

**PLAN DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION  
POUR 2015-2017:  
ANNEXE DU PLAN DE GESTION**



**Consultation informelle**

**3 septembre 2014**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**



---

## INTRODUCTION

1. La présente annexe décrit le programme de travail que le Bureau de l'évaluation se propose d'exécuter au cours de la période 2015-2017, lequel a été établi après avoir consulté le Conseil d'administration et la haute direction et en tenant compte du projet de réponse de la direction aux recommandations issues de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du PAM qu'avaient réalisé le Comité d'aide au développement (CAD) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).
2. Outre le programme de base que constituent les évaluations réalisées au niveau central, ce plan de travail contient plusieurs éléments qui prennent en compte les réorientations stratégiques convenues du rôle et de la responsabilité du Bureau de l'évaluation en ce qui concerne la fonction globale d'évaluation au PAM, comme évoqué dans la réponse de la direction aux recommandations issues de l'examen par les pairs. Ces éléments sont les suivants: une politique, une stratégie et un cadre de responsabilités plus structurés pour la fonction d'évaluation en général au PAM, y compris pour ce qui est de l'évaluation décentralisée; le maintien de la fonction centrale d'évaluation du PAM "en première ligne" comme principale source d'évaluations indépendantes de grande qualité; la participation au dispositif international d'évaluation; et une utilisation accrue des résultats des évaluations au stade de la conception des programmes.
3. Le plan de travail résumé ci-après entend compléter et accompagner les évolutions en cours du système de gestion de la performance du PAM que mènent d'autres divisions, à savoir:
  - un processus actualisé d'examen de la conception des programmes;
  - une nouvelle approche de la planification stratégique par le biais des cadres par pays;
  - des mesures visant à renforcer le suivi et à constituer une base plus solide d'observations factuelles aux fins de l'évaluation;
  - des initiatives concernant la stratégie du PAM en matière de personnel destinées à améliorer les capacités et les compétences requises pour exercer des fonctions cruciales pour la mission du PAM, notamment le suivi et l'évaluation.

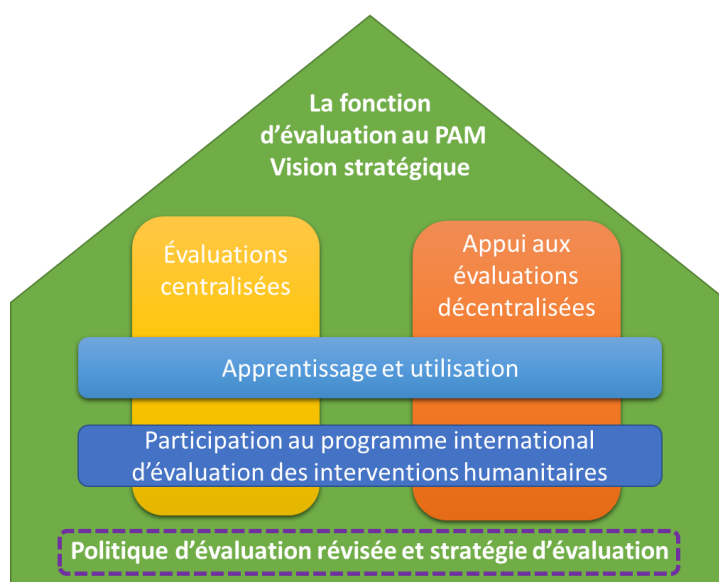
---

## RESUME DU PLAN DE TRAVAIL

4. Comme le montre la figure 1 et conformément aux ressources qui lui ont été allouées, pour la période 2015-2017, le Bureau de l'évaluation va:
  - i) réviser en 2015 sa politique d'évaluation et élaborer une stratégie d'évaluation conformément au modèle retenu par la direction pour la fonction d'évaluation du PAM, et mettre en place les systèmes d'information et d'établissement de rapports appropriés pour l'ensemble de la fonction d'évaluation du PAM;
  - ii) générer des données probantes pour rendre compte de ses résultats et promouvoir l'apprentissage en poursuivant, à un rythme légèrement moins soutenu, son programme d'évaluations centralisées complexes. Cette décision est conforme aux constatations et aux recommandations issues de l'examen effectué par les pairs, d'après lesquelles le Bureau de l'évaluation dispose d'une marge de manœuvre et peut réduire quelque peu le nombre d'évaluations réalisées de façon à investir davantage en faveur de l'apprentissage et de l'utilisation des évaluations;

