



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 28 février-2 mars 2022

---

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 27 janvier 2022

WFP/EB.1/2022/4-C

Original: anglais

Questions de politique générale

Pour approbation

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

---

## Politique d'évaluation du PAM (2022)

### Résumé

En 2020, la fonction d'évaluation du PAM a fait l'objet d'un examen par les pairs sous l'égide du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Les résultats de cet examen sont positifs, et ont permis de conclure que la fonction d'évaluation indépendante du PAM produisait des évaluations de grande qualité et que depuis le précédent examen par les pairs effectué en 2014, de nets progrès avaient été accomplis sur la voie de la concrétisation de la vision consistant à instaurer au PAM une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage qui repose sur un mode de pensée, des comportements et des systèmes axés sur l'évaluation. Il ressort de l'examen par les pairs qu'il est encore possible de faire des progrès en ce sens, et des recommandations ont été formulées à cet effet. La présente politique d'évaluation du PAM a été mise à jour pour tenir compte de ces recommandations ainsi que de l'évolution de la situation depuis l'approbation de la politique précédente pour faire en sorte que le PAM tire parti d'une fonction d'évaluation équilibrée privilégiant l'utilité, qui encourage une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage.

La politique d'évaluation du PAM ainsi actualisée est mise en place à un moment où le PAM indique clairement dans son Plan stratégique pour 2022-2025 qu'il est résolu à s'appuyer sur des données probantes pour atteindre ses résultats. Les données probantes issues des évaluations contribuent grandement à développer l'apprentissage institutionnel et à faire en sorte que les programmes, les plans, les politiques et les stratégies soient fondés sur des éléments factuels.

*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.

---

#### Coordinatrices responsables:

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
Tél.: 066513-2030

Mme F. Tempest  
Conseillère en matière d'évaluation  
Bureau de l'évaluation  
Courriel: [faith.tempest@wfp.org](mailto:faith.tempest@wfp.org)

La nouvelle politique d'évaluation du PAM est fondée sur les normes et les règles internationales d'évaluation les plus récentes. Elle va au-delà de la politique précédente afin de faire en sorte que la fonction d'évaluation continue de monter en puissance, en particulier au niveau décentralisé, que l'utilisation des évaluations et des données factuelles qui en sont issues soit renforcée au PAM et que la fonction d'évaluation puisse développer les partenariats noués avec d'autres acteurs pour étayer la prise de décisions à l'échelle mondiale et concourir à la réalisation des objectifs de développement durable.

### **Projet de décision\***

Le Conseil d'administration approuve le document intitulé "Politique d'évaluation du PAM (2022)" publié sous la cote WFP/EB.1/2022/4-C.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

## 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 élaboré en application d'une décision que le Conseil d'administration<sup>1</sup> avait prise en écho à la réponse que le PAM avait apportée aux recommandations issues de l'examen par les pairs consacré à sa fonction d'évaluation, qui avait été 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. Avec cette nouvelle politique, le PAM réaffirme sa ferme volonté de tirer pleinement parti de l'évaluation dans le cadre des dispositifs mis en place pour gérer la performance, rendre des comptes et favoriser l'apprentissage<sup>2</sup> et de se conformer aux principes, aux normes et aux règles du système des Nations Unies en matière d'évaluation<sup>3</sup>. Elle précise, à l'intention des employés et des partenaires du PAM, la finalité de la fonction d'évaluation, son cadre conceptuel et normatif ainsi que les rôles, les responsabilités et les normes en matière d'évaluation dans l'ensemble du PAM. Elle présente également les normes de couverture, les initiatives visant à renforcer l'utilisation des données probantes issues des évaluations ainsi que les besoins en ressources humaines et financières. Conformément aux principes et aux objectifs du système des Nations Unies, la présente politique vise à aider le PAM à s'acquitter de sa mission et à mettre en œuvre ses priorités stratégiques<sup>4</sup>.
3. En complément de la présente politique, la Charte de l'évaluation sera elle aussi mise à jour<sup>5</sup>. Ces deux documents constitueront 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 institutionnelle en matière d'évaluation exposera un plan par étapes pour l'application de la présente politique – les coûts afférents seront détaillés dans le plan de travail triennal de la fonction d'évaluation, qui est systématiquement annexé au plan de gestion du PAM soumis chaque année au Conseil.

---

<sup>1</sup> "Réponse aux recommandations issues du rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial" (WFP/EB.A/2021/7-D/Add.1/Rev.1).

<sup>2</sup> L'obligation redditionnelle consiste à rendre compte du travail accompli et des résultats obtenus – éléments justificatifs à l'appui –, en prenant les objectifs et valeurs cibles prévus comme points de référence pour 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 répéter les mêmes erreurs.

<sup>3</sup> GNUE. 2016. [Normes et règles d'évaluation \(2016\)](#).

<sup>4</sup> "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

<sup>5</sup> La mise à jour de la Charte de l'évaluation sera l'occasion de préciser les modalités de 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.

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

4. Depuis l'approbation de la précédente politique d'évaluation, en 2016, le monde a considérablement changé. La pandémie de la 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. Parallèlement, ces dernières années, le nombre de personnes touchées par les conflits et les crises, notamment la crise climatique, a augmenté. Ces évolutions font qu'il est plus nécessaire que jamais de jouer un rôle moteur dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Les pouvoirs publics, la société civile et les organismes des Nations Unies, notamment le PAM, recherchent de nouvelles formes de partenariat pour relever ces défis interdépendants dans l'optique du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix<sup>6</sup>.
5. En 2017, les États membres ont approuvé l'approfondissement de la réforme proposé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, qui consiste à repositionner le système des Nations Unies pour le développement afin de le rendre plus stratégique, plus transparent, plus ouvert à la collaboration et plus réactif face aux besoins et aux priorités des pays en matière de développement. Dans cet esprit, le PAM participe à des mécanismes de coordination interorganisations aux niveaux mondial et régional ainsi qu'à des plateformes régionales de collaboration. Au niveau des pays, c'est principalement sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable que vont désormais s'articuler la planification, la mobilisation des ressources, la mise en œuvre et l'évaluation de la contribution des Nations Unies aux résultats nationaux dans le domaine du développement. Ces réformes, ainsi que l'adoption au PAM d'une approche davantage axée sur la cohésion et la collaboration dans le cadre de l'action humanitaire, laissent augurer qu'à l'avenir l'action du PAM sera influencée et inspirée, notamment au sein de la fonction d'évaluation, par l'intensification des activités conjointes 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 est reconnu aussi bien dans les ODD<sup>7</sup> que dans la résolution sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays adoptée par de l'Assemblée générale des Nations Unies en 2014<sup>8</sup>. La Décennie d'action pour atteindre les ODD, qui couvre la période 2020-2030, met l'accent sur la nécessité d'ancrer les décisions sur des données factuelles, notamment celles issues des évaluations. Elle insiste aussi sur l'importance de l'apprentissage et du suivi des progrès accomplis et sur la nécessité de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour réaliser les ODD. Le Programme mondial pour l'évaluation 2016-2020<sup>9</sup>, 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 en faveur du renforcement des moyens consacrés à l'évaluation au niveau national et prône l'utilisation de données factuelles pour guider la réalisation des ODD.

---

<sup>6</sup> OCDE. 2020. [Table ronde conjointe de haut niveau du CAD \(OCDE\) et de l'ONU, le 6 octobre 2020, Partenariat pour la paix: la recommandation du CAD de l'OCDE sur le "nexus" \(lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix\): Document final.](#)

<sup>7</sup> Résolution 70/1 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 21 octobre 2015. [Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030 \(A/RES/70/1\).](#)

<sup>8</sup> Résolution 69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 19 décembre 2014. [Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays \(A/RES/69/237\).](#)

<sup>9</sup> Le [Programme mondial pour l'évaluation \(2016-2020\)](#) présente des perspectives à long terme pour l'évaluation à l'échelle mondiale.

7. Depuis 2016, les normes et les règles d'évaluation du GNUE et les critères d'évaluation du Réseau sur l'évaluation en matière de développement du CAD de l'OCDE ont été actualisés. Ces critères révisés servent de cadre normatif pour porter des appréciations et sont communément utilisés pour les besoins de l'évaluation de l'aide au développement.
8. Au PAM, de nouvelles politiques et stratégies adoptées depuis 2016 influent sur la fonction d'évaluation, parmi lesquelles la politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP) de 2016, qui a instauré l'évaluation systématique des PSP, la politique en matière de protection et d'obligation redditionnelle adoptée en 2020, la politique en matière de personnel adoptée en 2021, la politique en matière de problématique femmes-hommes de 2022 (présentée au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2022) et le Plan stratégique pour 2022-2025.
9. En application de la politique d'évaluation adoptée en 2016, le PAM a mis en place une fonction d'évaluation qui comprend des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées, lesquelles sont réalisées à la demande. Outre la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, des stratégies régionales d'évaluation ont aussi été élaborées, et les stratégies portant sur le développement des capacités d'évaluation, la communication en matière d'évaluation et la gestion des connaissances ainsi que l'évaluation d'impact sont aujourd'hui toutes mises en œuvre.
10. À l'issue de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation mené par le CAD de l'OCDE et le GNUE en 2021<sup>10</sup>, 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. Il a été recommandé de renforcer l'utilité et la valeur ajoutée de la fonction d'évaluation par les moyens suivants: mobiliser des ressources financières suffisantes et durables; doter le corps de professionnels de l'évaluation de compétences et de capacités appropriées; adopter une approche plus rigoureuse visant à exploiter les éléments factuels issus des évaluations pour enrichir l'apprentissage institutionnel; et renforcer les partenariats en matière d'évaluation à l'appui du développement des capacités nationales d'évaluation et de la réalisation d'évaluations conjointes et d'évaluations à l'échelle du système des Nations Unies, de sorte que les ODD<sup>11</sup> poursuivis au niveau national puissent être atteints.
11. Compte tenu des changements intervenus dans au sein du PAM et dans son environnement, ainsi que 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 2022-2025.

---

<sup>10</sup> "Rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial" (WFP/EB.A/2021/7-D).

<sup>11</sup> Organisation des Nations Unies. *17 objectifs pour transformer notre monde* (site Web).

## Concepts et définitions utilisés dans la présente politique

12. Une politique d'évaluation définit un cadre associant des normes, des règles, des responsabilités, une couverture et des capacités au service d'une gestion efficace des évaluations. Au PAM, elle vise à faciliter la prise de décisions fondées sur des données factuelles et à renforcer la culture de l'apprentissage. La fonction d'évaluation est intégrée à l'ensemble des activités du PAM et l'ensemble de l'institution prend part à sa mise en œuvre.
13. Le PAM souscrit à la définition de l'évaluation <sup>12</sup> adoptée par l'Organisation des Nations Unies, à savoir:

"Une 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. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité (ou durabilité)<sup>13</sup>. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes."
14. Les évaluations peuvent être demandées et gérées par diverses entités du PAM. Il existe trois catégories d'évaluations 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 d'administration pour examen. Elles portent principalement sur les stratégies et politiques institutionnelles, les programmes d'envergure mondiale, les enjeux et les domaines thématiques stratégiques, les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central et les PSP.
  - ii) Les évaluations décentralisées sont demandées et gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux ou les divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation. Elles sont conçues pour répondre aux besoins des entités qui en font la demande et 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 aux niveaux infranational, national ou plurinational.

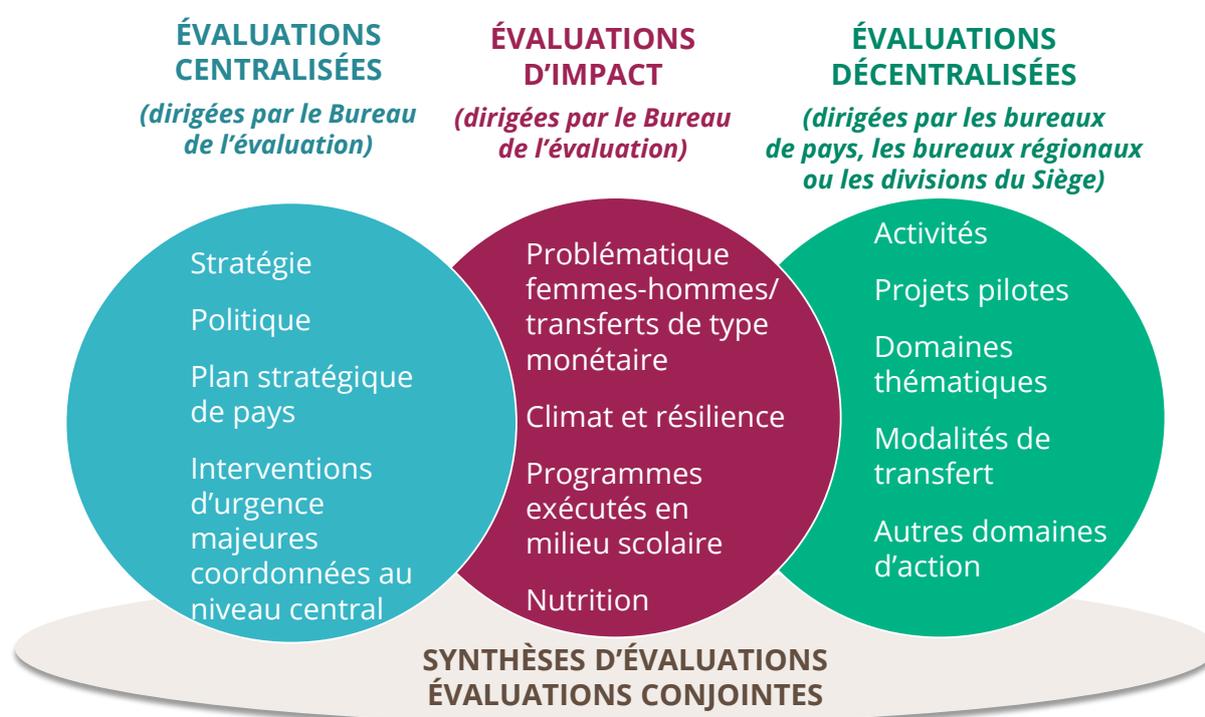
---

<sup>12</sup> GNUE. 2016. [Normes et règles d'évaluation \(2016\)](#).

<sup>13</sup> Révisés en 2019, les [critères d'évaluation du CAD de l'OCDE](#) sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité et la cohérence. Dans le contexte de l'aide humanitaire, la pertinence et la viabilité peuvent être remplacées par le caractère approprié de l'intervention, et la couverture, l'interconnexion et la cohérence sont également prises en considération (voir Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire. 2006. [Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria: an ALNAP guide for humanitarian agencies](#)).

- iii) Les évaluations d'impact sont gérées par le Bureau de l'évaluation à la demande de bureaux de pays. Elles consistent à s'appuyer sur un scénario contrefactuel crédible (en l'absence d'intervention) pour mesurer les effets directs en matière de développement qui présentent un intérêt pour une population cible et que l'on peut attribuer à un programme ou à une politique spécifiques. Généralement menées pendant la mise en œuvre d'un programme, elles s'étalent sur plusieurs années. Les évaluations d'impact ne sont pas présentées au Conseil d'administration.
15. Les évaluations centralisées, les évaluations décentralisées et les évaluations d'impact peuvent être conduites conjointement avec d'autres entités des Nations Unies, des gouvernements, des bailleurs de fonds ou d'autres partenaires tels que des instituts de recherche. Il est possible de faire une synthèse de toutes les catégories d'évaluations afin de dégager des éléments probants à partir de nombreuses évaluations (voir la figure 1).

**Figure 1: Catégories d'évaluations au PAM**



16. Quelles que soient les entités qui font réaliser et gèrent les évaluations, toutes respectent les normes énoncées dans la présente politique et se conforment au système d'assurance qualité des évaluations du PAM (EQAS)<sup>14</sup>, qui comprend des dispositions propres à garantir l'impartialité.
17. Le cadre de contrôle du PAM définit les attentes en matière de promotion de l'obligation redditionnelle et de la transparence en interne<sup>15</sup>. Selon le modèle des "trois lignes de défense", le Bureau de l'évaluation se trouve en troisième ligne, tout comme le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, et il fournit des assurances et des avis indépendants au Conseil d'administration et aux hauts responsables. L'évaluation contribue aussi à la deuxième ligne grâce aux données factuelles générées par les évaluations décentralisées.

<sup>14</sup> PAM. 2020. *Evaluation quality assurance system: guidance for process and content*.

<sup>15</sup> "Cadre de contrôle du PAM" (WFP/EB.A/2018/5-C).

18. L'évaluation est également un élément constitutif, complémentaire et néanmoins distinct du système de gestion de la performance du PAM. Les constatations issues de divers mécanismes, notamment l'appréciation préalable, le suivi, les examens, les audits et la recherche (voir l'encadré 1), sont utilisées comme source de données factuelles lors de l'évaluation de la performance et des résultats du PAM en vue de faciliter le respect de l'obligation redditionnelle et l'apprentissage.

**Encadré 1: Caractéristiques des mécanismes connexes mis en place pour gérer la performance, rendre des comptes et favoriser l'apprentissage**

**Estimation (ou appréciation préalable):** il s'agit d'une évaluation critique de la valeur potentielle d'un projet réalisée avant de prendre une décision relative à sa mise en œuvre<sup>16</sup>. Elle évalue la pertinence, la faisabilité et la viabilité potentielle de l'intervention pour déterminer si cette dernière a des chances de répondre correctement aux besoins des bénéficiaires et si elle constitue une utilisation appropriée des ressources. Pour être efficace, l'appréciation préalable doit permettre de déterminer la qualité et le bien-fondé du cadre de suivi et d'évaluation proposé pour l'intervention.

**Suivi:** le suivi des processus, des produits et des effets directs éclaire les décisions liées aux opérations, notamment les décisions relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la révision des activités à entreprendre dans le cadre des PSP. Le suivi des produits et des effets directs facilite l'évaluation de l'efficacité des interventions. Le suivi des processus contribue à l'appréciation de l'efficacité et de la qualité de la mise en œuvre. Le suivi sert à obtenir des données qui permettent de rendre des comptes aux bénéficiaires et aux partenaires, à des fins d'évaluation et pour les besoins des rapports institutionnels et de la collecte de données factuelles à tous les niveaux.

**Examen**<sup>17</sup>: un examen est une appréciation périodique ou ponctuelle des résultats ou d'un aspect spécifique d'une intervention menée dans le cadre d'un programme. Les examens visent à faciliter la prise de décisions opérationnelles et à appuyer l'apprentissage et la reddition de comptes. Ils 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**<sup>18</sup>: l'audit interne est une activité d'assurance et de conseil, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à les valoriser. C'est une composante essentielle des cadres de contrôle interne et de gestion des risques et de la culture institutionnelle de toute organisation.

**Recherche**<sup>19</sup>: la recherche est un examen systématique conçu pour produire des connaissances ou y contribuer.

19. Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 définit six "facteurs favorables" qui permettront d'accroître les moyens dont le PAM dispose pour obtenir des résultats. Les "données probantes" (ou "données factuelles") sont l'un de ces facteurs. La fonction d'évaluation est l'une des sources de données probantes pour le PAM et est étroitement liée à une autre de ces sources, à savoir la fonction de suivi. Le Bureau de l'évaluation continuera de travailler 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.

<sup>16</sup> GNUE. 2016. *Normes et règles d'évaluation (2016)*.

<sup>17</sup> PAM. 2016. *Making the choice: decentralized evaluations or reviews? (Orientation note)*.

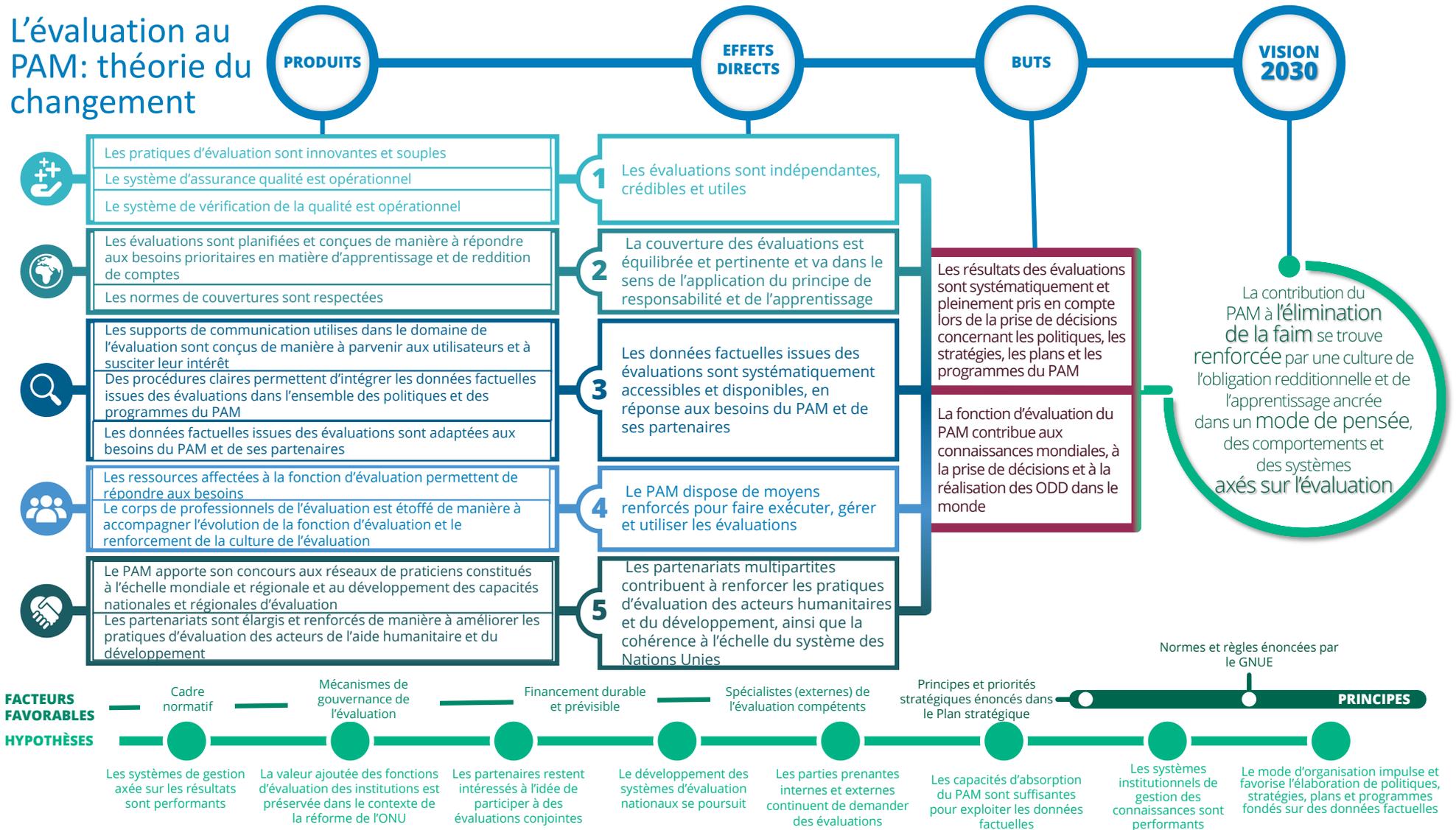
<sup>18</sup> "Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général" (WFP/EB.2/2019/4-B/1).

<sup>19</sup> GNUE. 2016. *Normes et règles d'évaluation (2016)*.

## Vision, objectifs et effets directs

20. 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. En conséquence, en ce qui concerne la fonction d'évaluation, la vision qui sous-tend la théorie du changement (voir la figure 2) consiste à faire que sorte que d'ici à 2030, la contribution du PAM à l'élimination de la faim soit plus efficace grâce à une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage reposant sur un mode de pensée, des comportements et des systèmes axés sur l'évaluation.
21. Cette vision s'appuie sur la réalisation des objectifs suivants: faire en sorte que les données factuelles issues des évaluations éclairent de manière systématique et globale les décisions relatives aux politiques, stratégies, plans et programmes du PAM; et s'assurer que 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 aux niveaux mondial, régional et national.
22. Pour atteindre ces objectifs, il faudra obtenir les effets directs suivants:
  - 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 appuie la reddition de comptes et l'apprentissage: la présente politique définit des normes en matière de couverture des évaluations, et celles-ci devraient être planifiées 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 faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats: les capacités d'évaluation ont été développées à l'échelle de l'ensemble du PAM, et les mécanismes de gestion sont conformes aux normes et aux règles définies par le GNUE.
  - v) Les partenariats contribuent à renforcer le cadre d'évaluation aux niveaux mondial, régional et national ainsi que la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies: de meilleures pratiques 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 pouvoirs publics et la société civile aident les pays à développer leurs propres capacités en matière d'évaluation.
23. Ces effets directs passent par l'obtention de plusieurs produits qui nécessitent des investissements et un appui à l'échelle institutionnelle. La présente politique repose sur un certain nombre de facteurs favorables et d'hypothèses, et son application risque d'être compromise si ces facteurs et ces hypothèses ne se concrétisent pas pleinement.

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



## Principes directeurs

### Principes d'évaluation

24. La fonction d'évaluation du PAM fait siens les principes d'évaluation du GNUE<sup>20</sup> à savoir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité. L'application de ces principes garantit la qualité de l'évaluation et renforce la reddition de comptes et l'apprentissage à l'échelle du PAM.

**Figure 3: Principes d'évaluation**



- L'**indépendance** de l'évaluation est nécessaire pour asseoir la crédibilité de celle-ci. 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 et des responsabilités et aux dispositifs institutionnels qui y sont décrits.
- La **crédibilité** dépend de l'indépendance, de l'impartialité et de la rigueur méthodologique. 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; et des systèmes éprouvés d'assurance qualité et d'analyse. Les procédures d'assurance et de vérification de la qualité sont exposées aux paragraphes 37 et 38.

<sup>20</sup> GNUE. 2016. Normes et règles d'évaluation (2016).

- **L'utilité** d'une évaluation est un aspect essentiel. 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 les décisions et les actions. L'évaluation est utile, car elle contribue de manière pertinente et opportune à l'apprentissage institutionnel, ce qui éclaire la prise de décisions et incite à rendre compte des résultats obtenus. Les évaluations peuvent également présenter des avantages à l'extérieur du PAM, parce que ce sont des sources de connaissances et qu'elles donnent aux parties prenantes des moyens d'action. Pour renforcer leur utilité, le PAM s'engage à planifier et à mener les évaluations avec la volonté manifeste d'exploiter leurs résultats, en les réalisant au moment opportun pour éclairer les processus décisionnels et en s'assurant que les rapports d'évaluation et les réponses de la direction sont rendus publics.

**TABLEAU 1: INDÉPENDANCE ET IMPARTIALITÉ**

<b>Norme 4 du GNUE: indépendance</b>	
La fonction d'évaluation est indépendante des autres fonctions de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Directeur de l'évaluation pilote une fonction d'évaluation indépendante au sein du Secrétariat du PAM.</li> <li>Les décisions* 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.</li> <li>Toutes les évaluations font l'objet d'une vérification indépendante de la qualité réalisée a posteriori.</li> </ul>
La fonction d'évaluation se charge de définir le programme de l'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Des mécanismes sont en place pour que les évaluations réalisées à la demande d'entités autres que le Bureau de l'évaluation soient exemptes de toute influence injustifiée et que les rapports établis soient objectifs et transparents – par exemple, examens externes du projet de mandat, du rapport de démarrage et du rapport d'évaluation.</li> <li>Toutes les évaluations sont accessibles au public.</li> </ul>
La fonction d'évaluation dispose des ressources appropriées pour mener à bien ses travaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cadre budgétaire pour l'évaluation est approuvé par le Conseil dans le plan de gestion du PAM; le Directeur de l'évaluation a toute latitude quant aux ressources allouées à son Bureau de l'évaluation et toute autorité pour en contrôler l'utilisation.</li> </ul>
L'indépendance de la fonction d'évaluation sous-tend le libre accès aux renseignements sur l'objet de l'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des dispositions officielles – Charte de l'évaluation et Directive sur la communication de l'information – garantissent que les employés donnent aux évaluateurs accès à l'information.</li> </ul>
L'indépendance comportementale et l'impartialité dans le cadre des évaluations ne doivent pas avoir de répercussions négatives, notamment sur le déroulement de carrière.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes les évaluations sont réalisées par des évaluateurs indépendants**.</li> <li>Le Directeur de l'évaluation fournit l'assurance que les normes applicables pour les évaluations requises par son Bureau sont respectées.</li> <li>Les déclarations visant à donner des assurances établies par le Directeur exécutif sur la base des déclarations des directeurs de division, des directeurs régionaux et des directeurs de pays comprennent l'engagement de faire en sorte que les évaluations décentralisées soient réalisées de manière impartiale.</li> </ul>

**TABLEAU 1: INDÉPENDANCE ET IMPARTIALITÉ**

<b>Norme 5 du GNUE: impartialité</b>	
Les évaluateurs doivent se montrer impartiaux et ne doivent pas être directement responsables de la définition d'une politique associée à l'objet de l'évaluation, ni de son élaboration ou de sa gestion (ni être pressentis pour l'être prochainement).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'éventualité d'un conflit d'intérêts est prise en compte avant tout recrutement au sein d'une équipe d'évaluation.</li> <li>• 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).</li> </ul>
L'impartialité doit se retrouver à tous les stades du processus d'évaluation, notamment la planification de l'évaluation, la définition du cahier des charges et du champ de l'évaluation, la sélection des équipes d'évaluation, la communication avec les parties prenantes, la réalisation de l'évaluation et la formulation des constats et recommandations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les systèmes d'assurance qualité applicables aux évaluations appuient une gestion transparente de celles-ci.</li> <li>• 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.</li> <li>• La transparence de l'analyse est intégrée à la conception et à la conduite des évaluations ainsi qu'à l'établissement des rapports.</li> <li>• Des normes de couverture sont appliquées.</li> <li>• Des mécanismes d'évaluation des conflits d'intérêts sont utilisés.</li> <li>• 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 décentralisées.</li> <li>• Les unités régionales d'évaluation apportent un appui aux bureaux de pays pour ce qui est de la gestion des évaluations.</li> <li>• 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.</li> </ul>

\* Les décisions (guidées par les avis des responsables régionaux de l'évaluation aux niveaux des pays et des régions) portent sur les aspects suivants: sélection et conception de l'évaluation, choix de l'équipe, budgétisation, définition du mandat, du rapport de démarrage et du rapport d'évaluation. Des ajustements peuvent être apportés pour les bureaux de pays de petite taille, notamment en renforçant le rôle des bureaux régionaux.

\*\* 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.

### Principes fondamentaux

25. Le Plan stratégique pour 2022-2025 définit sept principes qui guideront l'action du PAM. Il définit également quatre priorités transversales qui constituent les engagements que le PAM a pris pour maximiser l'efficacité de ses programmes. Inscrites dans le cadre d'action du PAM, ces priorités transversales seront appliquées de manière systématique.

26. Les principes sont les suivants:

- Approche axée sur les personnes
- Principes humanitaires
- Prise en charge par les pays
- Adaptation au contexte
- Intégration aux programmes
- Prise en compte des risques
- Données probantes

27. Les priorités transversales sont les suivantes:
- Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées
  - Égalité femmes-hommes et avancement des femmes
  - Intégration de la nutrition
  - Durabilité environnementale
28. La fonction d'évaluation s'inspire également de ces principes et priorités, ainsi que des principes qui sont enracinés dans les normes et les règles d'évaluation du GNUM. Ces principes, ces priorités et ces normes éclairent la conduite des évaluations. Ils éclairent aussi les décisions sur l'objet des évaluations et les questions couvertes par les évaluations.

## Éléments constitutifs de la fonction d'évaluation

29. La fonction d'évaluation repose sur un cadre normatif et met en jeu des responsabilités à assumer pour atteindre les 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 dispositifs institutionnels). Les principaux éléments du cadre normatif sont décrits ci-après.

### Planification et sélection

30. À la différence de la version précédente, la présente politique intègre plus étroitement l'évaluation dans le cycle de gestion des politiques et des programmes du PAM, la planification s'articulant autour des trois catégories d'évaluations:
- Les évaluations centralisées sont demandées par le Bureau de l'évaluation conformément au plan de travail annuel de la fonction d'évaluation<sup>21</sup>. Pour garantir l'impartialité, le programme de travail est établi de manière indépendante par le Directeur de l'évaluation, en concertation avec le Conseil (lors de la consultation annuelle sur l'évaluation), la haute direction du PAM et d'autres parties prenantes de premier plan.
  - Les évaluations décentralisées sont demandées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, et les décisions initiales les concernant sont prises par les directeurs de ces différentes entités au moment de la conception et de l'approbation des PSP ou des programmes pour faciliter la mobilisation de ressources et la planification; des évaluations supplémentaires peuvent aussi être demandées. Les plans d'évaluation régionaux regroupent toutes les évaluations prévues pour une région (qu'elles soient demandées par le Bureau de l'évaluation, les bureaux de pays, le bureau régional ou une division du Siège). Cela 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.

---

<sup>21</sup> 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.

- Les évaluations d'impact sont demandées par le Bureau de l'évaluation en fonction des priorités institutionnelles en matière de données factuelles, dans le cadre de "guichets" d'évaluation d'impact. Chaque guichet correspond à un portefeuille d'évaluations d'impact portant sur un domaine dans lequel des données factuelles doivent être recueillies en priorité. Ces domaines sont définis en accord avec la direction du PAM et seront actualisés au fil du temps en fonction de l'évolution des priorités.
31. 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 faire de l'évaluation 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 principaux types d'évaluation actuels au PAM; les méthodes et les approches seront toutefois actualisées lorsque le besoin s'en fait sentir, en particulier lorsqu'une innovation sera susceptible d'améliorer l'utilisation des informations issues des évaluations.
32. 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 les évaluations et les audits. Cette coordination englobe aussi l'examen des constatations et recommandations issues des activités en question.

### Normes de couverture

33. 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 dictée 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 niveau de couverture **minimal** à respecter à l'échelle du PAM, dans le cadre duquel les services demandeurs peuvent donner la priorité à certaines questions ou interventions et faire programmer les évaluations en fonction de leurs cycles respectifs de politiques ou de programmes et des besoins des parties prenantes.
34. Il n'existe pas de normes minimales de couverture pour les évaluations conjointes. Il est toutefois probable que le nombre de ces évaluations augmente compte tenu des nouveaux enjeux associés à l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies et des réformes à venir dans le système des Nations Unies pour le développement, notamment le lancement des évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

**TABLEAU 2: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE**

Entité requérante	Type d'évaluation
Bureau de l'évaluation	<b>Évaluations stratégiques:</b> elles couvrent de manière équilibrée les principaux instruments de planification du PAM, notamment les éléments de son Plan stratégique et les stratégies connexes.
	<b>Évaluations de politiques:</b> elles sont réalisées entre quatre et six ans après le début de la mise en œuvre <sup>a</sup> ou avant que des modifications soient apportées aux politiques.

<b>TABLEAU 2: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE</b>	
<b>Entité requérante</b>	<b>Type d'évaluation</b>
	<b>Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central:</b> toutes les crises correspondant à la "phase d'intensification des opérations coordonnées au niveau central" et à la "phase exigeant l'attention du Siège" <sup>b</sup> feront l'objet soit d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central ou d'une évaluation de PSP réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation, soit d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire. Le Directeur de l'évaluation déterminera l'option la plus appropriée en concertation avec les parties prenantes clés.
	<b>Évaluations de PSP<sup>c</sup>:</b> a) Tous les PSP doivent faire l'objet d'une évaluation au cours de l'avant-dernière année de leur mise en œuvre. b) Les PSP provisoires doivent faire l'objet d'une évaluation tous les cinq ans pour les 10 plus grands bureaux de pays <sup>d</sup> , ou tous les 10 à 12 ans pour tous les autres bureaux de pays.
	<b>Évaluations d'impact:</b> Le Directeur de l'évaluation détermine le nombre de "guichets" à ouvrir et le nombre d'évaluations qui peuvent être gérées simultanément au sein de chaque guichet, en tenant compte des priorités du PAM en matière de données factuelles et des capacités existantes.
Bureau de pays	Au moins une <b>évaluation décentralisée</b> (évaluation d'activité, évaluation thématique, ou évaluation des effets directs stratégiques d'un PSP, par exemple) par bureau de pays et par cycle de PSP provisoire ou de PSP.
Bureaux régionaux	Il n'existe pas de normes spécifiques, mais les critères élaborés pour guider les décisions relatives à l'évaluation doivent être appliqués (voir le tableau 3), en particulier pour les évaluations multipays <sup>f</sup> .
Bureaux ou divisions du Siège	Il n'existe pas de normes spécifiques, mais les critères élaborés pour guider les décisions relatives à l'évaluation (voir le tableau 3) doivent être appliqués.
<b>Synthèses:</b> elles récapitulent les données factuelles issues de plusieurs évaluations achevées. Il n'existe pas de normes spécifiques pour les synthèses, mais le Bureau de l'évaluation entend en réaliser au moins une par an.	
<b>Évaluations conjointes et évaluations menées à l'échelle du système:</b> en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et, au niveau national, en concertation avec des partenaires nationaux, le PAM cherchera à entreprendre davantage d'évaluations menées conjointement ou à l'échelle du système, y compris des évaluations de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des évaluations interorganisations de l'action humanitaire.	

<sup>a</sup> "Élaboration des politiques du PAM" (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.

<sup>b</sup> Circulaire du Directeur exécutif OED 2022/003.

<sup>c</sup> "Politique en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1). Les normes actuelles applicables aux évaluations de PSP seront réexaminées en 2023, une fois que les PSP de première génération et la politique en matière de PSP auront été évalués.

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

<sup>e</sup> En 2022, il y aura quatre "guichets", et jusqu'à six évaluations pourront être menées simultanément dans chacun d'eux.

<sup>f</sup> Les programmes et projets régionaux devraient comprendre des plans pour la production de données factuelles au moyen d'évaluations, s'il y a lieu.

35. 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.

<b>TABLEAU 3: ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES: CRITÈRES DE DÉCISION À APPLIQUER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinence stratégique pour le PAM</li> <li>➤ Lacunes en matière de données factuelles (aux niveaux national, régional ou mondial)</li> <li>➤ Niveau des dépenses engagées au titre du programme</li> <li>➤ Ampleur de l'intervention d'urgence</li> <li>➤ Avant la reproduction ou la transposition à plus grande échelle de projets pilotes, d'innovations ou de prototypes</li> <li>➤ 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)</li> <li>➤ Engagements formels pris à l'égard des parties prenantes (engagements pris, par exemple, auprès de partenaires nationaux consistant à apporter des données propres à éclairer l'élaboration de programmes nationaux, ou auprès de bailleurs de fonds dans le cadre des exigences imposées en matière de financement)</li> <li>➤ Probabilité de peser sur les décisions relatives aux politiques ou possibilité de tirer parti des partenariats</li> <li>➤ Faisabilité de l'évaluation</li> </ul>

36. Par souci d'efficacité, dès lors que ces normes de couverture sont atteintes, les gouvernements, bailleurs de fonds et autres parties prenantes sont encouragés à utiliser les évaluations du PAM pour s'acquitter de leurs propres obligations en matière d'évaluation.

### **Gestion de la qualité**

37. **Assurance qualité:** pour être de qualité, une évaluation nécessite en amont un processus soigneusement planifié et exécuté, dont la gestion s'appuie sur le système EQAS. Ce système propose des diagrammes de processus, des modèles, des listes de contrôle et des notes techniques pour chaque type d'évaluation. Pour les évaluations décentralisées, le service externalisé d'appui à la qualité examine systématiquement le mandat, le rapport initial et le rapport d'évaluation.
38. **Vérification de la qualité:** la qualité de toutes les évaluations achevées est appréciée 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 rendus publics, tout comme les rapports d'évaluation, ce qui contribue à la transparence, à la crédibilité et à l'utilité des évaluations.

### **Utilisation, communication et suite donnée**

39. **Utilisation:** les évaluations sont particulièrement utiles lorsqu'elles sont planifiées et conduites avec une intention claire et en temps voulu pour éclairer la prise de décisions, lorsque les parties prenantes y participent et lorsque les données factuelles qui en sont issues sont mises à disposition. 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 le caractère opportun des évaluations et leur aptitude à répondre aux besoins en matière de connaissances, d'où une utilisation accrue de l'évaluation aux fins de la prise

de décisions<sup>22</sup>. Il collaborera avec les bureaux régionaux pour promouvoir l'innovation dans le cadre des évaluations demandées aux niveaux régional et national et pour faciliter les interactions fructueuses entre les régions.

40. **Communication:** le Bureau de l'évaluation continuera de se concerter avec la haute direction et le Conseil d'administration du PAM pour définir les pratiques du PAM en utilisant systématiquement des données issues des évaluations dans le cadre des processus d'approbation des politiques, des stratégies et des programmes, comme cela est déjà le cas pour les PSP dans le cadre du processus institutionnel d'examen des programmes. 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.
41. L'application de la stratégie de gestion et de communication des connaissances issues des évaluations optimisera l'utilisation de ces connaissances aux stades de l'élaboration des politiques et des stratégies et de la conception des programmes.
42. **Suite donnée:** tous les rapports d'évaluation et toutes les réponses de la direction continueront d'être rendus publics. Le Conseil d'administration examine tous les rapports d'évaluation demandés par le Bureau de l'évaluation 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 annuel 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. Le Bureau de l'évaluation continuera de produire des rapports périodiques sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations issues des évaluations. 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 reddition de comptes.
43. On renforcera la capacité de la fonction d'évaluation de faire preuve d'initiative pour répondre sans tarder aux besoins en matière de connaissances à tous les niveaux du PAM. On continuera d'enrichir l'offre de supports de connaissances adaptés 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. Les interlocuteurs clés seront les divisions du PAM telles que la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, la Division des programmes – action humanitaire et développement et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi.
44. En plus de devenir un partenaire de l'apprentissage, la fonction d'évaluation contribuera à renforcer la base de connaissances mondiales en communiquant les données factuelles issues des évaluations aux parties prenantes et aux partenaires des évaluations ainsi qu'à des groupes de réflexion, aux milieux universitaires, au monde de la recherche et à des réseaux de praticiens. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux mettront en place ou renforceront les partenariats et les activités de collaboration afin de produire des connaissances.

---

<sup>22</sup> Un groupe consultatif sur les méthodes d'évaluation, constitué d'experts de renommée internationale, communiquera des avis quant aux approches et méthodes d'évaluation innovantes les plus susceptibles de répondre aux besoins du PAM en matière de reddition de comptes et d'apprentissage. Les évaluateurs utilisent de plus en plus souvent les outils innovants de collecte de données du PAM, notamment le suivi géospatial, des drones et des outils en ligne.

## Évaluation à l'échelle du système et partenariats

45. Pour progresser vers la réalisation des ODD, une action collective est requise, notamment sous la forme de partenariats interinstitutions et de partenariats entre gouvernements et acteurs de l'évaluation qui apportent leur contribution à la prise de décisions à l'échelle mondiale. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux continueront de collaborer avec des partenaires pour améliorer les pratiques d'évaluation et renforcer l'efficacité de l'action humanitaire et la reddition de comptes à l'échelle mondiale, y compris en appuyant les initiatives visant à accroître les capacités nationales d'évaluation.

### Collaboration interinstitutions

46. 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 interinstitutions<sup>23</sup>. Les évaluations conjointes et interinstitutions 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 aux niveaux institutionnel et national. Le PAM continuera à plaider en faveur de la réalisation d'évaluations conjointes avec d'autres entités des Nations Unies et des partenaires gouvernementaux aux niveaux mondial, régional et national, et à y participer. Le PAM contribuera aux initiatives proposées par le Secrétaire général dans le but de développer l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement et participera pleinement aux évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable au niveau des pays et à l'amélioration continue des méthodes d'évaluation de ces plans-cadres élaborées par l'entremise du GNUE. Il continuera de jouer un rôle moteur pour accroître la visibilité, la couverture et la qualité des évaluations de l'action humanitaire, en partenariat avec le groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire<sup>24</sup> et le GNUE, entre autres.

### Développement des capacités d'évaluation au niveau national

47. Le PAM collaborera avec le GNUE, l'Initiative mondiale pour l'évaluation et d'autres partenaires pour respecter les engagements pris dans la résolution adoptée en 2014 par l'Assemblée générale des Nations Unies concernant le renforcement des capacités nationales d'évaluation<sup>25</sup>, conformément au rôle envisagé pour l'évaluation dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>26</sup> et le Programme mondial pour l'évaluation<sup>27</sup>. Le Bureau de l'évaluation aidera les bureaux régionaux et les bureaux de pays du PAM à collaborer avec les gouvernements et les partenaires pour renforcer la demande d'évaluations et l'utilisation qui en est faite. Le PAM plaidera également en faveur des évaluations menées sous la conduite des pays et de la production de données factuelles afin d'éclairer les processus nationaux et les rapports sur les progrès accomplis dans la réalisation des ODD. Il continuera de développer les partenariats noués avec les institutions et les experts nationaux et régionaux spécialisés dans l'évaluation de façon à renforcer les

---

<sup>23</sup> Mise en œuvre de la résolution 75/233 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 21 décembre 2020. *Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies* (A/RES/75/233).

<sup>24</sup> Le groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire est une entité associée au Comité permanent interorganisations.

<sup>25</sup> Résolution 69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 19 décembre 2014. *Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays* (A/RES/69/237).

<sup>26</sup> Résolution 70/1 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 25 septembre 2015. *Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030* (A/RES/70/1).

<sup>27</sup> Programme mondial pour l'évaluation 2016-2020.

systèmes nationaux d'évaluation et à accroître les capacités d'évaluation tout en élargissant le vivier de spécialistes de l'évaluation.

## Rôles, responsabilités et dispositifs institutionnels

### Rôles et responsabilités

48. Étant donné qu'au PAM, la responsabilité de la fonction d'évaluation est répartie entre plusieurs acteurs, l'application de la présente politique met en jeu un certain nombre de rôles et de responsabilités, décrits ci-après.

### Conseil d'administration

49. Le Conseil supervise la fonction d'évaluation en s'acquittant des tâches ci-après.

Cadre normatif	i) approuver la politique d'évaluation et garantir l'application de ses dispositions; ii) approuver 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, fournir des orientations stratégiques sur la fonction d'évaluation; et iv) promouvoir 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) examiner 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 donner des orientations à la direction à cet égard; ii) examiner tous les rapports consacrés aux évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation; iii) examiner les réponses de fond formulées en temps voulu par la direction à toutes les évaluations présentées; et iv) examiner les rapports consacrés aux mesures de suivi, notamment ceux qui sont établis par le Bureau de l'évaluation et la direction du PAM.
Planification	Approuver le plan de travail établi pour la fonction d'évaluation et les priorités qui figurent dans le plan de gestion du PAM.
Ressources	i) approuver le budget alloué à la fonction d'évaluation dans le cadre du plan de gestion du PAM; et ii) examiner l'évolution des ressources humaines et financières allouées à la fonction d'évaluation dans le cadre du rapport annuel sur l'évaluation.
Utilisation	i) lors de l'approbation de nouvelles politiques ou stratégies, ou de nouveaux programmes, plans de gestion et autres documents pertinents, veiller à ce que les données probantes issues de l'évaluation aient bien été prises en considération; ii) prendre ses décisions en tenant compte des données probantes issues de l'évaluation; et iii) encourager les hauts responsables à tenir compte, dans les pratiques du PAM, des enseignements tirés de l'évaluation.

**Directeur exécutif**

50. Le Directeur exécutif exerce les responsabilités ci-après.

Cadre normatif	i) garantir l'application des dispositions de la politique d'évaluation, notamment en ce qui concerne les normes de couverture, les ressources, les obligations redditionnelles et les dispositions concernant l'impartialité; ii) promulguer la Charte de l'évaluation; iii) promouvoir une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, et veiller à ce qu'il soit tenu compte des principes de l'évaluation dans le cadre de la gestion et de la prise de décisions; et iv) nommer 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 conditions énoncées à l'annexe II.
Ressources	Dans le cadre des processus de gestion et de planification des projets du PAM, affecter les ressources humaines et financières dont les différentes composantes du PAM ont besoin pour que les capacités d'évaluation et la couverture soient conformes aux dispositions de la politique d'évaluation.
Réponses de la direction et mesures de suivi	i) veiller 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, à ce que les mesures de suivi soient mises en œuvre et à ce qu'il soit fait rapport chaque année sur l'avancement de leur application; et ii) présenter une réponse au rapport annuel sur l'évaluation, et s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour que la fonction d'évaluation au PAM soit très performante.
Utilisation	Promouvoir une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage au niveau institutionnel, notamment en encourageant un mode de pensée axé sur l'évaluation, la gestion judicieuse des connaissances à l'échelle du PAM 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	Appuyer 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**

51. 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 (voir l'annexe II pour connaître les attributions du Directeur de l'évaluation). 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. 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 ci-après.

Cadre normatif	i) diriger 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'adoption des pratiques les plus récentes en matière d'évaluation; ii) élaborer la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et d'autres stratégies liées à l'évaluation et en dirige la mise en œuvre; iii) appuyer l'action menée par le Directeur exécutif en faveur d'une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage au niveau institutionnel; iv) définir le cadre normatif des évaluations – normes, règles, garanties d'impartialité, directives et couverture escomptée; et v) exercer les fonctions de secrétaire du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation.
Supervision	i) garantir que toutes les évaluations sont menées dans le respect des normes et règles d'évaluation; ii) superviser la fonction d'évaluation et en rendre compte; et iii) faciliter le dialogue avec la haute direction à propos de la performance et du renforcement de la fonction d'évaluation.
Planification	i) élaborer 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 soumettre au Conseil pour examen dans le cadre du plan de gestion du PAM; ii) veiller 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; et iii) veiller à ce qu'une concertation régulière soit menée avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour assurer la complémentarité entre les évaluations demandées à l'échelle de toute la fonction et la couverture des évaluations décentralisées, qui doit être exhaustive et équilibrée.
Ressources	i) exercer 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) proposer un budget conforme au plan de travail établi pour la fonction d'évaluation, et le soumettre à l'examen du Conseil dans le cadre du plan de gestion du PAM; iii) appuyer la mise en œuvre du cadre budgétaire défini pour la fonction d'évaluation; iv) conduire les activités de mobilisation des donateurs et de ressources pour l'évaluation; et v) en coordination avec la Division des ressources humaines et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, fournir 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) fournir des évaluations de grande qualité, caractérisées par une innovation continue; ii) recruter des consultants indépendants en matière d'évaluation; iii) veiller 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; et iv) soumettre des rapports directement au Conseil sans solliciter l'autorisation de la direction du PAM.
Assurance qualité	i) mettre à jour et diffuse les méthodes d'évaluation et autres directives au moyen du système 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) veiller à ce que toutes les évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation se conforment au système EQAS et concevoir et mettre en place des systèmes facilitant la conformité avec ce dernier pour toutes les autres évaluations; et iii) intégrer de manière systématique et exhaustive les enjeux transversaux dans les processus d'évaluation tout en s'assurant que les besoins respectifs des femmes, des hommes, des filles et des garçons et d'autres populations touchées sont pris en considération dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes.

Vérification de la qualité	Veiller à ce que les vérifications indépendantes de la qualité de toutes les évaluations achevées donnent lieu à publication, en même temps que les rapports d'évaluation.
Développement des capacités	i) veiller 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; et ii) établir des mécanismes de nature à favoriser la reconnaissance du mérite et les perspectives de carrière pour ceux qui constituent le corps de professionnels de l'évaluation.
Réponses de la direction aux évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation	Donner des avis à la direction pour que ses réponses soient en adéquation parfaite avec les recommandations issues des évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation.
Utilisation	i) promouvoir avec conviction l'utilisation des évaluations au PAM et parmi ses partenaires; ii) faciliter l'apprentissage à partir des données factuelles issues des évaluations, dans toutes les régions; iii) s'assurer que tous les rapports d'évaluation sont publiés sur le site Web du PAM; iv) veiller à ce que les résultats des évaluations soient communiqués en temps et sous la forme voulus pour appuyer l'apprentissage institutionnel; et v) organiser une consultation annuelle et des tables rondes sur l'évaluation.
Rôle joué au niveau international	i) diriger la coopération du PAM avec le GNUE, le Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire et d'autres réseaux de professionnels de l'évaluation; ii) piloter la contribution du PAM aux partenariats mondiaux axés sur le développement des capacités nationales en matière d'évaluation; iii) appuyer 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 de l'action humanitaire; et iv) promouvoir la participation du PAM aux réseaux de praticiens à l'échelle mondiale.
Information et rapports	Élaborer et publier le rapport annuel sur l'évaluation, en faisant notamment mention des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation.

### Directeurs régionaux

52. 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 ci-après.

Cadre normatif	i) veiller 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) prendre les mesures qui s'imposent pour renforcer l'évaluation aux niveaux régional et national avec l'appui du Bureau de l'évaluation; iii) diriger la formulation et la mise en œuvre des stratégies régionales d'évaluation, conformément à la politique d'évaluation et à la stratégie d'évaluation institutionnelle; et iv) présider les comités régionaux chargés de l'évaluation, qui doivent se réunir régulièrement.
----------------	--

Planification	i) consulter 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) veiller à ce que les évaluations prévues soient prises en compte lors de l'élaboration des stratégies, interventions et autres initiatives de portée régionale; et iii) faire en sorte que des plans d'évaluation régionaux soient établis, puis actualisés annuellement.
Ressources	i) veiller 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 fournir un appui et exercer un contrôle au niveau régional; et ii) faire en sorte que des ressources soient budgétisées et allouées pour le fonctionnement des unités d'évaluation régionales.
Assurance qualité	Contrôler l'application des procédures d'assurance qualité de l'évaluation.
Développement des capacités	i) avec le Bureau de l'évaluation, dispenser des conseils techniques aux bureaux de pays qui ont à gérer des évaluations; ii) contribuer au renforcement des capacités d'évaluation à l'échelle de la région; et iii) faciliter 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	Veiller 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 garantir la mise en œuvre de mesures de suivi adaptées.
Utilisation	i) veiller 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'assurer que tous les rapports consacrés à des évaluations dont la réalisation a été demandée au sein de la région sont accessibles à tous; iii) encourager la mise au point de produits présentant des éléments probants, comme des synthèses de données factuelles; et iv) faciliter 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, appuyer le développement des capacités nationales d'évaluation aux niveaux des pays et des régions; et ii) appuyer la demande et la gestion d'évaluations conjointes aux niveaux national et régional.
Information et rapports	i) garantir la communication de données et d'informations de qualité sur la fonction d'évaluation à l'échelle régionale; et ii) veiller 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

53. 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 ci-après:

<b>En tant que demandeurs d'évaluations</b>	
Cadre normatif	i) se conformer aux dispositions de la politique d'évaluation et aux garanties d'impartialité; et ii) respecter les normes de couverture.
Planification	i) établir des plans d'évaluation au moment de la conception des interventions – compatibles avec les normes de couverture de la politique d'évaluation – et faire en sorte que les interventions se prêtent à l'évaluation en définissant des données de référence, des indicateurs et des valeurs cibles appropriés afin de mesurer l'obtention des résultats escomptés; ii) (directeurs régionaux uniquement) prévoir 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) intégrer l'évaluation dans les plans de travail de leur bureau; et iv) encourager la réalisation d'évaluations conjointes lorsque c'est pertinent et envisageable d'un point de vue pratique.
Ressources	Inscrire au budget suffisamment de ressources pour la gestion et la conduite d'évaluations et veiller à ce que les ressources en question soient effectivement allouées.
Gestion des évaluations	i) concevoir et gérer les évaluations dans le respect des normes et règles énoncées dans le système EQAS du PAM; ii) sélectionner, recruter et encadrer les consultants spécialisés dans l'évaluation; iii) veiller à ce que les consultants respectent la déclaration du GNUE relative au respect de la déontologie; et iv) procéder au recrutement selon des procédures de mise en concurrence fondée sur la performance.
Assurance qualité	Appliquer les procédures appropriées d'assurance qualité en matière d'évaluation.
Vérification de la qualité	Examiner les rapports sur la qualité des évaluations achevées et prendre les mesures nécessaires pour améliorer la qualité des évaluations.
Développement des capacités	Avec le soutien du Bureau de l'évaluation, renforcer les capacités du personnel en matière de gestion des évaluations décentralisées et appuyer d'autres catégories d'évaluations.
Réponses de la direction et mesures de suivi	i) établir les réponses de la direction et veiller à ce qu'elles soient consultables par tous; et ii) mettre en place des mesures de suivi et en rendre compte.
Utilisation	i) utiliser les données probantes issues des évaluations lors de l'élaboration des nouveaux programmes, politiques, stratégies et autres interventions; et ii) veiller à ce que les rapports d'évaluation soient accessibles à tous.
<b>En tant que parties prenantes des évaluations centralisées et des évaluations d'impact</b>	
Appui à la conduite des évaluations	i) s'assurer que les activités entreprises par le PAM se prêtent à l'évaluation en établissant des informations de référence, des indicateurs de performance et des valeurs cibles permettant d'évaluer dans quelle mesure les résultats escomptés ont été obtenus; ii) faciliter le processus d'évaluation et donner accès à l'information demandée; et iii) organiser des consultations sur les plans d'évaluation et faire remonter l'information sur les produits de l'évaluation.
Ressources	(Directeurs de pays uniquement): veiller 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	Établir les réponses de la direction aux recommandations issues d'évaluations qui leur sont adressées, mettre en œuvre des mesures de suivi et en rendre compte.
Utilisation	Utilisent les données probantes issues des évaluations lors de l'élaboration des nouveaux programmes, stratégies et politiques.

## Dispositifs institutionnels

54. 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 composé de hauts responsables et des directeurs de certaines fonctions. Son rôle principal est d'examiner et d'approuver les politiques, d'étudier les recommandations intéressant le contrôle et les activités de gestion globale des risques et de superviser leur mise en œuvre. Les résultats des évaluations centralisées et l'état d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations sont présentés pour examen au Comité chargé de la supervision et des politiques.
  - **Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation:** cet organe consultatif est présidé par le Directeur exécutif adjoint et se compose des directeurs régionaux et des directeurs de certaines fonctions. Il aide le Directeur exécutif à promouvoir la politique d'évaluation et à préserver 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 formule des orientations 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 et 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 régionaux chargés de l'évaluation:** 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. Ils aident les directeurs régionaux: à promouvoir la politique d'évaluation et à préserver ses dispositions pour que l'évaluation fasse partie intégrante de la prise de décisions et des pratiques en vigueur dans l'ensemble des régions; à élaborer et à mettre en œuvre les stratégies d'évaluation régionales; et à examiner et à approuver les plans d'évaluation régionaux, qui sont actualisés tous les ans. Les comités d'évaluation régionaux jouent un rôle clé dans l'harmonisation des activités d'évaluation entre le Bureau de l'évaluation, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Les responsables régionaux de l'évaluation sont les secrétaires des comités régionaux chargés de l'évaluation.
  - **Comité consultatif de contrôle indépendant:** cet organe communique des avis indépendants au Conseil d'administration et au Directeur exécutif pour les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance. Concernant l'évaluation, le Comité donne des avis sur la politique, la stratégie et la charte adoptées dans ce domaine, sur le plan de travail et le budget annuels envisagés, sur les systèmes d'assurance qualité de la fonction d'évaluation et sur les évaluations externes. Il examine l'efficacité de la fonction d'évaluation et offre un espace de dialogue sur les questions soulevées lors des évaluations du PAM. Le Comité formule également des avis concernant l'adéquation des réponses de la direction et les suites données aux audits, la déontologie, l'ombudsman et les recommandations issues des évaluations<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> "Dénomination et mandat révisés du Comité d'audit" (WFP/EB.2/2021/9-A).

## Ressources

55. Pour être efficace, la fonction d'évaluation doit s'appuyer sur des ressources financières et humaines sûres, prévisibles et suffisantes. Le PAM a conscience qu'il est nécessaire de prévoir à titre prioritaire des dispositions viables pour le financement et la dotation en ressources des activités d'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

56. Pour être efficace, la fonction d'évaluation doit être dotée d'un personnel compétent et suffisamment nombreux:

- i) **Spécialistes externes:** ces spécialistes sont recrutés pour conduire toutes les évaluations dont des entités du PAM demandent la réalisation et pour effectuer certaines tâches liées à l'évaluation telles que la vérification a posteriori de la qualité des évaluations. Le Bureau de l'évaluation tient à jour un fichier d'évaluateurs indépendants et de prestataires de services. 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) **Administrateurs 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 de compétences éprouvées et d'une grande expérience, et des personnes actuellement employées par le PAM qui présentent les qualifications requises pour l'évaluation et qui sont nommées conformément au cadre de gestion des effectifs et à la politique de réaffectation du PAM. Les employés réaffectés devront rester en fonctions pendant au moins quatre ans à compter de leur affectation à un poste d'évaluateur.
  - Chaque bureau régional continuera de disposer d'une unité régionale d'évaluation, dirigée par un spécialiste de l'évaluation expérimenté<sup>29</sup>, qui rendra compte directement au directeur régional ou au directeur régional adjoint et établira des rapports techniques à l'intention du Bureau de l'évaluation. Les postes en question sont inscrits au budget administratif et d'appui aux programmes des différents bureaux régionaux afin 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.

---

<sup>29</sup> Actuellement, ces postes sont classés P-4, mais au cours de la période d'application de la présente politique, leur niveau pourrait être relevé à la classe P-5, compte tenu du développement et de l'évolution des rôles et responsabilités associés à la fonction d'évaluation au niveau régional. En effet, ces évolutions supposent notamment que les spécialistes régionaux de l'évaluation définissent l'orientation stratégique de la fonction dans les régions, organisent le soutien apporté aux bureaux de pays pour les aider à mener des évaluations décentralisées, appuient les partenariats noués en matière d'évaluation et à encourager l'utilisation des données factuelles issues des évaluations.

- Le Bureau de l'évaluation se concertera avec la Division des ressources humaines afin de faire en sorte que la fonction d'évaluation soit assurée par un nombre suffisant de responsables de l'évaluation qui réunissent les compétences techniques et les connaissances appropriées concernant les opérations et l'environnement de travail du PAM, et de s'assurer que les exigences en matière d'équité et de parité femmes-hommes et de diversité géographique énoncées dans la politique en matière de personnel du PAM sont 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.

57. Dans le respect des normes définies par le GNUE en matière d'évaluation, le PAM est résolu à renforcer le professionnalisme. En outre, sachant que l'évaluation exige des compétences spécialisées, on constituera, au sein du PAM, un corps de spécialistes de l'évaluation qui s'y consacreront à plein temps ou à intervalles réguliers. Ces spécialistes seront dotés des compétences nécessaires pour demander, gérer et utiliser les évaluations et les données factuelles qui en sont issues et 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. L'objectif est de faire en sorte que les employés concernés disposent en permanence des compétences techniques nécessaires pour réaliser des évaluations de grande qualité et qu'ils ont la possibilité de collaborer avec des réseaux de professionnels de l'évaluation.

### **Ressources financières**

58. 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 entités des Nations Unies. Les attentes en la matière telles que définies par le Corps commun d'inspection en 2014<sup>30</sup> 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.

---

<sup>30</sup> Corps commun d'inspection du système des Nations Unies. 2014. *Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies*.

59. 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 reçues<sup>31</sup>. Les dépenses consacrées à l'évaluation devraient augmenter progressivement compte tenu du développement continu de la fonction, en particulier aux niveaux régional et national, et la proportion du montant total des contributions reçues alloué à la fonction pourrait atteindre 0,6 pour cent en 2026. D'après les prévisions, le montant annuel des dépenses qui seront consacrées à l'évaluation au-delà de 2026 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 du cycle des programmes dans les pays.
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:
- des crédits au titre du budget administratif et d'appui aux programmes, qui servent à financer le budget du 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, qui reçoit et distribue les ressources destinées aux évaluations d'impact; et
  - des ressources multilatérales allouées au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation. Ce fonds apporte un appui aux bureaux de pays qui se heurtent à de véritables difficultés pour mobiliser les ressources nécessaires aux évaluations décentralisées et aux évaluations de PSP planifiées et inscrites au budget, ainsi qu'aux bureaux de pays de petite taille qui connaissent des difficultés similaires pour obtenir les ressources nécessaires à la collecte de données aux fins de la réalisation d'évaluations d'impact. Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation est géré par le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, qui se fonde sur les conditions à remplir et les critères d'appréciation préalablement arrêtés<sup>32</sup>.

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

61. Tous les fonds alloués au Bureau de l'évaluation sont gérés par le Directeur de l'évaluation pour garantir l'indépendance financière. Ce dernier continuera de garantir la visibilité et la transparence des affectations budgétaires et des dépenses relatives à la fonction d'évaluation au moyen de rapports annuels communiqués au Conseil d'administration.

## Risques

62. 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 sont incorrectes, la fonction risque de ne pas être en mesure d'atteindre les objectifs fixés. Les risques auxquels est exposée la fonction d'évaluation et les mesures d'atténuation possibles sont répertoriés au tableau 4.

---

<sup>31</sup> Cette proportion est fondée sur les projections effectuées en 2021, qui prévoient un montant total des contributions en 2023 de 8,0 milliards de dollars É.-U.

<sup>32</sup> Le montant affecté au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation sera fixé tous les ans dans le plan de gestion du PAM, et les informations concernant son utilisation seront communiquées dans le rapport annuel sur l'évaluation.

<b>TABLEAU 4: ANALYSE DES RISQUES</b>	
<b>Risques</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
1. Demande externe d'évaluation faible et/ou demande imprévisible de la part des parties prenantes (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les parties prenantes sont encouragées à avoir davantage recours aux évaluations réalisées au PAM et à les appuyer.</li> <li>➤ Les capacités nationales d'évaluation sont développées pour aider les gouvernements.</li> </ul>
2. Demande interne d'évaluation faible (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le Bureau de l'évaluation ou d'autres unités assurent la pertinence, le caractère opportun et la qualité des évaluations.</li> <li>➤ La communication des résultats des évaluations est renforcée.</li> <li>➤ La sensibilisation à l'utilité des évaluations est renforcée.</li> <li>➤ Il est rendu compte de l'application des normes de couverture.</li> </ul>
3. Impulsion, implication et appui organisationnels insuffisants (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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.</li> <li>➤ Les rôles et responsabilités en matière d'évaluation sont intégrés dans le système de gestion de la performance du personnel du PAM.</li> <li>➤ Le Conseil examine les indicateurs de performance clés établis pour la fonction d'évaluation, prend des décisions, précise ses attentes et donne des orientations pour améliorer la performance.</li> </ul>
4. Utilisation insuffisante de l'évaluation (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La direction veille à l'analyse systématique des constatations issues des évaluations et à la programmation des évaluations dans le cadre de l'examen des politiques et des programmes.</li> <li>➤ 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.</li> <li>➤ La stratégie de gestion des connaissances du PAM est mise en œuvre.</li> </ul>
5. Ressources humaines inadaptées – compétences et employés (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le plan d'action résultant de la planification stratégique des effectifs affectés à l'évaluation est mis en œuvre.</li> <li>➤ La stratégie de développement des capacités d'évaluation est mise en œuvre.</li> </ul>
6. Ressources financières imprévisibles et insuffisantes (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le PAM s'engage à respecter les cibles fixées en matière de financement des évaluations, comme énoncé dans la politique d'évaluation.</li> <li>➤ Le Bureau de l'évaluation et les unités régionales d'évaluation continueront de préconiser de rendre systématiques la gestion prévisionnelle, la budgétisation et l'allocation de ressources aux fins des évaluations.</li> <li>➤ Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation est adéquatement financé, de manière continue.</li> </ul>

<b>TABLEAU 4: ANALYSE DES RISQUES</b>	
7. Faible qualité et prise en compte limitée des données de suivi et autres données du PAM (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La direction s'engage à améliorer le dispositif et les capacités de suivi à l'échelle de l'institution.</li> <li>➤ 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.</li> <li>➤ L'évaluation est planifiée dès le début du cycle des projets pour faciliter le recensement des besoins en matière de suivi.</li> <li>➤ Le Bureau mondial de la confidentialité du PAM apporte son concours en veillant à ce que l'accès aux données et leur utilisation se fassent sur une base continue.</li> <li>➤ Le Bureau de l'évaluation agit en partenariat avec les propriétaires de données au Siège.</li> </ul>
8. Valeur ajoutée des fonctions d'évaluation d'autres organismes jugée limitée (risque modéré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le PAM continue de participer aux travaux du GNUE.</li> <li>➤ Le PAM participe à l'action menée pour faire apparaître plus clairement les complémentarités entre les évaluations à l'échelle du système et les évaluations portant sur un organisme en particulier.</li> <li>➤ L'appui apporté aux évaluations conjointes est maintenu.</li> </ul>

### Mise en place, application et réexamen de la politique

63. La mise en œuvre de la présente politique s'appuiera sur l'actualisation de la Charte de l'évaluation, de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et des stratégies régionales d'évaluation.
64. Le plan de travail de la fonction d'évaluation est établi tous les ans sous la forme d'un plan à horizon mobile sur trois ans assorti d'un budget, et présenté au Conseil d'administration dans une annexe du plan de gestion du PAM. Le Conseil d'administration approuve le plan de gestion et, partant, le plan de travail et le budget établis pour la fonction d'évaluation.
65. 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. 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'examen des politiques d'évaluation en vigueur dans le système des Nations Unies est l'examen externe par les pairs réalisé par le CAD de l'OCDE et le GNUE.

### Contrôle et communication d'informations

66. 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, la performance des unités régionales d'évaluation et la performance du Bureau de l'évaluation à l'aune de son plan de travail.
67. Le Bureau de l'évaluation a mis au point un système d'information de gestion et un ensemble d'indicateurs de performance clés qui aident le Conseil d'administration à contrôler l'évaluation à l'échelle du PAM et fournissent des renseignements relatifs aux progrès accomplis sur la voie de la réalisation des effets directs énoncés dans la politique d'évaluation. Les renseignements en question concernent 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

<b>TYPES D'ÉVALUATION RÉALISÉS AU PAM</b>	
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 (PSP)	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 consistent à s'appuyer sur un scénario contrefactuel crédible (en l'absence d'intervention) pour mesurer les effets directs en matière de développement qui présentent un intérêt pour une population cible et que l'on peut attribuer à un programme ou à une politique spécifiques.
Évaluations d'interventions d'urgence majeures 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-composantes des PSP ou des PSP provisoires. Elles favorisent l'apprentissage relatif à la mise en œuvre d'activités spécifiques en déterminant ce qui fonctionne ou ce qui peut être amélioré, et fournissent des données factuelles aux fins de la reddition de comptes en examinant les résultats obtenus dans le cadre des activités pour les bénéficiaires et les partenaires par rapport aux résultats prévus.
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.
Évaluations de projets pilotes	Le PAM utilise des projets pilotes ainsi que des innovations et des prototypes afin de trouver le meilleur moyen de prêter assistance pour obtenir des résultats en matière d'action humanitaire et de développement. Les évaluations de projets pilotes fournissent des données factuelles fiables et sont importantes pour déterminer les modalités et les instruments de programmation à la disposition du PAM.
Évaluations des modalités de transfert	Ces évaluations portent sur la conception, la mise en œuvre et les résultats de certaines modalités de transfert de l'assistance alimentaire; elles comparent parfois l'utilisation de diverses modalités de transfert et décrivent dans quelle mesure celles-ci permettent d'obtenir tel ou tel résultat.
Synthèses d'évaluations	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 reddition de comptes et l'apprentissage collectifs, toute évaluation peut être menée conjointement avec des partenaires s'il y a lieu. 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 deviennent la norme en cas de crise humanitaire prolongée de grande ampleur – elles prennent alors la forme d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire.

## ANNEXE II

### Conditions de nomination 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'engagement

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, avec l'approbation du 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 de classe D-2, dirige la fonction d'évaluation à l'échelle du PAM – en établissant des normes en la matière, en assurant la 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 définis 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 comportementale 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, se déroule comme suit:
  - 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 son Bureau; et
  - 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. Le Directeur ne peut être licencié en raison de déclarations publiques faites dans l'exercice de ses fonctions et conformes aux règles et règlements du PAM ainsi qu'aux Normes de conduite de la fonction publique internationale en vigueur au sein du système des Nations Unies.

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

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