

**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**  
**PREMIÈRE CONSULTATION INFORMELLE SUR LA**  
**POLITIQUE D'ÉVALUATION POUR 2016–2021**  
**Révision 1**



**Consultation informelle**

**14 mai 2015**

**Programme alimentaire mondial**  
Rome, Italie

---

## INTRODUCTION

Le présent document ne constitue pas un projet de révision de la politique d'évaluation. Il fait le point sur l'avancement des travaux de révision de la politique d'évaluation de 2008 et met en exergue les questions importantes que les membres du Conseil auront à examiner.

1. Suite à l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM mené par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et le Comité d'aide au développement (CAD), un dialogue s'est instauré au sein du PAM et avec les membres du Conseil qui permettra de jeter les bases de la nouvelle politique. Le présent document a été préparé pour la consultation annuelle sur l'évaluation avec les membres du Conseil; un projet complet de la politique d'évaluation<sup>1</sup> sera présenté lors d'une deuxième consultation qui se tiendra au mois de juillet. Pour que la politique puisse prendre en compte les meilleures pratiques internationales, les politiques d'évaluation de 14 organisations ont été passées en revue à titre de référence.
2. Dans sa réponse aux recommandations issues de l'examen par les pairs, présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2014<sup>2</sup>, le PAM s'est engagé à réviser sa politique en se conformant aux règles et aux normes du GNUE, en tenant compte des constatations et recommandations issues de l'analyse de la fonction d'évaluation dans les organismes des Nations Unies réalisée par le Corps commun d'inspection (CCI) en 2014, et en appliquant la version modifiée du "modèle 2" proposé dans le rapport de l'examen par les pairs, caractérisé par "une évaluation centralisée et une évaluation décentralisée en réponse à la demande".
3. Par ailleurs, le Conseil a prié le Secrétariat d'élaborer une série d'indicateurs de performance clés pour l'aider à contrôler l'évaluation dans l'ensemble du PAM et de veiller 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.
4. Ce document décrit brièvement le contexte avant d'aborder les principaux éléments de la politique appelant une révision et d'envisager les conséquences et les risques. En conclusion, il présente des propositions concernant les mécanismes de contrôle.

---

## CONTEXTE

5. Le paysage international a considérablement évolué depuis l'approbation de la politique d'évaluation en 2008: les rôles et les structures au sein du système des Nations Unies ont changé, des objectifs de développement durable pour l'après-2015 sont en cours d'élaboration et les pays ont pris en main leurs processus de développement. Comme l'indiquent l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement

---

<sup>1</sup> La politique devrait s'articuler comme suit: i) Introduction; ii) Contexte; iii) Concepts et définitions; iv) Principes directeurs; v) Finalité de la fonction d'évaluation au PAM; vi) Principaux éléments de la fonction d'évaluation; vii) Partenariats; viii) Rôles et responsabilités; ix) Ressources; et x) Mise en œuvre de la politique, contrôle, rapports et examen.

<sup>2</sup> 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).

du système des Nations Unies<sup>3</sup> et la résolution 69/237<sup>4</sup> de l'Assemblée générale, ces mutations ne sont pas sans conséquences pour la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies, et exigent de mettre davantage l'accent sur l'évaluation pilotée par les pays, ainsi que sur l'évaluation conjointe et les mécanismes d'évaluation à l'échelle du système. S'agissant du système humanitaire, les dispositifs mis en place par le Comité permanent interorganisations pour améliorer la transparence et l'apprentissage ont également des répercussions sur la fonction d'évaluation du PAM, que la politique révisée devra prendre en compte (voir l'annexe I).

6. Pour sa part, le PAM s'est engagé dans un processus de renforcement de sa structure organisationnelle qui lui permettra d'être mieux à même de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses Objectifs stratégiques; il contribue par ailleurs à l'initiative Défi Faim zéro et à la réalisation des objectifs de développement durable. Dans le Cadre d'action qu'il a établi pour garantir que sa structure est bien adaptée aux buts qu'il s'est fixés, le PAM se déclare résolu à inculquer une culture qui incite à rendre compte des résultats et à tirer des enseignements de l'expérience et des épreuves, et fait des bureaux de pays la clé de voûte de son activité. La nouvelle politique d'évaluation prendra ces engagements en considération et s'attachera à établir au PAM une fonction d'évaluation qui favorise leur concrétisation.

---

## DISPOSITIONS NÉCESSITANT UNE RÉVISION

7. Dans sa réponse à la recommandation 2 contenue dans le rapport sur l'examen par les pairs, le PAM s'engage à réviser la politique d'évaluation de 2008 pour:
  - i) réaffirmer son attachement au rôle de la fonction d'évaluation dans ses dispositifs d'obligation redditionnelle et d'apprentissage, 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 en son sein, notamment ceux du Conseil, de la haute direction, du Bureau de l'évaluation, 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 à 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 différentes activités, conformément au nouveau système de gestion de la performance du PAM;
  - iv) fixer les conditions requises en matière de couverture et de ressources pour les évaluations centralisées 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 au développement de la capacité d'évaluation au niveau des pays.
8. Le reste de cette section fait le point sur les éléments à réviser répertoriés ci-dessus.

---

<sup>3</sup> Résolution 67/226 de l'Assemblée générale des Nations Unies.

<sup>4</sup> Résolution 69/237 (2014) de l'Assemblée générale des Nations Unies: Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays.

**i) Réaffirmer l'attachement du PAM au rôle de la fonction d'évaluation dans ses dispositifs d'obligation redditionnelle et d'apprentissage, ainsi qu'aux garanties et principes internationaux relatifs à l'indépendance de l'évaluation**

9. Dans sa réponse au rapport de l'examen par les pairs, le PAM réaffirme sa détermination à faire de l'évaluation et de ses résultats un instrument clé qui contribuera à améliorer la transparence et l'apprentissage, conformément aux règles et normes internationales établies pour garantir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation. Les principes d'évaluation correspondants du GNUE<sup>5</sup> continueront de servir de guide à la fonction d'évaluation du PAM.
10. La politique révisée comprendra une disposition nouvelle stipulant que les principes ci-après des Nations Unies, que le PAM s'est engagé à soutenir<sup>6</sup>, seront pris en considération tout au long du processus d'évaluation, comme de besoin:
- a) *Charte des Nations Unies*: équité, justice, droits de l'homme et respect de la diversité;
  - b) *principes humanitaires*: humanité, neutralité, impartialité, respect et indépendance;
  - c) *cadres relatifs à la problématique hommes-femmes et à la protection*: orientations du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations, dans la logique du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes;
  - d) *éthique*: Normes de conduite de la fonction publique internationale, règles et directives en matière d'éthique et code de conduite du GNUE pour les évaluateurs;
  - e) *responsabilité envers les populations touchées*: direction/gouvernance, transparence, remontée d'information et communication des plaintes, participation, et conception, suivi et évaluation, tous engagements auxquels le PAM a souscrit en tant que membre du Comité permanent interorganisations;
  - f) *principes à appliquer pour travailler dans des États fragiles*: ces principes ont été élaborés dans le cadre de la politique relative au rôle du PAM dans les situations de transition: i) comprendre le contexte; ii) continuer d'axer l'action sur la lutte contre la faim; iii) au minimum, éviter de nuire; iv) appuyer les priorités nationales dans la mesure du possible, mais adhérer aux principes humanitaires lorsque le conflit perdure; v) œuvrer en faveur de la cohérence à l'échelle des Nations Unies; vi) faire preuve de réactivité face à un environnement dynamique; vii) assurer l'ouverture et l'équité; et viii) être réaliste; et
  - g) *principes de la Déclaration de Paris*: appropriation par les pays, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats en matière de développement et responsabilité mutuelle.
11. L'une des implications majeures de la réponse au rapport de l'examen par les pairs concerne la fonction d'évaluation, qui, de centralisée qu'elle est actuellement, sera élargie pour englober l'évaluation décentralisée menée en réponse à la demande, comme illustré dans la figure 1 sur la théorie du changement. Cet élargissement de la fonction d'évaluation sera conçu et mis en œuvre par paliers et devra s'accompagner d'une amélioration des