- iii) poursuivre la série temporaire d'évaluations d'opérations réalisées au niveau central au cours de l'exercice 2016-2017, avec une envergure similaire à celle de 2014;
- iv) faciliter la production de données probantes par le biais d'évaluations décentralisées réalisées au niveau du terrain par les moyens suivants:
  - en élaborant des règles, des normes et des instructions;
  - en fournissant des conseils techniques et une formation à une échelle réduite, conformément à la stratégie actualisée concernant le suivi et aux instructions pour les examens menés sous la conduite de la Division de la gestion et du suivi de la performance (RMP);
  - en effectuant un contrôle qualité des évaluations décentralisées achevées;
- v) développer des systèmes permettant d'améliorer la contribution de l'évaluation à la culture du savoir et de l'apprentissage au PAM, et encourager l'utilisation des évaluations lors de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes pour qu'ils soient établis sur la base de données probantes;
- vi) participer au dispositif international d'évaluation de façon à contribuer aux pratiques internationales en la matière et à en tirer des enseignements, en particulier dans le contexte de l'évaluation d'interventions humanitaires.

**Figure 1: Champs d'action du Bureau de l'évaluation contribuant à la fonction d'évaluation choisie pour le PAM**



5. Des ressources seront attribuées pour garantir l'avancement des travaux dans les divers champs d'action indiqués ci-dessus, tout en maintenant le caractère prioritaire de la fonction première du Bureau de l'évaluation, qui consiste à produire des données factuelles en faisant réaliser au niveau central des évaluations indépendantes complexes, ce qui correspond au "programme de base" du Bureau de l'évaluation. Les ressources mises à la disposition du Bureau pour exécuter l'intégralité de son plan de travail se chiffrent au total à

9 051 160 dollars É.-U., soit 0,2 pour cent du montant total des contributions prévues du PAM. Les dépenses totales de personnel s'élèvent à 3 144 097 dollars, les dépenses autres se montant à 5 907 063 dollars, dont 3 010 850 dollars destinés au "programme de base", financé au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), en maintenant les niveaux de 2014.

6. Parallèlement à ce programme de base, 600 000 dollars provenant du budget AAP ont été alloués pour aider à élaborer la politique, un cadre propice et un système d'établissement de rapports pour la fonction globale d'évaluation, et pour commencer à mettre en place la fonction d'évaluation décentralisée retenue dans la réponse de la direction à l'examen par les pairs, en parallèle des initiatives institutionnelles correspondantes mentionnées au paragraphe 3. En comptant cet investissement supplémentaire, le montant total du budget AAP affecté au Bureau de l'évaluation pour 2015 est en hausse de 13 pour cent par rapport à 2014 et se chiffre à 6 105 985 dollars.
7. Par ailleurs, un montant de 2 585 175 dollars sera alloué au titre du compte spécial dédié ouvert en 2013, des ressources de projets étant utilisées pour réaliser la série d'évaluations d'opérations spécifiques, et 360 000 dollars provenant des ressources de l'Initiative REACH (Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants) seront consacrés à la réalisation en 2015 d'une évaluation conjointe, qui sera conduite par le Bureau de l'évaluation.

---

## **RESULTATS ATTENDUS EN 2015 ET PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2016-2017**

### **Politique et stratégie**

8. L'examen par les pairs réalisé en 2014 reconnaissait que la politique d'évaluation du PAM de 2008 protégeait davantage l'indépendance de l'évaluation, définissait plus clairement les attributions du Bureau de l'évaluation et des autres acteurs de l'évaluation, et institutionnalisait un programme d'évaluation équilibré, et qu'elle mettait en place un éventail de compétences spécialisées touchant les programmes au sein de l'équipe du Bureau de l'évaluation. Il répertoriait également les points faibles de la fonction d'évaluation à l'échelle de l'organisation, et notamment l'absence d'une stratégie d'évaluation officielle pour guider la mise en œuvre de la politique au niveau de toute la fonction, l'insuffisance des ressources financières et humaines destinées à l'évaluation, le manque de clarté s'agissant de la terminologie et de la portée, et le rôle du PAM dans le développement des capacités nationales d'évaluation. Il recommandait que la politique soit révisée de manière à tenir compte du rôle plus important que joue l'évaluation dans l'amélioration de la performance, conformément aux critères du GNUE et au nouveau Plan stratégique du PAM, et que soit élaborée une stratégie d'évaluation définissant la façon dont le PAM développera la capacité d'évaluation, les ressources consacrées à cette fonction, la sélection, la portée et l'utilisation des évaluations dans toute l'organisation.
9. Conformément à ce qui était recommandé dans la réponse de la direction à l'examen par les pairs de 2014, le Bureau de l'évaluation va conduire en 2015 la révision de la politique d'évaluation du PAM, conformément au modèle retenu pour la fonction d'évaluation du PAM qui est indiqué dans la réponse de la direction. La politique de 2015 régira la fonction d'évaluation du PAM et traduira la volonté de celui-ci de rendre compte de ses résultats et de promouvoir l'apprentissage, conformément aux règles et critères du GNUE. La politique définira la fonction d'évaluation du PAM dans le contexte tant international qu'interne. En particulier cette politique va:

