

PROJET DE POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PAM (2016–2021)



Consultation informelle

20 juillet 2015

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

RÉSUMÉ

À insérer dans le projet final.

I. INTRODUCTION

1. Le présent document est une révision de la politique d'évaluation du PAM, qui remplace et annule toutes les politiques antérieures dans ce domaine. Il a été préparé en application de la décision du Conseil d'administration relative à la réponse¹ aux recommandations formulées à l'issue de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM, mené en 2014 par le Comité d'aide au développement (CAD) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).
2. La politique réaffirme l'attachement du PAM à la valeur de l'évaluation dans les domaines de la gestion de la performance, de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, en conformité avec les principes, les normes et les règles d'évaluation établis par le système des Nations Unies². Elle renseigne le personnel du PAM et les parties prenantes sur la finalité de la fonction d'évaluation; son cadre conceptuel et normatif; et les rôles, responsabilités et règles d'évaluation applicables au PAM, notamment en ce qui concerne la couverture des évaluations, leur utilisation et les ressources humaines et financières nécessaires à la fonction d'évaluation. Elle contribue à la réalisation de la mission du PAM et de ses priorités stratégiques³, dans le respect des principes et des objectifs définis à l'échelle du système des Nations Unies.
3. Cette politique sera accompagnée d'une Charte de l'évaluation⁴. Ensemble, ces deux textes constitueront le cadre de gouvernance de la fonction d'évaluation du PAM qui s'inscrit dans le contexte plus large des dispositifs de contrôle établis par le Conseil. Une stratégie d'évaluation présentera un plan par étapes de la mise en œuvre de la présente politique, en phase avec le Plan de gestion du PAM.

II. CONTEXTE

4. Le paysage international et la situation intérieure du PAM ont considérablement évolué depuis l'approbation de la politique d'évaluation en 2008. En 2014, il est ressorti de l'examen par les pairs mené par le CAD/GNUE et de l'analyse plus large de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies réalisée par le Corps commun d'inspection (CCI), qu'il conviendrait que le PAM développe davantage sa fonction d'évaluation afin de mieux répondre aux exigences croissantes que la variété et la complexité de plus en plus grandes des contextes socioéconomiques dans lesquels opère le PAM génèrent en matière d'obligation redditionnelle et de données probantes. Cette évolution des attentes se retrouve dans d'autres études réalisées récemment sur la performance du PAM⁵, tandis que des résolutions récemment adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies⁶ insistent sur

¹ WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1. Voir aussi WFP/EB.A/2014/7-D.

² GNUE. 2005. Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies. <http://www.uneval.org/document/detail/21>; Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies. <http://www.uneval.org/document/detail/22>.

³ Plan stratégique du PAM pour 2014–2017 (WFP/EB.A/2013/5-A/1); Défi Faim Zéro; Objectifs de développement durable.

⁴ La charte précisera la structure de la gouvernance et les rôles de la fonction d'évaluation au sein du PAM ainsi que les fonctions, pouvoirs et responsabilités du Directeur de l'évaluation.

⁵ Notamment par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et par le Ministère britannique du développement international.

⁶ Résolutions 67/226 (2012) et 69/237 (2014) de l'Assemblée générale des Nations Unies.

L'importance de renforcer les capacités nationales d'évaluation et d'utiliser les évaluations conjointes et les évaluations à l'échelle du système pour soutenir l'action engagée en vue d'atteindre les objectifs de développement durable répondant à l'initiative nationale qui ont été définis en 2015⁷. Ces appels à une accentuation de l'obligation de rendre des comptes et à une amélioration de l'efficacité des organisations en leur sein et entre elles trouvent un écho dans la réforme en cours du système d'action humanitaire⁸.

5. Tenant compte de ces tendances, le PAM a sélectionné un nouveau modèle pour sa fonction d'évaluation, associant *évaluation centralisée* et *évaluation décentralisée régie par la demande*, conformément aux engagements pris dans le cadre du Plan stratégique et des initiatives de renforcement institutionnel connexes. Ce modèle prévoit: i) de maintenir la bonne qualité de la fonction d'évaluation centralisée du PAM tout en envisageant un développement par paliers de la fonction décentralisée, dont la mise en œuvre se fera sur toute la durée de la présente politique, le Bureau de l'évaluation définissant l'ensemble du dispositif de normes et de règles, de responsabilités et de couverture des évaluations; ii) d'améliorer à tous les niveaux la capacité du PAM de répondre aux exigences des parties prenantes en matière d'obligation redditionnelle; et iii) de renforcer la culture de l'apprentissage, avec les partenaires, et de faciliter la prise de décisions fondée sur des éléments probants.

III. DÉFINITIONS, CONCEPTS ET FINALITÉ

6. Le PAM souscrit à la définition de l'évaluation établie par le système des Nations Unies:

L'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies⁹. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les constatations, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres².

7. Il y a deux catégories d'évaluation au PAM:

- Les évaluations centralisées, réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et gérées par celui-ci; elles sont présentées au Conseil¹⁰. Elles se concentrent sur les stratégies, politiques ou grands programmes institutionnels, sur les questions ou domaines thématiques stratégiques, ou sur les opérations et activités du PAM réalisées au niveau national, régional ou mondial.

⁷ <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1300>.

⁸ <https://www.worldhumanitariansummit.org/>.

⁹ Dans les situations humanitaires, la pertinence et la viabilité peuvent être remplacées par l'adéquation, et la couverture, l'interconnexion et la cohérence sont également prises en considération (Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire [ALNAP], 2006. *Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria*).

¹⁰ À l'exception de la série actuelle des évaluations d'opérations, qui font l'objet d'une synthèse annuelle.

- Les évaluations décentralisées, que font réaliser des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou des divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation et qui sont gérées par ceux-ci; elles ne sont pas présentées au Conseil. Elles peuvent porter sur des opérations, des activités, des initiatives pilotes, des questions thématiques, des modalités de transfert et autres domaines d'action au niveau infranational, national ou multinational. Elles se conforment aux directives du Bureau de l'évaluation – y compris en ce qui concerne les garanties d'impartialité – et au système d'assurance qualité.
8. L'évaluation fait partie intégrante du système de contrôle et de gestion de la performance du PAM¹¹. Elle fournit une analyse indépendante de la performance qui facilite le respect de l'obligation redditionnelle et l'apprentissage; elle se différencie des activités de suivi et d'examen, qui contribuent à la prise de décisions opérationnelles (voir l'encadré 1), tout en leur étant complémentaire.

Encadré 1: Éventail des mécanismes de transparence des résultats et d'apprentissage se différenciant de l'évaluation

- *Appréciation*²: Analyse critique de la valeur potentielle d'une initiative avant que soit prise la décision de s'y engager.
- *Suivi*¹²: Processus continu de collecte systématique de données, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux principales parties prenantes d'une intervention en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.
- *Examen*¹³: Appréciation périodique ou ponctuelle des résultats d'une intervention programmatique, ou d'un aspect spécifique d'une telle intervention, visant à contribuer à la prise de décisions et/ou à l'apprentissage. Un examen tend à se concentrer sur les questions opérationnelles et est généralement géré en interne, pour permettre que des décisions soient prises rapidement et que des ajustements soient éventuellement apportés à un programme en cours. Les examens n'ont pas à se conformer à des normes ou à des règles internationales, ni à être publiés.
- *Audit*¹⁴: L'audit interne couvre, entre autres activités, l'évaluation de l'efficacité, de l'adéquation et de l'application des systèmes de contrôle interne du PAM, de ses processus de gouvernance et de gestion des risques, ainsi que de la qualité des activités menées en vue d'atteindre les buts et objectifs convenus du Programme.
- *Recherche*²: Examen systématique conçu pour enrichir le savoir ou y contribuer. Celui-ci n'est pas nécessairement limité à une politique ou une intervention spécifique.

¹¹ Circulaire de la Directrice exécutive OED2014/014 - *WFP's Performance Management Policy; Performance Management in WFP: Towards Successful Implementation of the Strategic Plan (2014–2017)*.