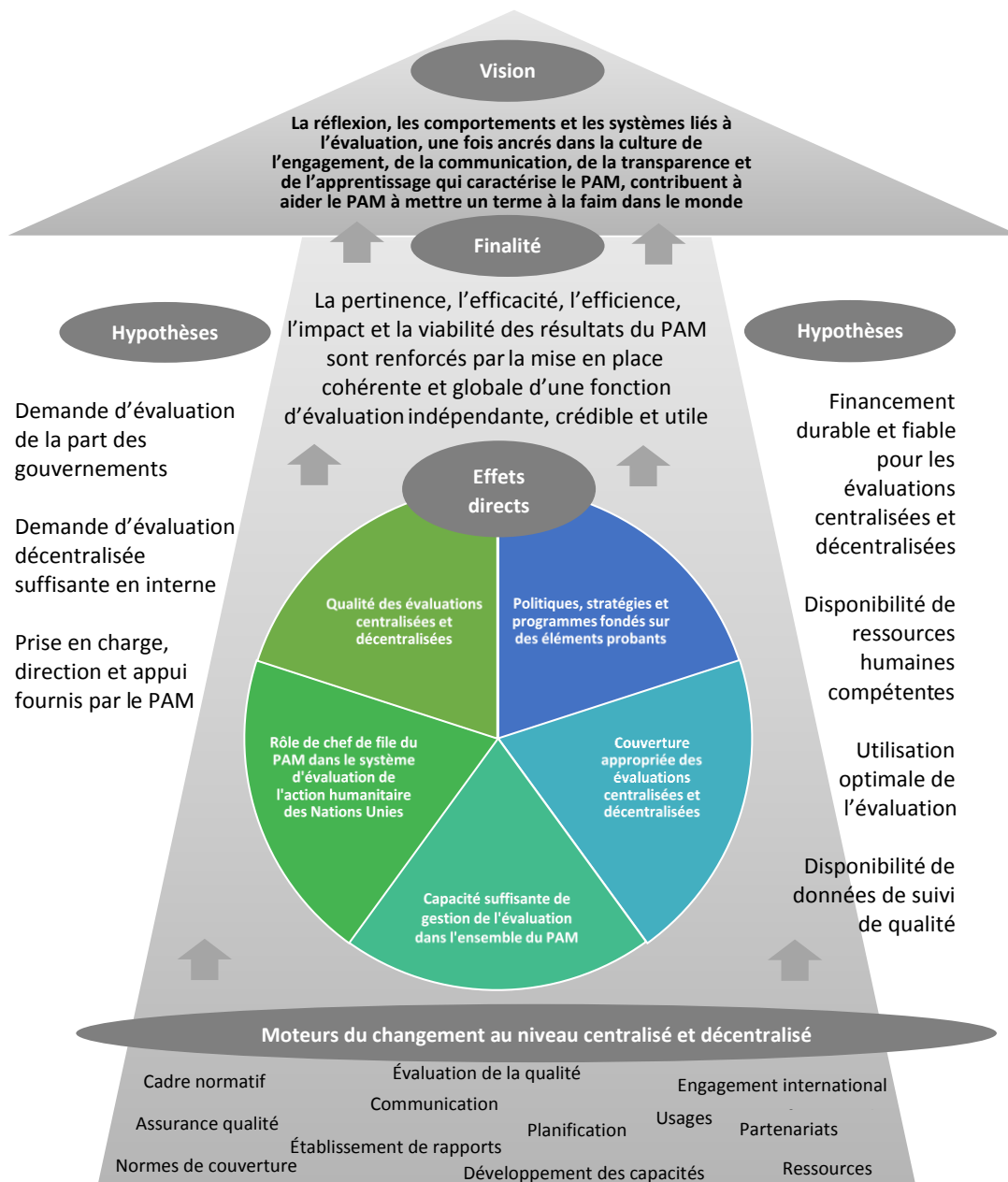
---

<sup>5</sup> GNUE. 2005. Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies.

<sup>6</sup> Plan stratégique du PAM pour 2014–2017 (WFP/EB.A/2013/5-A/1).

directives et d'un développement des capacités tant sur le terrain qu'au Siège. Renforcer la fonction d'évaluation décentralisée permettra d'accroître la capacité du PAM de prendre des décisions fondées sur des éléments probants. Outre l'exploitation accrue des constatations et des recommandations issues des évaluations et une meilleure communication des résultats, l'utilisation de données probantes lors de l'élaboration des politiques, des stratégies et des programmes permettra au PAM de mieux remplir sa mission. La politique d'évaluation, qui s'inscrit dans le droit fil du processus de renforcement organisationnel mis en œuvre par le PAM, a pour ambition d'ancrer la réflexion, les comportements et les systèmes évaluatifs dans la culture de l'engagement, de la communication, de la transparence et de l'apprentissage qui caractérise le PAM, afin d'appuyer l'action que celui-ci mène pour mettre un terme à la faim dans le monde.

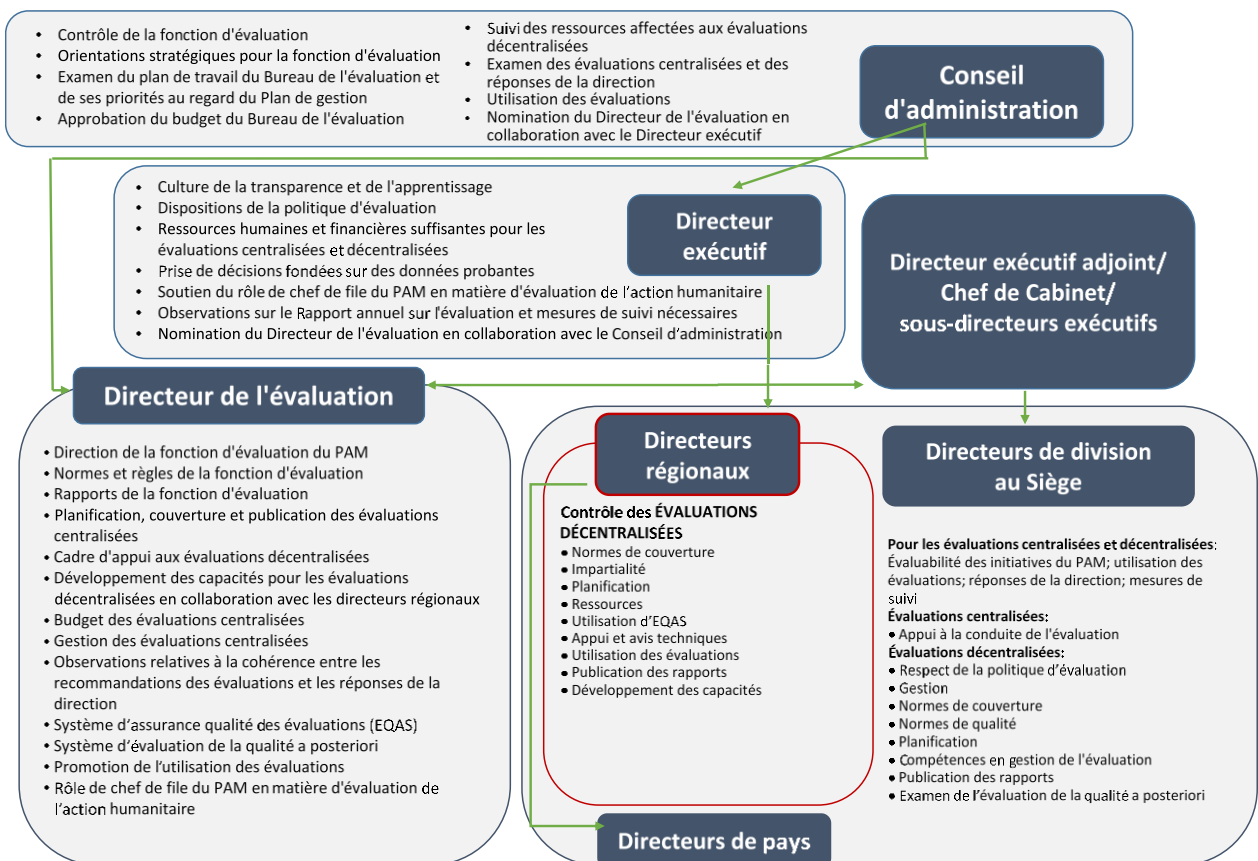
**Figure 1: Théorie du changement – Fonction d'évaluation**



ii) Préciser les rôles et les responsabilités dans le cadre de la fonction d'évaluation au PAM, conformément aux processus de renforcement organisationnel et d'adaptation de la structure organisationnelle du PAM à sa mission

12. Le renforcement d'une fonction d'évaluation décentralisée passe par une redéfinition des rôles et des responsabilités du personnel dans tout le PAM. En particulier, il incombera aux directeurs régionaux et aux directeurs de pays de planifier et de réaliser davantage d'évaluations qu'aujourd'hui; la nouvelle politique précisera leurs rôles et la chaîne de responsabilité hiérarchique. Dans le dialogue qui s'est instauré, les directeurs régionaux se disent prêts à prendre l'évaluation en charge dans leur région, mais insistent sur la nécessité d'obtenir davantage de ressources humaines et financières. La figure 2 indique les responsabilités prévues aux différents échelons dans le cadre de la nouvelle politique.

Figure 2: Fonction d'évaluation au PAM – rôles et responsabilités



**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 différentes activités, conformément au nouveau système de gestion de la performance du PAM**

13. La nouvelle politique comportera une mise à jour de la terminologie et de la typologie de l'évaluation pour rendre compte de la pratique en cours au PAM, et proposera les définitions ci-après relatives aux évaluations centralisées et décentralisées, qui contribueront à faciliter grandement la compréhension de la nouvelle fonction d'évaluation:

- Les évaluations centralisées sont commissionnées et gérées par le Bureau de l'évaluation, et présentées au Conseil d'administration. Elles se concentrent sur les questions stratégiques institutionnelles, les stratégies, politiques, programmes, opérations et activités du PAM, et sont réalisées au niveau national, régional ou mondial.
- Les évaluations décentralisées sont commissionnées et gérées par des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou des divisions ou unités du Siège autres que le Bureau de l'évaluation; elles ne sont pas présentées au Conseil. Elles peuvent porter sur des opérations, des activités, des initiatives pilotes, des domaines thématiques, des stratégies de pays, des modalités de transfert et autres aspects relatifs à la performance de l'organisation, et sont réalisées au niveau infranational, national ou régional.

**iv) Fixer les conditions requises en matière de couverture et de ressources pour les évaluations centralisées et décentralisées**

14. Alors que la politique d'évaluation de 2008 ne fixait de normes en matière de couverture que pour les évaluations d'opérations, la nouvelle politique en établira pour les évaluations centralisées et décentralisées; ces normes sont actuellement mises au point en consultation avec les parties prenantes en interne. S'agissant des évaluations centralisées, la nouvelle politique formalisera les pratiques en cours, sauf celles concernant la série temporaire des évaluations d'opérations qui devrait être décentralisée durant la mise en œuvre de la nouvelle politique. Pour ce qui est des évaluations décentralisées, de nouvelles normes en matière de couverture seront proposées (voir le tableau 1). Il sera fait état des progrès réalisés dans l'application effective de ces normes.

<b>TABLEAU 1: NORMES PROPOSÉES POUR LA COUVERTURE DE L'ÉVALUATION</b>		
	<b>Évaluation centralisée</b>	<b>Évaluation décentralisée</b>
Pratique actuelle	Couverture équitablement répartie entre les principaux éléments du plan stratégique, les stratégies connexes, les priorités et les opérations <sup>7</sup>	
	Évaluation de chacune des politiques du PAM après 4 à 6 ans de mise en œuvre	
	Évaluation de toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, si possible par le biais du Comité permanent interorganisations	
	Évaluation de tous les programmes de pays comme l'exige le guide d'élaboration des programmes du PAM <sup>8</sup>	
Normes supplémentaires proposées	Évaluation du portefeuille d'activités des 10 plus grands bureaux de pays tous les cinq ans (deux par an) et des autres bureaux de pays tous les 10 à 12 ans (sept par an)	Évaluation d'une partie importante du portefeuille d'activités d'un bureau de pays au moins une fois tous les trois à quatre ans <sup>9</sup>
		Évaluation des activités suivantes: i) projets pilotes; ii) innovations; iii) prototypes avant passage à une plus grande envergure; iv) interventions à haut risque; et v) interventions réalisées avant qu'une troisième intervention du même type et de même portée ne soit mise en œuvre
	La couverture de l'évaluation à l'échelon régional est fonction du niveau de dépenses des programmes, de la répartition géographique et du type d'activité.	

**v) Préciser la participation du PAM à l'évaluation à l'échelle du système et au développement de la capacité d'évaluation au niveau des pays**

15. Le PAM renforcera ses partenariats avec les spécialistes nationaux et régionaux de l'évaluation, qui revêtent une importance particulière pour garantir l'intégration, la prise en charge et la crédibilité. Le PAM travaillera en collaboration avec le GNUE et conformément à la résolution adoptée par l'Assemblée générale en 2014 pour respecter les engagements pris en vue de renforcer les capacités nationales d'évaluation.
16. Les évaluations conjointes et interorganisations contribuent à améliorer la couverture et le rapport coût-efficacité, et forment une compréhension commune des problèmes. Dans la mesure du possible, le PAM s'attachera à concrétiser les possibilités de mener de telles évaluations, notamment par le biais des mécanismes interorganisations d'évaluation de l'action humanitaire, des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, du mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficacité et des résultats à l'échelle du système et autres. La collaboration entre les bureaux de l'évaluation des

<sup>7</sup> Qui sont au cœur des activités de planification, de programmation, de mise en œuvre et de communication de l'information du PAM.

<sup>8</sup> Modèle du PAM pour la soumission des programmes de pays, avril 2014.

<sup>9</sup> Dans les pays comptant un seul projet de développement ou un seul programme de pays, les évaluations peuvent être effectuées tous les cinq ans.



institutions ayant leur siège à Rome, telle qu'énoncée dans leur Déclaration d'intention conjointe de 2013, revêt également une grande importance.

## **Utilisation des évaluations**

17. Dans son projet de décision, le Conseil a prié le Secrétariat de veiller 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.
18. La politique confirmera la poursuite de la pratique actuelle consistant à assurer la diffusion des rapports d'évaluation et à les rendre accessibles au public. Les évaluations décentralisées seront conservées dans les répertoires existants, tout comme les évaluations centralisées. Grâce à un accès plus facile et à une capacité de consultation accrue, la base de données en ligne de l'évaluation facilitera l'apprentissage et l'utilisation des résultats des évaluations lors de la conception des politiques et des programmes.
19. Afin de promouvoir l'utilisation des évaluations, la nouvelle politique mettra l'accent sur la communication systématique de résultats d'évaluation qui soient adaptés aux besoins des différents destinataires. Outre les notes ou réunions thématiques, les documents de synthèse et les ateliers auxquels il aura recours pour améliorer l'accessibilité, le PAM mettra davantage sur Internet et actualisera l'Intranet et son système de gestion des connaissances. La politique définira la manière dont le PAM entend agir pour permettre une utilisation optimale des résultats des évaluations lors de l'élaboration et de l'approbation des politiques, des stratégies et des programmes.

---

## **CONSÉQUENCES ET RISQUES**

### **Ressources humaines**

20. Comme en atteste le rapport d'examen par les pairs, le PAM n'a pas le personnel ou les compétences nécessaires pour gérer les évaluations comme l'exige la politique actuelle. Ces déficits de capacité vont s'accroître avec la mise en place de la nouvelle politique.
21. Le Bureau de l'évaluation collaborera avec les autres unités pour établir un cadre d'action visant à renforcer les capacités d'évaluation décentralisée, et prévoyant de mettre à disposition des directives, des cours de formation et des avis techniques. Toutefois, il sera indispensable d'investir dans le domaine des ressources humaines pour disposer d'administrateurs supplémentaires.
22. Le personnel du Bureau de l'évaluation continuera d'être composé: i) à 50 pour cent de spécialistes de l'évaluation recrutés à l'externe, dotés de compétences et d'une expérience solides; et ii) à 50 pour cent de fonctionnaires du PAM ayant les qualifications requises pour l'évaluation et nommés conformément à la politique de réaffectation du PAM. Cette combinaison garantit un bon équilibre entre les compétences techniques d'évaluation et la connaissance des opérations et de l'environnement de travail du PAM.

### **Ressources financières**

23. Les dispositions proposées pour renforcer l'évaluation, notamment celles concernant les normes de couverture, ne sont pas sans conséquences sur le plan des ressources humaines et financières. Dans sa réponse aux recommandations issues de l'examen par les pairs, la direction a constaté qu'il était nécessaire de prévoir à titre prioritaire des dispositions viables

pour le financement et la dotation en personnel de l'évaluation, et s'est dite déterminée à mettre la politique en œuvre en suivant une approche graduelle.

24. Il ressort de l'examen réalisé en 2014 par le CCI concernant la fonction d'évaluation des organismes des Nations Unies que le montant des ressources allouées à cette fonction devrait représenter entre 0,5 et 3 pour cent des dépenses totales d'une organisation, suivant le mandat, la taille et la place occupée par la fonction d'évaluation dans le dispositif de responsabilités de l'organisation en question. Les politiques adoptées par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires fixent toutes des objectifs de 1 à 3 pour cent, celui de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture étant de 0,8 pour cent.
25. Lors de récentes consultations, la direction s'est engagée à se conformer, dans des délais plus longs, aux normes internationales en matière de ressources pour l'évaluation. Sur la base de la réponse au rapport de l'examen par les pairs, la direction s'est engagée à atteindre progressivement l'objectif de 0,8 pour cent d'ici à la fin de la période couverte par la nouvelle politique – le montant actuel des fonds alloués à l'évaluation étant estimé à 0,25 pour cent des contributions au PAM. Lors de la préparation du Plan de gestion, le PAM étudiera comment atteindre cet objectif de manière progressive tout en respectant les normes en matière de couverture.

## Risques

26. La figure 1 attire l'attention sur un certain nombre d'hypothèses à prendre en considération pour favoriser l'efficacité de la fonction d'évaluation, à savoir: demande d'évaluation interne et externe adéquate; direction, prise en charge et appui assurés par l'organisation; disponibilité de systèmes permettant une utilisation optimale des évaluations; et ressources financières et humaines suffisantes. Si ces éléments ne se concrétisent pas, le fonctionnement de l'évaluation s'en trouvera entravé et la couverture des évaluations centralisées et décentralisées ne pourra correspondre aux normes en la matière, ce qui nuira à la crédibilité du PAM en tant qu'organisation apte à apprendre et à rendre des comptes.

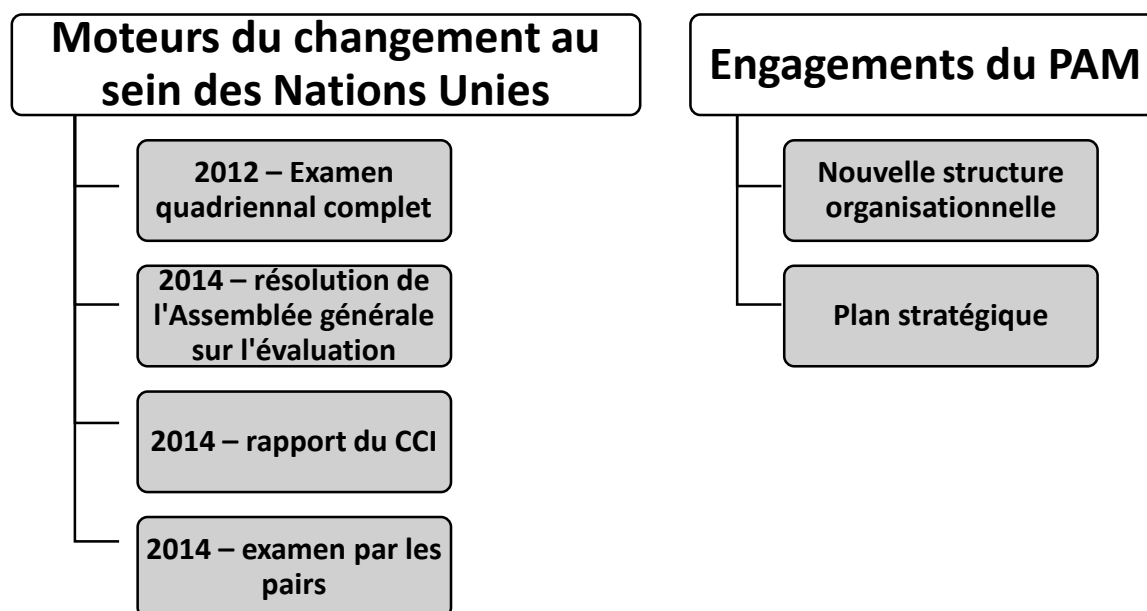
---

## CONTRÔLE DE LA FONCTION D'ÉVALUATION

27. Pour appuyer le contrôle de la fonction d'évaluation, conformément à ce qu'a demandé le Conseil, le PAM rendra compte de l'état d'avancement de l'application des dispositions essentielles de la nouvelle politique, portant sur les grands thèmes suivants:
  - i) *intégration de la fonction d'évaluation au PAM* – mesures prises pour instaurer le cadre institutionnel, mettre en place les systèmes et processus qui garantiront la viabilité et l'indépendance de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du Programme, et fixer les objectifs de renforcement des capacités et des compétences en matière d'évaluation;
  - ii) *mise à disposition des ressources nécessaires à la fonction d'évaluation* – évolution des ressources humaines et financières consacrées aux évaluations centralisées et décentralisées;
  - iii) *couverture des évaluations* – nombre, type et orientation géographique des évaluations prévues et de celles qui sont achevées;
  - iv) *qualité des évaluations* – note obtenue lors des évaluations de la qualité a posteriori, conformément aux règles applicables à l'échelle du système des Nations Unies;