- officialiser les liens entre l'évaluation, le suivi, l'examen et le système de gestion de la performance du PAM;
  - actualiser et préciser les rôles et les responsabilités du Conseil, les attributions des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège en matière de gestion ainsi que celles du Bureau de l'évaluation à l'issue du renforcement organisationnel du PAM;
  - réaffirmer l'attachement aux principes et aux mesures de précaution se rapportant à la gouvernance et à la mobilisation des ressources d'une fonction d'évaluation indépendante;
  - définir les attentes en ce qui concerne la portée de l'évaluation et l'utilisation des données qui en sont issues dans le cycle des politiques et des programmes du PAM.
10. En 2015, le Bureau de l'évaluation va également élaborer une stratégie d'évaluation qui servira de trait d'union entre la nouvelle politique et les plans de gestion annuels. Cette stratégie sera distincte mais complémentaire de la stratégie de suivi actualisée du PAM, qui est à venir. Elle servira à mettre en œuvre la politique d'évaluation à moyen terme, compte tenu des principaux aspects de cette dernière se rapportant aux rôles et attributions essentiels, ainsi que du niveau attendu des capacités et des ressources consacrées à l'évaluation. En raison des multiples priorités du PAM, des risques et du manque de ressources, la stratégie adoptera une approche progressive en ce qui concerne le développement de la capacité d'évaluation, la mobilisation des ressources, la portée, les catégories d'évaluations, la sélection et l'utilisation des enseignements, en englobant la fonction d'évaluation tant centralisée que décentralisée. En application des recommandations issues de l'examen par les pairs, des indicateurs de performance clés concernant la fonction globale d'évaluation du PAM vont être définis, afin que le Bureau de l'évaluation puisse rendre compte chaque année au Conseil pour l'aider à superviser la fonction d'évaluation du PAM.
11. Pour élaborer la nouvelle politique et la stratégie correspondante, il sera tiré parti des enseignements issus des évaluations antérieures sur la qualité des politiques du PAM, et d'un processus consultatif veillant à ce que tous les groupes concernés de parties prenantes participent. On mettra également à profit les points forts de la politique de 2008, les constatations et les recommandations issues de l'examen par les pairs et de l'étude récente de l'évaluation sur le terrain réalisée en interne lors de l'examen des procédures opératoires, ainsi que de l'étude de validation du concept de la série d'évaluations d'opérations lancée en 2013, qui est à venir. Le projet de politique d'évaluation sera présenté au Conseil pour approbation à sa session annuelle de 2015.

## **Évaluations centralisées**

12. Les évaluations que le Bureau de l'évaluation fait réaliser au niveau central informent toutes les parties prenantes au sujet de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficience de leur mise en œuvre. Il existe deux catégories d'évaluations centralisées conduites par le Bureau de l'évaluation, à savoir: i) les évaluations complexes de politiques, de stratégies ou de programmes globaux, d'interventions humanitaires d'urgence (de niveau 3), de portefeuilles de pays et d'impact des activités du PAM; et ii) les évaluations d'opérations prises indépendamment.
13. Le tableau 1 présente une vue d'ensemble du programme d'évaluations centralisées du Bureau de l'évaluation. Au total, 13 évaluations complexes se dérouleront en 2015, dont sept ont démarré en 2014 et six vont être lancées. Le nombre total est le même que celui qui avait été prévu pour 2014, mais le nombre légèrement inférieur de nouvelles évaluations permet

de développer encore la fonction globale d'évaluation et de fournir un appui supplémentaire en matière d'apprentissage, conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'examen par les pairs. En ajoutant les évaluations de nature synthétique et les évaluations d'opérations, le nombre total d'évaluations centralisées en cours passe à 38. Ce résultat est obtenu en utilisant différentes modalités de gestion de l'évaluation – évaluation conjointe, interorganisations, externalisée ou menée en partenariat – ce qui permet des gains d'efficacité. S'il y a lieu et si cela est réalisable, on optera pour l'évaluation conjointe. Les évaluations conjointes et interorganisations présentent l'avantage d'améliorer la compréhension entre les institutions et de permettre des économies, sauf en ce qui concerne le temps consacré à la gestion de l'évaluation.