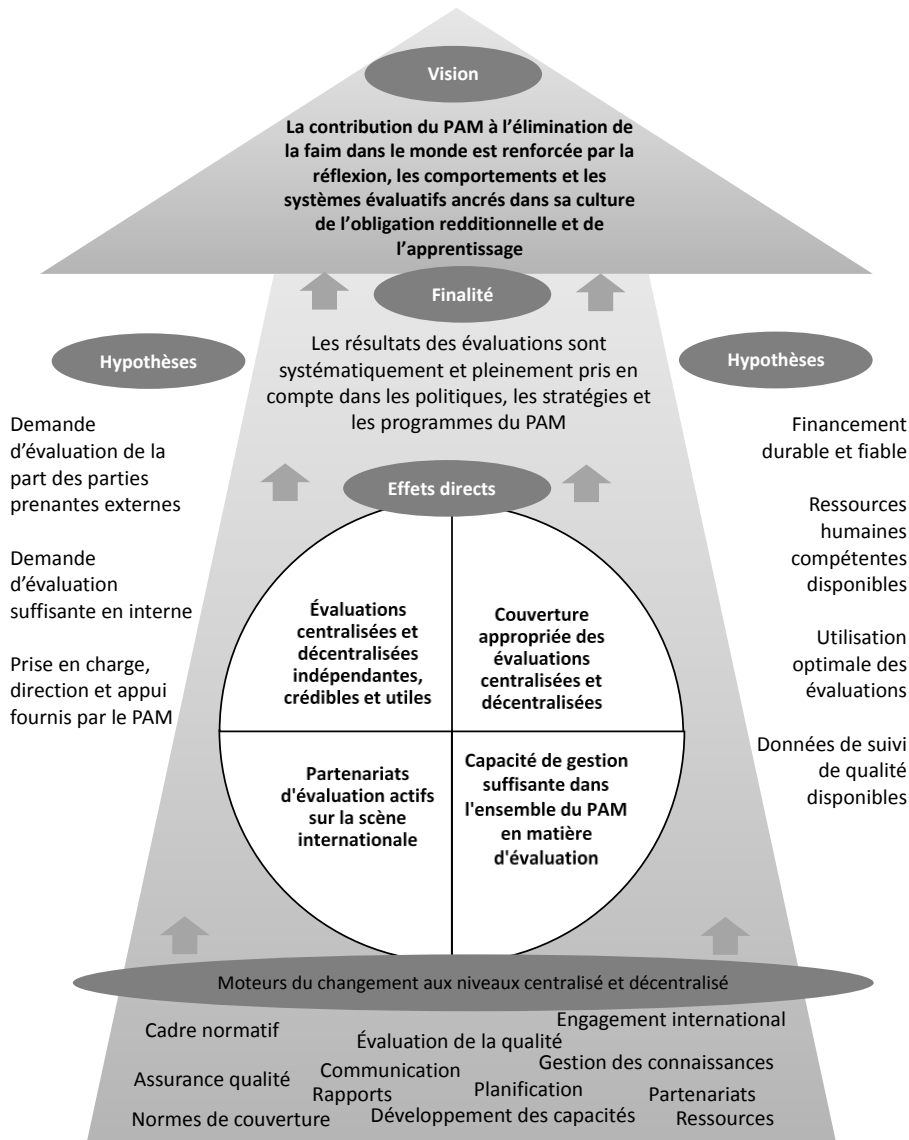
¹² Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2010. Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>.

¹³ Division de la gestion et du suivi de la performance, PAM.

¹⁴ Circulaire de la Directrice exécutive OED2015/009 – Charte du Bureau de l'Inspecteur général.

9. En mettant à la disposition des décideurs du PAM et des parties prenantes des résultats fiables et indépendants et des enseignements sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour prendre des décisions en matière de politique générale, de stratégie et de programmes, la fonction d'évaluation contribue à faire du PAM une institution adaptée à sa mission. Pour que la nouvelle fonction d'évaluation soit conforme au modèle choisi, il faut qu'elle soit plus solide et mieux intégrée dans l'ensemble du PAM.
10. Ainsi, il ressort de la théorie du changement (Figure 1) présentée ci-après que la politique a pour *ambition*, d'ici à 2021, d'ancrer la réflexion, les comportements et les systèmes évaluatifs dans la culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage du PAM, afin d'appuyer l'action que celui-ci mène pour éliminer la faim dans le monde. Pour réaliser cette ambition, la présente politique s'est donné pour *finalité* d'assurer que les résultats des évaluations sont systématiquement et intégralement pris en compte dans les politiques, stratégies et programmes du PAM.
11. Pour y parvenir, il faudra atteindre les objectifs (*effets directs*) ci-après:
 - i) Intégrer les évaluations – qui seront indépendantes, crédibles et utiles - dans le cycle des politiques et programmes, et les gérer conformément aux normes et aux règles des Nations Unies et au système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) du PAM. Cela contribuera à créer un environnement propice à la production d'évaluations qui soient toutes de bonne qualité, accessibles à tous, réalisées avec la participation systématique d'intervenants internes et externes, ce qui permettra de disposer de constatations équilibrées et précises soutenant des recommandations pertinentes dont on tirera le meilleur parti pour prendre des décisions fondées sur des éléments probants. Avec le renforcement de l'évaluation décentralisée, les partenaires coopérants et les populations concernées pourront participer plus étroitement et faire connaître leurs réactions.
 - ii) Appliquer comme il convient les normes de couverture de l'évaluation aux politiques, stratégies et programmes du PAM; cette responsabilité incombera soit au Bureau de l'évaluation (évaluations centralisées), soit à d'autres divisions du Siège, aux bureaux régionaux ou aux bureaux de pays (évaluations décentralisées).
 - iii) Renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du PAM, et veiller à ce que les mécanismes de gestion soient conformes aux normes et aux règles du GNUE.
 - iv) Élaborer et modéliser les meilleures pratiques en partenariat avec d'autres acteurs internationaux intervenant dans les domaines de l'évaluation humanitaire et du développement et dont le travail est en rapport avec celui du PAM.
12. Pour que la présente politique puisse être pleinement mise en œuvre, il faut qu'entrent en jeu un certain nombre de *facteurs de changement* qui exigent des investissements et un appui institutionnel. La politique repose sur plusieurs *hypothèses* qui, si elles ne se réalisent pas, compromettront sérieusement sa mise en œuvre. (Pour plus de détails sur les mesures d'atténuation des risques, se reporter à la section VIII).

Figure 1: Théorie du changement

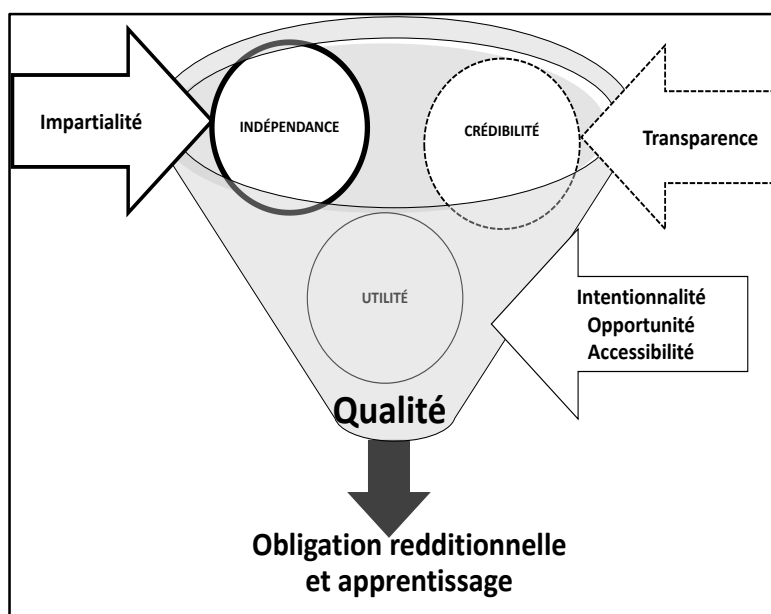


IV. PRINCIPES DIRECTEURS

Principes d'évaluation

13. La fonction d'évaluation du PAM fait siens les principes d'évaluation du GNUE², à savoir indépendance, crédibilité et utilité. L'application de ces principes garantit la qualité de l'évaluation, et renforce l'obligation redditionnelle et l'apprentissage dans tout le PAM en contribuant à accroître la confiance dans l'indépendance et la crédibilité des constatations, des recommandations et des enseignements tirés des évaluations, ce qui contribue à améliorer en permanence la performance et les résultats du PAM.

Figure 2: Principes d'évaluation



- *Indépendance*: elle apporte une légitimité à l'évaluation et éloigne l'éventualité d'un conflit d'intérêts qui pourrait exister s'il appartenait aux seuls responsables de l'élaboration des politiques et gestionnaires d'évaluer leurs propres activités¹⁵. L'indépendance doit aller de pair avec l'impartialité afin que les évaluations soient libres de toute influence susceptible d'entacher de partialité la sélection et la conduite des évaluations, leurs constatations, conclusions et recommandations ainsi que les rapports qui en sont faits. Le PAM s'engage à appliquer les dispositions figurant au tableau 1 pour garantir l'indépendance et l'impartialité de toutes ses évaluations.
- *Crédibilité*: il s'agit de la mesure dans laquelle les constatations et les conclusions de l'évaluation sont justes, impartiales et complètes. La crédibilité est fonction de l'indépendance, de l'impartialité et de la transparence de l'évaluation, ainsi que de l'adéquation et de la rigueur de la méthodologie utilisée. L'application des dispositions du système EQAS du PAM garantit la crédibilité de l'évaluation, qui sera par ailleurs

¹⁵ OCDE-CAD. 1991. *Principe pour l'évaluation de l'aide au développement*. <http://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>.

renforcée par la vérification indépendante, transparente et de qualité des évaluations achevées prévue dans la présente politique.

- *Utilité*: il s'agit de la mesure dans laquelle les évaluations sont exploitables par les décideurs et les parties prenantes pour guider l'élaboration des politiques, stratégies et programmes et répondre aux besoins en matière de reddition de comptes. Pour renforcer l'utilité de ses évaluations, le PAM s'engage à les planifier et à les mener avec la volonté manifeste d'exploiter leurs résultats; à les réaliser au moment opportun pour éclairer les processus décisionnels; et à assurer l'accessibilité des résultats des évaluations en mettant les rapports à la disposition de tous.

TABLEAU 1: DISPOSITIONS VISANT À GARANTIR L'INDÉPENDANCE ET L'IMPARTIALITÉ DE L'ÉVALUATION		
Norme du GNUE	Évaluation centralisée	Évaluation décentralisée
La fonction d'évaluation est indépendante des autres fonctions de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur de l'évaluation relève administrativement du Directeur exécutif et fonctionnellement du Conseil d'administration • Le budget de l'évaluation est approuvé par le Conseil; le Directeur de l'évaluation jouit d'une entière liberté de décision et d'un contrôle total sur les ressources allouées 	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel qui prend des décisions concernant l'évaluation¹⁶ ne peut être le même que celui qui est directement responsable de la mise en œuvre des interventions soumises à évaluation
Le chef de l'évaluation doit avoir l'indépendance requise pour superviser l'évaluation et faire rapport à cet égard	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix des évaluations est laissé à l'appréciation du Directeur de l'évaluation, de même que l'approbation et la soumission des rapports d'évaluation au Conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Des mécanismes sont en place pour assurer que les évaluations sont à l'abri de toute influence injustifiée et que les rapports établis sont objectifs et transparents – par exemple, examens externes du projet de mandat de la mission d'évaluation, du rapport initial et du rapport d'évaluation
	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les évaluations sont accessibles au public • Le Bureau de l'évaluation fournit des directives et procède à une vérification de la qualité après l'évaluation 	
Pour éviter tout conflit d'intérêts et toute pression, les évaluateurs doivent être indépendants de l'entité évaluée	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les évaluations sont réalisées par des consultants indépendants 	
Les évaluateurs ne doivent avoir aucun intérêt prédéterminé à défendre et disposer de l'entière	<ul style="list-style-type: none"> • L'éventualité d'un conflit d'intérêts est prise en compte avant tout recrutement d'une équipe d'évaluation 	

¹⁶ La direction du service requérant l'évaluation est responsable des décisions à prendre dans les domaines suivants: sélection et conception de l'évaluation, choix de l'équipe, budgétisation et approbation du mandat, rapports initiaux et rapports d'évaluation. Pour les petits bureaux de pays, des ajustements pourront être apportés, notamment en confiant un rôle plus important au bureau régional.

TABLEAU 1: DISPOSITIONS VISANT À GARANTIR L'INDÉPENDANCE ET L'IMPARTIALITÉ DE L'ÉVALUATION		
Norme du GNUE	Évaluation centralisée	Évaluation décentralisée
liberté de réaliser l'évaluation de façon impartiale	<ul style="list-style-type: none"> Tous les évaluateurs signent le Code de conduite des évaluateurs dans le système des Nations Unies 	
L'indépendance de la fonction d'évaluation ne doit pas entraver l'accès qu'ont les évaluateurs aux informations concernant le sujet de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Des dispositions formelles – directive de la Directrice exécutive sur la communication de l'information, Charte de l'évaluation – garantissent aux évaluateurs l'accès à l'information 	
L'impartialité est l'absence de parti pris à tous les stades du processus d'évaluation, à savoir: planification, conception, sélection des équipes d'évaluation, rigueur méthodologique, collecte des données, analyse, constatations, conclusions et recommandations	<ul style="list-style-type: none"> Application du système EQAS et d'un mécanisme de vérification externe Compte dûment tenu des problèmes de confidentialité susceptibles de se poser, prise en considération systématique des points de vue de toutes les parties prenantes lors de la conception des évaluations et de l'établissement des rapports Transparence de l'analyse aux niveaux de la conception et de la conduite des évaluations ainsi que de l'établissement des rapports Application des normes de couverture Utilisation de mécanismes d'évaluation des conflits d'intérêts 	<p>Outre les dispositions prévues pour l'évaluation centralisée:</p> <ul style="list-style-type: none"> directives sur la transparence de la gestion de l'évaluation service d'assistance fournissant des conseils techniques permanence téléphonique du Bureau de l'évaluation pour le personnel et les évaluateurs rôles et responsabilités en matière d'évaluation intégrés dans le système de gestion des prestations professionnelles du personnel

Autres principes

14. La fonction d'évaluation adhère aux engagements pris par le PAM au niveau international; pour ce faire, elle prend en considération, comme de besoin, l'application des principes suivants dans les processus d'évaluation:
- i) les principes énoncés dans *la Charte des Nations Unies*¹⁷, notamment les principes d'équité, de justice, des droits de l'homme et de respect de la diversité;
 - ii) *les principes humanitaires*¹⁸ d'humanité, de neutralité, d'impartialité, de respect et d'indépendance¹⁹;
 - iii) *la problématique hommes-femmes, la protection et la redevabilité envers les populations touchées:*

¹⁷ Organisation des Nations Unies. 1945. Charte des Nations Unies, chapitre 9, art. 55 c). Conférence des Nations Unies sur l'Organisation internationale.

¹⁸ Résolutions 46/182 (1991) et 58/114 (2004) de l'Assemblée générale des Nations Unies.

¹⁹ WFP/EB.A/2004/5-C; WFP/EB.2/2014/4-E.

- égalité des sexes²⁰ - conformément au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les directives du GNUE sont appliquées à toutes les évaluations du PAM²¹;
 - protection²² - le PAM adhère aux valeurs universelles d'équité, de justice, de droits de l'homme – y compris la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles – et de respect de la diversité;
 - redevabilité envers les populations touchées²³ - en tant que membre directeur du Comité permanent interorganisations, le PAM a souscrit à cinq engagements dans ce domaine: direction/gouvernance, transparence, retour d'informations et réclamations, participation, et conception, suivi et évaluation;
- iv) *l'éthique* – conformément à son Code de conduite²⁴, le PAM applique également les règles du GNUE en matière d'éthique² et le Code de conduite pour les évaluateurs²⁵;
- v) *les principes à appliquer pour travailler dans des situations fragiles*²⁶: dans le cadre de la politique relative au rôle du PAM dans les situations de transition²⁷, le Programme s'est engagé à respecter les huit principes suivants: comprendre le contexte; continuer d'axer l'action sur la lutte contre la faim; au minimum, éviter de nuire; appuyer les priorités nationales dans la mesure du possible, mais adhérer aux principes humanitaires lorsque le conflit perdure; œuvrer en faveur de la cohérence à l'échelle des Nations Unies; faire preuve de réactivité face à un environnement dynamique; assurer l'ouverture et l'équité; être réaliste; et
- vi) *les principes de la Déclaration de Paris*²⁸, à savoir: appropriation par les pays, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats en matière de développement et responsabilité mutuelle.

V. ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE LA FONCTION D'ÉVALUATION

15. La fonction d'évaluation comprend le cadre normatif et la somme des responsabilités aux niveaux centralisé et décentralisé, sans lesquels les objectifs de la politique ne pourraient être atteints. Les responsabilités en matière d'évaluation (voir la section VII) sont donc réparties sur l'ensemble du PAM, et s'exercent dans le respect des clauses d'impartialité et des règles dont le Bureau de l'évaluation assure l'application. Les principaux éléments du cadre normatif sont décrits ci-après.

²⁰ WFP/EB.A/2015/5-A.

²¹ GNUE. Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations. <http://www.uneval.org/document/detail/980>.

²² WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1.

²³ Comité permanent interorganisations. 2011. Équipe spéciale sur la redevabilité envers les populations touchées. <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsi-common-default&sb=89>.

²⁴ Circulaire de la Directrice exécutive OED2014/016.

²⁵ Les codes de conduite sont signés par le personnel et les consultants.

²⁶ WFP/EB.A/2013/5-A/1.

²⁷ WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

²⁸ OCDE. 2005. Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

Normes de couverture

16. La politique fixe les normes à appliquer pour assurer une bonne couverture de l'évaluation dans l'ensemble du PAM. Le modèle choisi exige de trouver un équilibre entre, d'une part, les besoins d'une couverture systématique et suffisante touchant l'ensemble des activités du PAM, et, d'autre part, une approche régie par la demande au niveau décentralisé. Les normes qui figurent au tableau 2 fixent un cadre minimum à respecter, à l'intérieur duquel les services qui demandent la réalisation des évaluations peuvent donner la priorité à certaines questions ou interventions et faire programmer les évaluations en fonction de leurs programmes de travail et des besoins des parties prenantes.
17. Bien qu'il n'existe pas de normes minimales de couverture pour les évaluations d'impact ou les évaluations conjointes, la conduite de tels exercices est encouragée, selon que de besoin, au niveau centralisé ou décentralisé.

TABLEAU 2: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION	
Évaluation centralisée	Évaluation décentralisée
<ul style="list-style-type: none"> Évaluations stratégiques couvrant de manière équilibrée les principaux instruments de planification et de programmation du PAM, y compris des éléments du Plan stratégique et d'autres stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation d'au moins 50 pour cent du portefeuille d'activités²⁹ (effectivement financées) de chaque bureau de pays sur une période de 3 ans³⁰
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des politiques après 4 à 6 ans de mise en œuvre 	Évaluations recommandées: <ul style="list-style-type: none"> avant le passage à une plus grande envergure des projets pilotes, innovations ou prototypes en cas d'interventions à haut risque³¹ avant qu'une troisième intervention de même type et de même portée ne soit mise en œuvre
Évaluation des portefeuilles d'activités: <ul style="list-style-type: none"> tous les 5 ans dans les 10 plus grands bureaux de pays (2 par an) tous les 10 à 12 ans dans tous les autres bureaux de pays (7 par an) 	
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, parfois avec le Comité permanent interorganisations 	
<ul style="list-style-type: none"> Couverture équitablement répartie grâce aux évaluations d'opérations gérées au niveau central³² 	
Tous les programmes de pays	

²⁹ Mis en œuvre par le biais d'opérations, de subventions ou de fonds d'affectation spéciale.

³⁰ Dans les pays comptant un seul projet de développement ou un seul programme de pays, l'évaluation peut avoir lieu tous les cinq ans.

³¹ WFP/EB.A/2015/5-B.

³² La série temporaire en cours des évaluations d'opérations centralisées devrait progressivement disparaître à mesure que la fonction d'évaluation décentralisée se développe. Les évaluations d'opérations peuvent également être décentralisées.

18. Par souci d'efficacité, et dans les pays où les normes d'évaluation ci-dessus sont respectées, les gouvernements et autres parties prenantes sont encouragés à exploiter les évaluations du PAM pour remplir leurs propres obligations en matière d'évaluation.

Planification et sélection

19. Lorsqu'il s'agit de déterminer ce qu'il faut évaluer, à quel moment le faire et de quelle manière procéder, plusieurs éléments sont à prendre en considération: l'intérêt stratégique, la demande, les délais à respecter pour la prise de décisions, les risques, le manque de connaissances, la faisabilité et l'évaluabilité, la proportionnalité et la complexité. La présente politique prévoit une meilleure intégration de l'évaluation dans le cycle de gestion des politiques et des programmes du PAM, avec une planification à deux niveaux:

- *Évaluation centralisée:* le Bureau de l'évaluation élabore un plan de travail annuel dans lequel il détermine les priorités tant pour les évaluations que pour le développement de la fonction d'évaluation, en tenant compte des normes établies et des ressources disponibles. Pour garantir l'impartialité de l'évaluation, le Directeur de l'évaluation établit le plan de manière indépendante, en concertation avec la direction du PAM et d'autres grandes parties prenantes, et le présente au Conseil dans le cadre du Plan de gestion du PAM.
- *Évaluation décentralisée:* conformément aux normes, c'est au moment de la conception et de l'approbation d'une stratégie ou d'un programme de pays que seront prises les premières décisions concernant l'évaluation, afin de faciliter la mobilisation des ressources et la planification, ce qui n'exclut pas que d'autres impératifs puissent entrer en jeu ultérieurement.

20. Le Bureau de l'évaluation, les bureaux régionaux et les bureaux de pays se concerteront régulièrement pour assurer la complémentarité de la planification des évaluations centralisées et décentralisées et une utilisation efficace des ressources. Le type et le choix de la date d'une évaluation, de même que l'approche et la méthode utilisées, doivent être adaptés à l'usage que l'on compte en faire et aux besoins liés aux politiques et aux programmes, tout en respectant les normes de couverture. Le tableau 3 dresse la liste des types d'évaluation actuellement conduites au PAM.

TABLEAU 3: TYPES D'ÉVALUATION	
Évaluations de politiques	Sont inscrites dans le processus d'élaboration des politiques générales ³³ du PAM pour évaluer la qualité des politiques, leur mise en œuvre et leurs résultats
Évaluations stratégiques	Traitent de questions thématiques, d'initiatives ou de programmes globaux ou institutionnels, retenus en raison de l'intérêt qu'ils présentent pour l'orientation et la gestion stratégiques du PAM
Évaluation du portefeuille d'activités du PAM dans un pays ou dans une région	Analysent le positionnement stratégique, la performance et les résultats de l'ensemble des activités du PAM dans un pays ou dans une région
Évaluations d'opérations	Évaluent l'adéquation, la performance et les résultats d'opérations spécifiques, et contribuent à intégrer la planification de l'évaluation et l'utilisation de ses résultats dans le cycle des programmes

³³ WFP/EB.A./2011/5-B.

Évaluations d'impact	Analysent les changements positifs et négatifs, directs ou indirects, escomptés ou non d'une intervention survenus pour les différents groupes socioéconomiques concernés
Évaluations d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central	Traitent des interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central, et accordent une attention particulière au contexte et aux principes humanitaires, à la couverture et à la cohérence de l'intervention ainsi qu'à l'articulation des diverses composantes
Évaluations conjointes: Étant donné les avantages que présente une approche commune de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage collectifs, chacun des types d'évaluation ci-dessus peut être mené conjointement avec des partenaires si besoin est. Dans le contexte plus vaste du système des Nations Unies et des objectifs de développement durable, les évaluations conjointes s'avèrent de plus en plus intéressantes au niveau décentralisé.	

Gestion de la qualité

21. *Assurance qualité:* Pour être de qualité, une évaluation nécessite en amont un processus soigneusement planifié et exécuté, dont la gestion s'appuie sur le système EQAS du PAM et les normes, règles et directives du GNUE. EQAS propose des diagrammes de processus, des modèles détaillés de présentation, des listes de contrôle et des notes techniques pour tous les types d'évaluation.
22. *Vérification de la qualité:* La qualité de toutes les évaluations achevées sera évaluée de manière indépendante en fonction de critères définis au préalable; ce travail, dont les résultats figureront dans le rapport annuel sur l'évaluation, contribuera à la transparence, à la crédibilité et à l'utilité des évaluations.

Utilisation, communication et suivi

23. Reconnaisant l'apport notable de l'évaluation à la culture du savoir et de l'exploitation de données probantes, le PAM s'engage à renforcer le processus d'apprentissage en communiquant activement les résultats des évaluations à toutes les parties prenantes.
24. S'appuyant sur les produits et processus actuellement disponibles, le PAM recherchera les meilleurs moyens de communiquer ces résultats aux différentes parties prenantes et aux populations touchées aux diverses étapes de la planification et de la mise en œuvre de chaque évaluation. Dans le cadre d'initiatives institutionnelles visant à améliorer l'Internet, l'Intranet et la gestion des connaissances au PAM, et compte tenu des plateformes et réseaux internationaux d'évaluation existants, la base de données de l'évaluation sera renforcée: accès facilité, capacité de consultation accrue et évaluations décentralisées ajoutées. Les résultats des évaluations seront ainsi plus accessibles aux usagers potentiels.
25. Les dispositifs d'approbation des politiques, des stratégies et des programmes et les mécanismes de gestion de la performance seront renforcés: ils incluront les données probantes issues des évaluations et comporteront des plans pour les futures évaluations. Tous les rapports d'évaluation et toutes les réponses de la direction seront mis à la disposition du public.
26. Tous les rapports d'évaluation centralisée et les réponses de la direction qui les accompagnent sont examinés par le Conseil¹⁰. La direction assure le suivi des mesures prises

en réponse aux recommandations de l'évaluation et en rend compte au Conseil³⁴; elle assure aussi le suivi des réponses données et des mesures prises pour faire le point sur l'application des recommandations et envisager si d'autres mesures sont nécessaires. Le rapport annuel sur l'évaluation établi par le Bureau de l'évaluation et soumis au Conseil présente un résumé des constatations issues de toutes les évaluations centralisées, fait état des problèmes d'ordre systémique et propose des recommandations générales.

27. Fort du dialogue qui s'instaure régulièrement entre la direction et le Bureau de l'évaluation au moment du parachèvement des rapports d'évaluation centralisée et des réponses de la direction qui les accompagnent, le PAM s'engage à tirer le meilleur parti des évaluations et à faire en sorte que l'ensemble que constituent recommandation, réponse de la direction et mesure de suivi forment un tout cohérent.

VI. PARTENARIATS

28. Les objectifs de développement durable de 2015, portés par l'initiative nationale, appellent à renouveler les partenariats entre les parties prenantes de l'évaluation. Grâce au renforcement de sa fonction d'évaluation décentralisée, le PAM sera mieux à même de nouer des partenariats dans ce domaine avec les gouvernements, des organismes multilatéraux et bilatéraux, la société civile, des universités et d'autres parties prenantes au niveau national. Sa place privilégiée dans le système humanitaire mondial offre également au PAM une occasion unique de collaborer avec ses partenaires d'évaluation pour contribuer à l'efficacité et à la transparence de l'action humanitaire mondiale.

Collaboration interinstitutions

29. Répondant à l'évolution de la conjoncture en général, les demandes de collaboration en matière d'évaluation à l'échelle du système et entre les institutions sont en hausse. Les évaluations conjointes et interinstitutions offrent plusieurs avantages: une couverture accrue, davantage d'économies et une meilleure compréhension entre les organismes et leurs partenaires aux niveaux institutionnel et national. La collaboration au niveau de l'évaluation se fera comme de besoin, notamment entre les organismes ayant leur siège à Rome et par le biais du mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système³⁵. Le Bureau de l'évaluation assumera un rôle de premier plan pour mieux faire connaître l'évaluation de l'action humanitaire et en améliorer la couverture et la qualité, en partenariat avec le mécanisme d'évaluation de l'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, le GNUE et d'autres.

Développement de la capacité d'évaluation

30. Le PAM collaborera avec le GNUE et ses partenaires pour répondre aux engagements pris par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution sur le renforcement des capacités d'évaluation au niveau des pays adoptée en 2014³⁶. Conscient que ce travail relève principalement de la fonction d'évaluation décentralisée, le Bureau de l'évaluation aidera les

³⁴ Par le biais du Rapport annuel sur les résultats et du document intitulé Point sur l'application des recommandations issues de l'évaluation.

³⁵ CCI. 2013. *Policy for Independent System-wide Evaluation of Operational Activities for Development of the United Nations System*. http://www.un.org/en/ecosoc/julyhls/pdf13/policy_for_independent_system-wide_evaluation_of_operational_activities_for_development_of_the_united_nations.pdf

³⁶ Résolution 69/237 (2014) de l'Assemblée générale des Nations Unies.

bureaux régionaux et les bureaux de pays à: i) s'engager auprès des gouvernements et des partenaires pour renforcer la demande d'évaluation dans les domaines d'intervention du PAM et les enseignements qui en sont tirés; et ii) développer les partenariats avec les institutions et les experts nationaux et régionaux spécialisés dans l'évaluation afin d'étoffer le fichier de spécialistes dans ce domaine.

VII. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

31. Les rôles et responsabilités nécessaires à la mise en œuvre de la présente politique sont répartis dans l'ensemble du PAM.

Conseil d'administration

32. Le Conseil supervise la fonction d'évaluation et exerce les responsabilités suivantes:

<i>Cadre normatif</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Approuve la politique d'évaluation; garantit l'application de ses dispositions ii) Nomme le Directeur de l'évaluation conjointement avec le Directeur exécutif iii) Dans le cadre de la consultation annuelle et des tables rondes sur l'évaluation, fournit des orientations stratégiques sur la fonction d'évaluation iv) Favorise une culture de l'évaluation en tant qu'organe directeur du PAM, par l'entremise de ses membres et dans les pays que ceux-ci représentent
<i>Planification</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Examine le plan de travail du Bureau de l'évaluation et ses priorités, tels qu'ils figurent dans le Plan de gestion du PAM
<i>Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Approuve le budget du Bureau de l'évaluation et examine, dans le cadre du rapport annuel sur l'évaluation, l'évolution de la situation des ressources humaines et financières consacrées aux évaluations centralisées et décentralisées
<i>Contrôle</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Examine les rapports annuels sur l'évaluation³⁷ - et les indicateurs de performance clés de l'évaluation dont ils rendent compte – sur la mise en œuvre de la politique d'évaluation et l'efficacité de la fonction d'évaluation, et donne des orientations à la direction concernant ladite mise en œuvre ii) Examine tous les rapports d'évaluation centralisée iii) Tient la direction responsable de la formulation en temps voulu d'une réponse solide à toutes les évaluations qu'il examine, et de la réalisation du suivi.
<i>Utilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Lorsqu'il approuve de nouvelles politiques ou stratégies, ou de nouveaux programmes, plans de gestion et autres documents pertinents, veille à ce que les données probantes issues de l'évaluation aient bien été prises en considération ii) Prend ses décisions en tenant compte des données probantes issues de l'évaluation

³⁷ Les résultats des évaluations décentralisées et des évaluations humanitaires interorganisations sont communiqués uniquement dans le rapport annuel sur l'évaluation.

Directeur exécutif

33. Le Directeur exécutif exerce les responsabilités suivantes:

<i>Cadre normatif</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Garantit l'application des dispositions de la présente politique, notamment en ce qui concerne les normes de couverture, les ressources, les responsabilités et les clauses d'impartialité relatives à l'évaluation décentralisée ii) Promulgue la Charte de l'évaluation iii) Promeut une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, et veille à ce que les principes de l'évaluation soient pris en compte dans la gestion et la prise de décisions iv) Conjointement avec le Conseil, nomme au poste de Directeur de l'évaluation un évaluateur professionnel compétent n'ayant aucun conflit d'intérêts avec la fonction qui lui est confiée, pour un mandat de six ans sans possibilité de réadmission au PAM
<i>Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Affecte les ressources humaines et financières nécessaires dans l'ensemble du PAM pour que la capacité d'évaluation réponde aux besoins de la politique d'évaluation
<i>Réponse de la direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Veille à ce que les réponses de la direction aux recommandations issues de l'évaluation soient solides et accompagnent chacun des rapports d'évaluation soumis à l'examen du Conseil, s'assure de la mise en œuvre des mesures de suivi et fait rapport chaque année sur l'avancement de leur application ii) Présente une réponse au rapport annuel sur l'évaluation, et s'assure que les mesures nécessaires sont prises pour que la fonction d'évaluation du PAM soit performante
<i>Utilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Encourage la réflexion dans le domaine de l'évaluation, et a recours aux évaluations pour s'assurer que les décisions prises en matière de politiques, stratégies et programmes sont fondées sur des éléments probants
<i>Engagement international</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) En tant que membre directeur du Comité permanent interorganisations, encourage le PAM à contribuer à l'évaluation de l'action humanitaire internationale

Directeur de l'évaluation

34. Pour préserver l'indépendance structurelle de l'évaluation, le Directeur de l'évaluation relève administrativement du Directeur exécutif du PAM et fonctionnellement du Conseil. Il/elle a un rôle purement consultatif ou d'observateur dans les comités ou équipes spéciales établis à des fins de gestion. Avec l'appui du Bureau de l'évaluation, le Directeur de l'évaluation est chargé de la direction d'ensemble, de la normalisation et de la supervision de la fonction d'évaluation. Il/elle exerce les responsabilités suivantes:

<i>Cadre normatif</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Dirige la mise en œuvre de la politique d'évaluation, en veillant au respect des normes et des règles du GNUE et à l'utilisation des pratiques les plus récentes en matière d'évaluation ii) Élabore la stratégie d'évaluation et en dirige la mise en œuvre iii) Appuie le travail du Directeur exécutif en faveur d'une culture institutionnelle de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage iv) Définit le cadre normatif des évaluations décentralisées – normes, règles, garanties d'impartialité, directives et couverture escomptée
<i>Contrôle</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Garantit que toutes les évaluations centralisées respectent bien les principes d'évaluation ii) Supervise la fonction d'évaluation décentralisée et en rend compte iii) Facilite le dialogue avec la direction à propos de la performance et du renforcement de la fonction d'évaluation
<i>Planification</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Élabore le plan de travail du Bureau de l'évaluation, à l'abri de toute influence d'une quelconque partie prenante, et le soumet au Conseil pour examen

	<ul style="list-style-type: none"> ii) Veille à la mise en place d'un ensemble de conditions propices à la planification des évaluations décentralisées iii) Consulte régulièrement les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour assurer la complémentarité entre évaluations centralisées et décentralisées
<i>Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Est pleinement responsable de la gestion des ressources humaines et financières allouées au Bureau de l'évaluation ii) Établit, de manière indépendante, un budget conforme au plan de travail du Bureau de l'évaluation, qu'il présente au Conseil pour approbation iii) Promeut l'établissement d'un mécanisme institutionnel durable pour financer les évaluations décentralisées
<i>Gestion des évaluations centralisées</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Produit des évaluations de qualité ii) Recrute des consultants indépendants spécialisés dans l'évaluation iii) Veille au respect du Code de conduite des évaluateurs iv) Soumet directement ses rapports au Conseil, sans avoir à les soumettre à l'approbation de la direction du PAM
<i>Réponse de la direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Dialogue avec la direction pour une meilleure cohérence entre les recommandations issues des évaluations centralisées et les réponses de la direction
<i>Assurance qualité</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Met à jour et diffuse les méthodes d'évaluation et autres directives par le biais d'EQAS, afin de s'assurer que les pratiques utilisées au PAM pour l'évaluation correspondent bien aux normes du GNUE et autres règles internationales pertinentes ii) Veille à ce que toutes les évaluations centralisées se conforment à EQAS et conçoit des systèmes pour que toutes les évaluations décentralisées puissent à leur tour s'y conformer
<i>Développement des capacités</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Établit et met en œuvre avec d'autres intervenants au PAM une approche détaillée visant à renforcer les capacités internes que requiert la fonction d'évaluation décentralisée, et qui soit compatible avec les stratégies institutionnelles du PAM en matière de ressources humaines et de suivi
<i>Utilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) S'assure que tous les rapports d'évaluation centralisée sont publiés sur le site Web du PAM ii) Veille à ce que les résultats des évaluations soient communiqués en temps voulu et de la manière qu'il convient iii) Organise une consultation annuelle et des tables rondes sur l'évaluation
<i>Engagement international</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Dirige les travaux du PAM au GNUE et dans d'autres réseaux d'évaluation professionnels ii) Soutient l'action engagée par le GNUE et le PAM pour renforcer les capacités nationales d'évaluation, selon qu'il convient iii. Favorise la conduite d'évaluations conjointes selon que de besoin
<i>Vérification de la qualité</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Veille à la mise en place au PAM d'un système de vérification de la qualité de toutes les évaluations achevées
<i>Rapports</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Approuve les rapports d'évaluation centralisée qui sont présentés directement au Conseil sans devoir être soumis au préalable à l'approbation du Directeur exécutif ou de l'équipe de direction du PAM ii) Prépare et publie le rapport annuel sur l'évaluation, dans lequel il fait notamment mention des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation

Directeurs régionaux

35. La fonction d'évaluation est répartie entre les différents services du PAM. À cet égard, les directeurs régionaux ont un rôle actif à jouer dans les évaluations décentralisées dont les bureaux de pays demandent la réalisation et ils exercent chacun les responsabilités suivantes:

<i>Cadre normatif</i>	i) Veille au bon déroulement de la fonction d'évaluation décentralisée, notamment à l'application des normes de couverture et des clauses d'impartialité ii) Prend les mesures qui s'imposent pour renforcer l'évaluation décentralisée avec l'appui du Bureau de l'évaluation
<i>Planification</i>	i) Consulte régulièrement le Bureau de l'évaluation et les bureaux de pays pour assurer la complémentarité entre évaluations centralisées et décentralisées ii) Veille à ce que les évaluations décentralisées prévues soient prises en compte lors de l'élaboration des stratégies et des interventions
<i>Ressources</i>	i) Veille à ce que les budgets prévoient suffisamment de ressources pour gérer les évaluations décentralisées indépendantes et fournir un appui adéquat au niveau régional
<i>Réponses de la direction et mesures de suivi</i>	i) Veille à la préparation des réponses de la direction aux recommandations issues des évaluations décentralisées et à la mise en œuvre de mesures de suivi adaptées
<i>Assurance qualité</i>	i) Contrôle que les évaluations décentralisées appliquent le système EQAS
<i>Développement des capacités</i>	i) Avec le Bureau de l'évaluation, fournit des conseils techniques aux bureaux de pays qui ont à gérer des évaluations décentralisées
<i>Utilisation</i>	i) Veille à ce que les nouveaux programmes et stratégies établis dans la région se fondent sur les données probantes issues des évaluations ii) S'assure que tous les rapports d'évaluation décentralisée sont accessibles au public

Directeurs de division au Siège, directeurs régionaux et directeurs de pays

36. Les directeurs de division au Siège et les directeurs de bureau régional ou de bureau de pays sont parties prenantes aux évaluations centralisées, mais peuvent aussi faire exécuter des évaluations décentralisées. Ils exercent chacun les responsabilités suivantes:

En tant que partie prenante des évaluations centralisées	
<i>Appui à la conduite de l'évaluation</i>	i) S'assure de l'évaluabilité des activités entreprises par le PAM – en collectant des données de référence et en établissant des indicateurs de performance et des valeurs cibles pour les résultats escomptés ii) Facilite le processus d'évaluation et donne accès à l'information demandée iii) Organise des consultations au sujet des produits de l'évaluation et fait remonter l'information
<i>Ressources</i>	i) <i>Directeur de pays seulement.</i> Contribue financièrement à certaines évaluations d'opérations gérées par le Bureau de l'évaluation ³⁸
<i>Réponse de la direction et mesures de suivi</i>	i) Prépare les réponses de la direction aux recommandations issues d'évaluations qui lui sont adressées, met en œuvre des mesures de suivi et en rend compte
<i>Utilisation</i>	i) Utilise les données probantes issues des évaluations centralisées lors de l'élaboration des nouveaux programmes, stratégies et politiques

³⁸ Mémoire de la Directrice exécutive, décembre 2012: *Establishment of a Special Account for Operation Evaluations and Approval of DSC Funding Modality.*

En tant que responsable pour le compte duquel des évaluations décentralisées sont réalisées	
<i>Cadre normatif</i>	i) Se conforme aux dispositions de la politique d'évaluation et aux garanties d'impartialité ii) Respecte les normes de couverture
<i>Planification</i>	i) Au moment de la conception de tout nouveau programme ou stratégie, détermine si une évaluation sera nécessaire ii) Inclut l'évaluation dans le plan de travail du bureau iii) Encourage la conduite d'évaluations conjointes dans la mesure du possible
<i>Ressources</i>	i) Prévoit au budget suffisamment de ressources pour la gestion d'évaluations décentralisées indépendantes
<i>Gestion des évaluations décentralisées</i>	i) Conçoit et gère les évaluations dans le respect des normes et des règles du GNUE ii) Sélectionne, recrute et encadre les consultants spécialisés dans l'évaluation iii) Veille à ce que les consultants respectent le Code de conduite des évaluateurs iv) Effectue le recrutement selon des procédures de mise en concurrence fondées sur la performance
<i>Réponses de la direction et mesures de suivi</i>	i) Prépare les réponses de la direction, met en place des mesures de suivi et en rend compte
<i>Assurance qualité</i>	i) Fait en sorte que les évaluations décentralisées se conforment à EQAS
<i>Développement des capacités</i>	i) Avec l'appui du Bureau de l'évaluation, renforce les capacités du personnel pour qu'il soit à même de gérer les évaluations décentralisées
<i>Utilisation</i>	i) Utilise les données probantes issues des évaluations décentralisées lors de l'élaboration des nouveaux programmes, politiques, stratégies et autres interventions ii) Veille à ce que les rapports d'évaluation décentralisée soient accessibles au public
<i>Vérification de la qualité</i>	i) Examine les rapports sur la qualité des évaluations achevées et prend les mesures nécessaires pour améliorer la qualité des évaluations à venir

VIII. RESSOURCES ET RISQUES

37. Pour être efficace, la fonction d'évaluation doit pouvoir compter sur des ressources financières et humaines sûres, prévisibles et suffisantes qui lui permettront de constituer progressivement puis de maintenir une couverture des évaluations qui soit équilibrée et suffisante pour faire face aux impératifs de l'obligation redditionnelle et aux besoins d'apprentissage. Dans sa réponse aux recommandations issues de l'examen par les pairs, le PAM a reconnu qu'il était nécessaire de prévoir à titre prioritaire des dispositions viables pour le financement et la dotation en ressources de l'évaluation, et la direction s'est engagée à mettre en œuvre graduellement la présente politique.

Ressources humaines

38. Pour être indépendante, l'évaluation doit être suffisamment séparée des autres fonctions (voir le tableau 1) afin d'éviter tout conflit d'intérêts, et intégrer le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies dans les profils d'emploi types du personnel d'évaluation du PAM et dans les contrats des consultants spécialisés dans l'évaluation. L'application par le personnel des dispositions prévoyant leur indépendance d'action et leur

impartialité ne doit pas avoir pour lui de répercussions négatives, notamment pour ce qui est des perspectives de carrière.

39. Pour être efficace, la fonction d'évaluation doit être dotée d'effectifs compétents et suffisants:

i) *Des spécialistes* seront recrutés à l'externe pour conduire toutes les évaluations que le PAM donne à exécuter et pour effectuer certaines tâches liées à l'évaluation telles que les rapports sur la qualité des évaluations achevées. Le Bureau de l'évaluation dressera un fichier d'évaluateurs indépendants et de prestataires de services du monde entier qu'il mettra à jour régulièrement.

ii) *Fonctionnaires du PAM chargés de l'évaluation:*

➤ Le personnel du Bureau de l'évaluation sera renforcé pour faire face aux besoins accrus de la fonction d'évaluation et 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, nommés conformément à la politique de réaffectation du PAM pour au moins quatre ans (période minimum prévue pour les postes de l'évaluation). 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.

➤ À partir de 2017, des spécialistes de l'évaluation expérimentés seront également recrutés et affectés aux bureaux régionaux, à raison d'un par bureau; ils relèveront directement du Directeur régional ou de son adjoint, et rendront compte au Bureau de l'évaluation pour les questions techniques. Ces postes seront inscrits au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) afin d'assurer la fiabilité de leur financement, leur indépendance à l'égard des programmes, et un effectif suffisant.

iii) *Autres membres du personnel du PAM:*

➤ Le personnel et les gestionnaires du PAM chargés du suivi et de l'évaluation ainsi que des programmes recevront la formation et l'appui technique qui leur seront nécessaires pour exercer leurs fonctions d'évaluation.

➤ Pour diminuer les risques ou pallier le manque d'objectivité, les personnes chargées du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays devraient autant que possible rendre compte directement à la direction de ces bureaux.

40. Pour faire réaliser, encadrer et utiliser les évaluations décentralisées et en assurer la qualité, la fonction d'évaluation décentralisée exige des investissements en matière de personnel, notamment l'affectation de spécialistes supplémentaires et le renforcement des compétences du personnel en place. Conformément à la stratégie du PAM en matière de personnel, le Bureau de l'évaluation établira un plan-cadre détaillé pour renforcer les capacités dans le domaine de l'évaluation décentralisée, comprenant des directives en ligne, des formations et des conseils techniques.

41. Le Bureau de l'évaluation continuera de veiller à ce que son personnel entretienne les compétences techniques grâce auxquelles il produit des évaluations centralisées de qualité en participant aux réseaux d'évaluation professionnels appropriés.

Ressources financières

42. Il ressort de l'examen réalisé en 2014 par le CCI concernant la fonction d'évaluation dans les organismes des Nations Unies que ceux-ci consacrent en général de 0,5 pour cent à 3 pour cent de leurs dépenses à l'évaluation, suivant le mandat et la taille de la fonction d'évaluation et la place que celle-ci occupe dans l'organisation³⁹.
43. Compte tenu de la nature du travail du PAM et des spécificités de son financement⁴⁰, le PAM s'engage à affecter 0,8 pour cent du montant de ses contributions pour répondre aux besoins liés à la fonction d'évaluation dans son intégralité. Cet objectif sera atteint progressivement d'ici à la fin de la période couverte par la présente politique, pour faire face à la mise en place des normes de couverture des évaluations centralisées et décentralisées et à l'augmentation des responsabilités du Bureau de l'évaluation.
44. Le budget du plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation, qui comprend notamment la totalité des coûts des évaluations centralisées, du renforcement de l'ensemble de la fonction d'évaluation, et du contrôle de la fonction d'évaluation décentralisée, est approuvé par le Conseil dans le cadre du Plan de gestion du PAM. Tous les fonds alloués pour l'exécution du plan de travail sont gérés par le Directeur de l'évaluation. Cette indépendance financière s'applique tant aux fonds provenant du budget AAP qu'à ceux émanant d'autres sources.
45. Plusieurs sources sont nécessaires au financement de la fonction d'évaluation décentralisée: i) le budget AAP pour disposer de crédits au niveau régional; ii) les fonds des projets⁴¹; et iii) d'autres sources pour couvrir les coûts des évaluations décentralisées. Un mécanisme de financement viable, conforme au cadre de financement du PAM, sera établi et adapté comme de besoin. Il permettra de veiller à ce que les crédits nécessaires au financement des évaluations sélectionnées en suivant les normes de couverture soient inclus dans les budgets des projets. Il comprendra des dispositions spéciales pour les petits bureaux de pays et les projets ne disposant pas de ressources suffisantes, et amortira les fluctuations affectant les contributions.
46. Les systèmes institutionnels de suivi des budgets et des dépenses seront adaptés pour améliorer la visibilité et la transparence des crédits alloués aux évaluations décentralisées et des dépenses qui leur sont imputées.

³⁹ Les politiques d'évaluation adoptées par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, ONU-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; l'objectif de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture est de 0,8 pour cent et celui du Fonds international de développement agricole de 0.9 pour cent.

⁴⁰ Y compris les contributions volontaires en nature et celles destinées au couplage.

⁴¹ Y compris les opérations, les fonds d'affectation spéciale et les subventions.

Risques

47. La théorie du changement illustrée à la figure 1 présente un certain nombre d'hypothèses nécessaires au fonctionnement efficace de la fonction d'évaluation. Si ces éléments ne se concrétisaient pas, la fonction d'évaluation risquerait de ne pas être en mesure d'atteindre les objectifs et la finalité escomptés, ce qui nuirait à la réalisation des objectifs stratégiques et aux résultats de gestion du PAM liés aux processus, aux systèmes, à l'obligation redditionnelle et au financement⁴². Les risques recensés sont principalement d'ordre programmatique (ils constitueraient un frein à l'amélioration de l'efficacité du PAM faute d'éléments probants suffisants) et institutionnel (ils entraîneraient une atteinte à la réputation du PAM). Les risques auxquels est exposée la fonction d'évaluation, leurs degrés de gravité tels que définis dans la Politique en matière de gestion globale des risques⁴², et les mesures d'atténuation sont répertoriés au tableau 4 ci-dessous.

TABLEAU 4: ANALYSE DES RISQUES	
Risques	Mesures d'atténuation
1. Demande faible et/ou imprévisible de la part des parties prenantes (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> • La planification de l'évaluation est intégrée dans le cycle des programmes du PAM • Les parties prenantes sont encouragées à avoir davantage recours aux évaluations du PAM et à les appuyer
2. Demande interne faible (élevé)	<ul style="list-style-type: none"> • Il est veillé à la bonne qualité des évaluations • Le Bureau de l'évaluation sensibilise le personnel et les gestionnaires du PAM à l'utilité des évaluations et à l'importance des normes de couverture • Les données probantes issues des évaluations et la planification de l'évaluation sont inclus dans le processus d'examen des projets • Le Bureau de l'évaluation rend compte de l'application des normes de couverture
3. Manque de direction, de prise en charge et d'appui (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil examine les indicateurs de performance clés établis pour la fonction d'évaluation, prend ses décisions, fait part de ses attentes et donne des orientations pour améliorer la performance
4. Utilisation insuffisante de l'évaluation (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> • La direction veille à ce que les constatations des évaluations soient systématiquement prises en compte dans les nouvelles politiques et stratégies et lors de la conception des programmes • Le Bureau de l'évaluation commente l'utilisation des résultats • Le Bureau de l'évaluation et/ou d'autres unités assurent la pertinence, l'opportunité et la qualité des évaluations
5. Ressources humaines inadaptées – compétences et effectifs (élevé)	<ul style="list-style-type: none"> • Le Bureau de l'évaluation et/ou d'autres unités mettent en place un dispositif de développement des capacités pour l'évaluation décentralisée – directives, formation, conseils techniques • Des conseillers chargés de l'évaluation sont affectés aux bureaux régionaux

⁴² WFP/EB.A/2015/5-B.

6. Ressources financières imprévisibles et insuffisantes (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> • Le PAM s'engage à consacrer 0,8 pour cent du montant de ses contributions à l'évaluation d'ici à la fin de la période couverte par la présente politique • Des mécanismes de financement viables sont mis en place pour permettre une application progressive des normes de couverture • La fonction d'évaluation décentralisée est mise en œuvre par paliers
7. Données de suivi crédibles peu nombreuses (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> • La direction s'engage à améliorer le système institutionnel de suivi • Le manque de données est compensé en partie par la collecte de données primaires et par la triangulation de l'information effectuée par les équipes d'évaluation • L'évaluation est planifiée dès le début du cycle des projets pour faciliter le recensement des besoins en matière de suivi

IX. MISE EN ŒUVRE, CONTRÔLE, RAPPORTS ET EXAMEN

Lancement et mise en œuvre de la politique

48. Une fois la politique approuvée, son lancement se fera suivant une stratégie de communication visant à assurer que l'ambition et les objectifs de la politique ainsi que les rôles et responsabilités en matière d'évaluation sont bien compris dans l'ensemble du PAM. La mise en œuvre se fera graduellement, en fonction des ressources disponibles. Les directives, les normes de qualité, les modules de formation, et les systèmes d'établissement de rapports et de notation nécessaires à l'évaluation décentralisée seront élaborés et testés au cours de la première année. L'introduction d'un mécanisme de financement viable se fera graduellement à partir de la deuxième année, de même que l'affectation des effectifs nécessaires et la mise en service des systèmes et des directives élaborés durant la première année.
49. Une stratégie d'évaluation sera établie qui fournira des informations détaillées sur les modalités de gestion et les plans de mise en œuvre des dispositions suivantes: développement des capacités d'évaluation; mobilisation des ressources nécessaires à l'évaluation et sélection, couverture, conduite, communication et utilisation des évaluations; et respect des normes de qualité et d'impartialité. Cette stratégie fera le lien entre la politique d'évaluation et le Plan de gestion du PAM et proposera des indicateurs de performance pour le suivi de la fonction d'évaluation dans son ensemble. Elle viendra compléter la stratégie de suivi du PAM et l'approche des examens de programme, dans le cadre d'un dispositif coordonné visant à renforcer la base de données factuelles nécessaires à la prise de décisions, la gestion de la performance, l'apprentissage et l'obligation de rendre compte des résultats.

Contrôle et rapports

50. Comme l'a demandé le Conseil à sa deuxième session ordinaire en 2014, le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec la direction, élaborera une série d'indicateurs de performance clés afin d'aider le Conseil à superviser l'évaluation dans l'ensemble du PAM. Le rapport annuel sur l'évaluation, outil privilégié pour rendre compte de l'ensemble de la fonction, présente également les constatations issues des évaluations centralisées, dresse le bilan de la qualité de toutes les évaluations, et rend compte des progrès accomplis au regard

des indicateurs de performance clés de la fonction d'évaluation, et de la performance du Bureau de l'évaluation au regard de son plan de travail.

51. La priorité ira aux indicateurs de performance qui permettent au Conseil d'exercer plus facilement un contrôle stratégique sur l'évaluation et donnent des informations sur les avancées dans la réalisation des objectifs escomptés et de la finalité de la politique. Certains de ces indicateurs figurent déjà dans le cadre de résultats de gestion du PAM; d'autres, en revanche, nécessiteront une modification des systèmes institutionnels et seront donc introduits progressivement. Comme indiqué dans la réponse du PAM à l'examen par les pairs, les domaines traités seront les suivants:
- i) *Intégration de la fonction d'évaluation au PAM*: État d'avancement de la mise en place du cadre institutionnel, des systèmes et des processus qui garantiront la viabilité, l'indépendance et l'impartialité de la fonction d'évaluation, y compris les capacités et les compétences.
 - 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 de l'évaluation*: Nombre, type et couverture géographique des évaluations achevées dans l'ensemble du PAM par rapport aux normes de couverture.
 - iv) *Qualité de l'évaluation*: Analyse des vérifications de la qualité des évaluations achevées.
 - v) *Assimilation des enseignements et utilisation des résultats des évaluations*: Mesure dans laquelle les données probantes issues des évaluations sont utilisées lors de la conception des politiques, des stratégies et des programmes; accès à ces données; et transparence vis-à-vis du public.
 - vi) *Efficacité et efficacité des partenariats dans le domaine de l'évaluation*: Nombre et types d'évaluation conjointe; participation aux initiatives entreprises à l'échelle du système en matière d'évaluation et autres projets de collaboration.
52. Le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne se concerteront de manière à ce que la couverture, les directives et l'utilisation des évaluations soient convenablement pris en compte, si besoin est, dans le cadre d'audits internes dans les bureaux de pays.
53. L'examen par les pairs réalisé par le CAD/GNUE est un mécanisme reconnu utilisé pour évaluer les politiques d'évaluation des organismes des Nations Unies. Cet examen, prévu en 2020, éclairera l'élaboration de la prochaine politique.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	[budget] administratif et d'appui aux programmes
ALNAP	Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire
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
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques