

Mise à jour de la politique d'évaluation du PAM



**Consultation informelle
21 octobre 2021**

**Programme alimentaire mondial
Rome (Italie)**

Introduction

1. Le présent document constitue une mise à jour de la politique d'évaluation du PAM et remplace toutes les versions antérieures. Il a été établi en application d'une décision du Conseil d'administration¹ relative à la réponse du PAM aux recommandations issues de l'examen par les pairs de sa fonction d'évaluation, mené en 2021 sous la conduite du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).
2. La présente politique réaffirme l'attachement du PAM à la valeur de l'évaluation pour ce qui est de la gestion de la performance, de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage², en conformité avec les principes, les normes et les règles d'évaluation en vigueur dans le système des Nations Unies³. Elle précise, pour les employés du PAM et les parties prenantes, la finalité de la fonction d'évaluation; son cadre conceptuel et normatif; les rôles, responsabilités et règles applicables au PAM en matière d'évaluation, notamment en ce qui concerne la couverture des évaluations; l'utilisation qui en est faite et les ressources humaines et financières nécessaires. Elle contribue à l'accomplissement par le PAM de sa mission et de ses priorités stratégiques⁴, dans le respect des principes et des objectifs définis à l'échelle du système des Nations Unies.
3. En complément de la présente politique, la Charte de l'évaluation a elle aussi été mise à jour⁵. Ensemble, ces deux documents constituent le cadre de gouvernance de la fonction d'évaluation au PAM, qui s'inscrit dans le contexte plus large des dispositifs de contrôle établis par le Conseil. Une nouvelle stratégie d'évaluation institutionnelle présentera un plan par étapes pour l'application de la présente politique – les coûts y afférents seront détaillés dans le plan de travail triennal du Bureau de l'évaluation, présenté en tant qu'annexe au plan de gestion du PAM soumis chaque année au Conseil.

Contexte et justification de la mise à jour de la politique d'évaluation

4. Depuis l'entrée en application de la politique d'évaluation actuellement en vigueur, en 2016, le monde a considérablement changé. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a plongé l'économie mondiale dans la tourmente et déclenché une aggravation dévastatrice de la faim parmi les populations les plus vulnérables de la planète. Ces dernières années, le nombre de personnes touchées par les conflits et les crises, notamment la crise climatique, a augmenté. Ces tendances font qu'il est plus nécessaire que jamais de stimuler la progression vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Note: Dans le présent document, le masculin à valeur générique a été utilisé à la seule fin d'alléger le texte: il renvoie aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

¹ WFP/EB.A/2021/7-D/Add.1/Rev.1.

² L'obligation redditionnelle consiste à rendre compte du travail accompli et des résultats obtenus – éléments justificatifs à l'appui – à l'aune des objectifs et cibles fixés, pour qu'il soit possible d'évaluer la performance. L'apprentissage a pour vocation d'éclairer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques au moyen de l'analyse des raisons pour lesquelles certains résultats ont été ou non obtenus, les enseignements ainsi tirés permettant de définir de bonnes pratiques, d'exploiter les succès enregistrés et d'éviter de commettre les mêmes erreurs.

³ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. 2016. *Normes et règles d'évaluation*. <http://www.uneval.org/document/detail/1914>.

⁴ [Insérer la référence à la décision du Conseil concernant le Plan stratégique.]

⁵ La mise à jour de la Charte sera l'occasion de préciser les modalités de la gouvernance de la fonction d'évaluation, les rôles respectifs de ceux qui en sont chargés, ainsi que les attributions, les pouvoirs et les responsabilités du Directeur de l'évaluation, tels qu'énoncés dans la présente politique.

À cette fin, les gouvernements, la société civile et les organismes des Nations Unies, notamment le PAM, consacrent de plus en plus d'énergie à la recherche de nouveaux modes de partenariat dans l'espoir de relever des défis interdépendants en agissant simultanément à trois niveaux: action humanitaire, développement et paix.

5. En 2017, une autre étape des réformes proposées par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, à savoir le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, de manière à le rendre plus stratégique, plus transparent, plus ouvert à la collaboration et plus réactif face aux besoins et aux priorités nationaux en matière de développement, a été approuvée par les États Membres. Dans cet esprit, le PAM participe à des mécanismes de coordination interorganisations au niveau mondial et régional, notamment des plateformes de collaboration régionales. Au niveau des pays, c'est sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable que vont désormais s'articuler la planification, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation de la contribution des organismes des Nations Unies aux résultats nationaux dans le domaine du développement. Ces réformes, ainsi que l'adoption au PAM d'une approche plus axée sur la cohésion et la collaboration dans le cadre de l'action humanitaire, laissent augurer qu'à l'avenir le PAM sera influencé et inspiré, notamment dans le domaine de l'évaluation, par l'intensification des activités menées conjointement et par le renforcement de la cohérence au sein du système des Nations Unies.
6. Le rôle essentiel que joue l'évaluation au service du développement a été mis en évidence dans les ODD⁶ et dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays (2014)⁷. Parmi les finalités de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable (2020-2030), l'accent est mis sur la nécessité d'ancrer les décisions sur des éléments probants, notamment ceux qui sont issus des évaluations, sur l'importance de l'apprentissage et du suivi des progrès accomplis, et sur la détermination de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas sur la voie de la réalisation des ODD. Le Programme d'action mondial pour l'évaluation (2016-2020)⁸, approuvé par des gouvernements, des organismes des Nations Unies, des associations de la société civile et des associations regroupant des professionnels de l'évaluation, plaide pour le renforcement des moyens consacrés à l'évaluation au niveau national et pour que des données factuelles soient utilisées pour guider la mise en œuvre des ODD. Le PAM apporte son appui à ces initiatives.
7. Compte tenu de ces divers éléments, les normes du GNUE – qui ont servi de base pour la présente politique d'évaluation – ont été actualisées. Les critères définis par le Réseau sur l'évaluation du développement du CAD de l'OCDE, qui servent de cadre normatif pour porter des appréciations dans le cadre d'évaluations et sont communément utilisés pour l'évaluation de l'aide au développement, ont également été mis à jour.

⁶ A/RES/70/1.

⁷ A/RES/69/237.

⁸ Le *Programme d'action mondial pour l'évaluation 2016-2020* présente une vision de long terme pour l'évaluation. <https://www.evalpartners.org/global-evaluation-agenda>.

8. Au PAM, la fonction d'évaluation prend pour socle un certain nombre de politiques et stratégies adoptées depuis 2016, parmi lesquelles le Plan stratégique pour 2022-2026 (qui sera soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2021), la politique en matière de protection et d'obligation redditionnelle de 2020 et le projet de politique en matière de problématique femmes-hommes pour 2022-2026 (qui sera soumis au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2022). Enfin, c'est la politique en matière de plans stratégiques de pays de 2016 qui a institué l'évaluation systématique des PSP.
9. Dans sa politique d'évaluation entrée en vigueur en 2016, le PAM a instauré une fonction d'évaluation qui combine des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées (celles-ci étant menées en réponse à des demandes ponctuelles). Des stratégies régionales d'évaluation ont été élaborées, ainsi que des stratégies de développement des capacités d'évaluation, sur la communication en matière d'évaluation et sur la gestion des connaissances, ainsi que sur l'évaluation d'impact, qui sont aujourd'hui appliquées.
10. À l'issue de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation mené par le CAD de l'OCDE et le GNUJ en 2021⁹, il a été conclu ce qui suit: "[...] au PAM, une fonction d'évaluation indépendante et hautement stratégique opérant au niveau institutionnel contrôle la production d'évaluations centralisées et décentralisées de grande qualité". Il a été noté que le Bureau de l'évaluation avait adapté la fonction d'évaluation afin que celle-ci reste en phase avec l'évolution des priorités du PAM et les changements organisationnels auxquels il était procédé. Les recommandations suivantes ont été formulées: l'utilité et la valeur ajoutée de la fonction d'évaluation devraient être renforcées; des ressources financières suffisantes et durables devraient être mobilisées; le corps de professionnels de l'évaluation devrait être doté de compétences et de capacités appropriées; une approche plus rigoureuse devrait être adoptée pour que les éléments factuels issus des évaluations enrichissent l'apprentissage institutionnel; le renforcement des partenariats en matière d'évaluation devrait se poursuivre de façon continue, à l'appui du développement des capacités d'évaluation nationales et de la réalisation d'évaluations menées conjointement et à l'échelle du système des Nations Unies, de telle sorte que les ODD définis au niveau national puissent être atteints¹⁰.
11. Compte tenu des changements d'origine externe et interne qui ont pesé sur le fonctionnement institutionnel et des recommandations issues de l'examen par les pairs, le moment est opportun pour actualiser la politique d'évaluation, afin que le PAM tire pleinement parti d'une fonction d'évaluation équilibrée, privilégiant l'utilité, en phase avec le Plan stratégique pour 2022-2026.

⁹ WFP/EB.A/2021/7-D*.

¹⁰ Organisation des Nations Unies. Page Web sur les ODD. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.

Définitions et concepts

12. Le PAM souscrit à la définition qu'a donnée le GNUE de l'évaluation:

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 ou une performance institutionnelle. Il s'agit d'analyser la mesure dans laquelle les résultats escomptés et d'autres résultats inattendus ont été obtenus en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, en utilisant des critères appropriés tels que la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité¹¹. Elle doit fournir, à partir d'éléments probants, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les constatations, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes³.

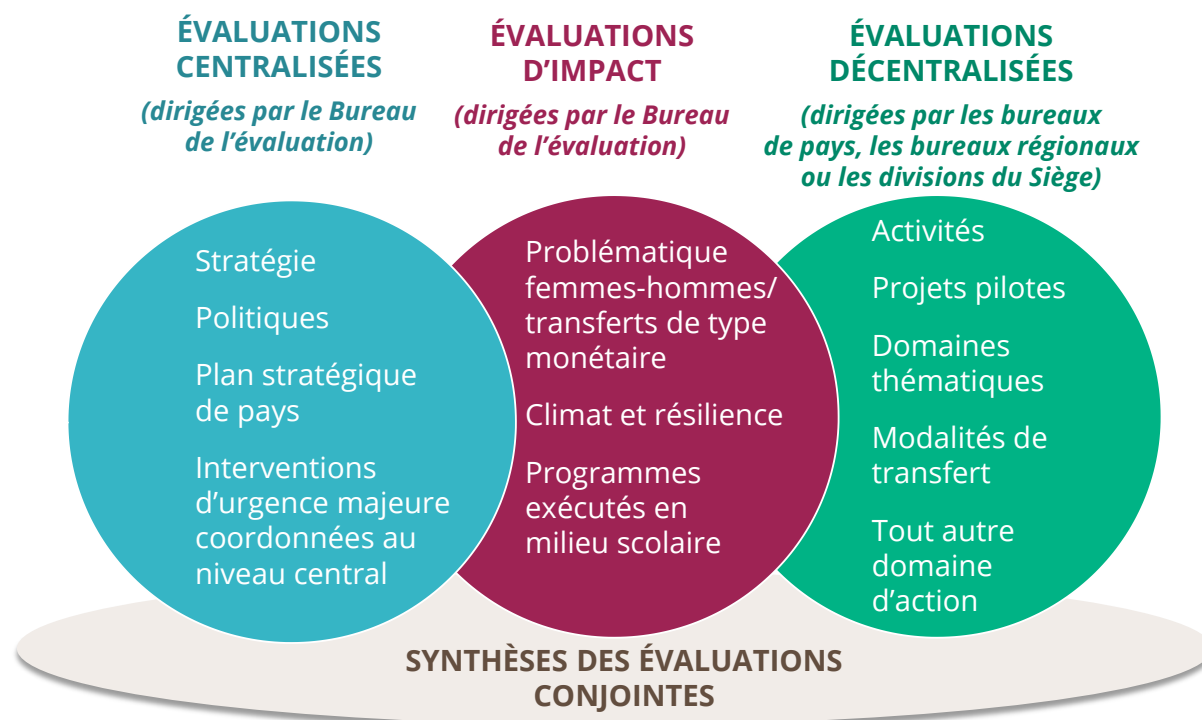
13. La présente politique d'évaluation définit un cadre – normes, responsabilités, couverture et capacités – pour une gestion efficace des évaluations. Elle facilite la prise de décisions fondées sur des éléments probants et la culture de l'apprentissage au PAM. La fonction d'évaluation est intégrée à l'échelle du PAM et les modalités de sa mise en œuvre sont les mêmes à tous les niveaux. Les évaluations peuvent donc être demandées et gérées par diverses entités du PAM. Il existe trois catégories d'évaluation au PAM.

- i) Les évaluations centralisées sont réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et gérées par celui-ci, puis soumises au Conseil pour examen. Elles portent principalement sur la stratégie et les politiques de portée institutionnelle, sur les programmes mondiaux, sur les enjeux et domaines thématiques stratégiques, ainsi que sur les PSP.
- ii) Les évaluations décentralisées sont réalisées à la demande de bureaux de pays, de bureaux régionaux ou de divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation et gérées par ceux-ci; elles sont conçues pour répondre aux besoins des entités qui en font la demande; elles ne sont pas soumises au Conseil. Elles peuvent porter sur des activités, des initiatives pilotes, des questions thématiques, des modalités de transfert ou d'autres domaines d'activité au niveau infranational, national ou multinational.
- iii) Les évaluations d'impact sont gérées par le Bureau de l'évaluation à la demande de bureaux de pays. Ce type d'évaluation mesure l'évolution des résultats obtenus en matière de développement intéressant une population cible, que l'on peut attribuer à un programme ou à une politique spécifiques en s'appuyant sur un scénario crédible en l'absence d'intervention. Il est généralement mené pendant l'exécution d'un programme.

¹¹ Révisés en 2019, les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE incluent la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité et la cohérence (voir <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>). 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 (voir Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, 2006. *Evaluating Humanitarian Action Using the Organisation for Economic Co operation and Development (OECD)-DAC Criteria*).

14. Les évaluations centralisées, décentralisées ou d'impact peuvent être conduites conjointement avec d'autres partenaires des Nations Unies, des gouvernements ou des donateurs. Il est possible de faire une synthèse de tous les types d'évaluation, afin de tirer des éléments probants de nombreuses évaluations.

Figure 1. Catégories et types d'évaluation au PAM



15. Quelle que soit l'entité qui sollicite ou gère les évaluations, toutes sont conformes aux normes énoncées dans la présente politique ainsi qu'au système d'assurance qualité des évaluations au PAM (EQAS)¹², qui inclut des dispositions propres à garantir l'impartialité.
16. Le cadre de contrôle du PAM définit les attentes en matière de promotion de la responsabilité et de la transparence au sein du Programme¹³. Selon le modèle des "trois lignes", le Bureau de l'évaluation se trouve en troisième ligne, tout comme le Bureau de l'Inspecteur général, et fournit des assurances et des avis indépendants au Conseil d'administration et aux hauts responsables. L'évaluation contribue aussi à la deuxième ligne grâce à la remise en question et à la production d'éléments probants que suscitent les évaluations demandées au niveau régional et national. L'évaluation constitue aussi un élément essentiel, complémentaire et néanmoins distinct, du système de gestion de la performance du PAM en ce sens qu'elle utilise les constatations issues de divers processus, notamment d'appréciation, de suivi, d'examen, d'audit et de recherche (voir l'encadré 1), comme base de données factuelles lors de l'analyse indépendante de la performance et des résultats du PAM en vue de faciliter le respect de l'obligation redditionnelle et l'apprentissage. Le Bureau de l'évaluation consulte régulièrement les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour faciliter la complémentarité avec les autres mécanismes d'apprentissage et de responsabilisation.

¹² PAM. 2020. *Evaluation quality assurance system: guidance for process and content*. <https://www.wfp.org/publications/eqas-evaluation-quality-assurance-system-0>.

¹³ WFP/EB.A/2018/5-C*.

Encadré 1: Caractéristiques distinctives des mécanismes corrélés de mesure de la performance, de responsabilisation et d'apprentissage

Appréciation: Analyse critique de la valeur potentielle d'une initiative avant que soit prise la décision de la mettre en œuvre³. Il s'agit de déterminer la pertinence, la faisabilité et le degré de viabilité probable d'une intervention, dans le but de faciliter la prise de décisions: l'activité est-elle susceptible de répondre adéquatement aux besoins des bénéficiaires? Constitue-t-elle une utilisation appropriée des ressources? Une appréciation efficace doit permettre de déterminer la qualité et le bien-fondé du cadre de suivi et d'évaluation proposé pour l'intervention.

Suivi: Le principal objet du suivi des processus, des produits et des effets directs est d'éclairer la prise de décisions opérationnelles, notamment l'élaboration, l'exécution et la révision éventuelle d'activités à entreprendre dans le cadre d'un PSP. Dans cette optique, le suivi des produits et des effets directs obtenus facilite l'évaluation de l'efficacité, et le suivi des processus appuie l'évaluation de l'efficacité et de la qualité de l'exécution. L'un des objectifs secondaires du suivi est la production de données relatives à la responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires et des partenaires, à des fins d'évaluation et pour la communication d'informations et la collecte de données factuelles à tous les niveaux.

*Examen*¹⁴: Analyse périodique ou ponctuelle des résultats d'une intervention programmatique, ou d'un aspect spécifique d'une telle intervention, visant à faciliter la prise de décisions opérationnelles et à appuyer l'apprentissage et l'application du principe de responsabilité. Un examen tend à se concentrer sur les questions opérationnelles et il y est généralement procédé en interne, pour que les décisions puissent être 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 spécifiques en matière de communication ou de publication à l'intention de publics extérieurs, ni aux règles internationales applicables à l'évaluation, mais ils doivent être conformes aux normes définies dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

*Audit*¹⁵: L'audit interne est une activité consultative qui doit être menée de manière indépendante et visant apporter des assurances objectives; il a pour but d'ajouter de la valeur aux activités menées par une organisation et d'en améliorer la qualité.

*Recherche*³: Examen de nature systématique dont le but est la production ou l'enrichissement d'outils de connaissance.

17. Les données factuelles sont l'un des six facteurs favorables recensés dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2026, en ce qu'elles améliorent la capacité d'obtenir des résultats. La fonction d'évaluation est l'une des sources de données factuelles pour le PAM et elle est fortement corrélée à une autre de ces sources: la fonction de suivi. Grâce à elle, les responsables et les parties prenantes obtiennent régulièrement des informations en retour quant aux progrès accomplis à l'aune des objectifs fixés, ainsi qu'à la performance des programmes et aux résultats qui y sont associés. Le suivi fait partie intégrante de l'évaluation et il contribue à stimuler l'apprentissage, ainsi que l'amélioration sur une base continue. Le Bureau de l'évaluation travaille avec les divisions compétentes pour accroître les synergies entre suivi et évaluation et renforcer les capacités, en particulier au niveau national, où ces deux fonctions sont souvent exécutées par les mêmes employés.

¹⁴ PAM. 2016. *Making the choice: decentralized evaluations or reviews?*
<https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp277894.pdf>.

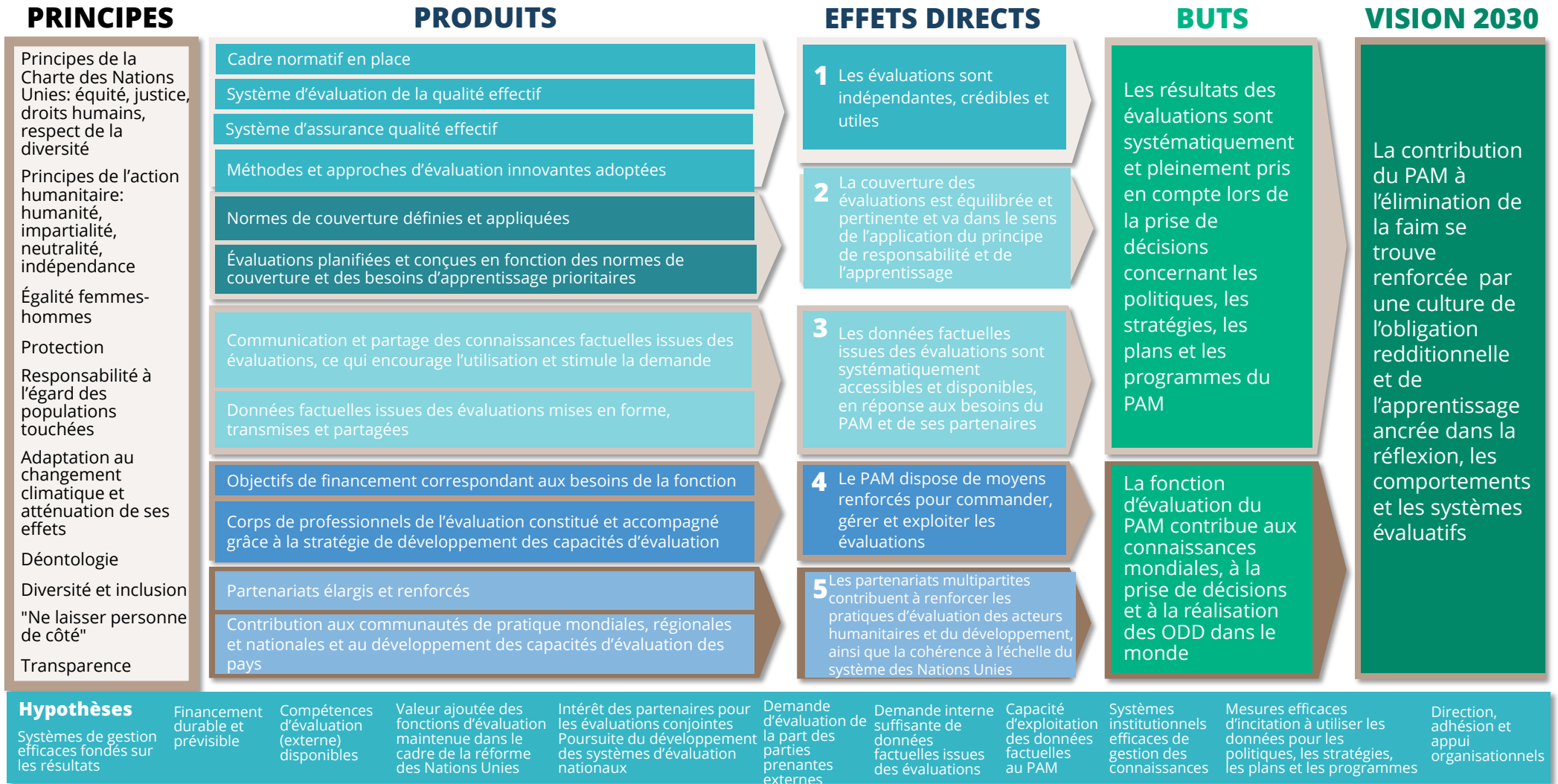
¹⁵ WFP/EB.2/2019/4-B/1.

Ambition, buts et effets directs

18. La fonction d'évaluation contribue à faire du PAM une institution adaptée à sa mission, en mettant à la disposition de ses décideurs et de toutes les parties prenantes des analyses indépendantes des résultats et des effets de son action. Ces analyses facilitent l'application du principe de responsabilité et l'apprentissage, ce qui permet aux décideurs de se prononcer en meilleure connaissance de cause sur la politique générale, la planification, la stratégie et les programmes.
19. En conséquence, l'ambition qui sous-tend la théorie du changement élaborée pour la présente politique (voir la figure 2) est la suivante: d'ici à 2030, la contribution du PAM à la réalisation de l'objectif Faim zéro sera plus efficace grâce à l'ancrage progressif de la réflexion, des comportements et des systèmes évaluatifs dans une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage. À l'appui de cette ambition, les objectifs de la politique sont les suivants: les données factuelles issues des évaluations éclairent systématiquement les décisions relatives aux politiques, stratégies, plans et programmes du PAM, et la fonction d'évaluation contribue à enrichir les connaissances à l'échelle mondiale et à appuyer la prise de décisions, ainsi que la réalisation des ODD, au niveau mondial, régional et national.
20. Ces objectifs seront atteints si les conditions suivantes sont remplies:
 - i) Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles: elles s'inscrivent dans le cycle des politiques et programmes, et sont gérées conformément aux normes et aux règles du système des Nations Unies et au système EQAS du PAM. Cela garantit que les évaluations sont réalisées dans les délais impartis, de bonne qualité, accessibles à tous, et menées avec la participation systématique d'intervenants internes et externes, ce qui permet de disposer de constatations équilibrées et précises à l'appui de la formulation de recommandations dont on tire le meilleur parti en prenant des décisions fondées sur des éléments probants.
 - ii) La couverture des évaluations est équilibrée et pertinente et elle va dans le sens de l'application du principe de responsabilité et de l'apprentissage: la présente politique définit des normes en matière de couverture des évaluations, celles-ci devant être planifiées et conçues en conformité avec ces normes.
 - iii) Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles, en réponse aux besoins du PAM et de ses partenaires: les données factuelles issues des évaluations doivent être communiquées en temps voulu sous une forme appropriée, de manière à éclairer la prise de décisions.
 - iv) Le PAM dispose de moyens renforcés pour commander, gérer et exploiter les évaluations: les capacités d'évaluation ont été développées partout au PAM, et les mécanismes de gestion sont conformes aux normes et aux règles définies par le GNUE.
 - v) Les partenariats multipartites contribuent à renforcer les pratiques d'évaluation des acteurs humanitaires et du développement, ainsi que la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies: des pratiques optimales sont élaborées et servent de modèles dans le cadre des partenariats forgés avec des acteurs dont les domaines d'activité sont pertinents pour le PAM. Les partenariats avec les gouvernements et la société civile aident les pays à développer leurs propres capacités en matière d'évaluation.

21. Les effets directs des politiques sont obtenus grâce à la prestation de plusieurs produits, ce qui requiert investissement et appui à l'échelle institutionnelle. La présente politique repose sur un certain nombre d'hypothèses et son application sera compromise si elles ne se réalisent pas. (On trouvera au tableau 4 le détail des mesures d'atténuation envisagées.)

Figure 2. Théorie du changement relative à la fonction d'évaluation du PAM

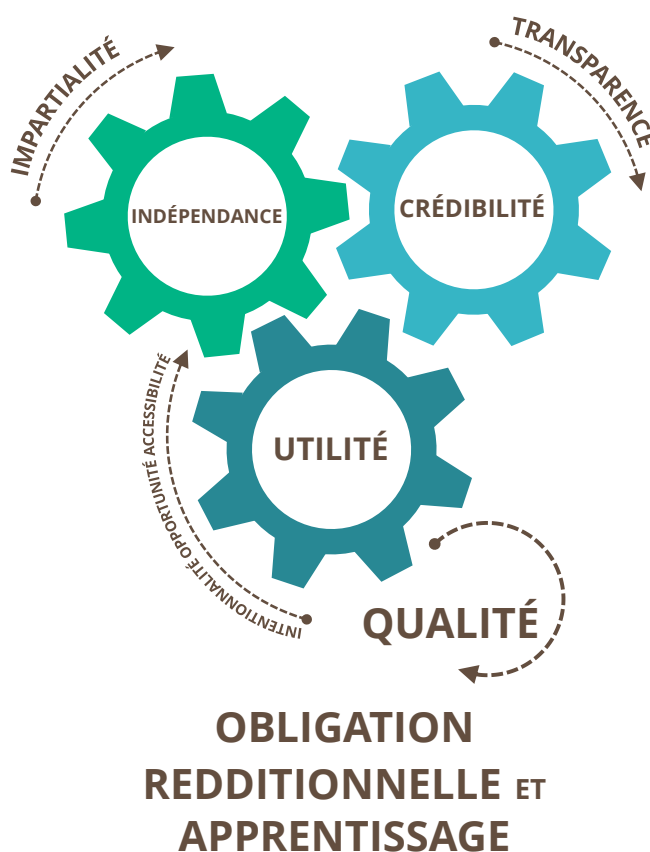


Principes directeurs

Principes d'évaluation

22. La fonction d'évaluation du PAM fait siens les principes d'évaluation du GNUE³, à savoir indépendance, crédibilité et utilité. L'application de ces principes garantit la qualité de l'évaluation et renforce la responsabilisation et l'apprentissage à l'échelle du PAM en consolidant la confiance dans l'indépendance et la crédibilité des constatations, des recommandations et des enseignements tirés des évaluations, l'objectif étant d'améliorer de façon continue la performance et les résultats du PAM.

Figure 3. Principes d'évaluation



- L'**indépendance** de l'évaluation est nécessaire pour asseoir sa crédibilité. Elle détermine les diverses manières dont une évaluation est utilisée et repose sur l'impartialité des évaluateurs. Elle doit en effet aller de pair avec l'impartialité afin que les évaluations ne soient soumises à aucune influence susceptible de donner à penser que le choix de l'objet d'une évaluation, les modalités de sa conduite, les constatations, conclusions et recommandations qui en sont issues, ou le rapport qui est établi à son sujet, manquent d'objectivité. Le PAM s'engage à préserver l'indépendance et l'impartialité de toutes ses évaluations grâce à l'application des dispositions énoncées au tableau 1 et à la répartition des rôles, responsabilités et arrangements institutionnels décrits ci-après.

- La **crédibilité** dépend de l'indépendance, de l'impartialité et d'une méthode rigoureuse. Les principaux éléments constitutifs de la crédibilité sont les suivants: des procédures d'évaluation transparentes; une approche inclusive, reposant sur la participation des parties prenantes compétentes; des systèmes éprouvés d'assurance qualité et d'analyse. Les procédures qui régissent l'assurance qualité sont décrites ci-après.
- **Utilité:** Lorsqu'une évaluation est demandée, puis conduite, il doit apparaître clairement que l'intention est d'utiliser l'analyse, les conclusions ou les recommandations qui en résulteront pour éclairer décisions et actions. L'utilité d'une évaluation se mesure selon trois critères: elle contribue de manière pertinente et opportune à l'apprentissage institutionnel; elle éclaire la prise de décisions; elle favorise la responsabilisation s'agissant des résultats obtenus. Les évaluations peuvent également présenter des avantages à l'extérieur du PAM, car ce sont des sources de connaissances et elles donnent aux parties prenantes des moyens d'action. Pour renforcer l'utilité des 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; à assurer l'accessibilité des résultats des évaluations en mettant les rapports à la disposition de tous.

TABLEAU 1: INDÉPENDANCE ET IMPARTIALITÉ

Norme 4 du GNUE: Indépendance	
La fonction d'évaluation est indépendante des autres fonctions de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur de l'évaluation pilote une fonction d'évaluation indépendante au sein du Secrétariat du PAM. • Les décisions¹⁶ concernant les évaluations demandées par d'autres entités que le Bureau de l'évaluation sont prises par la direction plutôt que par les employés responsables au premier chef de la mise en œuvre des interventions soumises à évaluation. • Toutes les évaluations font l'objet d'une vérification de la qualité a posteriori.
Le programme des évaluations est déterminé par ceux qui sont chargés de la fonction d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix des évaluations réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation est laissé à l'appréciation du Directeur de l'évaluation, de même que l'approbation et la soumission des rapports d'évaluation au Conseil. • Des mécanismes sont en place pour assurer que les évaluations réalisées à la demande d'entités autres que le Bureau de l'évaluation sont exemptes 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 de démarrage et du rapport d'évaluation. • Toutes les évaluations sont accessibles au public.

¹⁶ La prise de décisions (guidée par les avis des conseillers régionaux pour les évaluations au niveau des pays et des régions) porte sur les aspects suivants: sélection et conception de l'évaluation, choix de l'équipe, budgétisation, cahier des charges, approbation des rapports de démarrage et des rapports d'évaluation. Des ajustements peuvent être apportés pour ce qui est des bureaux de pays de petite taille, notamment en confiant un rôle plus important aux bureaux régionaux.

TABLEAU 1: INDÉPENDANCE ET IMPARTIALITÉ	
Des ressources adéquates sont allouées à la fonction d'évaluation pour que ceux qui en ont la charge puissent s'acquitter de leurs tâches.	<ul style="list-style-type: none"> Le cadre budgétaire pour l'évaluation est approuvé par le Conseil dans le cadre du plan de gestion du PAM; le Directeur de l'évaluation a toute latitude quant aux ressources allouées à son Bureau et toute autorité pour en contrôler l'utilisation.
L'indépendance de la fonction d'évaluation fait que l'accès aux informations concernant le sujet d'une évaluation est libre.	<ul style="list-style-type: none"> Des dispositions formelles – Charte de l'évaluation et directives sur la communication de l'information – garantissent aux évaluateurs l'accès à l'information.
Un comportement indépendant et l'impartialité en lien avec les évaluations ne doivent pas avoir de répercussions négatives, notamment sur l'évolution de carrière.	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les évaluations sont réalisées par des évaluateurs indépendants¹⁷. Le Directeur de l'évaluation fournit l'assurance que les normes applicables pour les évaluations requises par son Bureau sont respectées. Les déclarations visant à donner des assurances faites par le Directeur exécutif sur la base des déclarations des directeurs de division, des directeurs régionaux et des directeurs de pays incluent l'engagement de procéder à des évaluations décentralisées de manière indépendante et impartiale.
Norme 5 du GNUE: Impartialité	
Les évaluateurs doivent être impartiaux et ne doivent pas être (ou susceptibles de devenir dans un avenir proche) directement responsables de la définition d'une politique associée à l'objet de l'évaluation, ni de son élaboration ou de sa gestion.	<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. Tous les responsables d'évaluation et évaluateurs signent une déclaration par laquelle ils s'engagent à mener l'évaluation dans le respect de la déontologie (mise au point par le GNUE).

¹⁷ La plupart du temps, les évaluateurs sont des consultants externes; il peut arriver, avec l'approbation du Directeur de l'évaluation, qu'un responsable de l'évaluation au Bureau de l'évaluation (par exemple un chef d'équipe) joue un rôle plus important dans le cadre d'une évaluation donnée.

TABLEAU 1: INDÉPENDANCE ET IMPARTIALITÉ	
<p>L'impartialité est de mise à tous les stades du processus d'évaluation, à savoir: planification, définition du cahier des charges et du champ de l'évaluation, sélection de l'équipe d'évaluation, accès des parties prenantes, conduite de l'évaluation et formulation des constatations et recommandations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes d'assurance qualité applicables aux évaluations appuient une gestion transparente de celles-ci. • Compte dûment tenu des impératifs de confidentialité, les points de vue de toutes les parties prenantes sont systématiquement pris en considération lors de la conception des évaluations, de leur déroulement et de l'établissement des rapports. • La transparence de l'analyse est intégrée à la conception et à la conduite des évaluations ainsi qu'à l'établissement des rapports. • Des normes de couverture sont appliquées. • Des mécanismes d'évaluation des conflits d'intérêts sont utilisés. • Un service d'assistance est disponible pour venir en aide aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux divisions du Siège s'agissant de la gestion des évaluations. • Les unités régionales d'évaluation apportent un appui aux bureaux de pays pour ce qui est de la gestion des évaluations. • Les rôles et responsabilités en matière d'évaluation sont intégrés dans le système de gestion des prestations professionnelles du PAM et dans les déclarations d'assurance relatives au contrôle interne émanant des directeurs.

Principes cardinaux

23. Le PAM privilégie un certain nombre de principes essentiels, qui figurent au cœur de son mandat et dont l'application est primordiale pour la réalisation des ODD. Grâce à la fonction d'évaluation, le PAM est mieux à même d'appliquer ces principes, en particulier:
- Principes énoncés dans la Charte des Nations Unies¹⁸ (équité, justice, droits humains et respect de la diversité);
 - Principes humanitaires¹⁹: humanité, neutralité, impartialité et indépendance²⁰;
 - Égalité femmes-hommes: conformément au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes²¹, les directives du GNUE²² et celles du PAM sont appliquées à toutes les évaluations menées au PAM;
 - Protection²³: le PAM est résolu à prévenir les risques associés à la faim dans toutes les circonstances et à apporter la protection nécessaire, le cas échéant, et, d'une manière générale, à assurer sans faille la protection des personnes auxquelles il prête assistance;

¹⁸ Organisation des Nations Unies. 1945. *Charte des Nations Unies*, Chapitre IX, art. 55 c). Conférence des Nations Unies sur l'organisation internationale.

¹⁹ Résolutions 46/182 (1991) et 58/114 (2004) de l'Assemblée générale des Nations Unies.

²⁰ WFP/EB.A/2004/5-C et WFP/EB.2/2014/4-E.

²¹ [Insérer la cote du document EB correspondant à la politique en matière de problématique femmes-hommes de 2022 une fois qu'il sera disponible.]

²² GNUE. *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*. <http://www.uneval.org/document/detail/980>.

²³ WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2.

- Responsabilité à l'égard des populations touchées: il s'agit là d'un élément central de l'action menée par le PAM pour répondre aux besoins alimentaires de manière sûre, transparente et digne, dans le respect de l'intégrité des personnes auxquelles il vient en aide, sur la base d'engagements pris à cinq titres: direction/gouvernance; transparence; informations en retour et réclamations; participation; élaboration, suivi et évaluation²⁴;
- Adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets: le PAM est résolu à favoriser la réduction des risques de catastrophe et l'adaptation au changement climatique²⁵, dans le but de permettre aux personnes vulnérables, aux communautés et aux gouvernements de parer aux répercussions de la crise climatique sur la sécurité alimentaire et la nutrition et de s'adapter au changement climatique²⁶;
- Déontologie: conformément à son propre Code de conduite²⁷, le PAM applique la norme du GNUE relative à la déontologie, et conduit ses évaluations avec intégrité et dans le respect de l'environnement social et culturel dans lequel elles sont menées; dans le respect des droits humains et de l'égalité femmes-hommes; dans le respect du principe consistant à "ne pas nuire", qui sous-tend l'assistance humanitaire. Le PAM applique aussi les dispositions de la déclaration d'adhésion aux normes déontologiques lors de la réalisation d'évaluations (mise au point par le GNUE);
- Diversité et inclusion: le PAM appuie les principes de diversité et d'inclusion dans le cadre de l'action qu'il mène aux fins de la réalisation des ODD au bénéfice de tous; ces principes de diversité et d'inclusion sont énoncés dans sa politique en matière de personnel. Le cadre défini par le PAM au titre de ces deux principes est également aligné sur les cadres établis à l'échelle du système des Nations Unies qui portent sur des aspects spécifiques de la diversité;
- "Ne laisser personne de côté": c'est la promesse qui figure au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui doit permettre de "transformer notre monde" et des ODD. Le PAM est résolu à éliminer la pauvreté sous toutes ses formes, à mettre fin à la discrimination et à l'exclusion et à réduire les inégalités et la vulnérabilité qui font que certains sont laissés de côté et qui empêchent certains individus – et à certains égards l'humanité dans son ensemble – d'exploiter pleinement leur potentiel;
- Transparence: c'est un élément essentiel de l'évaluation, qui permet d'instaurer la confiance et renforce l'adhésion des parties prenantes ainsi que la responsabilité vis-à-vis du public. Les produits de l'évaluation doivent être accessibles à tous³.

24. Ces principes régissent la manière dont le PAM procède aux évaluations et le choix des activités à évaluer. Leur application dans les processus d'évaluation facilite leur prise en compte systématique par le PAM aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre de ses programmes.

²⁴ Comité permanent interorganisations. 2011. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-revised-aap-commitments-2017-including-guidance-note-and-resource-list>.

²⁵ [Insérer une référence au plan stratégique pour 2022-2026.]

²⁶ WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1.

²⁷ Circulaire de la Directrice exécutive (OED2014/016).

Éléments constitutifs de la fonction d'évaluation

25. La fonction d'évaluation repose sur un cadre normatif et met en jeu la responsabilité d'intervenants à tous les niveaux du PAM, qui doit s'exercer pour qu'il soit satisfait aux objectifs définis dans la présente politique d'évaluation. Les responsabilités en matière d'évaluation sont réparties sur l'ensemble du PAM, et le Bureau de l'évaluation s'assure qu'elles sont bien exercées (voir la section ci-après pour le détail des rôles, des responsabilités et des arrangements institutionnels). Les principaux éléments du cadre normatif sont décrits ci-après.

Planification et sélection

26. À la différence de sa version précédente, la présente politique intègre plus étroitement l'évaluation dans le cycle de gestion des politiques et programmes du PAM. La planification s'articule sur les trois catégories d'évaluation:
- *Évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation (évaluations centralisées):* le plan de travail annuel établi par le Bureau définit les priorités tant pour les évaluations que pour le développement de la fonction d'évaluation, en tenant compte des ressources disponibles²⁸. Pour garantir l'impartialité, le plan est établi de manière indépendante par le Directeur de l'évaluation, en concertation avec le Conseil (lors de la consultation annuelle sur l'évaluation), avec la haute direction du PAM et avec d'autres parties prenantes de premier plan; il est ensuite soumis au Conseil pour approbation, dans le cadre du plan de gestion du PAM.
 - *Évaluations demandées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège (évaluations décentralisées):* c'est au moment de la conception et de l'approbation des PSP ou des programmes que sont prises les premières décisions concernant les évaluations décentralisées, par les directeurs de bureau de pays, de bureau régional ou de division du Siège, pour faciliter la mobilisation de ressources et la planification; cela n'interdit pas d'envisager que des évaluations supplémentaires puissent être demandées. Les plans d'évaluation régionaux regroupent toutes les évaluations (qu'elles soient demandées par le Bureau de l'évaluation, les bureaux de pays, le bureau régional ou une division du Siège) qu'il est prévu d'exécuter à l'échelle régionale. Ce peut être l'occasion de faire procéder à des évaluations multipays conduites à l'échelle régionale, par exemple pour combler des lacunes en matière de données factuelles lorsque cela constitue une priorité pour la région.
 - *Évaluations d'impact:* le Bureau de l'évaluation et les équipes de programme du PAM définissent les priorités en matière de données factuelles de portée institutionnelle qui sont susceptibles de justifier l'ouverture de "guichets" (c'est-à-dire de portefeuilles d'évaluations d'impact axées sur tel ou tel ensemble de données factuelles prioritaires) au fur et à mesure de l'évolution des priorités du PAM en matière de données factuelles.

²⁸ Les évaluations de PSP sont demandées et gérées par le Bureau de l'évaluation, mais ce sont les bureaux de pays qui sont responsables de leur planification et de leur budgétisation.

27. Le type et le choix de la date d'une évaluation, de même que l'approche et la méthode retenues doivent être adaptés à l'usage que l'on compte en faire et aux besoins liés aux politiques et aux programmes, dans le respect des normes de couverture. On trouvera à l'annexe I la liste des types d'évaluation actuels au PAM, mais de nouvelles méthodes et approches, innovantes, seront adoptées en fonction des besoins, en particulier lorsque l'innovation sera susceptible d'améliorer l'utilisation faite des informations issues des évaluations. Un groupe consultatif sur les méthodes d'évaluation, constitué d'experts de renommée internationale, fournira des avis quant aux approches et méthodes innovantes les plus susceptibles de répondre aux besoins du PAM en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage.
28. Des consultations régulières entre le Bureau de l'évaluation et d'autres divisions et bureaux appuient l'utilisation efficiente des ressources et la complémentarité entre évaluations. Le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne continueront d'agir en coordination au stade de l'élaboration de leurs plans de travail respectifs, afin de garantir complémentarité et synergie entre l'évaluation et l'audit. Cette coordination englobe aussi l'examen des constatations et recommandations issues des activités en question.

Normes de couverture

29. La présente politique définit les normes applicables en matière de couverture de l'évaluation à l'échelle du PAM. Le modèle choisi exige que soit trouvé un équilibre entre, d'une part, le besoin de couverture systématique et suffisante des évaluations centralisées, englobant l'ensemble des activités du PAM, et, d'autre part, une approche régie par la demande pour ce qui est des évaluations décentralisées et des évaluations d'impact. Ainsi, les normes qui figurent au tableau 2 fixent un cadre **minimal** 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 cycles de politiques ou de programmes respectifs et des besoins des parties prenantes.
30. Il n'existe pas de normes minimales de couverture pour les évaluations conjointes, mais il est probable qu'elles voient le jour en nombre, compte tenu des nouveaux enjeux associés à l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies, mais aussi des réformes à venir dans le système des Nations Unies pour le développement, à commencer par l'instauration d'évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

[NOTE À L'INTENTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION: Les normes de couverture applicables aux bureaux de pays – voir les scénarios surlignés en gris dans le tableau ci-après – sont toujours en cours d'élaboration. Les éclaircissements qui seront fournis au sujet des implications de chaque scénario présenté permettront de déterminer lequel deviendra la norme.]

TABEAU 2: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION	
Entité requérante	Type d'évaluation
Bureau de l'évaluation	Évaluations stratégiques: Elles couvrent de manière équilibrée les principaux instruments de planification du PAM, notamment les éléments du Plan stratégique et les stratégies connexes.
	Évaluations de politiques: Elles interviennent entre quatre et six ans après le début de la mise en œuvre ²⁹ ou avant que des modifications soient apportées à telle ou telle politique.
	Évaluations des interventions d'urgence majeure de niveau 3 coordonnées au niveau central et des interventions d'urgence de niveau 2 prolongées, notamment en réponse à des crises touchant plusieurs pays: elles sont conduites par le PAM ou dans le cadre d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire (conformément aux directives relatives aux évaluations interorganisations) ou d'évaluations de PSP, et s'accompagnent d'évaluations décentralisées portant sur certains aspects, selon les besoins.
	Évaluations de PSP³⁰: a) Il doit être procédé à une évaluation des PSP au cours de l'avant-dernière année de leur mise en œuvre. b) Il doit être procédé à une évaluation des PSP provisoires tous les cinq ans (pour les dix bureaux de pays dont la taille est la plus grande) ou tous les dix à douze ans (pour tous les autres bureaux de pays qui mettent en œuvre un PSP provisoire).
	Évaluations d'impact: Le Directeur de l'évaluation détermine le nombre de "guichets" à ouvrir et le nombre d'évaluations à réaliser de manière simultanée dans le cadre de chaque guichet ³¹ , en tenant compte des priorités du PAM en matière de données factuelles et des capacités existantes.
Bureaux de pays ³²	Scénarios: Statu quo: Au moins une évaluation décentralisée (évaluation d'activité ou thématique, ou évaluation des effets directs stratégiques d'un PSP) par bureau de pays et par PSP provisoire ou par cycle de PSP; Scénario 1: Pour les bureaux de petite taille ou de taille moyenne: au moins une évaluation décentralisée (évaluation d'activité ou thématique, ou évaluation des effets directs stratégiques de PSP) par PSP provisoire ou par cycle de PSP. Pour les bureaux de grande taille ou de très grande taille: au moins une évaluation d'activité ou thématique tous les trois ans.

²⁹ WFP/EB.A/2011/5-B. Ce document relatif à l'élaboration des politiques doit être révisé en 2022, ce qui rendra peut-être nécessaire l'ajustement des normes de couverture applicables aux évaluations de politiques.

³⁰ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1*. Les normes actuelles applicables aux évaluations de PSP seront revues en 2023, une fois que la première série d'évaluations de PSP aura été achevée et que la politique en matière de PSP aura elle-même été évaluée.

³¹ Il existe actuellement quatre "guichets", et jusqu'à six évaluations peuvent être menées simultanément dans le cadre de chacun d'eux.

³² Les bureaux de pays ont été regroupés en quatre catégories sur la base des critères établis pour le PAM par le Bureau d'appui à la gestion des opérations, ainsi que de la taille des bureaux, du nombre de leurs employés et du nombre de bénéficiaires auxquels ils prêtent assistance.

TABLEAU 2: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION	
Bureaux régionaux	Pas de normes spécifiques, mais des critères doivent guider la prise de décisions relatives à l'évaluation (voir le tableau 3), en particulier pour les évaluations multipays ³³ .
Bureaux/divisions du Siège	Pas de normes spécifiques, mais des critères doivent guider la prise de décisions relatives à l'évaluation (voir le tableau 3).
Synthèses: Elles regroupent les données factuelles issues d'un certain nombre d'évaluations achevées.	
Évaluations conjointes et évaluations menées à l'échelle du système: Le PAM cherchera à entreprendre, avec d'autres entités des Nations Unies et au niveau national, en consultation avec les partenaires nationaux, davantage d'évaluations conjointes et à l'échelle du système, y compris des évaluations de plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des évaluations interorganisations de l'action humanitaire.	

31. Les décisions arrêtées quant à l'objet, au calendrier et aux modalités des évaluations doivent être alignées sur ces normes de couverture, mais sont influencées par de nombreux facteurs. On trouvera au tableau 3 la liste des critères susceptibles d'être utilisés pour déterminer s'il convient ou non de procéder à une évaluation décentralisée et quand le faire.

TABLEAU 3: CRITÈRES À UTILISER POUR PRENDRE DES DÉCISIONS RELATIVES AUX ÉVALUATIONS DEMANDÉES PAR DES BUREAUX DE PAYS, DES BUREAUX RÉGIONAUX OU DES DIVISIONS DU SIÈGE
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence stratégique pour le PAM • Lacunes en matière de données factuelles (au niveau national, régional ou mondial) • Dépenses engagées au titre de programmes • Interventions d'urgence • Avant la transposition géographique ou à plus grande échelle de projets pilotes, d'innovations ou de prototypes • Résultats innovants (obtenus, par exemple, à l'échelle d'une région ou au moyen de programmes multipays innovants qui sont financés ou appuyés à l'échelon central) • Engagements formels pris à l'égard des parties prenantes (par exemple engagement pris vis-à-vis des partenaires nationaux d'apporter des données propres à éclairer l'élaboration de programmes nationaux, ou à des bailleurs de fonds pour justifier des demandes de financement) • Probabilité de peser sur les décisions relatives aux politiques ou possibilité de tirer parti des partenariats • Faisabilité de la réalisation de l'évaluation

32. Par souci d'efficacité, et lorsque les quotas définis pour la couverture ont été atteints, les gouvernements, bailleurs de fonds/donateurs et autres parties prenantes sont encouragés à exploiter les évaluations du PAM pour satisfaire à leurs propres besoins en matière d'évaluation.

³³ Les programmes et projets régionaux devraient inclure des plans pour la production de données factuelles au moyen d'évaluations, lorsque c'est nécessaire.

Gestion de la qualité

33. *Assurance qualité:* Pour être de qualité, une évaluation nécessite en amont un processus soigneusement planifié et exécuté, dont la gestion s'appuie sur l'EQAS du PAM et sur les normes, règles et directives mises au point par le GNUE. L'EQAS propose des diagrammes de processus, des modèles, des listes de contrôle et des notes techniques pour tous les types d'évaluation. Le service externalisé d'appui à la qualité pour les évaluations décentralisées passe en revue l'ensemble des cahiers des charges et des rapports de démarrage et rapports d'évaluation, et ce pour toutes les évaluations décentralisées.
34. *Vérification de la qualité:* La qualité de toutes les évaluations achevées est évaluée de manière indépendante à l'aune des normes EQAS, et les résultats sont communiqués dans le rapport annuel sur l'évaluation. Les résultats de ces vérifications a posteriori de la qualité sont également mis à la disposition du public, tout comme les rapports d'évaluation, ce qui contribue à la transparence, à la crédibilité et à l'utilité des évaluations.
35. Le groupe consultatif sur les méthodes d'évaluation (voir le paragraphe 27) dispense des avis au Bureau de l'évaluation quant à la manière d'améliorer les approches et méthodes employées pour les divers types d'évaluation, conformément aux pratiques optimales observées au niveau international et compte tenu des innovations apportées aux méthodes d'évaluation. De plus en plus souvent, les outils innovants de collecte de données du PAM, notamment au moyen du suivi géospatial, de drones et d'outils en ligne, sont utilisés pour les évaluations.

Utilisation, communication et suivi

36. Sachant que l'évaluation contribue à l'acquisition de connaissances et à l'enrichissement de la base de données probantes, le PAM s'engage à renforcer l'apprentissage institutionnel grâce à l'évaluation. L'utilité des évaluations est renforcée lorsqu'elles sont planifiées et conduites avec pour intention clairement déclarée de les faire utiliser et de les réaliser en temps voulu pour éclairer la prise de décisions; lorsque les parties prenantes y participent; lorsque les données factuelles issues de l'évaluation sont disponibles et accessibles.
37. Pour renforcer la contribution de l'évaluation à l'apprentissage institutionnel, le Bureau de l'évaluation continuera de mettre en place des approches et des méthodes innovantes et modulables dans le domaine de l'évaluation, qui améliorent l'opportunité des évaluations et leur réactivité face aux besoins en matière de connaissances, d'où une utilisation accrue de l'évaluation aux fins de la prise de décisions. Le Bureau œuvrera avec les bureaux régionaux pour promouvoir l'innovation dans le cadre des évaluations demandées au niveau régional et national et pour faciliter les brassages d'une région à l'autre.
38. Pour renforcer la contribution de l'évaluation à l'apprentissage institutionnel, le Bureau de l'évaluation continuera, en liaison avec les hauts responsables et le Conseil d'administration du PAM, à encourager l'utilisation systématique des données factuelles issues des évaluations pour modeler les pratiques du PAM. Les systèmes d'approbation des politiques, des stratégies et des programmes exigeront la prise en compte méthodique des données factuelles issues des évaluations et des projets d'évaluation futurs – ce qui est déjà le cas pour les PSP (processus d'examen des programmes internes). La direction du PAM et le Bureau de l'évaluation sont résolus à dialoguer régulièrement pendant la mise au point définitive des évaluations et des réponses de la direction.

39. Tous les rapports d'évaluation et toutes les réponses de la direction sont mis à la disposition du public. Le Conseil d'administration examine tous les rapports d'évaluation demandés par le Bureau et les réponses de la direction qui les accompagnent. Parmi les mécanismes renforcés de suivi des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations formulées dans les évaluations, on peut citer l'établissement d'un rapport analytique par la direction du PAM sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces recommandations, qui est présenté pour examen au Comité chargé de la supervision et des politiques et au Conseil d'administration. L'outil de suivi des risques et des recommandations (R2) du PAM, qui a permis d'améliorer les informations collectées et mises à disposition quant à la suite donnée aux recommandations, renforce l'utilisation faite des évaluations à des fins d'apprentissage et de responsabilisation.
40. Les données factuelles issues des évaluations doivent répondre aux besoins du PAM et de ses partenaires. On renforcera la capacité de la fonction d'évaluation de répondre de manière anticipative aux besoins en matière de connaissances à tous les niveaux du PAM. On continuera d'enrichir l'offre de supports de connaissances et de données factuelles ciblées et communiquées en temps opportun, notamment en renforçant la capacité de la fonction d'évaluation de recenser les principaux jalons de la prise de décisions et d'entretenir le dialogue avec les responsables des politiques et des programmes, par exemple au moyen d'enseignements ciblés sur la base desquels mettre au point de nouvelles interventions d'urgence.
41. Partenaire d'apprentissage au sein du PAM, et agissant en coopération avec d'autres divisions pertinentes telles que la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, la Division des programmes – action humanitaire et développement, ou encore la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, la fonction d'évaluation contribuera à renforcer la base de connaissances mondiales en communiquant les données factuelles issues des évaluations à des groupes de réflexion, aux milieux universitaires et au monde de la recherche ainsi qu'à des réseaux de praticiens. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux intensifieront les activités de collaboration et les partenariats – ou en instaureront de nouveaux – visant à produire des connaissances dans une optique synergique.
42. Des activités de communication complètent les efforts déployés pour adapter les connaissances issues des évaluations aux besoins des utilisateurs, dans le but de rendre plus attrayants et plus accessibles les supports de connaissances susceptibles d'intéresser divers publics. L'application de la stratégie de gestion et de communication des connaissances issues des évaluations optimisera l'utilisation de ces outils au stade de l'élaboration des politiques, des stratégies et des programmes.

Évaluation à l'échelle du système et partenariats

43. Pour progresser sur la voie de la réalisation des ODD, une action collective est requise, notamment sous la forme de partenariats entre acteurs de l'évaluation qui apportent leur contribution à la prise de décisions de portée mondiale. Le Bureau de l'évaluation continuera d'œuvrer avec ses partenaires pour perfectionner les pratiques d'évaluation et faciliter, à l'échelle mondiale, la mise en œuvre d'activités efficaces à visée humanitaire ainsi que l'application du principe de responsabilité. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux continueront aussi de se concerter avec des réseaux de praticiens et d'exploiter les partenariats axés sur l'échange de données factuelles afin d'instaurer une culture de l'évaluation, d'enrichir la base de connaissances mondiales et de favoriser la réalisation des ODD au niveau national.

Collaboration interinstitutions

44. L'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies de 2020 a de nouveau mis en évidence la nécessité d'une collaboration en matière d'évaluation à l'échelle du système et au niveau interinstitutions³⁴. Les évaluations conjointes et interorganisations rendent possible une couverture plus vaste et se traduisent par un meilleur rapport coût-efficacité et par une entente plus profonde entre organismes et partenaires au niveau institutionnel et national. Le PAM mettra davantage encore l'accent sur la cohérence de l'action menée à l'échelle du système en continuant de plaider pour la réalisation d'évaluations conjointes avec d'autres entités des Nations Unies et des partenaires gouvernementaux au niveau mondial, régional et national chaque fois que ce sera pertinent et envisageable d'un point de vue pratique, et d'y participer; de contribuer à l'exécution des activités proposées par le Secrétaire général dans le but de développer l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement; de participer pleinement aux évaluations de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable au niveau des pays, et de contribuer au perfectionnement sur une base continue des méthodes et approches retenues pour l'évaluation de ces plans-cadres, élaborées par l'entremise du GNUE; de jouer un rôle de premier plan pour accroître la visibilité, la couverture et la qualité des évaluations de l'action humanitaire, en partenariat avec le mécanisme d'évaluation de l'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, le GNUE et d'autres entités.

Développement des capacités d'évaluation au niveau national

45. Le PAM collaborera avec le GNUE, l'Initiative mondiale pour l'évaluation et d'autres partenaires pour donner suite à la résolution adoptée en 2014 par l'Assemblée générale des Nations Unies concernant le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays³⁵, compte dûment tenu du rôle imparti à l'évaluation dans les ODD³⁶ et dans le Programme d'action mondial pour l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation apportera son appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays dans le cadre des démarches qu'ils engagent – auprès des gouvernements et des partenaires – pour renforcer la demande d'évaluations et l'utilisation qui en est faite, en particulier dans les domaines d'activité du PAM; pour promouvoir les évaluations menées sous la conduite des pays et la production de données factuelles qui éclairent ensuite les processus nationaux et les rapports établis au sujet des progrès accomplis sur la voie de la réalisation des ODD; pour développer les partenariats avec les institutions et les experts nationaux et régionaux spécialisés dans l'évaluation afin de renforcer les systèmes d'évaluation nationaux et d'étoffer à la fois les capacités d'évaluation et le vivier de spécialistes dans ce domaine.

Rôles, responsabilités et arrangements institutionnels

46. Étant donné que la responsabilité de la fonction d'évaluation est partagée au sein du PAM, l'application de la présente politique nécessite la redéfinition de certains rôles et responsabilités.

³⁴ A/RES/75/233. [A/RES/75/233 - E - A/RES/75/233 -Desktop \(undocs.org\)](#).

³⁵ Résolution 69/237 de l'Assemblée générale, en date du 19 décembre 2014 (A/RES/69/237).

³⁶ Organisation des Nations Unies. 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

Conseil d'administration

47. Le Conseil supervise la fonction d'évaluation en s'acquittant des tâches suivantes.

Cadre normatif	i) Approuve la politique d'évaluation; garantit l'application de ses dispositions; ii) approuve la nomination du Directeur de l'évaluation par 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) promeut la culture de l'évaluation – en tant qu'organe directeur du PAM, par l'entremise de ses membres, mais aussi dans les pays que ceux-ci représentent.
Contrôle	i) Examine les rapports annuels sur l'évaluation, qui rendent compte de la mise en œuvre de la politique d'évaluation et de l'efficacité de la fonction d'évaluation, et donne des orientations à la direction à cet égard; ii) examine tous les rapports consacrés aux évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation; iii) examine les réponses de fond formulées en temps voulu par la direction à toutes les évaluations présentées; iv) examine les rapports consacrés aux mesures de suivi, notamment ceux qui sont établis par le Bureau de l'évaluation et la direction du PAM.
Planification	Examine le plan de travail établi pour la fonction d'évaluation et les priorités qui figurent dans le plan de gestion du PAM.
Financement	i) Approuve le budget alloué à la fonction d'évaluation dans le cadre du plan de gestion du PAM; ii) examine les tendances en matière de ressources humaines et financières allouées à la fonction d'évaluation dans le cadre du rapport annuel sur l'évaluation.
Utilisation	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; iii) encourage les hauts responsables à tenir compte, dans les pratiques du PAM, des enseignements tirés de l'évaluation.

Directeur exécutif

48. Le Directeur exécutif exerce les responsabilités suivantes.

Cadre normatif	i) Garantit l'application des dispositions de la politique d'évaluation, notamment en ce qui concerne les normes de couverture, les ressources, les responsabilités et les clauses d'impartialité; ii) promulgue la Charte de l'évaluation; iii) promeut une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, et veille à ce qu'il soit tenu compte des principes de l'évaluation dans le cadre de la gestion et de la prise de décisions; iv) nomme au poste de Directeur de l'évaluation, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, un évaluateur professionnel compétent n'ayant aucun conflit d'intérêts avec la fonction qui lui est confiée, sur la base des attributions mentionnées à l'annexe II et dont la synthèse figure au paragraphe 49 ci-après.
----------------	---

Ressources	Dans le cadre des processus de gestion et de planification des projets du PAM, affecte les ressources humaines et financières nécessaires partout au PAM pour que les capacités d'évaluation et la couverture soient conformes aux dispositions de la politique d'évaluation.
Réponse de la direction	i) Veille à ce que les réponses de la direction aux recommandations issues de l'évaluation soient étayées 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 au PAM soit performante.
Utilisation	Promeut la culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage au niveau institutionnel, notamment en encourageant la réflexion en matière d'évaluation, la gestion judicieuse des connaissances à l'échelle institutionnelle et l'utilisation des évaluations pour que les décisions prises en matière de politiques, de stratégies et de programmes reposent sur des éléments probants.
Rôle joué au niveau international	Appuie les contributions du PAM à l'évaluation au niveau international et, en particulier en tant que membre directeur du Comité permanent interorganisations, à l'évaluation de l'action humanitaire.

Directeur de l'évaluation

49. Le Directeur de l'évaluation, nommé par le Directeur exécutif, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, est un évaluateur professionnel compétent n'ayant aucun conflit d'intérêts avec la fonction qui lui est confiée. Son mandat est d'une durée de cinq ans. Avec le consentement préalable du Conseil d'administration, le Directeur exécutif peut confier un second mandat à un Directeur de l'évaluation en fonctions. Au terme de son dernier mandat, le Directeur de l'évaluation ne peut solliciter d'autres fonctions au sein du PAM. En cas de résultats médiocres, de comportement répréhensible ou de malversation, le Directeur de l'évaluation peut être licencié, mais cela doit se faire conformément aux politiques et procédures en vigueur au PAM, avec le consentement préalable du Conseil d'administration. En application du Statut et du Règlement général du PAM ainsi qu'avec les Normes de conduite de la fonction publique internationale, le Directeur de l'évaluation ne peut être licencié en raison de déclarations publiques faites dans l'exercice de ses fonctions.
50. Le Directeur de l'évaluation pilote une fonction d'évaluation indépendante au sein du Secrétariat du PAM, et combine deux rattachements hiérarchiques: il rend compte au Directeur exécutif pour ce qui est de l'administration, mais relève directement du Conseil d'administration pour ce qui est de l'obligation redditionnelle. Il joue un rôle purement consultatif – ou d'observateur – dans les comités ou équipes spéciales établis à des fins de gestion. En s'appuyant sur le Bureau de l'évaluation, le Directeur de l'évaluation assure la direction d'ensemble, l'harmonisation (au moyen de l'établissement de normes) et la supervision de la fonction d'évaluation au PAM, à l'échelle mondiale. Il exerce les responsabilités suivantes.

Cadre normatif	i) Dirige la formulation et la mise en œuvre de la politique d'évaluation et de la Charte de l'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 institutionnelle et d'autres stratégies liées à l'évaluation et en dirige la mise en œuvre; iii) appuie l'action menée par le Directeur exécutif en faveur de l'instauration d'une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage au niveau institutionnel; iv) définit le cadre normatif des évaluations – normes, règles, garanties d'impartialité, directives et couverture escomptée; v) exerce les fonctions de secrétaire du Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation.
Contrôle	i) Garantit que toutes les évaluations menées à l'initiative du Bureau de l'évaluation respectent bien les principes et normes applicables; ii) supervise la fonction d'évaluation et en rend compte; iii) facilite le dialogue avec la haute direction à propos de la performance et du renforcement de la fonction d'évaluation.
Planification	i) Élabore le plan de travail destiné à la fonction d'évaluation en concertation avec la haute direction du PAM et d'autres parties prenantes, et le soumet au Conseil pour examen dans le cadre du plan de gestion du PAM; ii) veille à la mise en place d'un ensemble de conditions propices à la planification des évaluations menées à l'initiative d'autres entités que le Bureau de l'évaluation; iii) consulte régulièrement les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour assurer la complémentarité entre les évaluations menées au niveau institutionnel et la couverture des évaluations décentralisées, qui doit être exhaustive et équilibrée.
Ressources	i) Exerce pleinement les pouvoirs qui lui sont délégués pour ce qui est de la gestion de toutes les ressources humaines et financières allouées au Bureau de l'évaluation; ii) propose un budget conforme au plan de travail établi pour la fonction d'évaluation, qu'il soumet au Conseil pour examen dans le cadre du plan de gestion du PAM; iii) appuie la mise en œuvre du cadre budgétaire défini pour la fonction d'évaluation; iv) conduit les activités de mobilisation des donateurs et de ressources pour l'évaluation; v) en coordination avec la Division des ressources humaines et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, fournit des orientations quant aux modèles les plus appropriés pour structurer la fonction de suivi et d'évaluation au regard de la situation des divers bureaux de pays.
Gestion des évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation	i) Fournit des évaluations de grande qualité, caractérisées par une innovation continue; ii) recrute des consultants indépendants en matière d'évaluation; iii) veille à ce que les employés s'engagent à agir dans le plein respect de la déontologie dans le cadre de l'évaluation, conformément à la déclaration mise au point par le GNUE; iv) soumet des rapports directement au Conseil sans autorisation préalable de la direction du PAM.

Assurance qualité	i) Met à jour et diffuse les méthodes d'évaluation et autres directives au moyen de l'EQAS, afin de s'assurer que les pratiques du PAM en matière d'évaluation correspondent bien aux normes définies par le GNUE et aux autres règles internationales pertinentes et s'inspirent des dernières pratiques en date en matière d'évaluation; ii) veille à ce que toutes les évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation se conforment à l'EQAS et conçoit des systèmes facilitant la conformité avec ce dernier pour toutes les autres évaluations; iii) intègre systématiquement et de manière exhaustive les enjeux transversaux dans les processus d'évaluation du PAM pour faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des programmes.
Vérification de la qualité	Veille à ce que les vérifications indépendantes a posteriori de la qualité de toutes les évaluations achevées donnent lieu à publication, en même temps que les rapports d'évaluation.
Développement des capacités	i) Veille à ce que soit mise en œuvre une approche globale du développement des capacités internes à l'intention des employés travaillant à tous les niveaux du PAM, s'agissant de la conduite, de la gestion et de l'utilisation des évaluations; ii) établit des mécanismes appuyant la reconnaissance du mérite et l'avancement des spécialistes constituant le corps de professionnels de l'évaluation.
Gestion des réponses aux évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation	Donne des avis à la direction pour que ses réponses soient en adéquation parfaite avec les recommandations issues des évaluations demandées par le Bureau.
Utilisation	i) Promeut avec conviction l'utilisation des évaluations au PAM et parmi les partenaires; ii) facilite l'apprentissage à partir des données factuelles issues des évaluations, dans toutes les régions; iii) s'assure que tous les rapports d'évaluation sont publiés sur le site Web du PAM; iv) veille à ce que les résultats des évaluations soient communiqués en temps et sous la forme voulus pour appuyer l'apprentissage institutionnel; v) organise une consultation annuelle et des tables rondes sur l'évaluation.
Rôle joué au niveau international	i) Conduit la coopération du PAM avec le GNUE, le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire et d'autres réseaux de professionnels de l'évaluation; ii) pilote la contribution du PAM aux partenariats mondiaux axés sur le développement des capacités nationales en matière d'évaluation; iii) appuie les évaluations conjointes et menées à l'échelle du système, lorsque c'est approprié, notamment les évaluations de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les évaluations interorganisations sur l'action humanitaire; iv) promeut la participation du PAM aux réseaux de praticiens à l'échelle mondiale.
Rapports	i) Approuve les rapports établis au sujet des évaluations menées à l'initiative du Bureau de l'évaluation qui sont présentés directement au Conseil sans soumission préalable à l'approbation du Directeur exécutif ou de l'équipe de direction du PAM; ii) établit 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

51. Les directeurs régionaux jouent un rôle important en matière de contrôle de la gestion de la fonction d'évaluation, s'agissant en particulier des évaluations réalisées à la demande des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et ils assument les responsabilités suivantes.

Cadre normatif	i) Veillent à ce que les dispositions de la politique d'évaluation soient appliquées aux évaluations dont la réalisation est demandée par les bureaux régionaux ou les bureaux de pays, s'agissant notamment des normes de couverture et de l'impartialité; ii) prennent les mesures qui s'imposent pour renforcer l'évaluation au niveau régional et national avec l'appui du Bureau de l'évaluation; iii) dirigent la formulation et la mise en œuvre sur le plan pratique des stratégies régionales d'évaluation, conformément à la politique d'évaluation et à la stratégie d'évaluation institutionnelle; iv) établissent et président les comités régionaux chargés de l'évaluation, qui doivent se réunir régulièrement.
Planification	i) Consultent régulièrement le Bureau de l'évaluation et les bureaux de pays pour assurer la complémentarité entre les diverses évaluations dont la réalisation est demandée au titre de la fonction d'évaluation; ii) veillent à ce que les évaluations prévues soient prises en compte lors de l'élaboration des stratégies, interventions et autres initiatives de portée régionale; iii) font en sorte que des plans d'évaluation régionaux soient établis, puis actualisés annuellement.
Ressources	i) Veillent à ce que des ressources soient budgétisées et allouées aux fins de la gestion des évaluations indépendantes, y compris celles dont la réalisation est demandée par les bureaux de pays, et fournissent un appui et exercent un contrôle au niveau régional; ii) font en sorte que des ressources soient budgétisées et allouées pour le fonctionnement des unités d'évaluation régionales.
Assurance qualité	Contrôlent l'application des procédures d'assurance qualité de l'évaluation.
Développement des capacités	i) Avec le Bureau de l'évaluation, dispensent des conseils techniques aux bureaux de pays qui ont à gérer des évaluations; ii) contribuent au renforcement des capacités d'évaluation à l'échelle de la région; iii) facilitent la mise en œuvre d'initiatives de développement des capacités d'évaluation, en application de la stratégie de développement des capacités d'évaluation du PAM.
Réponses de la direction et mesures de suivi	Veillent à ce que des réponses de la direction aux évaluations demandées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays soient établies et mises à la disposition de tous, et garantissent la mise en œuvre de mesures de suivi adaptées.
Utilisation	i) Veillent à ce que les PSP et les nouveaux programmes, initiatives et stratégies établis dans la région se fondent sur des données probantes issues des évaluations; ii) s'assurent que tous les rapports consacrés à des évaluations dont la réalisation a été demandée au sein de la région sont accessibles à tous; iii) promeuvent la mise au point d'éléments probants, comme des synthèses de données factuelles; iv) facilitent l'apprentissage sur la base d'éléments probants tirés d'évaluations à l'échelle de la région et dans les pays.
Rôle joué au niveau régional	i) En partenariat avec d'autres entités des Nations Unies, appuient le développement des capacités nationales d'évaluation au niveau des pays et des régions; ii) appuient la demande et la gestion d'évaluations conjointes au niveau national et régional.

Rapports	i) Garantissent la communication de données et d'informations de qualité sur la fonction d'évaluation à l'échelle régionale; ii) veillent à fournir au Bureau de l'évaluation des éléments lui permettant d'établir un rapport sur la fonction d'évaluation à l'échelle institutionnelle.
----------	---

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

52. Les directeurs de division au Siège et les directeurs de bureau régional ou de bureau de pays peuvent demander la réalisation d'évaluations. En outre, ils sont parties prenantes aux évaluations centralisées. En conséquence, ils exercent les responsabilités suivantes.

En tant que demandeurs d'évaluation	
Cadre normatif	i) Se conforment aux dispositions de la politique d'évaluation et aux garanties d'impartialité; ii) respectent les normes de couverture.
Planification	i) Établissent des plans pour l'évaluation au moment de la conception des interventions – compatibles avec les normes de couverture de la politique d'évaluation – et s'assurent que les interventions se prêtent à l'évaluation en définissant des niveaux de référence, des indicateurs et des valeurs cibles appropriés pour les résultats escomptés; ii) prévoient la réalisation d'évaluations multipays dans la région afin de combler les lacunes en matière de données factuelles ou pour répondre à d'autres besoins de portée interrégionale; iii) incluent l'évaluation dans les plans de travail de leur bureau; iv) encouragent la réalisation d'évaluations conjointes lorsque c'est envisageable d'un point de vue pratique et pertinent.
Ressources	Inscrivent au budget suffisamment de ressources pour la gestion et la conduite d'évaluations et veillent à ce que les ressources en question soient effectivement allouées.
Gestion des évaluations	i) Conçoivent et gèrent les évaluations dans le respect des normes et règles énoncées dans le système EQAS du PAM; ii) sélectionnent, recrutent et encadrent les consultants spécialisés dans l'évaluation; iii) veillent à ce que les consultants respectent la déclaration du GNUE relative au respect de la déontologie; iv) procèdent au recrutement selon des procédures de mise en concurrence fondée sur la performance.
Assurance qualité	Appliquent les procédures appropriées d'assurance qualité en matière d'évaluation.
Vérification de la qualité	Examinent les rapports sur la qualité des évaluations achevées et prennent les mesures nécessaires pour améliorer la qualité des évaluations à venir.
Développement des capacités	Avec l'appui du Bureau de l'évaluation, renforcent les capacités du personnel en matière de gestion des évaluations décentralisées.
Réponses de la direction et mesures de suivi	i) Établissent les réponses de la direction et veillent à ce qu'elles soient consultables par tous; ii) mettent en place des mesures de suivi et en rendent compte.

Utilisation	i) Utilisent les données probantes issues des évaluations lors de l'élaboration des nouveaux programmes, politiques, stratégies et autres interventions; ii) veillent à ce que les rapports d'évaluation soient accessibles à tous.
En tant que parties prenantes d'évaluations centralisées	
Appui à la conduite des évaluations	i) S'assurent que les activités entreprises par le PAM se prêtent à l'évaluation en établissant des niveaux de référence, des indicateurs de performance et des valeurs cibles pour les résultats escomptés; ii) facilitent le processus d'évaluation et donnent accès à l'information demandée; iii) organisent des consultations sur les plans d'évaluation et font remonter l'information sur les produits de l'évaluation.
Ressources	i) <i>Directeurs de pays seulement</i> : veillent à ce que le coût des évaluations de PSP et, le cas échéant, celui des évaluations d'impact, soient pris en compte dans les budgets de portefeuille de pays et à ce que les ressources soient allouées de manière appropriée.
Réponses de la direction et mesures de suivi	Établissent les réponses de la direction aux recommandations issues d'évaluations qui leur sont adressées, mettent en œuvre des mesures de suivi et en rendent compte.
Utilisation	Utilisent les données probantes issues des évaluations lors de l'élaboration des nouveaux programmes, stratégies et politiques.

Arrangements institutionnels

53. Compte tenu du partage des responsabilités associées à la fonction d'évaluation, il est important que des mécanismes assurent la cohérence de l'action menée. Les principaux mécanismes en question sont les suivants:

Comité chargé de la supervision et des politiques: cet organe consultatif est présidé par le Directeur exécutif et il est composé de hauts responsables et de directeurs chargés de certaines fonctions. Son rôle principal est d'adopter des politiques institutionnelles et d'examiner et de superviser la mise en œuvre des recommandations intéressant le contrôle (y compris les recommandations issues d'évaluations) et des activités intéressant la gestion globale des risques.

Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation: cet organe consultatif est présidé par le Directeur exécutif adjoint et il est composé des directeurs régionaux et des directeurs chargés de certaines fonctions. Il apporte son appui au Directeur exécutif aux fins de la promotion de la politique d'évaluation et de l'observation de ses dispositions, pour que l'évaluation fasse partie intégrante de la prise de décisions et des pratiques en vigueur à l'échelle du PAM. Le Groupe dispense des avis stratégiques au sujet de l'application des dispositions de la politique d'évaluation; pilote et appuie les mécanismes financiers nécessaires pour la fonction d'évaluation; conduit les efforts déployés pour stimuler la demande et l'utilisation d'évaluations en interne et par les partenaires du PAM. Le Directeur de l'évaluation assure les fonctions de secrétaire du Groupe.

Comités d'évaluation régionaux: ces comités sont présidés par les directeurs régionaux et se composent des directeurs de pays membres de chaque région considérée et de certains hauts conseillers et membres du personnel de bureaux régionaux. Leur rôle est le même que celui du Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, mais à l'échelle régionale, c'est-à-dire qu'ils apportent leur appui aux directeurs régionaux aux fins de la promotion de la politique d'évaluation et de la garantie de l'application de ses dispositions, de telle sorte que l'évaluation fasse partie intégrante de la prise de décisions et des pratiques en vigueur dans l'ensemble des régions. Il leur incombe d'élaborer et de mettre en œuvre sur le plan pratique les stratégies d'évaluation régionales, ainsi que d'examiner et d'approuver les plans d'évaluation régionaux, qui sont actualisés chaque année. Les comités d'évaluation régionaux jouent un rôle clé, en ce qu'ils renforcent l'harmonisation des activités d'évaluation compte tenu des priorités définies pour les évaluations dont la réalisation est demandée par le Bureau de l'évaluation et les évaluations dont la réalisation est demandée au niveau régional ou national. Les responsables régionaux de l'évaluation exercent les fonctions de secrétaire de comité d'évaluation régional.

Ressources

54. Pour être efficace, la fonction d'évaluation doit s'appuyer sur des ressources financières et humaines sûres, prévisibles et suffisantes, qui permettent 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 en matière d'apprentissage. Le PAM a conscience qu'il est nécessaire de prévoir à titre prioritaire des dispositions viables pour le financement et la dotation en ressources de l'évaluation, et la direction est résolue à faire en sorte que des ressources appropriées soient allouées à l'exécution de la présente politique et à la fonction d'évaluation à mesure qu'elle évoluera.

Ressources humaines

55. Pour être efficace, la fonction d'évaluation doit être dotée d'effectifs compétents et en nombre suffisant:
- i) *Des spécialistes* sont recrutés à l'extérieur pour conduire toutes les évaluations dont des entités du PAM demandent la réalisation et pour effectuer certaines tâches liées à l'évaluation telles que l'élaboration de rapports sur la qualité des évaluations achevées. Le Bureau de l'évaluation tient à jour un fichier d'évaluateurs indépendants et de prestataires de services du monde entier. Lors du recrutement de ces spécialistes à l'extérieur, le PAM s'attache à faire prévaloir l'équité femmes-hommes et la diversité géographique.
 - ii) *Fonctionnaires du PAM chargés de l'évaluation*: les bureaux de pays de grande taille et les divisions du Siège peuvent nommer des spécialistes de l'évaluation; toutefois, la majorité des responsables de l'évaluation exercent leurs fonctions au sein du Bureau de l'évaluation et des bureaux régionaux.
 - Le personnel du Bureau de l'évaluation et des unités régionales d'évaluation regroupe des spécialistes de l'évaluation recrutés à l'extérieur, dotés d'un niveau élevé de compétences et d'expérience, et des employés du PAM présentant les qualifications requises pour l'évaluation qui sont nommés pour au moins quatre ans (durée minimum prévue pour les postes d'évaluation), conformément au cadre de gestion des effectifs et à la politique de réaffectation du PAM.

- Chaque bureau régional continuera de disposer d'une unité régionale d'évaluation, dirigée par un spécialiste expérimenté³⁷, qui rend compte directement au directeur régional ou au directeur régional adjoint et établit des rapports techniques à l'intention du Bureau de l'évaluation. Les postes en question seront inscrits au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) du bureau régional, ce qui aura pour effet de garantir la prévisibilité, l'indépendance vis-à-vis des programmes et une dotation en effectifs adéquate. Compte tenu des besoins associés à la fonction d'évaluation au niveau régional, les bureaux régionaux peuvent recruter d'autres spécialistes de l'évaluation si nécessaire.
- Le Bureau de l'évaluation se concertera avec la Division des ressources humaines, pour faire en sorte que la fonction d'évaluation soit assurée par un nombre suffisant de responsables de l'évaluation réunissant les compétences spécialisées et les connaissances requises pour les opérations et compte tenu de l'environnement de travail du PAM, et pour faire en sorte que l'équité et la parité femmes-hommes, ainsi que la diversité géographique requise dans la politique en matière de personnel du PAM, soient respectées.

iii) *Autres employés du PAM:*

- Les employés du PAM (parmi lesquels les membres du personnel et les responsables chargés du suivi et de l'évaluation ainsi que des programmes) reçoivent la formation et l'appui technique qui leur sont nécessaires pour exercer leurs fonctions en matière 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 doivent autant que possible rendre compte directement à la direction de ces bureaux.

56. Dans le respect des normes définies par le GNUE en matière d'évaluation, le PAM est résolu à renforcer le professionnalisme de ses employés. En outre, sachant que l'évaluation exige des compétences de spécialistes, on constituera un corps de spécialistes de l'évaluation au sein du PAM, qui s'y consacreront à plein temps ou à intervalle régulier, et seront dotés des compétences nécessaires pour solliciter, gérer et utiliser les évaluations et les données factuelles qui en sont issues et pour appuyer l'instauration d'une culture de l'apprentissage sur la base de l'évaluation à l'échelle du PAM. Le Bureau de l'évaluation œuvrera aux côtés de la Division des ressources humaines à la mise en place de systèmes de perfectionnement des compétences et de reconnaissance du mérite destinés au corps de spécialistes, de manière à ce que les employés concernés entretiennent les compétences techniques dont ils ont besoin pour réaliser des évaluations de grande qualité et pour qu'ils aient la possibilité de se concerter avec des réseaux de professionnels de l'évaluation.

³⁷ Actuellement, ces postes relèvent de la classe P-4 mais, au cours des quatre prochaines années, ils devraient faire l'objet d'un reclassement à la classe P-5 compte tenu de l'évolution des rôles et responsabilités associés à la fonction d'évaluation au niveau régional.

Ressources financières

57. La part du montant total des contributions reçues par le PAM qui est allouée à la fonction d'évaluation croît régulièrement, à mesure que celle-ci évolue. Au moyen de la présente politique, cette fonction devrait prendre encore plus d'importance et il est approprié de fixer une cible de financement qui soit adaptée à cette évolution au fil du temps, qui tienne compte des caractéristiques des activités du PAM, différentes de celles d'autres organismes des Nations Unies. Les attentes en la matière telles que définies par le Corps commun d'inspection en 2014³⁸ et ajustées de manière à refléter l'expérience du PAM depuis cette date, ont servi de référence. Ainsi qu'il a été constaté à l'issue de l'examen par les pairs, il est important, lorsqu'on fixe une cible en matière de financement, de prendre en considération le coût afférent à une fonction d'évaluation pleinement opérationnelle, englobant une fonction d'évaluation décentralisée encore renforcée.

[NOTE À L'INTENTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION: Le plafond du financement de la fonction d'évaluation reste à calculer, sur la base des décisions qui seront prises compte tenu des scénarios présentés et du développement potentiel de cette fonction.]

58. Compte tenu de la nature de ses travaux et des spécificités de son financement³⁹, le PAM s'engage à financer sa fonction d'évaluation de manière adéquate et viable. Au regard de l'évolution potentielle de cette fonction dans les années à venir, le PAM lui allouera, à compter de 2023, au moins 0,4 pour cent du montant total des contributions reçues⁴⁰. Les dépenses consacrées à l'évaluation devraient augmenter progressivement compte tenu du développement continu de la fonction, en particulier au niveau régional et national, et la proportion du montant total des contributions reçues alloué à la fonction pourrait atteindre xx pour cent (chiffre à confirmer) en 2026. On ne saurait estimer avec certitude le montant des dépenses qui seront consacrées à l'évaluation au-delà de 2026, mais il devrait fluctuer à l'intérieur de cette fourchette en fonction du volume des activités menées, lui-même susceptible de varier en fonction de l'état d'avancement des cycles de programme dans les pays.

59. Le plan de travail annuel pour la fonction d'évaluation est approuvé par le Conseil dans le cadre du plan de gestion du PAM. Le budget alloué au Bureau de l'évaluation y est présenté, tout comme un aperçu général de l'ensemble des coûts afférents à l'évaluation à l'échelle du PAM. Le budget du Bureau de l'évaluation couvre les coûts afférents au contrôle et à l'établissement des rapports relatifs à l'ensemble de la fonction d'évaluation; aux évaluations dont la réalisation est demandée par le Bureau; à la gestion du cadre mis en place pour faciliter l'exécution de la fonction d'évaluation. Tous les fonds alloués à l'exécution du plan de travail sont gérés par le Directeur de l'évaluation. Cette indépendance financière s'applique tant aux ressources provenant du budget AAP qu'à celles qui proviennent d'autres sources. Les coûts afférents à l'évaluation dans son ensemble englobent la gestion et la conduite d'évaluations décentralisées, ainsi que le coût des unités régionales d'évaluation.

³⁸ Corps commun d'inspection du système des Nations Unies. 2014. *Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies*. https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2014_6_French.pdf.

³⁹ Par exemple, les contributions volontaires, les contributions en nature et celles qui sont destinées au couplage.

⁴⁰ Cette proportion est fondée sur les projections effectuées en 2021, prévoyant un montant total des contributions en 2023 de 8,0 milliards de dollars É.-U.

60. La fonction d'évaluation est financée au moyen de quatre sources distinctes, chacune servant à financer divers types d'activités d'évaluation, plus précisément:
- le budget AAP, qui sert à financer le Bureau de l'évaluation et les coûts afférents aux unités régionales d'évaluation;
 - les budgets de portefeuille de pays, qui servent à financer les évaluations de PSP, les évaluations décentralisées dont la réalisation est demandée par les bureaux de pays, et la collecte de données pour les évaluations d'impact;
 - un fonds d'affectation spéciale multidonateurs, dans lequel sont versées – et qui distribue – les ressources destinées à telle ou telle évaluation d'impact en particulier;
 - des ressources multilatérales allouées au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation, qui apporte un appui aux bureaux de pays qui se heurtent à de véritables difficultés pour mobiliser les ressources nécessaires aux évaluations décentralisées planifiées et budgétisées et aux évaluations de PSP, ainsi qu'aux bureaux de pays de petite taille qui se heurtent à de véritables difficultés pour mobiliser les ressources nécessaires à la collecte de données aux fins de la réalisation d'évaluations d'impact⁴¹.

En outre, un compte spécial est géré par le Bureau de l'évaluation, sur lequel sont versées des contributions directes en provenance d'autres entités des Nations Unies, destinées à financer des évaluations conjointes et des activités connexes.

61. Le Bureau de l'évaluation continuera d'œuvrer avec les divisions compétentes pour rendre systématiques la planification, la budgétisation et l'allocation de ressources aux fins des évaluations.
62. Les systèmes institutionnels de suivi et d'établissement de rapports s'agissant des budgets et des dépenses seront adaptés en fonction des besoins pour améliorer la visibilité et la transparence des allocations de crédits et des dépenses afférentes aux évaluations.

Risques

63. La théorie du changement illustrée à la figure 2 présente un certain nombre d'hypothèses nécessaires à l'exécution efficace de la fonction d'évaluation, de telle sorte que les produits et les effets directs escomptés soient obtenus. Si ces hypothèses ne se concrétisent pas, il se peut que les objectifs fixés ne puissent être atteints, 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 financement. Les risques auxquels est exposée la fonction d'évaluation, leur degré de gravité (voir la politique en matière de gestion globale des risques) et les mesures d'atténuation possibles sont répertoriés au tableau 4.

⁴¹ Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a été établi en application de la précédente politique d'évaluation, avec pour objectif d'allouer des ressources supplémentaires au titre d'évaluations décentralisées, lorsque celles-ci étaient demandées mais que les ressources étaient limitées. Au titre de la présente politique, le champ d'application du Fonds a été élargi; il sert désormais à appuyer les bureaux de pays qui se heurtent à de véritables difficultés pour mobiliser les ressources nécessaires pour la réalisation d'évaluations décentralisées et d'évaluations de PSP planifiées et budgétisées, ainsi que les bureaux de pays de petite taille qui se heurtent à des difficultés similaires pour financer la collecte de données nécessaires à la réalisation d'évaluations d'impact. Le Fonds est gouverné par le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, qui se fonde sur un ensemble de conditions à remplir et de critères d'appréciation préalablement arrêtés.

TABLEAU 4: ANALYSE DES RISQUES	
Risques	Mesures d'atténuation
1. Demande externe d'évaluation faible et/ou demande imprévisible de la part des parties prenantes (modéré)	<p>La planification de l'évaluation est intégrée dans le cycle des programmes du PAM.</p> <p>Les parties prenantes sont encouragées à avoir davantage recours aux évaluations du PAM et à les appuyer.</p>
2. Demande interne faible (élevé)	<p>On veille à ce que les évaluations soient de qualité.</p> <p>La sensibilisation à l'utilité des évaluations et aux normes de couverture est renforcée.</p> <p>Les données probantes issues des évaluations et la planification de l'évaluation sont intégrées dans le processus d'examen des projets.</p> <p>Il est rendu compte de l'application des normes de couverture.</p> <p>Les rôles et responsabilités en matière d'évaluation sont intégrés dans le système de gestion des prestations professionnelles du personnel du PAM.</p> <p>Les hauts responsables encouragent une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage au niveau institutionnel, l'évaluation faisant partie intégrante de la prise de décisions.</p>
3. Direction, implication et appui organisationnels insuffisants (modéré)	<p>Le Conseil examine les indicateurs de performance clés établis pour la fonction d'évaluation, prend des décisions, fait part de ses attentes et donne des orientations pour améliorer la performance.</p>
4. Utilisation insuffisante de l'évaluation (modéré)	<p>La direction veille à ce que les constatations issues des évaluations soient systématiquement prises en compte dans les nouvelles politiques et stratégies et lors de la conception des programmes.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation commente l'utilisation des résultats.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation ou d'autres unités assurent la pertinence, l'opportunité et la qualité des évaluations.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation et le Conseil d'administration examinent l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.</p> <p>Le Comité chargé de la supervision et des politiques et le Conseil d'administration examinent l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.</p>
5. Ressources humaines inadaptées – compétences et employés (élevé)	<p>Le Bureau de l'évaluation ou d'autres unités mettent en place un dispositif de développement des capacités pour l'évaluation décentralisée – directives, formation, conseils techniques.</p> <p>Des responsables de l'évaluation expérimentés sont affectés aux bureaux régionaux.</p> <p>Les moyens consacrés à l'évaluation sont renforcés aux fins de l'amélioration des compétences des employés s'agissant de la conduite, de la gestion et de l'utilisation faite des évaluations.</p>
6. Ressources financières imprévisibles et insuffisantes (modéré)	<p>Le PAM s'engage à respecter les cibles fixées en matière de financement des évaluations, comme énoncé dans la politique d'évaluation.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation appuie la planification et la budgétisation systématiques des évaluations.</p> <p>Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation est adéquatement financé, de manière continue.</p>

TABLEAU 4: ANALYSE DES RISQUES	
7. Faible qualité et prise en compte limitée des données de suivi et autres données du PAM (modéré)	<p>La direction s'engage à améliorer le système institutionnel et les capacités de suivi.</p> <p>Le manque de données est compensé en partie par la collecte de données primaires et par le recoupement des informations effectué par les équipes d'évaluation.</p> <p>L'évaluation est planifiée dès le début du cycle des projets pour faciliter le recensement des besoins en matière de suivi.</p> <p>Le Bureau de la protection des données du PAM apporte son concours en veillant à ce que l'accès aux données et leur utilisation se fassent sur une base continue.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation agit en partenariat avec les propriétaires de données au Siège.</p>
8. Rôle joué au titre des fonctions d'évaluation d'autres organismes, perçu comme limité	<p>Participation continue aux travaux du GNUE.</p> <p>Participation à l'action menée pour faire apparaître plus clairement les complémentarités entre évaluations à l'échelle du système et évaluations portant sur un organisme en particulier.</p>

Mise en œuvre, contrôle, rapports et examen

Mise en application, mise en œuvre et examen de la politique

64. Une fois la présente politique approuvée, sa mise en œuvre sera appuyée par une version actualisée de la Charte de l'évaluation, de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et des stratégies d'évaluation régionales.
65. Le plan de travail défini pour la fonction d'évaluation est établi chaque année sous la forme d'un plan triennal à horizon mobile et il est soumis au Conseil d'administration en tant qu'annexe au plan de gestion du PAM. Le Conseil approuve le plan de gestion et, du même coup, le plan de travail défini pour la fonction d'évaluation.
66. La mise en œuvre de la présente politique d'évaluation est prévue jusqu'à l'échéance de 2030, date fixée pour la réalisation des ODD. Le cadre de planification de la gestion du Bureau de l'évaluation rend possible l'examen régulier des coûts associés à l'exécution de la présente politique. Il est proposé d'examiner la mise en œuvre de celle-ci en 2025-2026, ce qui permettra de déterminer quelles modifications il est nécessaire de lui apporter. Le mécanisme d'appréciation des politiques d'évaluation en vigueur dans le système des Nations Unies est l'examen par les pairs réalisé par le CAD de l'OCDE et le GNUE.

Contrôle et rapports

67. Le rapport annuel sur l'évaluation est l'outil privilégié pour rendre compte de l'ensemble de la fonction: on y trouve une appréciation de la qualité de toutes les évaluations et il y est rendu compte des progrès accomplis au regard des indicateurs de performance clés définis pour la fonction d'évaluation et de ceux qui permettent de mesurer la performance du Bureau de l'évaluation à l'aune de son plan de travail.

68. Comme l'a demandé le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2014, le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec la direction, a élaboré un système d'information pour la gestion et un ensemble d'indicateurs de performance clés qui aident le Conseil à contrôler l'évaluation à l'échelle du PAM et fournissent des renseignements quant aux progrès accomplis sur la voie de la réalisation des effets directs énoncés dans la politique d'évaluation. Les renseignements en question incluent la couverture des évaluations, la qualité des rapports d'évaluation, l'utilisation faite des évaluations, les partenariats en matière d'évaluation, les évaluations conjointes, ou encore les ressources financières et humaines.

ANNEXE I

TYPES D'ÉVALUATION RÉALISÉS AU PAM	
Évaluations de politiques	Elles font partie intégrante du cadre de politique générale du PAM et ont pour objet d'évaluer la qualité, la mise en œuvre et les résultats des politiques.
Évaluations stratégiques	Elles portent sur des domaines thématiques, des programmes et des initiatives de portée mondiale ou institutionnelle, choisis pour leur pertinence à l'aune de l'orientation stratégique et des axes de gestion du PAM.
Évaluations de plan stratégique de pays	Elles ont pour objet d'évaluer la performance et les résultats des PSP dans leur ensemble et de fournir des informations propres à faciliter la prise de décisions fondées sur des éléments probants intéressant le positionnement du PAM dans un pays et les partenariats stratégiques, ou encore la conception et la mise en œuvre des programmes.
Évaluations d'impact	Elles ont pour objet de mesurer les effets directs ayant des retombées positives sur le développement, qui présentent un intérêt pour une population cible et peuvent être attribués à un programme ou à une politique spécifiques – en envisageant de façon crédible les conséquences d'une absence d'intervention.
Évaluations d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central	Elles ont pour objet d'évaluer ce type d'intervention, en prêtant une attention particulière au contexte et aux principes humanitaires, ainsi qu'à la couverture, à la cohérence et à l'articulation entre les diverses composantes de l'intervention.
Évaluations d'activités	Elles portent sur les sous-éléments constitutifs d'un plan stratégique de pays (PSP) ou d'un PSP provisoire et favorisent l'apprentissage en vue de la mise en œuvre de telle ou telle activité; il s'agit de déterminer ce qui fonctionne ou ce qui peut être amélioré, et de fournir des données factuelles aux fins de la reddition de comptes, sur la base de l'examen des résultats obtenus grâce à l'activité considérée qui sont positifs pour les bénéficiaires et les partenaires, en comparaison des résultats escomptés.
Évaluations thématiques	Elles ont pour objet de déterminer la pertinence, ainsi que les résultats et les facteurs pesant sur les résultats, des interventions du PAM dans des domaines thématiques transversaux comme les partenariats ou la problématique femmes-hommes.
Synthèses: Les synthèses d'évaluations proposent une analyse succincte et pragmatique, menée sur la base d'évaluations achevées, quel qu'en soit le type.	
Évaluations conjointes: Compte tenu des avantages que présente une approche commune pour la responsabilisation et l'apprentissage collectifs, toute évaluation peut être menée conjointement avec des partenaires lorsque c'est approprié. Dans le contexte plus vaste du système des Nations Unies et des objectifs de développement durable, les évaluations conjointes sont de plus en plus pertinentes, et elles sont la norme en cas de crise humanitaire de grande envergure et prolongée – elles prennent alors la forme d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire.	

ANNEXE II

Attributions du Directeur de l'évaluation du PAM

Rattachement hiérarchique

1. Le Directeur de l'évaluation pilote une fonction indépendante au sein du Secrétariat du PAM, qui combine deux rattachements hiérarchiques: il rend compte au Directeur exécutif pour ce qui est de l'administration, mais relève directement du Conseil d'administration pour ce qui est de l'obligation redditionnelle.

Conditions d'emploi

2. En application des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), le Directeur de l'évaluation est nommé par le Directeur exécutif, en consultation avec le Conseil d'administration.
3. Outre qu'il est responsable de la gestion et du contrôle du Bureau de l'évaluation du PAM, le Directeur de l'évaluation, qui occupe un poste D-2, dirige la fonction d'évaluation à l'échelle du PAM – en établissant des normes en la matière, en assurant une supervision et en rendant compte des activités menées –, en conformité avec les principes d'évaluation des Nations Unies – indépendance, crédibilité et utilité – et avec le cadre normatif et les responsabilités définies dans la présente politique d'évaluation et dans la Charte de l'évaluation.
4. Le mandat du Directeur de l'évaluation est d'une durée de cinq ans, et il peut être renouvelé une fois. Au terme de son dernier mandat, le Directeur de l'évaluation ne peut solliciter d'autres fonctions au sein du PAM.
5. Pour éviter tout conflit d'intérêts réel ou perçu, le Directeur de l'évaluation ne peut se voir assigner d'autres responsabilités en matière de gestion et ne peut exercer qu'un rôle consultatif ou d'observateur dans les comités ou équipes spéciales constitués à des fins de gestion.

Procédure de sélection

6. Les critères primordiaux étant la compétence technique, ainsi que l'indépendance et l'intégrité, la procédure de sélection d'un candidat au poste de Directeur de l'évaluation, qui repose sur la mise en concurrence au niveau international et sur la transparence, est la suivante:
 - i) La Division des ressources humaines établit un avis de vacance de poste externe, sur la base des attributions définies compte tenu des responsabilités énoncées dans la présente politique d'évaluation.
 - ii) L'avis de vacance est diffusé et distribué à grande échelle par les voies et sites Web appropriés, y compris les sites des États Membres de l'Organisation des Nations Unies et du GNUE, ainsi que par l'intermédiaire d'autres organes, publications et réseaux internationaux pertinents.
 - iii) Sur la base des critères de sélection définis dans l'avis de vacance, la Division des ressources humaines passe en revue les candidatures et établit la liste des personnes qui possèdent les qualifications minimales requises.

- iv) Un jury nommé par le Directeur exécutif et dont la composition est décrite ci-après, examine, avec l'appui de la Division des ressources humaines, les dossiers des candidats présélectionnés, conformément aux dispositions des politiques du PAM relatives au recrutement et compte tenu des qualifications requises pour le poste. Sur la base de cet examen initial, le jury procède à des entretiens et recommande les deux candidats les mieux placés au Directeur exécutif, par ordre de priorité.
 - v) Le Directeur exécutif soumet son choix définitif au Conseil d'administration, pour approbation.
7. Le Directeur exécutif nomme un jury dont la composition est la suivante:
- Le Directeur exécutif adjoint
 - Le Chef de cabinet
 - Le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques ou le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources
 - Le Président du GNUE (ou le directeur d'un autre bureau d'évaluation du système des Nations Unies désigné pour le suppléer)
 - Deux membres du Conseil d'administration du PAM, désignés par le Bureau
 - Le Directeur de la Division des ressources humaines, qui exerce les fonctions de secrétaire

Procédure de renouvellement du mandat

8. Le Directeur exécutif peut reconduire pour un deuxième mandat un Directeur de l'évaluation en fonctions, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration.

Licenciement

9. En cas de résultats médiocres, de comportement répréhensible ou de malversations, le Directeur de l'évaluation peut être licencié, mais cela doit se faire conformément aux politiques et procédures en vigueur au PAM, avec l'approbation préalable du Conseil d'administration. En application du Statut et du Règlement général du PAM ainsi que des Normes de conduite de la fonction publique internationale, le Directeur ne peut être licencié en raison de déclarations publiques faites dans l'exercice de ses fonctions.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Comité d'aide au développement
EQAS	système d'assurance qualité des évaluations
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays