PSP pour l'Iraq (EB.2/24)	PSP pour Eswatini	PSP pour El Salvador	PSP pour l'Inde
	PSP pour le Lesotho (EB.A/24)	PSP pour le Guatemala	PSP pour la République démocratique populaire lao	PSP pour la Jordanie
	PSP pour le Mali (EB.2/24)	PSP pour l'Indonésie	PSP pour le Mozambique	PSP pour la République kirghize
	PSP pour le Rwanda (EB.A/24)	PSPP pour la République islamique d'Iran	PSP pour le Pérou	PSP pour le Nigéria
	PSP pour la Sierra Leone (EB.A/25)	PSP pour le Liban	PSP pour le Tadjikistan	PSP pour le Pakistan
	PSPP pour la République arabe syrienne (EB.2/24)	PSP pour le Libéria	PSP pour le Togo	PSP pour l'État plurinational de Bolivie
		PSP pour la Libye	PSP pour le Zimbabwe	PSP pour Sri Lanka
		PSP pour la Somalie		PSP pour la République-Unie de Tanzanie
		PSP pour le Soudan du Sud		
	PSP pour le Timor-Leste			
	PSP pour la Tunisie			

Type	2023	2024	2025	2026
	Évaluations en cours	Nouvelles évaluations	Nouvelles évaluations	Nouvelles évaluations
		PSP pour la Türkiye PSP pour l'Ouganda PSP pour le Yémen/Évaluation des opérations d'urgence dans le pays		
Évaluations de politiques	Environnement (EB.1/25)	Gestion globale des risques	Achats locaux et régionaux de produits alimentaires	Protection et obligation redditionnelle
	Préparation aux situations d'urgence (EB.1/25)			Gestion du personnel
Évaluations stratégiques	Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (EB.A/24)	Feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025)	Gestion des connaissances	Deux nouveaux thèmes à déterminer
	Évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 (EB.2/24)	Évaluation de la vulnérabilité, analyse et ciblage	Thème supplémentaire à déterminer	
	Réfugiés et déplacement (EB.A/25)			
Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central	Intervention du PAM au Myanmar (EB.2/23) Intervention régionale menée face à la situation d'urgence prolongée au Sahel (EB.2/24)	Yémen	Nouveau thème à déterminer	Nouveau thème à déterminer
	Intervention du PAM en Ukraine (EB.1/25)			
Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle	Intervention menée face à la crise humanitaire dans le nord de l'Éthiopie Intervention menée face à la crise humanitaire en Afghanistan	1 ou 2 thèmes à déterminer	1 ou 2 thèmes à déterminer	1 ou 2 thèmes à déterminer
Évaluations conjointes	Coalition mondiale d'évaluation de la réponse à la COVID-19: évaluation conjointe stratégique de la riposte collective internationale à la COVID-19 sous l'angle de l'aide au développement et de l'aide humanitaire	Nouveau thème à déterminer	Nouveau thème à déterminer	Nouveau thème à déterminer

Type	2023	2024	2025	2026
	Évaluations en cours	Nouvelles évaluations	Nouvelles évaluations	Nouvelles évaluations
Synthèses d'évaluations	Synthèse conjointe de la Coalition pour la synthèse des ODD (pilier "partenariats"; <i>co-chef de file</i> pilier "population") Synthèse conjointe sur l'ODD 5 (dirigée par ONU Femmes) Partenaires coopérants	Nouveau thème à déterminer	Nouveau thème à déterminer	Nouveau thème à déterminer

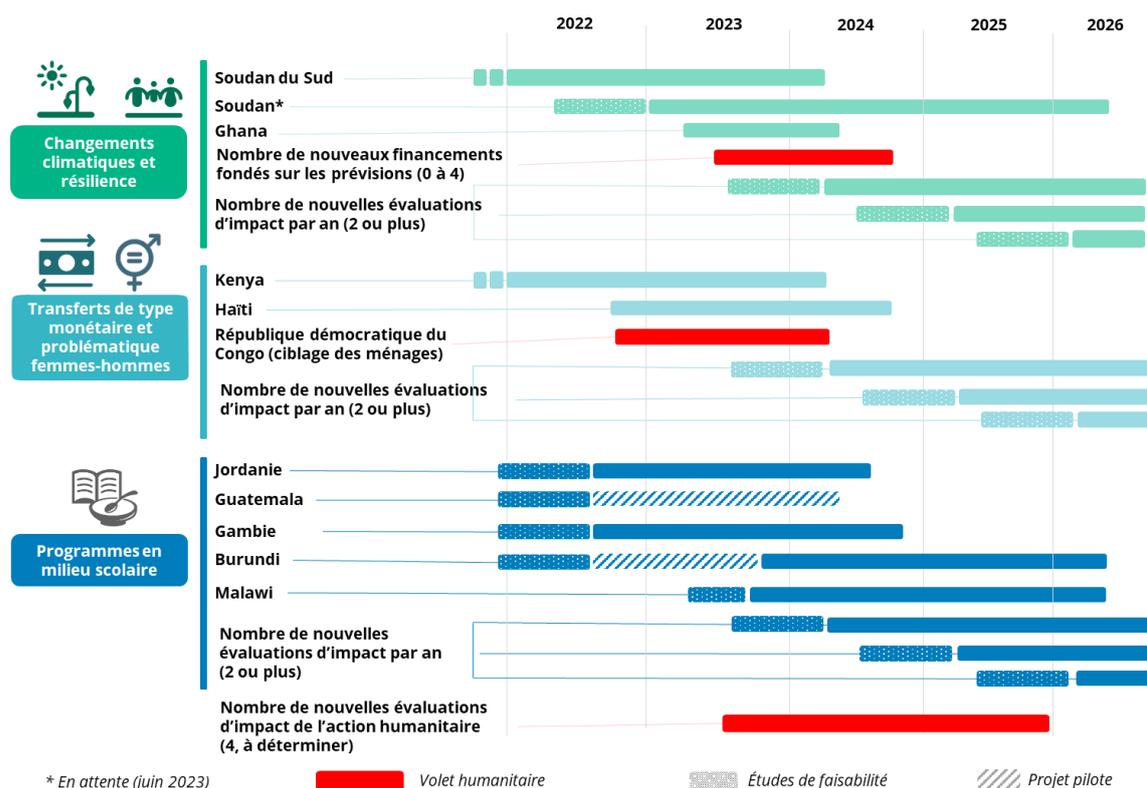
* La planification des évaluations de PSP est fondée sur les informations qui étaient disponibles en juillet 2023 et sur les cycles de planification actuels des PSPP et des PSP.

La lettre et le chiffre mentionnés entre parenthèses indiquent la session du Conseil au cours de laquelle chaque évaluation sera présentée: A = session annuelle; 1 = première session ordinaire; et 2 = deuxième session ordinaire. Exemple: EB.A/24 signifie "session annuelle du Conseil d'administration de 2024".

Abréviations: COVID-19 = maladie à coronavirus 2019; PSPP = plan stratégique de pays provisoire; ODD = objectif de développement durable.

B.2 Plans indicatifs concernant les évaluations d'impact

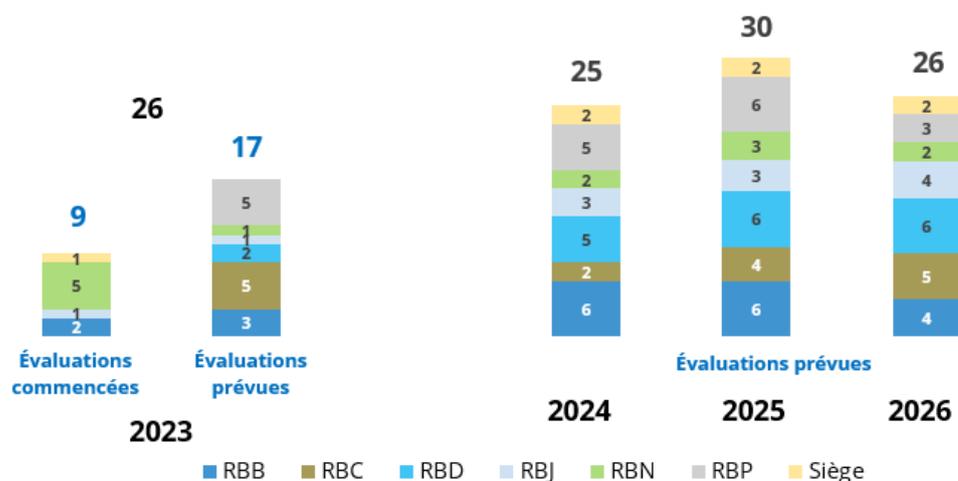
20. La figure 1 présente les évaluations d'impact qui sont actuellement menées et qui devraient se poursuivre en 2024, ainsi que les nouvelles évaluations prévues à titre indicatif pour 2024, 2025 et 2026, en application de la stratégie d'évaluation d'impact. Le Bureau de l'évaluation dispose de trois guichets d'évaluation d'impact: un premier sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes; un deuxième sur les changements climatiques et la résilience; un troisième sur les programmes en milieu scolaire. Chaque guichet demeure ouvert, les priorités associées étant mises à jour conformément aux politiques et aux stratégies du PAM, et n'est clôturé que lorsqu'il n'est plus nécessaire de recueillir des données factuelles sur le domaine thématique considéré. Chaque année, le Bureau de l'évaluation invite les pays à rejoindre les guichets et évalue la faisabilité de leur participation, le nombre d'évaluations d'impact étant variable: 19 évaluations sont en cours en 2023, tandis que, selon les estimations, 18 évaluations devraient être réalisées par an en 2024, 2025 et 2026.
21. Outre ces trois guichets, un axe de travail transversal est consacré à l'optimisation des interventions humanitaires et à la production de données factuelles au moyen des évaluations d'impact pour l'ensemble des guichets. Il englobe les évaluations d'impact axées sur les mesures en amont et le financement fondé sur les prévisions, pour lesquelles la collecte de données débute dès lors qu'un choc, tel qu'une sécheresse ou une inondation, déclenche des paiements. Des discussions sont en cours au sujet de l'éventuelle création d'un quatrième guichet axé sur la nutrition et seront clôturées à l'achèvement de la nouvelle stratégie sur la nutrition, prévu à la fin 2023.

Figure 1: Programme de travail relatif aux évaluations d'impact (2022-2026)

B.3 Plans indicatifs concernant les évaluations décentralisées

22. La figure 2 indique le nombre d'évaluations qui ont débuté ou doivent débuter en 2023 ainsi que les prévisions pour la période 2024-2026, par région. En juillet 2023, 26 évaluations avaient été entreprises ou devaient l'être en cours d'année, et 25 étaient prévues pour 2024, sur la base des informations issues de l'outil de planification et de budgétisation utilisant des données factuelles, tandis que deux évaluations décentralisées réalisées respectivement par deux divisions du Siège sont attendues¹³. Selon les estimations, 30 évaluations devraient être menées en 2025 et 26 en 2026, à raison d'une évaluation décentralisée par cycle de PSP en application de la norme de couverture minimale et en tablant sur le maintien des demandes d'évaluations décentralisées soumises par les divisions au Siège. Une légère augmentation du nombre d'évaluations conjointes et d'évaluations thématiques régionales décentralisées multipays est attendue au cours de la période considérée.

¹³ Les chiffres indiqués pour les évaluations prévues en 2024, 2025 et 2026 seront actualisés au début de chaque année, certaines évaluations étant programmées à titre provisoire et ne pouvant pour l'heure être confirmées, tandis que de nouvelles évaluations sont susceptibles d'être ajoutées en fonction des besoins émergents ou des demandes internes ou externes.

Figure 2: Évaluations décentralisées prévues (2022-2025) (au 17 juillet 2023)

Abréviations: RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBJ = Bureau régional pour l'Afrique australe; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

23. Le PAM s'emploiera à diffuser et à faire connaître les six stratégies régionales d'évaluation, qui ont été mises à jour et approuvées en 2023, l'objectif étant de les faire concorder avec la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation de 2022. Le PAM poursuivra ses efforts visant à assurer des capacités suffisantes pour une planification, une budgétisation, une commande et une gestion efficaces d'évaluations décentralisées fiables et à exploiter le plus possible les données factuelles dégagées de ces évaluations dans la conception des politiques et des programmes. Dans ce cadre, le PAM s'attachera en particulier en 2024 à aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à combler des lacunes précises dans l'apprentissage, tout en assurant la complémentarité des évaluations menées avec d'autres types d'évaluations et catégories de données factuelles – examens, bilans, études – pour éclairer la mise en œuvre des programmes en cours.

C. Effet direct stratégique 3: Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles, en réponse aux besoins du PAM et de ses partenaires

24. Cet effet direct stratégique repose sur la communication de données factuelles adéquates aux bonnes personnes, au bon moment et par les bons moyens. Le PAM mettra à profit les occasions qui se présentent à lui au niveau national, régional et mondial pour faciliter l'utilisation des données d'évaluation ainsi que leur intégration dans la gestion des connaissances institutionnelles et au-delà, et s'appuiera pour ce faire sur une analyse des conclusions d'une enquête réalisée auprès des parties prenantes à la fin 2022 et déterminera les besoins, les motivations et les préférences des utilisateurs des données factuelles issues des évaluations.
25. Pour continuer de promouvoir l'utilisation des éléments factuels issus des évaluations, plusieurs priorités ont été définies pour 2024:
- collaborer étroitement avec la Division des technologies et la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances à la mise à l'essai et au développement d'une fonction automatisée d'extraction de données factuelles à partir des évaluations déjà réalisées, au moyen de technologies avancées fondées sur l'intelligence artificielle;

- fournir des données factuelles issues des évaluations du PAM à des instances mondiales et interorganisations pertinentes;
- fournir des données ciblées adaptées aux besoins des utilisateurs, notamment des synthèses et des séances interactives de partage de données;
- aider les unités régionales d'évaluation à cerner les besoins, à y répondre et à déterminer les possibilités de partage des données, à l'échelle régionale et interrégionale;
- créer des produits de communication innovants et visuellement attrayants illustrant les constatations issues des évaluations et adaptés aux publics et aux parties prenantes à différents niveaux, dont les populations touchées;
- travailler en étroite collaboration avec la Division de la planification et de la performance institutionnelles pour optimiser l'utilisation et l'analyse des données recueillies grâce à l'outil de suivi des risques et des recommandations à l'échelle institutionnelle – l'outil R2 –, ainsi que le recours à des mécanismes de suivi des réponses de la direction aux recommandations issues des évaluations;
- renforcer la collaboration interne et externe en matière de gestion des données factuelles et des connaissances, en particulier avec d'autres bureaux fonctionnels au PAM qui produisent des éléments probants ou facilitent leur diffusion, comme la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, la Division de la planification et de la performance institutionnelles, et les différents services et divisions du Département de l'élaboration des programmes et des politiques – par exemple, pour garantir la mise à disposition en temps opportun de données factuelles utiles à la conception des PSP.

D. Effet direct stratégique 4: Le PAM dispose de moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats

26. Conformément au cadre de compétences du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et aux débats sur la professionnalisation de la fonction d'évaluation qui sont en cours dans ce groupe, le Bureau de l'évaluation fera le bilan de sa stratégie de développement des capacités d'évaluation pour la période 2020-2024 et garantira l'affectation de moyens adéquats pour la gestion des évaluations dans l'ensemble du PAM. La stratégie cible essentiellement le personnel travaillant dans les diverses fonctions et à différents niveaux du PAM, notamment les chargés du suivi et de l'évaluation, les conseillers pour les programmes et les politiques, la direction du PAM et les membres du corps de spécialistes de l'évaluation en poste au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Le Bureau de l'évaluation et les unités régionales d'évaluation continueront également de développer et de gérer les relations avec des sociétés extérieures et des consultants qui assurent des services dans le cadre d'accords à long terme et de contrats de vacataires, le but étant d'avoir à disposition des équipes diversifiées faisant appel si possible à des experts locaux.
27. Pour 2024, les priorités seront les suivantes:
- continuer d'intégrer l'évaluation dans les initiatives de développement des capacités d'autres fonctions du PAM et organiser des formations intersectorielles, en mettant tout particulièrement l'accent sur l'augmentation des moyens nécessaires pour entreprendre des évaluations dans l'ensemble du PAM;
 - se concerter avec la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi en vue du renforcement des capacités des chargés du suivi et de l'évaluation;

- collaborer étroitement avec le groupe de travail du GNUE chargé de la professionnalisation et en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin à la mise en place d'un programme de reconnaissance en matière d'évaluation, permettant aux membres du corps de spécialistes de l'évaluation du PAM d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer des évaluations de qualité et offrant aux intéressés un cadre pour la reconnaissance de leurs réalisations;
- évaluer les besoins en matière de capacités pour les évaluations d'impact et mettre en place des systèmes à l'appui du renforcement des capacités dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays;
- mener des échanges structurés avec des prestataires de services pour que les cabinets d'évaluation et les évaluateurs comprennent les politiques et les procédures d'évaluation du PAM, notamment le Système d'assurance qualité des évaluations.

E. Effet direct stratégique 5: Les partenariats contribuent à renforcer le cadre d'évaluation aux niveaux mondial, régional et national ainsi que la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies

28. Le PAM participera au dispositif international d'évaluation, et privilégiera les domaines auxquels il est à même de contribuer le plus utilement et qui présentent le plus d'intérêt au regard de son action.
29. En 2024, les priorités d'action seront en particulier les suivantes:
 - renforcer les partenariats avec un éventail de parties prenantes aux niveaux régional et national (autres organismes des Nations Unies, gouvernements, société civile, organisations de volontaires, etc.) afin d'appuyer les évaluations dirigées par les pays, suite à l'adoption par l'Assemblée générale des Nations Unies de la résolution A/RES/77/283 sur le [renforcement des examens nationaux volontaires grâce à une évaluation dirigée par les pays](#);
 - promouvoir et conduire des évaluations conjointes pour toutes les catégories d'évaluation;
 - mettre au point et appliquer des outils permettant de déterminer les capacités nationales en matière d'évaluation, en étroite collaboration avec les membres du GNUE, l'Initiative mondiale pour l'évaluation pilotée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, l'Institut allemand pour l'évaluation du développement et EvalPartners, un mouvement mondial qui influe sur le programme d'action international dans le domaine de l'évaluation;
 - étendre davantage les partenariats et la collaboration avec les communautés de pratiques pour la réalisation d'évaluations d'impact;
 - participer activement aux travaux du GNUE en tant que chef de file, co-chef de file ou membre de différents groupes d'intérêts et groupes de travail pour faire en sorte que les évaluations contribuent à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030;
 - appuyer EvalForward, une communauté de pratiques axée sur la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural, aux côtés des autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome;
 - participer aux activités du Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire;

- continuer de participer et de contribuer aux évaluations à l'échelle du système dirigées par le Cabinet du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et aux évaluations des plans-cadres de coopération au niveau des pays.

Axes de travail transversaux

30. Les priorités définies pour 2024 portent en outre sur la conduite d'activités relatives aux quatre axes de travail transversaux:

- *cadre normatif*: promouvoir le cadre normatif révisé applicable à l'évaluation, qui comprend la politique, la charte et la stratégie que le PAM a élaborées dans le domaine de l'évaluation, les stratégies régionales d'évaluation du PAM ainsi que la mise en œuvre des directives du GNUÉ, lesquelles préconisent l'adoption de normes déontologiques strictes en matière d'évaluation;
- *ressources* (financières et humaines): diversifier les sources de financement en vue des évaluations d'impact, mettre à jour la note technique relative au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation et appliquer le plan d'action stratégique pour la gestion du personnel chargé de l'évaluation;
- *dispositifs institutionnels et gestion*: travailler en lien avec le Comité consultatif de contrôle indépendant et assurer le bon fonctionnement du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation et des comités régionaux chargés de l'évaluation conformément à leurs mandats respectifs qui ont été actualisés;
- *établissement des rapports*: améliorer la présentation et le contenu du rapport annuel sur l'évaluation, qui est le principal moyen utilisé pour rendre compte de la performance de la fonction d'évaluation; ce rapport est examiné lors de la consultation annuelle sur l'évaluation et présenté au Conseil à sa session annuelle. Des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs seront utilisés pour assurer la planification et le suivi et rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et des stratégies régionales d'évaluation. Les principaux indicateurs alimentent le registre central des risques et d'autres processus institutionnels d'établissement de rapports, ce qui permet de suivre l'efficacité et l'efficacé de la fonction.

Partie 2. Ressources globales affectées à la fonction d'évaluation

Ressources destinées à la fonction d'évaluation de 2022 à 2026

31. Le tableau 2 offre une ventilation détaillée des ressources requises pour la fonction d'évaluation en 2024, le montant total s'élevant à 31,95 millions de dollars É.-U. Le tableau fait apparaître une situation évolutive, les contraintes qui pèsent sur le budget administratif et d'appui aux programmes (budget AAP), et les fluctuations annuelles du niveau de ressources nécessaires pour respecter les engagements pris dans la politique d'évaluation et satisfaire la demande d'évaluations diversifiées répondant aux besoins liés à l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage dans l'ensemble du PAM. Ces chiffres sont provisoires et ont été établis à partir du plan de travail du Bureau de l'évaluation, des tendances observées et anticipées dans les bureaux régionaux, des hypothèses les plus plausibles et de projections.

32. La diminution des crédits du budget AAP affectés en 2024 au Bureau de l'évaluation et à certaines unités régionales d'évaluation coïncide avec la baisse globale proposée du budget AAP. À cet égard, en concertation avec la haute direction, le Bureau de l'évaluation a décidé d'ajuster ses plans et de réduire de trois à deux le nombre d'évaluations stratégiques. Certaines unités régionales d'évaluation devraient maintenir leur budget en 2024, mais d'autres devront revoir leurs plans à la baisse, en réduisant l'appui technique fourni aux bureaux de pays ou les activités de renforcement des capacités d'évaluation au niveau national.
33. Pour 2025, une légère baisse des ressources globales affectées à la fonction d'évaluation est attendue, traduisant la diminution du nombre d'évaluations de PSP prévues. En 2026, une réduction du nombre d'évaluations décentralisées est aussi anticipée et, bien que le montant des contributions confirmées en faveur du Fonds d'affectation spéciale multidonateur relatif aux évaluations d'impact pour 2026 soit nul à la date de rédaction du présent document, le Bureau de l'évaluation sollicite actuellement des financements pluriannuels auprès d'un certain nombre de donateurs. En se fondant sur la prévision globale de contribution au moment de la rédaction de la version actualisée de la politique d'évaluation, le Bureau de l'évaluation anticipait que les crédits affectés à l'évaluation atteindraient le niveau plancher fixé à 0,4 pour cent du montant total des recettes provenant des contributions, comme prévu dans la politique d'évaluation¹⁴.

Ressources destinées au Bureau de l'évaluation en 2024

34. En 2024, les ressources directement gérées par le Bureau de l'évaluation pour faire avancer la réalisation des cinq effets directs interdépendants énoncés dans la politique d'évaluation s'élèvent à 22,74 millions de dollars, répartis selon les sources et destinations suivantes: 15,31 millions de dollars provenant du budget AAP; 4,50 millions de dollars des budgets de portefeuille de pays, affectés aux évaluations de PSP; 1,19 million de dollars des budgets de portefeuille de pays, affectés à la collecte de données à l'appui des évaluations d'impact; 1,41 million de dollars provenant des contributions confirmées au profit du Fonds d'affectation spéciale multidonateur, qui appuieront les évaluations d'impact menées dans certains pays. Le projet de budget du Bureau de l'évaluation a été examiné par le Comité du budget mondial et approuvé par la Directrice exécutive.
35. Le Bureau de l'évaluation s'emploie à attirer de nouveaux donateurs prêts à contribuer au Fonds d'affectation spéciale multidonateur et à mobiliser des fonds pluriannuels supplémentaires afin de financer la demande croissante en matière d'évaluations d'impact. Les contributions versées à ce jour au fonds d'affectation spéciale proviennent du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, de l'Institut de crédit pour la reconstruction (KfW) et de l'Agence des États-Unis pour le développement international. En outre, une contribution pluriannuelle au profit du fonds d'affectation spéciale pour les programmes en milieu scolaire, fléchée pour la période 2023-2025, a été versée par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement; une part de cette contribution financera la réalisation d'une évaluation de l'impact du modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale au Malawi.

⁷ Au moment de la rédaction de la politique d'évaluation en novembre 2021, les recettes prévues provenant des contributions s'élevaient à 8,0 milliards de dollars; les prévisions actualisées en juillet 2023 font état de 10 milliards de dollars pour 2024.

36. Le Bureau de l'évaluation s'attend à ce que les propositions budgétaires relatives aux PSP continuent d'évoluer, en particulier en raison de la poursuite de la mise en adéquation de ces plans avec les plans-cadres de coopération, ce qui a des incidences sur la planification des évaluations de PSP et des évaluations décentralisées, et compte tenu des consultations à venir sur les normes de couverture des évaluations de PSP. Une fois ces normes de couverture révisées, le Bureau de l'évaluation pourrait être en mesure de recentrer ses efforts sur les évaluations stratégiques et les évaluations conjointes à compter de 2025, comme préconisé par le Conseil.
37. *Ressources humaines.* Pour 2024, le montant total des crédits nécessaires au financement des dépenses de personnel du Bureau de l'évaluation s'établit à 10,13 millions de dollars. Dans le projet de budget AAP, il est tenu compte d'une augmentation du nombre de postes de l'effectif permanent, qui passe de 54 en 2023 à 56 en 2024. Un poste de niveau P-4 qui viendra appuyer le responsable de l'unité d'évaluation de l'impact a été ajouté au budget. L'équipe chargée des évaluations d'impact a été étoffée, grâce à la création d'un poste de niveau P-3 de durée déterminée, qui sera financé par le Fonds d'affectation spéciale multidonateur relatif aux évaluations d'impact. Un consultant spécialisé en poste à Bangkok est toujours prévu dans le nombre de collaborateurs et le budget du Bureau de l'évaluation. Ce consultant expérimente un modèle d'appui technique en faveur des bureaux de pays qui mènent des évaluations d'impact.

Tableau 2: Ressources globales déjà affectées à la fonction d'évaluation en 2022-2023, à affecter en 2024 et montants indicatifs pour 2025-2026 (en millions de dollars)

Fonds gérés par le Bureau de l'évaluation	2022	2023	2024	2025	2026
Plan de travail du Bureau de l'évaluation					
Budget AAP total [1]	15,17	15,90	15,31	15,31	15,31
Compte de péréquation des dépenses AAP/Initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels		0,50			
Évaluations de plans stratégiques de pays [2]					
Budgets des PSP	3,25	2,25	4,50	2,75	3,00
Évaluations d'impact					
Fonds d'affectation spéciale multidonateur [3]	1,12	1,98	1,41	2,35	
Budgets des PSP[4]	0,73	1,44	1,19	1,61	1
Fonds d'affectation spéciale pour les programmes en milieu scolaire		0,43	0,34	0,23	
Total partiel	20,26	22,5	22,75	22,25	19,31
Fonds gérés en dehors du Bureau de l'évaluation					
Unités régionales d'évaluation [5]					
Budget AAP (bureaux régionaux)	3,25	3,84	4,06	4,06	4,06
Évaluation décentralisée [6]					
Budget des PSP	5,58	4,3	3,65	5,35	4,59
Total partiel	8,83	8,15	7,7	9,4	8,65
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation					
Contributions multilatérales	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Total général	30,59	32,15	31,95	33,16	29,46
En pourcentage des contributions versées au PAM [7]	0,22	0,32	0,32	0,33	0,29

Notes:

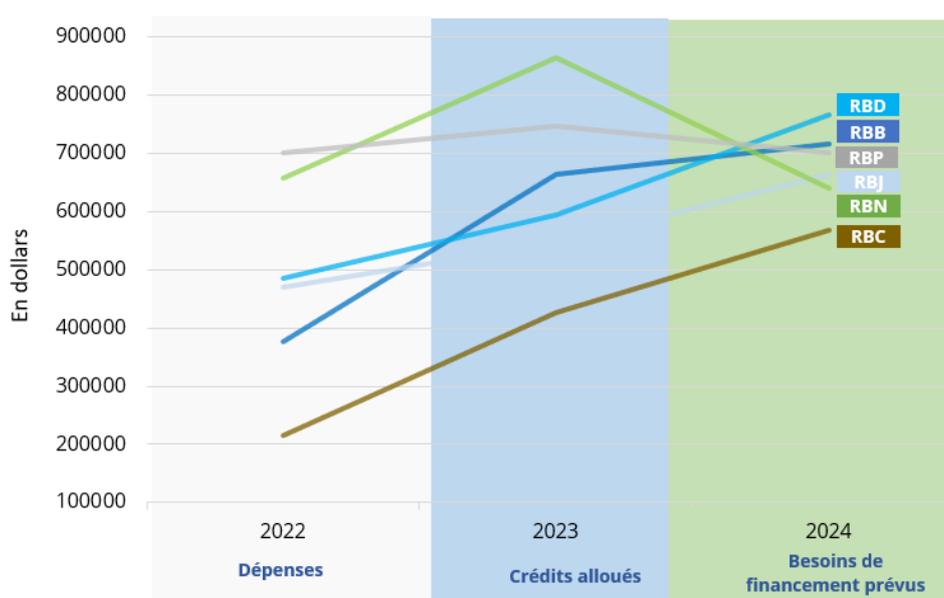
1. 2022 – dépenses de personnel: 9,13 millions de dollars; autres dépenses: 6,04 millions de dollars. 2023 – dépenses de personnel: 9,95 millions de dollars; autres dépenses: 5,95 millions de dollars. 2024, 2025 et 2026 – dépenses de personnel: 10,13 millions de dollars; autres dépenses: 5,17 millions de dollars, sur la base des crédits demandés au titre du budget AAP de 2024.
2. Les montants indiqués sont établis sur la base du nombre d'évaluations de PSP programmées en juillet 2023 (12 en 2023, 18 en 2024, 11 en 2025 et 12 en 2026).
3. Contributions confirmées de l'Agence des États-Unis pour le développement international et du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement.
4. Les montants indiqués sont établis sur la base du nombre d'évaluations d'impact pluriannuelles en cours ou programmées (19 en 2023, 18 en 2024, 18 en 2025 et 18 en 2026). Dans certains pays, les évaluations sont financées en intégralité par les donateurs. Ces montants comprennent une contribution de 1 million de dollars du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement destinée au Bureau du PAM au Soudan en vue d'une évaluation de l'impact du programme pluriannuel (2022-2025) de renforcement de la résilience et de la cohésion sociale au Darfour, mis en œuvre conjointement par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le PAM, mais actuellement en attente.
5. Les budgets des unités régionales d'évaluation (dépenses de personnel et autres dépenses) sont inclus dans la version finale des projets de budget que les bureaux régionaux présentent pour le Plan de gestion.
6. Les chiffres se fondent sur le nombre prévu d'évaluations décentralisées (26 en 2023, 25 en 2024, 30 en 2025 et 26 en 2026).
7. Les pourcentages sont calculés sur la base du montant prévu des recettes provenant des contributions pour 2023-2026, soit 10 milliards de dollars.

38. *Effizienz.* Le Bureau de l'évaluation est déterminé à rechercher les moyens de maximiser les gains d'efficacité dans toutes les catégories d'évaluation, l'évolutivité des systèmes et la souplesse des équipes pour absorber une charge de travail dynamique en évolution constante, notamment en regroupant au sein d'une même unité les analystes de recherche de façon à répartir les tâches de manière agile. Le Bureau de l'évaluation continue de travailler dans un souci d'efficacité, en menant des évaluations cogérées selon des modalités de partage des coûts – évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle, autres évaluations conjointes et partenariat pour la réalisation d'évaluations d'impact conclu avec la Banque mondiale. Le renforcement et la rationalisation des systèmes d'assurance et d'évaluation de la qualité, des procédures administratives et des tableaux de bord se poursuivront en 2024.

Ressources destinées aux unités régionales d'évaluation en 2024

39. La figure 4 présente les dépenses des unités régionales d'évaluation en 2022, les crédits budgétaires approuvés pour les évaluations régionales en 2023 ainsi que les besoins de financement pour 2024. Les crédits AAP globaux destinés aux unités régionales d'évaluation ont connu une augmentation progressive, passant de 3,2 millions de dollars en 2022 à 4,06 millions de dollars en 2024, selon les projections, et se stabilisent à présent.
40. La composition des unités régionales a continué d'évoluer, la variation des effectifs et des classes auxquelles sont recrutés les membres du personnel s'expliquant par la mise à jour des stratégies régionales d'évaluation en 2023 ainsi que par la situation des différentes régions et les priorités stratégiques et programmatiques définies dans chacune d'elles. Le Bureau de l'évaluation continuera de collaborer avec la direction pour s'assurer que des ressources adéquates sont affectées aux unités régionales d'évaluation et aux évaluations pilotées au niveau régional dans les budgets AAP de tous les bureaux régionaux, et que les postes du personnel recruté d'une manière récurrente sont régularisés aux niveaux correspondant à la nature des missions associées, conformément au cadre de gestion des effectifs.

Figure 4: Évolution des budgets des unités régionales d'évaluation (2022-2024)



Abréviations: RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBJ = Bureau régional pour l'Afrique australe; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

Fonds pour imprévus en matière d'évaluation

41. Intervenant en dernier recours, le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation apporte un appui aux bureaux de pays qui se heurtent à de véritables difficultés financières pour réaliser les évaluations planifiées et budgétisées. Au début de l'année 2022, l'accès au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a été officiellement élargi de façon à intégrer les évaluations de PSP et les évaluations d'impact en plus des évaluations décentralisées.
42. En 2022, 732 632 dollars ont été affectés à neuf bureaux de pays: cinq en ont bénéficié en vue de la réalisation d'évaluations décentralisées, trois pour la conduite d'évaluations de PSP et un pour ces deux types d'évaluation. Au 30 juin 2023, 631 597 dollars prélevés sur le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation avaient été affectés à sept bureaux de pays, six bénéficiant de ces fonds pour des évaluations décentralisées et un pour une évaluation de PSP¹⁵ – et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.
43. Financé par les contributions sans affectation versées par les donateurs, le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation sera maintenu à 1,5 million de dollars en 2024 et son utilisation sera guidée par une note technique et une évaluation conjointe des demandes menée par la Sous-Division des services d'appui aux programmes et le Bureau de l'évaluation. C'est le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation qui prendra les décisions d'affectation, en tenant compte des recommandations formulées par le secrétariat du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation assure ce secrétariat et rend compte de l'utilisation du Fonds dans le rapport annuel sur l'évaluation.

¹⁵ Le bureau du PAM en Guinée a reçu un financement en vue d'une évaluation de PSP, tandis que les bureaux en Angola, au Lesotho, au Nicaragua, en Ouganda, à Sao Tomé-et-Principe et au Soudan du Sud ont reçu un appui pour la réalisation d'évaluations décentralisées.