- v) *assimilation des enseignements et utilisation des résultats des évaluations* – accessibilité et transparence des données probantes issues des évaluations, et mesure dans laquelle les constatations sont utilisées lors de la conception des politiques et des programmes, et lors de la prise de décisions; et
  - vi) *partenariats au service de l'efficacité et de l'efficience* – nombre et type d'évaluations conjointes; participation aux évaluations à l'échelle du système et aux projets de collaboration pour accroître la couverture et la qualité des évaluations.
28. Conformément aux dispositions du PAM relatives à la formulation des politiques, la politique d'évaluation sera évaluée quatre à six ans après le début de sa mise en œuvre. Un autre examen par les pairs mené par le GNUE et le CAD pourrait aussi être envisagé.

## FONDEMENTS DE LA NOUVELLE POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PAM



### Moteurs du changement au sein des Nations Unies

#### 2012 – Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies – A/RES/67/226

*L'Assemblée générale,*

- *Souligne* qu'il importe que les organismes du système des Nations Unies pour le développement disposent de fonctions d'évaluation indépendantes, crédibles et efficaces, dotées de ressources suffisantes, et développent une culture de l'évaluation garantissant que les conclusions et recommandations des évaluations sont bien prises en compte pour l'élaboration des politiques et l'amélioration du fonctionnement des organismes; (par. 173)
- *Prie* le Secrétaire général de mettre en place un mécanisme provisoire de coordination de l'évaluation à l'échelle du système des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies composé du Corps commun d'inspection, du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, du Département des affaires économiques et sociales, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du Bureau des services de contrôle interne [...]; (par. 181)
- *Encourage* le système des Nations Unies pour le développement à renforcer la responsabilité vis-à-vis de l'action en matière d'égalité des sexes dans les évaluations réalisées par les équipes de pays en y intégrant la problématique hommes-femmes; (par. 84)

- [...] et demande aux fonds et programmes et aux institutions spécialisées de mettre au point des plans d'évaluation qui concordent avec les nouveaux plans stratégiques et s'intègrent dans les systèmes de suivi. (par. 174)

**Résolution adoptée par l'Assemblée générale en 2014: Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays – A/RES/69/237**

*L'Assemblée générale,*

- *Invite* les entités du système des Nations Unies pour le développement, avec la collaboration des parties prenantes nationales et internationales à appuyer, sur leur demande, les mesures prises pour renforcer davantage les capacités des États Membres en matière d'évaluation, conformément à leurs politiques et priorités nationales; (par. 2)
- *Prie* le Secrétaire général de rendre compte, en 2016, des progrès accomplis en matière de renforcement des capacités d'évaluation en se fondant notamment sur les contributions des États Membres et du système des Nations Unies pour le développement, y compris le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Corps commun d'inspection, en prévision de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies prévu en 2016. (par. 3)

**Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies réalisée par le CCI en 2014 – JIU/REP/2014/6**

- [...] dans la plupart des organismes du système des Nations Unies, la fonction d'évaluation centrale ne dispose pas de ressources suffisantes. Son budget représente en moyenne 0,3 pour cent des dépenses. Il ressort de l'analyse effectuée qu'un **investissement de 0,3 pour cent n'est pas suffisant pour que les organisations puissent compter sur une fonction de qualité** et pour permettre au système des Nations Unies de comprendre l'impact qu'il a dans le monde et sur l'existence de ceux qu'il a la charge d'aider; (par. 73)
- Les organes délibérants devraient prier les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies d'élaborer, pour le financement de leurs fonctions d'évaluation respectives, des **cadres budgétaires détaillés** et des plans d'attribution de ressources calculés en fonction du coût que représente le maintien d'une **fonction d'évaluation efficace et viable** produisant de la valeur ajoutée pour l'organisation. Les plans devraient être présentés aux organes délibérants pour examen dans le cadre des dispositifs et processus existants en matière de budget et d'établissement de rapports. (recommandation 3)

Extraits des recommandations issues de l'examen par les pairs s'appliquant à la politique de l'évaluation	Engagements du PAM
<p><b>1. Sélection des modèles d'évaluation du PAM.</b> La direction du PAM devrait décider quel est celui des trois modèles d'évaluation qu'il convient de retenir pour le PAM.</p>	<p>Mettre au point une version modifiée du modèle 2 proposé dans le rapport de l'examen par les pairs, caractérisé par "une évaluation centralisée et une évaluation décentralisée en réponse à la demande".</p> <p>Du fait des contraintes en matière de ressources et de capacités, adopter une approche progressive et hiérarchisée.</p> <p>Prévoir à titre prioritaire dans le modèle 2 modifié des dispositions viables pour le financement et la dotation en ressources de l'évaluation.</p>
<p><b>2. Révision de la politique d'évaluation.</b> Le PAM devrait réviser la politique d'évaluation de 2008 en fonction du modèle d'évaluation qu'il aura sélectionné.</p>	<p>Réviser 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 CCI en 2014.</p> <p>Élaborer une stratégie d'évaluation à moyen terme qui guidera la mise en œuvre de la politique, son suivi et l'établissement des rapports y relatifs.</p>
<p><b>3. Contrôle de la fonction d'évaluation.</b> 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.</p>	<p>Élaborer une série d'indicateurs de performance clés qui facilitent le contrôle de la fonction d'évaluation par le Conseil, en veillant 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.</p>

Extraits des recommandations issues de l'examen par les pairs s'appliquant à la politique de l'évaluation	Engagements du PAM
<p><b>4. Réponse de la direction.</b> 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.</p>	<p>Étudier la manière d'améliorer la qualité et l'efficacité des réponses de la direction, tout en notant qu'une telle amélioration dépend en partie de la qualité des recommandations issues de l'évaluation.</p> <p>Afin d'assurer la cohérence entre les recommandations et les réponses, intensifier les consultations entre le Bureau de l'évaluation (OEV) et la direction et l'implication de celle-ci dans le processus d'évaluation.</p>
<p><b>7. Utilisation de l'évaluation.</b> 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.</p> <p>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.</p>	<p>Prendre en compte les constatations issues des évaluations dans la conception et l'examen des programmes, ainsi qu'il est indiqué dans le Guide d'élaboration des programmes du PAM.</p> <p>Répondre à cette recommandation avec OEV, dans la mesure des moyens disponibles et compte tenu de la nécessité de garantir l'indépendance des évaluations.</p>
<p><b>9. Rôles et responsabilités.</b> La direction du PAM devrait définir clairement les attributions d'OEV et de la Division de la gestion et du suivi de la performance.</p> <p>Les directeurs régionaux [devraient] examiner les réponses [données] aux évaluations [...] menées dans leur région.</p> <p>Le Bureau de l'audit interne et OEV devraient s'accorder sur la façon de déceler les risques d'audit [...] et élaborer des questions types pour tester la conformité [à la politique d'évaluation du PAM].</p>	<p>En fonction des ressources disponibles, établir les politiques et directives administratives voulues pour donner suite à cette recommandation.</p>

Extraits des recommandations issues de l'examen par les pairs s'appliquant à la politique de l'évaluation	Engagements du PAM
<p><b>11. Stratégie d'évaluation.</b> 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.</p>	<p>Préparer une stratégie d'évaluation sur laquelle se fondera la mise en œuvre de la politique; définir une approche progressive de la mise en place du modèle 2 modifié et prendre en considération la future stratégie de suivi ainsi que les progrès ayant trait à l'évaluation enregistrés dans le système des Nations Unies.</p>
<p><b>12. Rôle et désignation du Directeur de l'évaluation.</b> Le Conseil devrait demander au Directeur d'OEV de contrôler [la fonction d'évaluation] à l'échelle de tout le PAM et d'établir des rapports à ce sujet.</p>	<p>Requalifier le poste de Directeur d'OEV en Directeur de l'évaluation, lequel 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.</p>
<p><b>14. Savoir-faire en matière d'évaluation.</b> 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.</p>	<p>Mettre l'accent sur le renforcement des compétences et des capacités des membres du personnel qui doivent s'acquitter de tâches essentielles, parmi lesquelles le suivi et l'évaluation, et sur l'affectation de postes, comme prévu dans la stratégie du PAM en matière de personnel, qui désigne les responsables fonctionnels chargés de faire en sorte que les membres du personnel bénéficient d'activités de perfectionnement professionnel appropriées dans leur domaine.</p>



## Engagements du PAM

### 2012 – Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM

- des **améliorations** importantes peuvent être, et seront, apportées au suivi, à la communication et à l'évaluation des résultats; [...] nous fusionnerons les systèmes institutionnels de suivi et de communication des résultats, avec l'appui d'une **fonction d'évaluation basée sur le terrain**. (page 7)

### Plan stratégique du PAM pour 2014–2017

Afin de faciliter l'évaluation des résultats relatifs au Plan stratégique, le PAM s'emploiera à: [...]

- appuyer la réalisation d'**évaluations indépendantes et développer la capacité des bureaux de pays à effectuer des autoévaluations** des programmes en vue d'améliorer la conception et l'exécution des projets, ainsi que la gestion des risques. (par. 66)

---

## **LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT**

CAD	Comité d'aide au développement
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