14. Les évaluations complexes prévues pour 2015 sont pour l'essentiel confirmées et actualisées par rapport aux années précédentes afin qu'elles aient le plus de pertinence possible pour les politiques et programmes du PAM, et elles prennent en compte les observations formulées au cours de l'examen par les pairs, notamment en ce qui concerne l'inclusion des opérations d'urgence, et la poursuite de l'action de renforcement de l'apprentissage passant par la réalisation de séries d'évaluations, la publication de rapports de synthèse et la conduite d'évaluations conjointement avec d'autres institutions, le cas échéant. Les prévisions pour 2016 et 2017 seront précisées une fois que la nouvelle stratégie d'évaluation aura été élaborée, en 2015.
15. Une nouvelle catégorie d'évaluations des interventions humanitaires d'urgence de niveau 3 a été prévue dans le plan des évaluations complexes. Les opérations d'urgence de niveau inférieur à 3 resteront classées dans la série des évaluations d'opérations, tandis que les interventions de secours de niveau 3 relèveront du programme de base du Bureau de l'évaluation. Maintenant que les évaluations interorganisations ont été récemment intégrées au cycle de programmes humanitaires du Comité permanent interorganisations, il sera décidé au cas par cas si le Bureau de l'évaluation prendra part à une évaluation interorganisations ou s'il sera préférable de conduire une évaluation distincte de l'intervention du PAM. En 2015, l'évaluation de l'intervention du PAM dans le contexte de la crise syrienne va s'achever – il s'agit d'une évaluation distincte réalisée en collaboration avec l'instance de coordination du Comité permanent interorganisations pour ce qui est de l'analyse du contexte, des cadres d'évaluation, et de la stratégie de diffusion et d'apprentissage. L'évaluation des interventions du PAM lors des situations d'urgence de niveau 3 aux Philippines et au Soudan du Sud va prendre fin en 2015; elle a été réalisée par le dispositif interorganisations, et la portée en a été définie de manière efficace et coordonnée. La nature de l'évaluation de l'intervention en République centrafricaine, qui démarrera en 2015, sera décidée en temps opportun.
16. Le système d'évaluation des politiques du PAM est défini dans le document de politique générale adopté par le Conseil en 2011 (WFP/EB.A/2011/5-B). En application de ce dernier, toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées quatre à six ans après leur approbation afin de fournir des données et des enseignements dont il sera tiré parti pour élaborer le cycle des politiques du PAM. De ce fait, et comme le Conseil s'est prononcé lors de consultations en faveur d'un renforcement du suivi, une évaluation de la politique de développement des capacités va démarrer en 2015 de façon à parachever le cycle de suivi issu de l'évaluation de 2008. De plus, l'évaluation de la politique du PAM en matière de nutrition demandée par le Conseil va prendre fin en 2015<sup>1</sup>. En 2016, des évaluations de la

---

<sup>1</sup> Comme l'indiquait le plan de travail de 2014, le cycle des évaluations de politiques devrait normalement prévoir une évaluation de cette politique datant de 2012 entre 2016 et 2018. Compte tenu des répercussions que pourraient avoir les données recueillies sur les résultats, le Conseil a demandé que cette évaluation soit réalisée en 2015.

politique en matière de protection humanitaire et de la politique relative au VIH et au sida vont démarrer. Une évaluation de la situation concernant les filets de sécurité figure dans l'aperçu des évaluations de politiques prévues pour 2017; d'autres évaluations pourront venir s'y ajouter en fonction des ressources et des priorités définies dans la stratégie d'évaluation.

17. Pour les politiques approuvées il y a plus de six ans, l'évaluation de la politique elle-même ou de la thématique concernée est abordée en liaison avec la Division des politiques et des programmes du PAM en fonction de sa pertinence pour les activités du PAM ou de sa contribution possible à l'élaboration d'une nouvelle politique. Plusieurs de ces anciennes politiques concernent les situations d'urgence et vont se voir actualisées par la nouvelle politique en la matière, qui sera élaborée en tirant parti de l'évaluation en cours du Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) et de la synthèse des séries d'évaluations stratégiques de la préparation aux situations d'urgence et des intervention en cas de crise prévue pour la période 2013–2015, qui doit s'achever en 2015.
18. Les évaluations stratégiques portent sur les stratégies, les questions systémiques ou les opérations d'envergure mondiale ou régionale. Aucune nouvelle évaluation stratégique ne va démarrer en 2015, mais deux évaluations stratégiques de programmes mondiaux lancées en 2014 vont s'achever – celles du programme PREP et de l'Initiative REACH. Étant donné que plusieurs programmes mondiaux portent sur la résilience, l'adaptation au changement climatique et la capacité de prise de risque, et vu l'importance accordée à la résilience dans le Plan stratégique, une évaluation stratégique sur le thème de la résilience figure dans les perspectives pour 2016. Une série d'évaluations concernant le Plan stratégique pour 2014-2017 devrait démarrer en 2016, l'étude de faisabilité de l'évaluation devant être achevée en 2015.
19. Parce qu'elles englobent toutes les opérations et activités du PAM au cours d'une période de trois à cinq ans, les évaluations de portefeuille de pays sont un moyen de rendre des comptes et un outil d'apprentissage permettant d'élaborer la stratégie de pays. La sélection tient compte des aspects chronologiques ayant une pertinence pour la planification stratégique et opérationnelle des bureaux de pays en ce qui concerne le Plan stratégique du PAM, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et d'autres processus de coordination des Nations Unies, ainsi que de la taille du portefeuille d'activités et de la teneur des programmes, de l'équilibre entre les régions et des évaluations récentes ou en cours. Les évaluations de portefeuille de pays prévues pour 2015 qui figuraient dans le plan de travail pour 2014-2016 comprenaient la République-Unie de Tanzanie, la République centrafricaine et l'Iraq. En 2015, l'évaluation du portefeuille de la République-Unie de Tanzanie va s'achever. En raison de la situation qui règne actuellement en République centrafricaine, une évaluation de l'intervention d'urgence de niveau 3 pourrait s'avérer plus adaptée. En fonction de la décision qui sera prise au sujet de la République centrafricaine, deux ou trois autres évaluations de portefeuille de pays commenceront en 2015 de façon à maintenir le rythme actuel d'environ quatre évaluations de ce type par an (liste des pays à déterminer, bien que l'Iraq demeure dans la présélection<sup>2</sup>). Pour l'avenir, la portée des évaluations et les critères applicables au-delà de 2015 seront décidés en application de la nouvelle stratégie d'évaluation<sup>3</sup>. On envisagera la possibilité d'adapter le concept

---

<sup>2</sup> Voir les perspectives pour 2015-2016 dans le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2014.

<sup>3</sup> Conformément au plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2014.



d'évaluation du portefeuille régional pour englober l'évaluation des petits bureaux de pays en 2016.

20. Les dispositions de la politique d'évaluation de 2008 relatives aux évaluations d'opérations vont continuer à être progressivement appliquées en poursuivant jusqu'en 2016-2017 la série temporaire d'évaluations d'opérations administrées au niveau central. En 2015, sept évaluations d'opérations vont prendre fin et 15 autres démarrer, et un nombre similaire d'évaluations de ce type est prévu pour 2016. La poursuite de cette série et les évaluations proposées à ce titre:

- correspondent davantage au profil de l'évaluabilité des opérations et du programme de travail du PAM;
- diminuent la charge que représente le coût annuel global des séries, un point positif vu le contexte actuel en matière de ressources;
- permettent d'assurer la continuité de la couverture des évaluations tandis que le renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée envisagé par la direction progresse au cours de la période de mise en œuvre du présent plan.

Les résultats de l'étude de validation du concept de la série d'évaluations d'opérations, réalisée en 2014, vont permettre de préciser davantage les perspectives pour l'après-2015, afin de garantir la meilleure adéquation possible avec le modèle de fonctionnement décentralisé prévu dans la nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, avec les systèmes en plein évolution de gestion de la performance et du cycle des projets, et avec les stratégies révisées de suivi, d'examen et d'évaluation. Il convient de rappeler que les évaluations d'opérations sont publiées mais ne sont pas présentées au Conseil; une synthèse des évaluations d'opérations terminées sera donc préparée à l'intention du Conseil chaque année.

21. Une nouvelle série d'évaluations d'impact portant sur plusieurs pays devrait démarrer en 2015, sur le thème des activités menées pour lutter contre la malnutrition aiguë modérée. Compte tenu de l'expérience acquise précédemment dans le cadre de trois séries d'évaluation d'impact<sup>4</sup>, le Bureau de l'évaluation étudie la possibilité de mettre en place un partenariat stratégique mondial avec l'initiative 3IE (*International Initiative for Impact Evaluation*) pour réaliser cette série et d'autres à l'avenir<sup>5</sup>. Le PAM pourrait ainsi augmenter l'envergure de l'évaluation en s'associant à d'autres entités spécialisées pour réaliser des évaluations d'impact crédibles et de qualité en tenant compte des problèmes méthodologiques particuliers que posent les évaluations dans un contexte d'intervention humanitaire, et de ce type plus spécialement (conformément à l'étude d'évaluabilité réalisée en 2014). Conclure les séries par une synthèse entraînera des gains d'efficacité au cours du processus d'évaluation et présentera le double avantage de disposer d'évaluations d'une grande utilité à l'échelle des pays et d'une synthèse permettant de repérer les facteurs qui sont propres au pays et ceux qui s'appliquent à des contextes différents.

## **Renforcement de l'évaluation décentralisée**

22. Il est ressorti de l'examen par les pairs que contrairement à l'évaluation centralisée, le développement de l'évaluation décentralisée, à savoir celle qui n'est pas conduite par le Bureau de l'évaluation, a été négligé au PAM. En application des recommandations issues

---

<sup>4</sup> Sur l'alimentation scolaire, l'assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées et les activités Vivres pour la création d'avoins.

<sup>5</sup> Par conséquent, elles n'apparaissent pas au tableau 1.

de cet examen, la haute direction et le Conseil d'administration ont étudié à fond le modèle le plus adapté. En raison du contexte caractérisant les ressources et du caractère très prioritaire accordé au renforcement du suivi, tout en maintenant la fonction centrale d'évaluation très performante du PAM, la mise en place progressive d'une fonction décentralisée répondant à la demande a été choisie, sur la base d'une version modifiée du modèle 2 proposé dans le rapport de l'examen par les pairs (*évaluation centralisée et évaluation décentralisée en réponse à la demande*). Durant la période visée par le présent Plan de gestion, le cadre propice au renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée sera établi, en application du Plan stratégique et du document consacré à une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, qui préconisent de créer une fonction d'évaluation sur le terrain.

23. Bien qu'il soit impossible de mettre immédiatement en œuvre tous les aspects du modèle 2 présenté dans le rapport de l'examen par les pairs en ce qui concerne les responsables régionaux de l'évaluation ou l'augmentation de la capacité d'assistance du Bureau de l'évaluation, des ressources supplémentaires ont été allouées au Bureau de l'évaluation pour progresser en 2015 dans la mise en place du cadre propice essentiel, en liaison étroite avec l'élaboration et la mise en application de la stratégie du PAM relative au suivi et aux examens. L'état d'avancement de ces deux chantiers sera revu en 2016 pour décider de la phase suivante de développement de la fonction d'évaluation décentralisée avant l'élaboration du plan de gestion de 2017, notamment en ce qui concerne la capacité d'évaluation et les ressources nécessaires au niveau régional.

<b>TABLEAU 1: PLAN DES ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2015 ET PERSPECTIVES POUR 2016 ET 2017</b>			
<b>Type d'évaluation</b>	<b>2015 (Session du Conseil)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Évaluations de politiques</b>	<i>Suite de 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutrition (deuxième session ordinaire de 2015)</li> </ul> <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des capacités</li> </ul>	<i>Suite de 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des capacités</li> </ul> <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Protection humanitaire</li> <li>VIH/sida</li> </ul>	<i>Suite de 2016:</i>  <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Situation concernant les filets de sécurité</li> <li>À confirmer</li> </ul>
<b>Évaluations stratégiques</b>	<i>Suite de 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) (session annuelle de 2015)</li> <li>Initiative REACH (évaluation conjointe)</li> </ul>	<i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Résilience</li> <li>Évaluation du Plan stratégique pour 2014-2017</li> </ul>	<i>Suite de 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du Plan stratégique pour 2014-2017</li> </ul>

<b>Évaluations de portefeuilles de pays</b>	<p><i>Suite de 2014:</i> République-Unie de Tanzanie (deuxième session ordinaire de 2015)</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iraq<sup>6</sup> (à confirmer)</li> <li>• 2<sup>ème</sup> portefeuille (à décider)</li> <li>• 3<sup>ème</sup> portefeuille (à décider)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2<sup>ème</sup> portefeuille (à décider)</li> <li>• 3<sup>ème</sup> portefeuille (à décider)</li> </ul> <p><i>Nouvelles:</i> À décider conformément à la stratégie d'évaluation</p>	À décider conformément à la stratégie d'évaluation
<b>Évaluations d'interventions humanitaires d'urgence de niveau 3</b>	<p><i>Suite de 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention du PAM face à la crise syrienne</li> <li>• Philippines (évaluation conjointe interorganisations)</li> <li>• Soudan du Sud (évaluation conjointe interorganisations)</li> </ul> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• République centrafricaine (à décider: PAM ou interorganisations)</li> <li>• Iraq/autre<sup>7</sup> (à décider)</li> </ul>	À décider en fonction du contexte	À décider en fonction du contexte
<b>Évaluations d'opérations (sauf interventions de niveau 3)</b>	<p><i>Suite de 2014:</i> 7</p> <p><i>Nouvelles:</i> 15</p>	<p><i>Nouvelles:</i> 15</p>	À confirmer après examen de l'état d'avancement de la création de la fonction d'évaluation décentralisée
<b>Synthèses d'évaluations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'évaluation en 2014 (session annuelle de 2015)</li> <li>• Synthèse des évaluations d'opérations 2014-2015</li> <li>• Synthèse des évaluations stratégiques: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise (deuxième session ordinaire de 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'évaluation en 2015 (session annuelle de 2016)</li> <li>• Évaluations d'opérations 2015-2016</li> <li>• Synthèse stratégique thématique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'évaluation en 2016 (session annuelle de 2017)</li> <li>• Évaluations d'opérations 2016-2017</li> </ul>

24. En particulier, le Bureau de l'évaluation va en 2015:

- définir les critères et les normes applicable aux évaluations décentralisées, en complément de ceux définis pour le suivi et pour l'examen, et fournir un appui aux administrateurs pour leur permettre de décider s'il leur faut prévoir et réaliser un examen ou une évaluation, et à quel moment;
- ajouter les modules de formation nécessaires aux plateformes d'apprentissage existantes du PAM;

<sup>6</sup> En fonction du contexte, pourrait devenir une intervention humanitaire d'urgence de niveau 3.

<sup>7</sup> À déterminer en fonction du contexte et des décisions du Comité permanent interorganisations.

- fournir des conseils techniques à une échelle réduite en donnant des instructions sur les approches, les méthodes et les processus d'évaluation, dans le respect de l'indépendance du Bureau de l'évaluation;
  - prévoir un système de contrôle a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation;
  - définir des indicateurs de performance clés et des systèmes d'établissement de rapports pour la fonction d'évaluation décentralisée, en lien avec les plans de suivi et d'évaluation, conformément aux nouvelles prescriptions relatives à la conception des programmes du PAM.
25. Les perspectives au-delà de 2016 seront indiquées de manière plus détaillée lorsque les capacités et les ressources nécessaires pour décentraliser l'évaluation sur le terrain auront été précisées, à l'issue de l'examen de l'état d'avancement indiqué au paragraphe 22.

### **Promouvoir l'apprentissage et l'utilisation des évaluations**

26. Outre qu'elles permettent de rendre des comptes, les évaluations devraient également stimuler l'apprentissage de façon à contribuer à l'élaboration des politiques et à la prise des décisions stratégiques et opérationnelles. D'après les constatations issues de l'examen par les pairs de 2014, si l'indépendance et la crédibilité des évaluations centralisées du PAM sont acquises, l'utilisation des évaluations pourrait être améliorée pour renforcer l'impact sur la performance organisationnelle. Les pairs ayant réalisé l'examen ont salué les efforts récemment déployés par le Bureau de l'évaluation pour promouvoir l'apprentissage dans le cadre du processus d'évaluation et la diffusion des constatations issues des évaluations, mais ils ont aussi proposé d'en faire encore plus une priorité, en modifiant à certains égards si nécessaire la portée des évaluations. Tout en ayant conscience des limites dues à l'absence d'une fonction institutionnelle de gestion des connaissances, les pairs ont recommandé que le Bureau de l'évaluation renforce sa contribution à la révision par le PAM des processus de conception et d'approbation des projets afin d'encourager l'exploitation des données factuelles issues des évaluations et d'améliorer les dispositifs prévus en matière d'évaluation au sein des projets.
27. À compter de 2015, et dans le cadre de la nouvelle stratégie d'évaluation, le Bureau de l'évaluation va tirer parti de son action récente et développer davantage son approche de l'apprentissage et de l'utilisation des évaluations, en application des recommandations, pour que les évaluations contribuent davantage à l'amélioration de la performance du PAM, dans le cadre de trois volets principaux:
- amélioration de l'apprentissage à partir des évaluations et de l'utilisation des données factuelles qui en sont issues aux fins de l'élaboration des programmes et des politiques, de la planification et de l'exécution, par exemple en donnant plus d'instructions destinées à stimuler l'apprentissage pendant le déroulement de l'évaluation et en participant au nouveau processus d'examen des projets du PAM;
  - augmentation de la gamme de produits de communication tirés des évaluations en fonction des besoins des utilisateurs, par exemple synthèses des évaluations, listes des 10 principaux enseignements, notes d'évaluation et études d'évaluabilité;
  - développement et gestion de systèmes d'information permettant de s'assurer que les données issues des évaluations sont archivées et aisément accessibles aux parties prenantes, par exemple en créant une base de connaissances sur les constatations, les conclusions et les recommandations issues des évaluations et un système d'information sur toutes les évaluations du PAM, y compris les évaluations décentralisées.

## Participation au dispositif international d'évaluation

28. En sa qualité de principal organisme d'aide humanitaire au monde, le PAM se doit de chercher à améliorer la transparence et l'apprentissage, et de montrer la voie en la matière. Ces dernières années, le débat s'est intensifié au niveau international au sujet de la qualité et de l'utilisation des données issues des évaluations pour améliorer la performance de l'action humanitaire. L'Année internationale de l'évaluation, qui sera célébrée en 2015, et le Sommet mondial sur l'aide humanitaire de 2016 sont l'occasion de progresser en la matière et d'inclure les bonnes pratiques dans les critères et normes internationaux et dans la stratégie d'évaluation future du PAM.
29. En développant la collaboration interorganisations et les partenariats stratégiques au cours de la période 2015-2017 avec les réseaux d'évaluation de tout le système des Nations Unies, le GNUE, le dispositif d'évaluation des lignes directrices concernant les programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations et d'autres réseaux pertinents, le Bureau de l'évaluation va contribuer au résultat global escompté, à savoir l'augmentation du nombre d'évaluations d'interventions humanitaires, en appliquant les normes, méthodes et instructions adaptées au contexte. Plus précisément, le Bureau de l'évaluation va en 2015:
- continuer de prendre part, en sa qualité de membre du groupe de pilotage interinstitutions chargé de l'évaluation des interventions humanitaires, à certaines évaluations, à la capitalisation des enseignements dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations relevant du Programme de transformation, et renforcer les pratiques d'évaluation afin de rendre compte de son action aux populations concernées;
  - s'impliquer davantage dans l'évaluation des interventions humanitaires dans le cadre du GNUE et d'autres réseaux internationaux professionnels<sup>8</sup> tout au long de 2015, Année internationale de l'évaluation, et durant la période préparatoire du Sommet mondial sur l'aide humanitaire de 2016;
  - préciser son propre rôle et celui du PAM eu égard à la politique d'évaluation à l'échelle du système récemment approuvée dans le cadre de l'Examen quadriennal complet, en adéquation avec les nouvelles politique et stratégie d'évaluation;
  - mettre en place un partenariat stratégique avec l'initiative 3IE dans le cadre de son travail thématique d'évaluation des interventions humanitaires en vue d'accroître le nombre d'opérations du PAM faisant l'objet d'évaluations d'impact rigoureuses;
  - développer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, comme cela était envisagé dans la déclaration commune d'intention convenue en 2014.

---

<sup>8</sup> Par exemple, le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP), dont le Bureau de l'évaluation est membre du groupe de pilotage, des réseaux d'évaluation de l'impact tels que le *Network of Networks on Impact Evaluation*, et des associations professionnelles comme les associations américaine et européenne d'évaluation.