



Programme Alimentaire Mondial

**Session annuelle
du Conseil d'administration
Rome, 13–17 juin 2016**

Distribution: générale

Date: 17 mai 2016

Original: anglais

Point 7 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2016/7-A

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Rapport annuel sur l'évaluation en 2015

Résumé

La première partie du présent rapport annuel sur l'évaluation récapitule les constatations, les enseignements et les recommandations issus des rapports établis par le Bureau de l'évaluation. Si la plupart concernent des évaluations achevées en 2015, deux rapports de synthèse englobent des évaluations menées à bien précédemment.

Compte tenu du contexte international et du Sommet mondial sur l'action humanitaire qui se tiendra prochainement, la section 1.2 présente une synthèse des constatations issues des évaluations sur les activités stratégiques et opérationnelles du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. À l'image de la place croissante qu'occupent les questions ayant trait à la nutrition dans le dialogue mondial sur le développement, articulé autour des objectifs de développement durable et du Défi Faim zéro, la section 1.3 met en lumière les constatations des évaluations concernant la politique, les partenariats et les programmes du PAM dans le domaine de la nutrition. La synthèse des autres constatations issues d'évaluations consacrées à certains pays, présentée à la section 1.4, traite des activités que le PAM mène dans différents contextes et des transitions qu'il opère, de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et d'un rôle d'exécutant à un rôle de catalyseur.

La deuxième partie du présent document fait le point sur les nouveautés concernant la fonction d'évaluation au PAM, et notamment la nouvelle politique d'évaluation, approuvée fin 2015, ainsi que sur la performance du Bureau de l'évaluation par rapport à son plan de travail pour 2015. La nouvelle politique s'appuie sur une charte de l'évaluation, qui définit le mandat, les pouvoirs et les modalités institutionnelles se rapportant à la nouvelle fonction d'évaluation, et est jointe en annexe au présent rapport. En 2016, tout en poursuivant son programme d'évaluations centralisées, le Bureau de l'évaluation s'attachera tout particulièrement à rendre opérationnelle la fonction élargie envisagée dans la politique.

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) ([WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1](#)) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, il se peut que certaines formulations dans le présent rapport ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnatrice responsable:

Mme H. Wedgwood
Directrice de l'évaluation
tél.: 066513-2030

À l'ère du Programme 2030, il importe plus que jamais d'exploiter les points forts du PAM. Sur la base de la synthèse des évaluations présentée dans la première partie et compte dûment tenu des thèmes les plus fréquemment abordés dans les recommandations issues des différentes évaluations et des deux rapports de synthèse, le présent résumé expose les grandes questions ci-après, que la haute direction est invitée à étudier.

Principales leçons et recommandations

1. De nombreuses évaluations ont confirmé que la poursuite de la transition opérée par le PAM de **l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et d'un rôle d'exécutant à un rôle de catalyseur**, comme annoncé dans le Plan stratégique pour 2014-2017, était particulièrement pertinente et adaptée pour favoriser la mise en œuvre de solutions durables au problème de la faim dans des contextes variés. La réorientation stratégique du PAM semble s'accélérer sur le terrain à chaque fois que le contexte s'y prête, et le personnel en est de plus en plus conscient.
2. Les évaluations confirment les points forts du PAM dans **les interventions d'urgence** – souvent menées dans des contextes très difficiles –, qui représentaient toujours l'essentiel de ses dépenses au titre des programmes. Les investissements que réalise le PAM pour renforcer sa capacité d'intervention et améliorer la coordination et la qualité de ses interventions lui ont permis d'asseoir sa réputation dans le système humanitaire et d'obtenir des résultats positifs, surtout dans le cadre de situations d'urgence de grande ampleur survenant brutalement. Cependant, la forte visibilité des situations d'urgence de niveau 3 et les exigences associées au niveau mondial à la gestion simultanée de plusieurs phénomènes de ce type ont parfois eu des conséquences imprévues pour les situations d'urgence chroniques de moindre gravité et insuffisamment financées.
3. L'ampleur et la diversification croissantes des activités du PAM font que celui-ci doit devenir une organisation **axée sur le savoir** afin d'être en mesure de favoriser l'innovation constante qu'exige la complexité du contexte actuel, d'appuyer ses partenariats et d'étayer son avantage comparatif, en particulier dans des domaines qui connaissent des évolutions rapides, comme la nutrition, la résilience et les modalités d'assistance. Ainsi qu'en attestent les multiples constatations concernant les données et analyses nécessaires pour étayer la conception des programmes, le choix des modalités, le ciblage et la définition des priorités, le suivi des effets directs et le rapport coût-efficacité, les évaluations ont amplement prouvé que des mesures positives étaient prises, même si leurs effets ne sont pas encore pleinement perceptibles sur le terrain. Les recommandations revenant le plus fréquemment avaient trait à la poursuite du renforcement de la **culture de l'exploitation de données factuelles et de la connaissance** du PAM, qui supposait de prévoir des mesures d'incitation plus fortes pour encourager le personnel à faire plus attention au suivi, à la production de données factuelles et à l'analyse dans tous les contextes; et d'accroître le partage des connaissances et l'utilisation des enseignements tirés dans le cadre de la conception des programmes et de la prise de décisions.
4. Dans tous les domaines d'activité du PAM – des interventions d'urgence au développement des capacités –, le succès passe par des **partenariats** efficaces. Les évaluations ont brossé un tableau mitigé de la collaboration et des synergies entre les organismes des Nations Unies, et des relations avec les partenaires coopérants. Le deuxième groupe de recommandations revenant le plus souvent engageait le PAM à agir plus systématiquement en conformité avec son fort engagement institutionnel en faveur des partenariats, en s'appuyant sur une analyse claire des complémentarités et de la valeur ajoutée.
5. S'agissant des partenariats avec les gouvernements, un nombre analogue de rapports, y compris les deux synthèses, ont recommandé de tirer parti des résultats positifs observés, en ayant recours à des approches plus systématiques et systémiques du **développement des capacités nationales** dans les domaines d'expertise reconnue du PAM, comme la préparation aux situations d'urgence, l'analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, la protection sociale et l'alimentation scolaire. Cette réorientation stratégique vers l'offre aux systèmes nationaux d'un appui adapté à la diversité des contextes et des secteurs dans lesquels opère le PAM, implique: i) dans les situations autres que les interventions d'urgence, de positionner les programmes du PAM dans les cadres de protection sociale et autres dispositifs nationaux, comme dans le cas de la nutrition, et d'accélérer le passage à un rôle de catalyseur en faisant de la fourniture de conseils techniques

l'approche standard par défaut; ii) dans les situations prolongées, de mettre au point des plans de transition à long terme qui préparent le PAM à transférer les responsabilités à ses partenaires nationaux; et iii) dans les contextes d'urgence, de renforcer l'engagement et les capacités des homologues nationaux dans les domaines de la préparation et de l'intervention.

6. Il a été recommandé dans plusieurs évaluations de veiller à donner plus de **souplesse aux financements** pour mieux tenir compte du lien entre aide humanitaire et développement et aller dans le sens des perspectives à long terme du Programme 2030, en attendant que l'examen du cadre de financement du PAM, qui est en cours, et les processus associés facilitent la gestion axée sur les résultats au niveau des pays. À cet égard, les constatations concernant certaines évolutions, dans le domaine des programmes de transferts de type monétaire¹ et des systèmes de suivi par exemple, donnent à penser qu'il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire pour que les améliorations apportées aux systèmes donnent des résultats sur le plan opérationnel.
7. En raison de constatations contrastées s'agissant de la problématique hommes-femmes, il a été recommandé dans de nombreux rapports – et notamment dans les deux synthèses – de prévoir systématiquement des plans pour atteindre les objectifs de la politique relative à la problématique hommes-femmes dans tous les projets et dans toutes les stratégies, au niveau des pays et au niveau institutionnel, en allant plus loin que l'approche axée sur "l'inclusion des femmes", selon des modalités adaptées à chaque contexte. L'investissement du PAM dans ses ressources humaines par l'intermédiaire de sa stratégie en matière de personnel est un élément sous-jacent de bon nombre de ces questions. Plusieurs recommandations préconisaient ce qui suit: i) veiller à ce que les profils et le déploiement du personnel nécessaire permettent d'obtenir les compétences requises au niveau opérationnel mais aussi sur le plan de la stratégie, des partenariats et de l'analyse; et ii) donner aux membres du personnel des indications claires et leur permettre de développer leurs compétences, notamment pour ce qui est de la responsabilité envers les populations touchées, de la problématique hommes-femmes, et de la conception et du suivi de programmes axés sur l'équité, ainsi que de domaines dans lesquels les connaissances évoluent vite, comme les transferts de type monétaire ou les programmes nutritionnels.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2015" (WFP/EB.A/2016/7-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2016/7-A/Add.1, et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

¹ Le PAM utilise désormais le terme "transferts de type monétaire" pour désigner les modalités faisant intervenir à la fois le transfert d'espèces et le transfert de bons, tandis que les rapports d'évaluation traduisent la distinction qui était faite auparavant entre les espèces et les bons.

* 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.

Première partie: constatations issues des évaluations

1.1. Introduction

1. À une époque marquée par des besoins humanitaires et des contextes d'une complexité sans précédent, sur fond de dialogue mondial consacré au renforcement de l'efficacité du système humanitaire mondial et de ses liens avec le développement, et compte tenu de l'engagement qu'a pris la communauté internationale au titre des objectifs de développement durable (ODD) de veiller, au moyen du Programme 2030, à ce qu'il n'y ait "pas de laissés-pour-compte", la synthèse de cette année des constatations et enseignements issus des évaluations appelle l'attention sur des questions qui sont particulièrement pertinentes au regard du prochain Plan stratégique du PAM.
2. Reflet de ce dialogue mondial et de la variété des évaluations menées à bien en 2015, la synthèse des constatations de cette année est présentée en trois sections: i) préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise; ii) nutrition; et iii) évaluations concernant certains pays.
3. Au moyen des ressources à la disposition du Bureau de l'évaluation du PAM, différents types d'évaluations centralisées sont effectuées afin d'évaluer la pertinence, l'alignement, la cohérence et la coordination des politiques, des stratégies, des portefeuilles de pays et des opérations du PAM, ainsi que leurs résultats en termes d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité. Si les 32 évaluations évoquées à la partie 1 (tableau 1) n'ont pas été choisies parce qu'elles constituaient un échantillon statistiquement représentatif, elles embrassent cependant tous les types d'activités du PAM dans un large éventail de contextes environnementaux, politiques et socioéconomiques, et elles couvrent deux des domaines thématiques les plus importants pour lui, à savoir les interventions d'urgence et la nutrition.
4. Pour chaque synthèse est utilisé un cadre d'analyse fondé sur les questions d'évaluation et sur les principaux thèmes des constatations, extraits de façon systématique des rapports d'évaluation puis analysés en vue de mettre en évidence les tendances communes et les divergences notables s'agissant des points forts, des points faibles, des difficultés, des conclusions stratégiques et des enseignements tirés.

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS FAISANT L'OBJET D'UNE SYNTHÈSE DANS LA PREMIÈRE PARTIE DU RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION EN 2015

Thème		Période de référence												
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Synthèse 1 - Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise														
Synthèse des évaluations consacrées à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise	Programme du PAM de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP)													
	Module mondial de la logistique**													
	Évaluation conjointe FAO/PAM du dispositif de coordination du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire dans le cadre des interventions humanitaires*													
	Utilisation par le PAM des fonds de financement commun pour la préparation et l'organisation des interventions humanitaires*													
	Intervention régionale lancée par le PAM pour faire face à la crise syrienne													
	Évaluation interorganisations de l'intervention humanitaire menée en réponse au conflit au Soudan du Sud													
	Évaluation interorganisations de l'intervention humanitaire menée à la suite du passage du typhon Haiyan*													
	Mozambique: IPSR 200355 (2012-2014)*													
	Mali: opération d'urgence 200525* (2013-2014)													
	Éthiopie: évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200290 (2012-2013)*													
	Tadjikistan: IPSR 200122 (2010-2014) *													
Madagascar: IPSR 200065 (2010-2013) *														
Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger: opération d'urgence régionale 200438 (2012-2013) *														
Évaluation de portefeuilles de pays	Évaluation du portefeuille de pays en République-Unie de Tanzanie													
	Évaluation du portefeuille de pays dans le Territoire palestinien occupé													
Évaluation d'opérations	Somalie: évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200443 (2013-2015)													
	Iran: évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200310 (2013-2015)													
Synthèse 2 - Nutrition et Synthèse 3 - Évaluations concernant certains pays														
Politique ***	Politique en matière de nutrition													
Stratégique ***	Évaluation conjointe des efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH) (FAO/PAM/UNICEF/OMS/MAECD Canada)													
	Évaluation du portefeuille de pays en République-Unie de Tanzanie													
Évaluation de portefeuilles de pays	Évaluation du portefeuille de pays dans l'État de Palestine													
	Niveau 3	Intervention régionale lancée par le PAM pour faire face à la crise syrienne												
Synthèse des évaluations d'opérations (deuxième année)	Arménie: évaluation à mi-parcours du projet de développement 200128 (2010-2016)													
	Bangladesh: évaluation à mi-parcours du programme de pays 200243 (2012-2016)													
	Équateur: IPSR 200275 (2011-2014)													
	Ghana: évaluation à mi-parcours du programme de pays 200247 (2012-2016)													
	Guinée-Bissau: IPSR 200526 * (2013-2015)													
	Haïti: projet de développement 200150 * (2012-2014)													
	Honduras: évaluation à mi-parcours du programme de pays 200240 * (2012-2016)													
	Iran: évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200310 (2013-2015)													
	Malawi: évaluation à mi-parcours du programme de pays 200287 * (2012-2016)													
	Mali: opération d'urgence 200525 * (2013-2014)													
	Mozambique: évaluation à mi-parcours du programme de pays 200286 (2012-2015)													
	Pakistan: IPSR 200250 * (2013-2015)													
	Somalie: évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200443 (2013-2015)													
	Tunisie: projet de développement 200493 (2012-2015)													
Zambie: évaluation à mi-parcours du programme de pays 200157 * (2011-2015)														
Zimbabwe: IPSR 200453 * (2012-2015)														

IPSR = intervention prolongée de secours et de redressement

* Évaluation achevée en 2014

** Évaluation achevée en 2012

*** Évaluation incluse uniquement dans la synthèse 2 sur la nutrition

Source: base de données du Bureau de l'évaluation. Période de référence: pour les évaluations d'opérations, renvoie à la durée de l'opération et au champ de l'évaluation.

1.2 Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise

- Le PAM est un acteur de premier plan dans le système humanitaire international. En 2014², il a été le principal bénéficiaire de l'ensemble des financements alloués à l'action humanitaire et des fonds de financement commun; le coût de ses activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise s'est élevé à 3,65 milliards de dollars É.-U., soit 86 pour cent de ses dépenses au titre des programmes, montant qui lui a permis d'apporter une assistance directe à 70 pour cent de ses bénéficiaires. Le PAM dirige ou codirige par ailleurs trois des modules mondiaux d'action groupée mis en place en 2005, à savoir ceux de la logistique, de la sécurité alimentaire et des télécommunications d'urgence.
- Les lacunes – dont il a été pris acte – de l'intervention collective menée par le système humanitaire face à trois catastrophes de grande envergure survenues en 2010 ont poussé le Comité permanent interorganisations à adopter en 2011 le Programme de transformation pour améliorer la direction et la coordination des opérations ainsi que l'obligation de rendre des comptes dans le cadre des interventions humanitaires de grande envergure. En plus de participer à ce programme mondial

² Dernière année pour laquelle des données publiées étaient disponibles.

de réforme, le PAM a lancé une série d'initiatives axées sur le renforcement en interne, qui ont donné lieu à une reconfiguration organisationnelle majeure en 2012 et en 2013.

7. Cela étant, depuis lors, le nombre, l'ampleur et la complexité des situations d'urgence sont allés croissant, mettant à encore plus rude épreuve les capacités des donateurs et des organisations humanitaires. En 2015, le PAM et le système humanitaire dirigé par le Comité permanent interorganisations ont dû faire face à six situations d'urgence de niveau 3 simultanées³ et à six situations d'urgence de niveau 2⁴, dont la plupart duraient depuis plus d'un an. En mai 2016, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies réunit le premier Sommet mondial sur l'action humanitaire, qui doit "susciter un leadership mondial et une volonté politique plus fermes pour mettre un terme aux conflits, atténuer les souffrances et réduire les risques".
8. Dans ce contexte, les activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise sont restées un thème important des évaluations du PAM menées en 2015. Cette année-là, le Bureau de l'évaluation a non seulement participé aux évaluations interorganisations des interventions collectives du Comité permanent interorganisations face au typhon Haiyan, aux Philippines, et à la crise au Soudan du Sud, mais il a aussi achevé l'évaluation de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise syrienne et celle du Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP). L'évaluation du PREP a clos la série d'évaluations stratégiques consacrées aux activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise; les autres, achevées en 2014, avaient porté sur l'utilisation par le PAM des fonds de financement commun et sur le module de la sécurité alimentaire. La présente section du Rapport annuel sur l'évaluation traite du rapport de synthèse de cette série d'évaluations⁵ et des constatations liées aux activités de préparation et d'intervention en cas de crise tirées de cinq autres évaluations achevées en 2015⁶.
9. Ensemble, les six rapports d'évaluation de base couvraient les activités de préparation et d'intervention en cas de crise menées par le PAM dans 30 pays, y compris les deux interventions collectives menées aux Philippines et au Soudan du Sud. L'analyse a montré que les constatations et recommandations présentées dans les différents rapports étaient très cohérentes les unes par rapport aux autres.

Capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise du PAM et position de celui-ci dans le système d'aide humanitaire

10. Une importante constatation issue des évaluations est que le PAM a renforcé ses capacités de mise en œuvre des programmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, conformément à ce que prévoient des instruments de réforme d'envergure mondiale tels que le Programme de transformation. Alliées à ses contributions actives aux réformes interorganisations, ces capacités ont consolidé la position du PAM dans le système humanitaire en mutation.
11. Les investissements que le PAM a consacrés à la préparation et à l'intervention en cas de crise par l'intermédiaire du PREP et des modules dirigés ou codirigés par lui ont été très pertinents. Ils ont permis d'obtenir des résultats positifs, en particulier face aux situations d'urgence de niveau 3. Les nouveaux processus systémiques et institutionnels mis en avant dans le cadre des réformes mondiales ont répondu aux exigences du Siège, des donateurs et des partenaires humanitaires internationaux. Le renforcement des capacités de coordination et les investissements du PAM dans la gestion de l'information opérationnelle ont permis d'obtenir plus rapidement des produits de qualité plus régulière et plus faciles d'emploi à l'intention des publics au niveau institutionnel

³ Iraq, République arabe syrienne, République centrafricaine, Soudan du Sud, virus Ebola, Yémen.

⁴ Libye, Mali, Népal, République démocratique du Congo, Somalie, Ukraine.

⁵ Voir le document intitulé "Rapport de synthèse des évaluations consacrées au travail du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise (2012-2015)", qui couvre les évaluations du PREP, du module de la sécurité alimentaire, du module mondial de la logistique, de l'utilisation des fonds de financement commun, de l'intervention (interorganisations) aux Philippines, des opérations d'urgence au Mali et dans la région syrienne, et des interventions prolongées de secours et de redressement en Éthiopie, à Madagascar, au Mozambique et au Tadjikistan.

⁶ Évaluations des portefeuilles de pays dans l'État de Palestine et en République-Unie de Tanzanie; évaluation interorganisations au Soudan du Sud; et évaluations des opérations en République islamique d'Iran et en Somalie.

et à l'extérieur. Les réformes ont également permis au PAM de tirer parti de contributions plus prévisibles du Fonds central pour les interventions d'urgence.

12. Le PAM a obtenu des résultats positifs grâce à des instruments disponibles à l'échelle du système, tels que les fonds de financement commun établis au niveau mondial ou dans les pays. S'ils ne représentaient que 4 pour cent des contributions des donateurs du PAM entre 2009 et 2013, les fonds de financement commun ont néanmoins beaucoup contribué aux opérations du PAM, et ils ont complété les mécanismes internes de préfinancement. Ils ont également joué un rôle important dans le financement des services communs fournis par le PAM.
13. Le PAM a aussi contribué aux réformes mondiales en partageant ses données d'expérience, ses bonnes pratiques et ses outils. Son Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe a facilité la mise au point d'un protocole mondial concernant la préparation des interventions d'urgence, sous la houlette de l'Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations pour la préparation aux situations d'urgence et la résilience, dans le cadre du Programme de transformation. Les mécanismes internes de préfinancement innovants du PAM ont en outre été considérés comme des exemples utiles pour les autres acteurs de l'aide humanitaire.
14. Cela étant, les évaluations ont également mis au jour certaines défaillances. Par exemple, il est ressorti de la synthèse que l'accent mis sur les situations d'urgence de niveau 3, s'il contribuait à améliorer les interventions du PAM face aux situations d'urgence majeures gérées au niveau central, avait cependant parfois des conséquences imprévues pour les situations d'urgence chroniques de moindre gravité et insuffisamment financées.
15. Le fort engagement du PAM dans la planification des interventions interorganisations a accru la cohérence, la confiance et la prise en main des activités au niveau des pays, mais cela a nécessité beaucoup de ressources et n'a pas vraiment entraîné de modification sensible de l'approche stratégique ou de la teneur des opérations. Les évaluations ont souvent fait état de processus trop exigeants et d'un niveau d'acceptation des réformes limité ou inégal sur le terrain.

Problématique hommes-femmes et responsabilité envers les populations touchées

16. Le rapport de synthèse a mis en évidence le fait que l'engagement institutionnel exprimé clairement par le PAM et les autres acteurs du système humanitaire vis-à-vis des questions transversales ne se retrouvait souvent que de manière limitée au niveau des opérations. Par exemple, bien que les fonds de financement commun aient facilité l'utilisation du marqueur de l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations, et bien que des données ventilées par sexe soient collectées pendant les évaluations des besoins et le suivi, ces éléments avaient peu d'influence sur la programmation du PAM. Du fait du financement limité disponible pour les programmes liés à la problématique hommes-femmes, la capacité du PAM à réduire les disparités entre les sexes a été restreinte.
17. Le degré de consultation des bénéficiaires et de prise en considération de leurs préoccupations a varié d'un programme à l'autre. Par exemple, en Somalie, le PAM a mis en place en 2010 une ligne directe réservée aux bénéficiaires, mais cette ligne n'était pas bien connue des populations locales au moment de l'évaluation. Au Soudan du Sud, en revanche, le PAM a systématiquement pris en compte les points de vue des bénéficiaires dans les programmes, et cette pratique a été citée en exemple. Un autre exemple positif a été relevé dans l'État de Palestine, où le PAM tirait des enseignements des observations communiquées par les bénéficiaires et agissait en conséquence.

Programmes faisant appel aux transferts de type monétaire

18. Le système humanitaire connaît actuellement une évolution de ses modalités de transfert, l'assistance en nature étant délaissée au profit des transferts de type monétaire⁷. Cette tendance est également manifeste au PAM, qui en est d'ailleurs en partie l'instigateur: alors qu'il avait recours aux transferts de type monétaire dans tous les contextes pour 1 pour cent des bénéficiaires

⁷ Voir aussi *Doing Cash Differently: How Cash Transfers Can Transform Humanitarian Aid*. Londres: Overseas Development Institute, 2015.

en 2009, cette proportion était passée à 11 pour cent en 2014, soit 21 pour cent des dépenses opérationnelles⁸.

19. Faisant écho au rapport annuel sur l'évaluation en 2014, qui englobait l'évaluation de la politique relative aux transferts monétaires et aux bons, les évaluations de 2015 saluaient généralement le fait que le PAM avait davantage recours aux transferts de type monétaire, soulignant les avantages de ces modalités et l'accueil positif que leur réservaient les bénéficiaires. Dans l'État de Palestine, par exemple, le PAM a instauré un système innovant de bons électroniques, qui a servi de modèle à d'autres opérations. Cependant, des lacunes ont été constatées dans la capacité du PAM à mettre rapidement en œuvre des transferts de type monétaire dans les situations d'urgence. Plusieurs évaluations – notamment concernant l'État de Palestine et l'intervention régionale face à la crise syrienne – ont mis au jour des points faibles dans l'analyse étayant le choix des modalités, en particulier lorsqu'il s'agissait de choisir entre les bons et les transferts monétaires.
20. Suite à l'évaluation de la politique en 2015, des modifications ont été apportées aux systèmes et aux lignes directrices institutionnels pour permettre une analyse plus précise des coûts et des effets directs associés aux transferts avec ou sans restriction, et assortis ou non de conditions; ces modifications seront examinées lors de futures évaluations.

Partenaires non gouvernementaux

21. Il est ressorti des évaluations que les relations que le PAM entretient avec ses partenaires non gouvernementaux sont de qualité très variable. Des exemples de partenariats efficaces ont été relevés en Éthiopie et en République-Unie de Tanzanie; en Jordanie, au Liban et aux Philippines, cependant, les organisations non gouvernementales (ONG) ne percevaient pas leurs relations avec le PAM – et avec d'autres organismes des Nations Unies – comme de véritables partenariats, mais plutôt comme des relations d'ordre contractuel.
22. Un partage des risques limité, des lacunes dans les capacités des partenaires et une consultation insuffisante avec les partenaires non gouvernementaux ont parfois nui à la bonne exécution des programmes, comme en Iraq et à Madagascar, et au Soudan du Sud, le PAM a dû assurer directement la mise en œuvre des activités. Les fonds de financement commun n'ont pas non plus transformé les relations que le PAM entretient avec ses partenaires. Il a cependant été constaté que certains modules d'action groupée dirigés ou codirigés par le PAM avaient contribué à instaurer la confiance et à améliorer les relations avec les partenaires, au Bangladesh et au Mali par exemple.
23. Dans l'ensemble, les mesures prises pour combler ces lacunes dans le cadre du PREP ont été jugées insuffisantes par rapport à l'importance de la question, et il reste des choses à faire pour veiller à ce que les modules mobilisent systématiquement tous les participants en tant que partenaires à part entière.

Développement des capacités des partenaires gouvernementaux

24. Le PAM a beaucoup investi dans le développement des capacités des pouvoirs publics en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, surtout dans les pays qui subissent régulièrement des chocs naturels. Ainsi, le module de la logistique a aidé les organismes nationaux de gestion des catastrophes à améliorer l'entreposage et la planification des secours en Haïti, au Mozambique, au Pakistan et dans plusieurs pays insulaires du Pacifique. Le PAM a aussi obtenu des résultats positifs s'agissant de renforcer les capacités locales grâce à des activités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité dans l'État de Palestine et en République-Unie de Tanzanie, et au moyen d'un appui à la planification des secours et à la gestion des produits alimentaires en Éthiopie, au Mozambique et au Tadjikistan.
25. Cependant, dans l'ensemble, le renforcement des capacités des partenaires gouvernementaux n'a pas reçu une attention suffisante et a manqué de cohérence. Onze pour cent seulement des fonds du PREP ont été consacrés au renforcement des capacités des autorités nationales. Malgré l'existence de lignes directrices interorganisations, il est ressorti des évaluations des modules de

⁸ Rapport annuel sur les résultats de 2014 du PAM, dernières données disponibles.

la sécurité alimentaire et de la logistique que les rôles des modules en matière de préparation et de développement des capacités n'étaient pas clairs. Les fonds de financement commun ne présentaient en outre qu'un avantage comparatif limité pour le financement des activités de développement des capacités.

Ressources humaines

26. Outre les relations avec les partenaires et les contextes opérationnels souvent difficiles, d'autres facteurs ont influencé la performance du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Toutes les évaluations ont certes mis en avant le fait que le PAM disposait d'un personnel expérimenté et pragmatique, dont les capacités contribuaient à sa crédibilité aux yeux de ses partenaires, mais les ressources humaines restent néanmoins une source de préoccupation importante.
27. Les initiatives mises en place dans le cadre du PREP, telles que le fichier des agents mobilisables pour les interventions d'urgence, n'ont permis de s'attaquer qu'à certains aspects des difficultés recensées, et les pénuries systémiques de personnel ont beaucoup nui à la performance des opérations. Les modules mondiaux dirigés ou codirigés par le PAM ont déployé des membres de leurs équipes d'appui pour mettre à disposition des capacités d'intervention immédiate et combler ainsi les lacunes sur le terrain, mais cela a réduit la capacité du personnel à entreprendre d'autres tâches essentielles au niveau mondial. Les formations destinées au personnel étaient de grande qualité, mais elles auraient pu être mieux ciblées et mieux adaptées aux situations dans lesquelles il faut déployer le personnel.

Financement et souplesse

28. Dans la plupart des cas, les évaluateurs ont constaté que des déficits de financement limitaient la performance du PAM et entraînaient notamment des retards, des ruptures de la filière d'approvisionnement, une réduction des volumes d'approvisionnement et une diminution des rations. L'irrégularité de la dotation en ressources pour des activités stratégiques telles que celles relevant du PREP a suscité des préoccupations quant à la durabilité. Un financement spécifique pour le module mondial de la logistique a été bénéfique en termes de prévisibilité et de rapidité, mais les déficits de financement au niveau national ont engendré un manque d'efficacité et la suspension des programmes de partenaires, comme au Soudan du Sud. Le module de la sécurité alimentaire a vu son efficacité limitée par l'irrégularité du financement au niveau mondial et au niveau des pays, bien que l'utilité des investissements consacrés à la coordination soit largement reconnue, comme l'ont confirmé les évaluations.
29. Les deux mécanismes de préfinancement du PAM – le Compte d'intervention immédiate et le Mécanisme de financement anticipé – lui ont permis d'intervenir sans tarder et d'accroître rapidement l'envergure de ses opérations. Les fonds de financement commun ont souvent été utilisés à titre de garantie ou pour rembourser des avances internes, dont les plafonds ont été pratiquement doublés entre 2012 et 2014; il est désormais beaucoup plus facile d'obtenir rapidement des financements souples. En 2014, le PAM a établi avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) un mécanisme conjoint d'intervention rapide, qui a été activé au Soudan du Sud l'année suivante, permettant aux deux organisations d'accroître rapidement l'envergure de leurs opérations de manière à pouvoir venir en aide à plus de 1 million de personnes dans des régions reculées.

Enseignements tirés des évaluations des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise

- i) Les constatations tirées des évaluations achevées en 2015 ont en grande partie confirmé les enseignements sur la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise tirés du rapport annuel sur l'évaluation en 2014, avec quelques différences dans la mise en évidence de tel ou tel aspect. Premièrement, les avantages des innovations mises en place dans le cadre de la réforme mondiale de l'action humanitaire, notamment les modules d'action groupée, les fonds de financement commun et les mécanismes de préfinancement, ont de nouveau été soulignés par cette analyse plus large de 2015. Les investissements consacrés par le PAM à la préparation et à l'intervention en cas de crise, notamment au renforcement des capacités techniques et aux mécanismes de préfinancement, lui ont permis

de tirer parti de sa bonne réputation et d'améliorer l'efficacité et la prévisibilité de ses interventions, en particulier pour faire face à des situations d'urgence de grande envergure survenant brutalement.

- ii) Aspect important pour le Sommet mondial sur l'action humanitaire, le deuxième enseignement tiré en 2014, selon lequel les processus en place à l'échelle du système risquaient d'empêcher la bonne réalisation d'activités utiles sur le plan opérationnel, s'est vu confirmé. Il est ressorti des évaluations de 2015 que les exigences croissantes découlant des processus mondiaux restreignent la mise en œuvre des réformes institutionnelles et ont des effets imprévus, d'où une multiplication des appels à une réduction de l'ampleur de ces processus pour alléger la pression pesant sur le personnel de terrain.
- iii) Malgré la confirmation de la contribution des modules à l'action humanitaire, la question de l'affectation de ressources suffisantes à leur coordination se posait toujours en 2015: plusieurs évaluations indiquaient qu'il fallait allouer davantage de ressources et renforcer l'encadrement des ressources humaines dans le cas des interventions d'urgence. Le personnel dévoué et compétent du PAM travaille dans des contextes toujours plus difficiles, mais il est ressorti des évaluations de 2015 que malgré les progrès accomplis, des obstacles demeurent, notamment pour ce qui est du manque de capacités dans des domaines plus nouveaux tels que l'utilisation des transferts de type monétaire dans les situations d'urgence. Compte tenu de l'importance de ces transferts pour l'efficacité du PAM, toutes les évaluations ont recommandé de consacrer plus d'investissements et d'attention à ce secteur en mutation rapide.
- iv) S'appuyant sur le quatrième enseignement tiré des évaluations de 2014, l'analyse étayant le présent rapport a confirmé qu'il fallait poursuivre les efforts pour transformer les relations avec les partenaires non gouvernementaux, de façon à ce qu'elles ne soient plus de nature contractuelle mais deviennent de véritables partenariats. Les évaluations réalisées en 2015 ont mis en évidence plusieurs bonnes pratiques en matière d'engagement véritable avec les homologues nationaux, s'agissant en particulier du renforcement de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, de la planification d'urgence et de la gestion des produits alimentaires. Ces exemples montrent combien il est important de renforcer au niveau national les systèmes et les capacités en faveur de la préparation aux situations d'urgence, pour aller au-delà de l'intervention immédiate et viser la réduction des risques de catastrophe et le renforcement de la résilience. Nombre des évaluations de 2015 ont recommandé de mettre davantage l'accent sur le développement des capacités dans les relations avec les partenaires gouvernementaux et d'adopter une démarche plus cohérente à l'égard des relations avec les partenaires non gouvernementaux.
- v) Faisant écho au rapport annuel sur l'évaluation en 2014, les évaluations de 2015 ont constaté qu'il est encore possible d'améliorer la prise en compte au PAM de la problématique hommes-femmes et de la responsabilité envers les populations touchées dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise. Le présent rapport et les évaluations dont il traite mettent en avant plusieurs exemples à suivre.
- vi) La synthèse de 2015 a en outre révélé que des appels étaient régulièrement lancés en faveur d'une analyse plus rigoureuse et d'une utilisation accrue de cette analyse dans la prise de décisions, s'agissant en particulier de la problématique hommes-femmes, de la responsabilité envers les populations touchées et de la communication par elles d'observations en retour.

1.3 Nutrition

30. La nutrition est une notion qui est de mieux en mieux comprise et à laquelle la communauté internationale accorde sans cesse plus d'attention. Elle figure dans les ODD, et le rapport annuel sur la nutrition dans le monde⁹ contribue à la compréhension et à la responsabilisation en la matière au niveau mondial. Le PAM ayant adopté en 2012 une politique en matière de nutrition,

⁹ Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2015. *Global Nutrition Report 2015: Actions and Accountability to advance nutrition and sustainable development*. Washington.

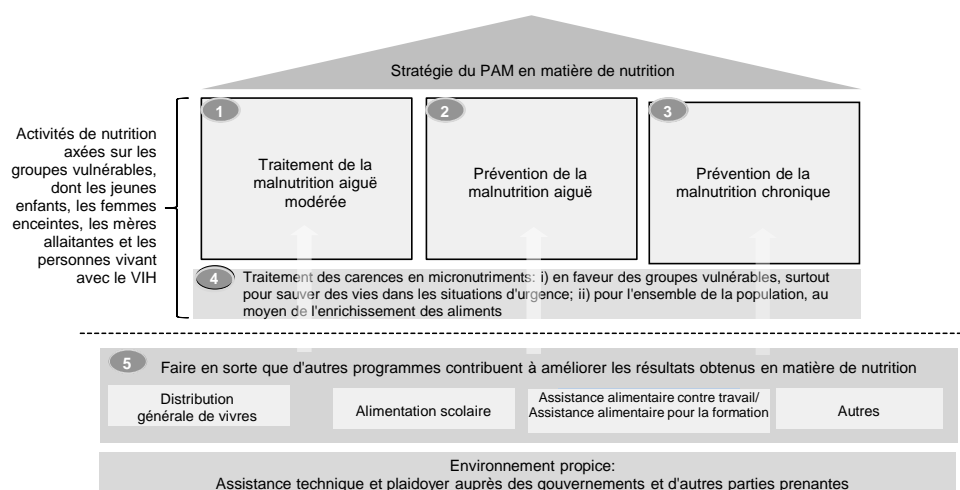
ce thème tient dans le Plan stratégique pour 2014-2017 une place plus importante que dans le plan stratégique précédent.

31. Du fait de cette attention accrue dont elle fait l'objet, la nutrition a tenu en 2015 une place importante dans le programme d'évaluation du PAM, en interne et à l'extérieur. Une évaluation exhaustive et indépendante du mouvement Renforcer la nutrition (SUN)¹⁰ a confirmé la mobilisation rapide d'une large base de défenseurs de ce thème, et a recommandé que SUN continue d'exploiter ses points forts, de remédier aux points faibles fondamentaux de sa conception et d'améliorer sa mise en œuvre.
32. En 2015, le Bureau de l'évaluation a achevé une évaluation de la politique du PAM en matière de nutrition, adoptée en 2012, et a mené une évaluation conjointe de l'initiative interorganisations Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH), dont le secrétariat est au PAM. Par ailleurs, 11 des 16 opérations du PAM et l'un des portefeuilles de pays évalués en 2015 comprenaient des activités relatives à la nutrition. On trouvera dans la présente section la synthèse de toutes les constatations issues des évaluations ayant un lien avec la nutrition.

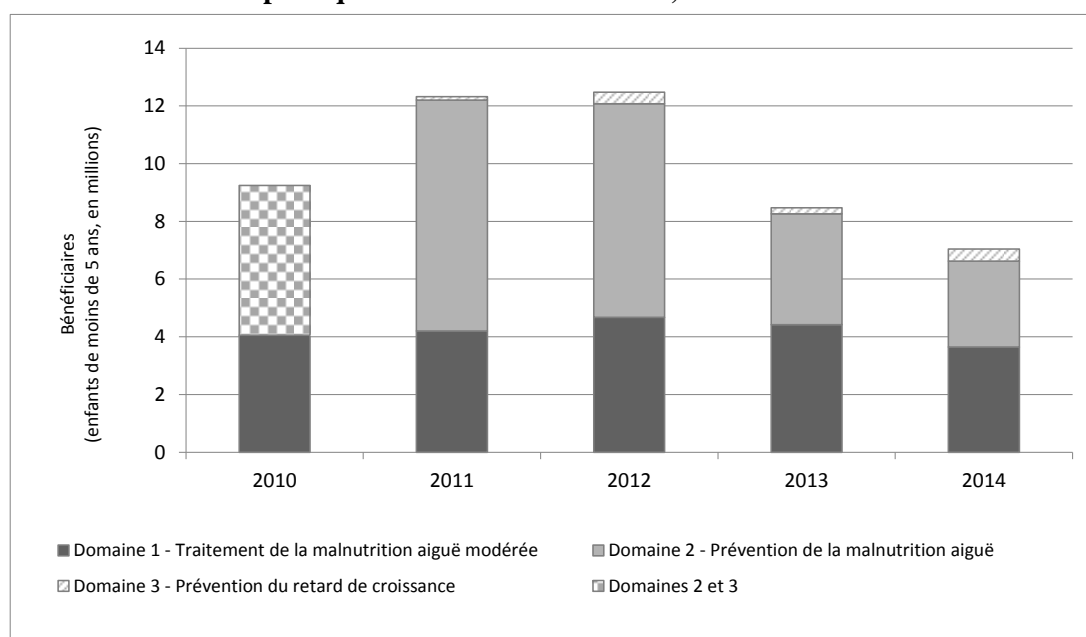
Évaluation de la politique en matière de nutrition de 2012

33. La politique du PAM en matière de nutrition vise à influencer sur pratiquement toutes les opérations du PAM, tout en plaidant pour une amplification substantielle des programmes nutritionnels. Dans le cadre conceptuel de cette politique, on fait la distinction entre les interventions spécifiquement axées sur la nutrition, qui s'attaquent directement à la malnutrition, et les interventions à dimension nutritionnelle, qui s'attaquent à ses causes profondes. Le fait qu'il existe cinq domaines d'action distincts montre que l'on prend de plus en plus conscience de la nécessité de s'attaquer tant au retard de croissance qu'à la malnutrition aiguë, et de se concentrer tant sur la prévention que sur le traitement. La politique appelle à travailler au moyen de partenariats et à renforcer la cohérence entre les organismes des Nations Unies.
34. Il est ressorti de l'évaluation que dans l'ensemble, la politique était à la fois pertinente et opportune: rédigée clairement, elle est bien comprise dans l'ensemble du PAM, et son cadre conceptuel est pertinent et durable. Elle est cohérente avec le mandat du PAM et avec les plans stratégiques de celui-ci, soulignant à juste titre l'importance que revêtent les approches et les partenariats multisectoriels et multipartites dans la lutte contre la malnutrition chronique et aiguë. Elle fait par ailleurs du développement des capacités des gouvernements et des partenaires un objectif spécifique.
35. La politique tient compte des nouvelles données dont on dispose sur la dénutrition y compris sur l'importance du retard de croissance. Toutefois, les évaluateurs ont conclu qu'il restait difficile de constituer la base de données probantes nécessaire pour étayer de manière appropriée certaines prescriptions et recommandations de la politique. Cette dernière omet par ailleurs des questions majeures, telles que la surnutrition, et traite de façon superficielle la problématique hommes-femmes. Elle a une orientation pratique, mais les objectifs qu'elle vise implicitement pour renforcer les programmes nutritionnels du PAM sont trop ambitieux. L'accent qu'elle met sur la supplémentation alimentaire et l'attention insuffisante accordée aux facteurs complémentaires mentionnés dans son cadre conceptuel ont conforté les évaluateurs dans leur impression que la politique insiste trop sur des solutions fondées sur le recours à certains produits.

¹⁰ Mokoro Limited. 2015. *Independent Comprehensive Evaluation of the Scaling Up Nutrition Movement: Final Report – Rapport principal et annexes*. Oxford (Royaume-Uni).

Figure 1: Cadre conceptuel de la politique en matière de nutrition

36. Parmi les résultats initiaux obtenus figurait l'amélioration des spécifications nutritionnelles des produits de base achetés par le PAM; les programmes nutritionnels n'ont toutefois pas été transposés à l'échelle prévue par la politique (voir la figure 2: nombre effectif de bénéficiaires dans les domaines 1 à 3 de la politique en matière de nutrition, 2010-2014). Pour ses interventions en matière de nutrition, le PAM a continué de recourir principalement aux produits alimentaires, les transferts de type monétaire étant peu utilisés – cela traduit la rareté des données factuelles globales à disposition concernant les résultats en matière de nutrition liés à cette modalité. Les programmes de prévention du retard de croissance, peu développés au départ, ont progressé rapidement, mais le nombre de bénéficiaires dans des domaines tels que le traitement et la prévention de la malnutrition aiguë n'a pas augmenté.
37. Le PAM se montre dynamique au sein du mouvement SUN et d'autres partenariats, mais les progrès vers une plus grande cohérence entre les organismes des Nations Unies, qui ne dépendent pas entièrement du PAM, sont malheureusement lents.

Figure 2: Nombre effectif de bénéficiaires dans les domaines 1 à 3 de la politique en matière de nutrition, 2010-2014

Source: Rapport d'évaluation de la politique en matière de nutrition.

L'analyse était limitée aux enfants de moins de 5 ans. Les données sur les bénéficiaires d'une assistance au titre du domaine 4 sont confondues avec celles des trois premiers domaines. S'agissant du domaine 5, les évaluateurs n'ont pas pu distinguer les interventions à dimension nutritionnelle potentielles de celles effectivement menées.

38. Les évaluateurs ont recommandé: i) de réviser, d'actualiser et de continuer à développer la politique en matière de nutrition, en l'articulant avec le prochain Plan stratégique du PAM; ii) d'améliorer les directives de mise en œuvre et de les diffuser plus largement, s'agissant en particulier des domaines critiques répertoriés dans l'évaluation, notamment la problématique hommes-femmes et la programmation à dimension nutritionnelle; iii) d'améliorer le suivi et la recherche opérationnelle; iv) de développer les capacités internes du PAM; v) de continuer à agir dans le cadre de partenariats multisectoriels; et vi) de s'attaquer aux problèmes systémiques qui nuisent à la disponibilité des ressources.

Évaluation de REACH

39. L'objectif de l'initiative REACH des Nations Unies est d'appuyer la gouvernance des interventions nutritionnelles au niveau des pays. Cette initiative réunit le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'UNICEF et le Fonds international de développement agricole (FIDA) en vue de renforcer la planification en matière de nutrition au niveau des pays et de favoriser une meilleure coordination des questions relatives à la nutrition entre ces organismes. Ses activités ont commencé en 2008 et ont été élargies en 2010. Cette évaluation, qui couvrait la période allant de 2011 à 2015, portait essentiellement sur le rôle joué par le secrétariat de REACH, accueilli par le PAM, et sur les résultats obtenus au Bangladesh, au Ghana, au Mali, au Mozambique, au Népal, en Ouganda, en République-Unie de Tanzanie et au Rwanda.

Figure 3: Théorie du changement de REACH



Source: Rapport de l'évaluation de REACH.

40. Les évaluateurs ont conclu que REACH répondait bien aux priorités de la communauté internationale en matière de nutrition et à celles des organismes partenaires, notamment pour ce qui est des objectifs concernant la problématique hommes-femmes et l'équité. Au niveau des pays, l'initiative a complété le mouvement SUN. Toutefois, compte tenu de la complexité de l'environnement institutionnel, les délais fixés pour elle étaient trop ambitieux, sa théorie du changement sous-estimait l'importance de la volonté politique et l'économie politique de la coopération entre les organisations, et les ressources affectées étaient insuffisantes compte tenu de l'ampleur des changements escomptés.
41. REACH a nettement progressé sur la voie de la réalisation de deux de ses quatre effets directs, à savoir l'accroissement de la sensibilisation et de l'engagement (effet direct 1) et le renforcement des politiques et des programmes nationaux en matière de nutrition (effet direct 2). S'agissant du développement des capacités (effet direct 3) et du renforcement de l'efficacité et de l'obligation de rendre des comptes (effet direct 4), les progrès ont été moindres. La planification à un haut niveau, les outils et l'analyse auxquels l'initiative a eu recours ont permis de mettre en lumière certaines considérations liées à l'équité et à la problématique hommes-femmes dans le cadre de

la nutrition, mais la mise en œuvre a été lente dans ces domaines. Au niveau des pays, les dépenses engagées pour atteindre les résultats ont été inférieures aux prévisions, ce qui a permis de repousser certaines échéances.

42. Avant même l'achèvement de l'évaluation, il avait été décidé que REACH deviendrait l'organe de coordination du réseau des Nations Unies pour SUN. Compte tenu de cette décision, les recommandations issues de l'évaluation visaient principalement à: i) continuer de privilégier pour REACH le rôle de facilitateur, en toute neutralité, de la gouvernance en matière de nutrition au niveau des pays; ii) prolonger la durée de participation; iii) renforcer les mesures visant à inciter les organismes à contribuer à l'initiative; iv) remanier la théorie du changement; v) harmoniser REACH avec les autres dispositifs d'appui technique dans le domaine de la nutrition; et vi) accroître le soutien apporté à la prise en compte de la problématique hommes-femmes et à l'équité dans le cadre des activités en faveur de la nutrition.

Constatations concernant la nutrition tirées des autres évaluations

43. Les constatations concernant la nutrition tirées des évaluations d'opérations de 2015 ont corroboré celles issues de l'évaluation de la politique relatives au rythme inégal de la mise en application des concepts et approches définis dans la politique. Des retards ont été constatés dans la mise en œuvre des programmes à dimension nutritionnelle et dans la constitution de la base de données factuelles requise au moyen d'un suivi précis et de la mesure de l'impact. Dans quelques cas, et tout particulièrement au Bangladesh, les bureaux de pays ont clairement suivi les dispositions de la politique lors de l'analyse et de la conception des programmes. Dans d'autres, l'analyse des évaluateurs s'appuyait explicitement sur les concepts de la politique. Mais dans plusieurs cas, la politique en matière de nutrition influait apparemment peu sur les programmes ou sur la façon dont leur évaluation était abordée.
44. Plusieurs constatations tirées des évaluations d'opérations concernant l'efficacité générale du PAM s'appliquent également aux efforts que celui-ci déploie en matière de nutrition. Par exemple, les opérations étaient souvent trop ambitieuses par rapport aux ressources humaines dont dispose le PAM; les moyens techniques et humains n'étaient pas toujours à la hauteur des nouvelles compétences et approches requises; et lorsque le financement était limité, le PAM pouvait être plus efficace en concentrant ses activités dans des domaines moins nombreux sur une période prolongée.
45. De par la façon dont les programmes avaient été conçus, la nutrition n'était pas un thème important dans l'évaluation de l'intervention syrienne. Pour ce qui est du portefeuille d'activités en République-Unie de Tanzanie, les évaluateurs ont constaté que le PAM avait suivi les orientations de la politique pour s'attaquer au retard de croissance et aux carences en micronutriments dans les camps de réfugiés et qu'il avait participé de façon constructive aux débats nationaux sur la politique, mais qu'il aurait pu être plus dynamique. Compte tenu des taux relativement faibles de dénutrition, de la progression de l'obésité et des carences en micronutriments dans l'État de Palestine, l'évaluation des activités qui y étaient menées avait confirmé le bien-fondé de la décision prise par le PAM d'ajuster la composition des rations alimentaires et de travailler avec des partenaires gouvernementaux et autres au lieu de fournir des produits nutritionnels spécialisés.

Enseignements tirés des évaluations en matière de nutrition

- i) *Rôle et avantage comparatif du PAM dans le domaine de la nutrition.* Les constatations issues des évaluations montrent qu'il est nécessaire d'avoir une vision plus réaliste des ressources disponibles pour les programmes nutritionnels, en particulier les activités de prévention, et donc de disposer de données factuelles concernant l'avantage comparatif du PAM. En coordination avec les partenaires, il faut mieux définir le rôle que jouent les approches fondées sur les produits, et mettre en évidence la valeur ajoutée du PAM dans chacun des domaines d'action en matière de nutrition, tant dans les situations d'urgence que dans le contexte du développement.

- ii) *Collaboration au sein des Nations Unies.* Les évaluations de la politique du PAM en matière de nutrition et de REACH sont allées dans le sens des constatations concernant la collaboration au sein des Nations Unies formulées lors de l'évaluation indépendante de SUN. Elles ont toutes souligné la nécessité: i) d'un engagement envers le programme mondial des Nations Unies en matière de nutrition¹¹ et le réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN au plus haut niveau des organismes des Nations Unies; et ii) d'un mandat clair et de mécanismes plus solides de reddition de comptes établis par les organes directeurs des institutions des Nations Unies afin de renforcer l'incitation à la coopération et à la coordination interorganisations.
- iii) *Mise en œuvre de la politique en matière de nutrition.* La politique du PAM en matière de nutrition est une base solide, mais il faut la renforcer dans plusieurs domaines:
 - a) Le PAM fait comme il se doit de la nutrition l'une des grandes priorités institutionnelles, ce qu'il devra mettre en évidence dans son prochain Plan stratégique, en collaboration avec les autres organismes et conformément au programme mondial des Nations Unies en matière de nutrition.
 - b) Il est possible d'améliorer encore les capacités du PAM en matière de nutrition en fournissant aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux le personnel et les compétences nécessaires pour gérer des programmes de qualité, mener efficacement des activités de sensibilisation au niveau national et soutenir la stratégie nationale en matière de nutrition et la planification correspondante.
 - c) Le personnel doit pouvoir accéder plus facilement à des informations de qualité. Il faut remédier aux importantes lacunes des orientations en matière de nutrition, s'agissant en particulier des approches à dimension nutritionnelle, du "double fardeau", du suivi des effets directs et de la cohérence des activités liées à la nutrition, à la problématique hommes-femmes et aux transferts de type monétaire.
- iv) *Consolidation de la base de données factuelles pour les activités du PAM en matière de nutrition:*
 - a) Prouver l'efficacité pratique de certaines des approches suivies par le PAM en matière de nutrition reste une tâche difficile. Il est possible de mettre au point une stratégie globale de recherche opérationnelle en partenariat avec des instituts de recherche internationaux et nationaux œuvrant dans le domaine de la nutrition.
 - b) L'utilisation des indicateurs d'effet direct en matière de nutrition inclus dans le Cadre de résultats stratégiques en est à ses débuts. Comme dans d'autres domaines, les décideurs sont invités à donner le caractère prioritaire voulu à la démonstration de l'impact des approches. L'élaboration de lignes directrices adaptées aux programmes du PAM et aux systèmes nationaux de suivi et d'évaluation sera utile à cet égard.
- v) *Mesures visant à résoudre le manque systémique de ressources.* Outre la consolidation de la base de données factuelles destinée à appuyer la sensibilisation – en particulier pour ce qui est de la prévention de la malnutrition – et la cohérence en interne et en externe des interventions relatives à la nutrition, d'autres mesures visant à remédier au manque de ressources du PAM sont également pertinentes pour la nutrition: i) l'examen du cadre de financement et les mesures connexes qui visent à accroître la souplesse et la prévisibilité des financements; et ii) l'amélioration des systèmes de suivi financier et de suivi des effets directs afin de permettre une meilleure analyse du rapport coût-efficacité, ainsi que la budgétisation et l'établissement de rapports axés sur les résultats.

¹¹ Programme mondial des Nations Unies en matière de nutrition version 1.0, 2015. Le réseau des Nations Unies pour la nutrition comprend le PAM, le FIDA, la FAO, l'UNICEF et l'OMS.

1.4 Évaluations concernant certains pays

Contexte

46. On trouvera dans la présente section la synthèse des autres constatations et enseignements tirés des évaluations concernant certains pays achevées en 2015¹². Les évaluations ont reflété la diversité des opérations du PAM, en embrassant tous les types d'activités menées dans un large éventail de contextes environnementaux, politiques et économiques, notamment des conflits qui s'aggravent, des chocs soudains ou des crises prolongées, mais aussi des environnements relativement stables. Les contextes décrits dans les deux évaluations de portefeuille de pays – l'État de Palestine et la République-Unie de Tanzanie – étaient nettement différents, sauf s'agissant de la pérennité de l'engagement du PAM.
47. Avant tout, les opérations et les portefeuilles évalués étaient très différents en termes d'ampleur. Par exemple, l'intervention régionale du PAM face à la crise syrienne a disposé d'un budget de 4,7 milliards de dollars entre 2011 et 2014, alors que le budget du portefeuille d'activités en République-Unie de Tanzanie était, pour la même période, de 293 millions de dollars. Vingt-cinq pour cent des 16 opérations individuelles évaluées avaient un budget inférieur à 17 millions de dollars¹³. La figure 4 montre la variété des contextes et de l'ampleur des interventions du PAM. Cette diversité rend encore plus significatifs les constatations et des enseignements qualitatifs communs tirés de la synthèse.
48. En 2015, outre le nombre même et l'ampleur des crises auxquelles il a dû faire face (voir l'introduction), le PAM s'est heurté à des problèmes de plus en plus complexes, notamment: i) comprendre les besoins des bénéficiaires; ii) chercher à faire travailler en harmonie un large éventail d'acteurs; iii) veiller à ce que les activités d'urgence à court terme soient réalisées en tenant compte de problèmes à plus long terme interdépendants - interconnexion; iv) gérer les transitions entre les interventions d'urgence immédiates, les crises prolongées et la protection sociale à long terme; et v) appliquer des approches différentes dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire.

Figure 4: Caractéristiques des contextes dans lesquels s'inscrivaient les évaluations complexes et les évaluations d'opérations

Bureau de pays	Évaluations complexes			Évaluations d'opérations															
	Évaluation du portefeuille de pays État de Palestine	Évaluation du portefeuille de pays République-Unie de Tanzanie	Intervention syrienne	Arménie	Bangladesh	Équateur	Ghana	Guinée-Bissau	Haïti	Honduras	Iran, République	Malawi	Mali	Mozambique	Pakistan	Somalie	Tunisie	Zambie	Zimbabwe
État fragile*																			
Pays à revenu intermédiaire**																			
Touché par des catastrophes naturelles récurrentes***																			
Taille du bureau du PAM	●●●	●●	●●●	●	●●●	●	●	●	●●●	●●	●	●●	●●●	●●	●●●	●●●	●	●	●●●

Note: "grand" inclut les "grands" et "très grands" bureaux du PAM; "petit" fait référence aux "petits" et "très petits" bureaux.

 En partie

* Source de la définition: Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2015 (liste harmonisée de 2014 de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement et de la Banque asiatique de développement); indice des États fragiles de 2014, Fund for Peace.

** Source: Banque mondiale.

*** Source: indice mondial de risque de 2013.

¹² Le Rapport de synthèse des évaluations d'opérations a été présenté au Conseil en novembre 2015 et traite d'évaluations d'opérations menées entre juillet 2014 et juin 2015.

¹³ Neuf des 16 évaluations d'opérations incluses dans la synthèse sont des évaluations à mi-parcours.

Positionnement stratégique et partenariats

49. Tout en poursuivant la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et en menant des interventions pour faire face à des situations de crise prolongées qui s'aggravent et se multiplient, le PAM a également dû prendre en considération: i) l'évolution du contexte international et les objectifs repris dans le dialogue à l'échelle mondiale sur l'action humanitaire et le développement; ii) les réformes mondiales de l'action humanitaire; iii) les exigences concernant une plus grande transparence, la responsabilité envers les populations touchées et la démonstration de l'efficacité au meilleur coût; iv) les nouvelles pratiques dans l'action humanitaire, sous l'influence des progrès technologiques rapides; et v) l'évolution des connaissances dans des domaines tels que la nutrition.
50. Dans l'ensemble, les évaluations ont confirmé que le PAM continue de s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes au niveau international. À quelques réserves près, ses opérations étaient jugées adaptées aux *besoins des bénéficiaires*. Il est arrivé à plusieurs reprises que les programmes soient bien adaptés aux besoins des bénéficiaires lors de leur conception, mais moins au moment de la mise en œuvre. Ce manque d'harmonie tient à l'évolution des contextes, à un optimisme excessif lors de la formulation des hypothèses initiales concernant le financement ou peut-être encore au fait que le suivi n'est pas systématiquement utilisé pour affiner le ciblage.
51. Si les activités du PAM prises en compte lors des évaluations étaient en grande partie conformes aux principes humanitaires, certains compromis difficiles avaient manifestement parfois dû être faits. Par exemple, bien que le PAM ait indiqué que son approche maximisait l'accès aux populations touchées, certains bénéficiaires et partenaires avaient le sentiment que la relation entretenue par le PAM avec le Gouvernement syrien nuisait à sa réputation d'impartialité et de neutralité. Dans l'État de Palestine, le débat sur la dichotomie perçue entre intervention humanitaire et développement était le reflet de défis institutionnels plus larges pour le PAM, qui cherche à jouer davantage un rôle de catalyseur.
52. En particulier tandis qu'il poursuit sa transition du rôle d'exécutant à celui de catalyseur, les partenaires que choisit le PAM, et les relations qu'il entretient avec eux, sont essentiels à la réalisation des Objectifs stratégiques. Les évaluations menées en 2015 ont montré que le PAM était conscient de ce point; il doit cependant moduler davantage l'approche qu'il suit pour ses partenariats, afin de tenir compte de la variété de ses relations avec les organismes d'exécution, les acteurs étatiques, les institutions des Nations Unies et autres organismes internationaux et le secteur privé.
53. Par exemple, dans la plupart des cas, les évaluateurs ont salué la cohérence générale de l'action du PAM avec les politiques et cadres nationaux. S'agissant des partenariats avec les gouvernements, les évaluations ont mis en évidence une ferme volonté d'en conclure lorsque cela était possible, même si certaines hypothèses trop optimistes concernant les capacités techniques et financières des partenaires ont conduit à la mise en place de programmes trop ambitieux. Il est ressorti de plusieurs évaluations que davantage aurait pu être fait pour favoriser l'harmonisation avec les systèmes nationaux existants de protection sociale – sans parler de la possibilité de développer durablement les capacités des institutions nationales et de l'influence du PAM sur les politiques nationales.
54. Concernant les partenariats interorganisations, la cohérence avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) était généralement forte. Cela étant, dans le cas du portefeuille de pays s'inscrivant dans le cadre de l'initiative "Unies dans l'action", les efforts à consentir se sont souvent révélés bien plus importants que les avantages tirés.
55. Quelques bons exemples de partenariat avec le secteur privé ont été mis en évidence, notamment le partenariat innovant pour l'utilisation de bons électroniques pour l'intervention régionale syrienne. Tant dans le cadre de cette intervention que dans celui du portefeuille d'activités dans l'État de Palestine, une attention accrue a été accordée aux avantages économiques secondaires découlant de l'implication du secteur privé.

Analyse et conception

56. Un travail d'analyse important a précédé la conception des opérations et des portefeuilles; 12 des 16 opérations évaluées étaient fondées sur une analyse solide. Toutefois, les évaluateurs ont également souligné qu'il fallait poursuivre l'analyse afin de contribuer à l'amélioration et à l'adaptation des activités au fil du temps, et il n'était souvent pas tenu compte lors de la conception des programmes des compromis rendus nécessaires par le sous-financement, qui aurait pu être anticipé. Par exemple, bien que la compréhension qu'avait le PAM des besoins humanitaires ait permis de transposer rapidement les activités à plus grande échelle pour faire face à la crise syrienne – des programmes globalement adaptés ayant été mis en œuvre dès le départ – les analyses des marchés, de la problématique hommes-femmes, de l'insécurité alimentaire, des dynamiques du conflit et du rapport coût-efficacité n'ont pas été suffisantes pour éclairer les décisions concernant le ciblage et les modalités de transfert.
57. Sur les six cas évalués dans le contexte des stratégies de pays, deux seulement avaient utilisé ces analyses au moment de la conception des opérations; dans certains cas et certains secteurs, la mise en œuvre n'a pas répondu à la conception stratégique, ou bien la réorientation stratégique a été lente, pour des raisons qui n'étaient pas toujours évidentes. Il devient de plus en plus important de choisir la meilleure modalité de transfert, et l'évolution rapide de la technologie a élargi l'éventail des possibilités. Faisant écho aux constatations des années précédentes, nombre d'évaluations ont conclu que l'analyse sous-tendant la sélection des modalités de transfert n'était pas satisfaisante, surtout lorsqu'il s'agissait de choisir entre espèces et bons. La récente actualisation des orientations en la matière et l'appui apporté aux transferts de type monétaire ressortiront vraisemblablement des constatations des futures évaluations.

Performance et résultats

58. Les évaluations menées en 2015 ont mis en évidence une performance technique globalement solide; une fois encore, la souplesse et la force du PAM dans le domaine logistique, ainsi que son rôle de premier plan dans les interventions humanitaires internationales ont été salués. Les évaluateurs ont aussi constaté la capacité d'innovation et d'adaptation du PAM face à l'évolution des contextes ainsi qu'à l'orientation donnée par les plans stratégiques successifs, mais ils ont reconnu que ces adaptations – la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et le passage du rôle d'exécutant à celui de catalyseur – étaient encore en cours.
59. Même si l'intervention menée par le PAM face à la crise syrienne aurait pu être plus vigoureuse, les évaluateurs ont conclu que, dans l'ensemble, l'appui du PAM avait été fourni en temps utile et de façon réactive, dans une opération qui a été massivement transposée à plus grande échelle à mesure que la crise a évolué. Le PAM est parvenu à préserver la sécurité alimentaire des réfugiés, et il a fourni son assistance selon des modalités qui ont eu des avantages économiques collatéraux. Dans l'État de Palestine, la modalité innovante des bons électroniques a été rapidement transposée à une échelle supérieure, ce qui a permis de toucher un plus grand nombre de bénéficiaires que prévu, avec un meilleur rapport coût-efficacité que l'assistance en nature.
60. Au niveau des produits, les évaluations des opérations et des portefeuilles de pays ont montré que les déficits les plus importants en termes de portée des programmes (à savoir couverture effective par rapport à ce qui avait été prévu) étaient constatés au niveau des activités relatives à la nutrition et à l'assistance alimentaire pour la création d'actifs, essentiellement en raison des déficits de financement. Les distributions générales étaient davantage susceptibles de permettre de venir en aide au nombre prévu de bénéficiaires, mais du fait de déficits de financement et de ruptures de la filière d'approvisionnement, les bénéficiaires n'ont souvent pas reçu toute l'assistance qui leur était destinée. Même lorsque le nombre de bénéficiaires prévu a été atteint ou dépassé, les transferts ont souvent été réduits, en termes de fréquence ou d'ampleur, voire les deux.
61. D'après les évaluations, la performance dans le secteur du développement des capacités a été inégale. Des exemples positifs, dans le droit fil de la transition du PAM du rôle d'exécutant vers celui de catalyseur, ont été observés dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la réduction des risques de catastrophe, des capacités nationales pour la protection sociale dans l'État de Palestine, et de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité en République-Unie de Tanzanie. Toutefois, d'après 5 des 16 évaluations d'opérations, des approches fragmentées

étaient en place plutôt que des modèles axés sur des systèmes, et certaines occasions d'avoir de l'influence sur les politiques nationales et d'y intégrer le portefeuille du PAM n'avaient pas été saisies. La confusion entre développement des capacités et augmentation des capacités persiste, et les possibilités de transfert des responsabilités ont souvent été entravées par les capacités techniques et financières limitées du gouvernement ou par le contexte national. La sous-déclaration et la sous-représentation restent des problèmes importants.

62. Les évaluations d'opérations et de portefeuilles de pays effectuées en 2015 ont aussi donné des résultats inégaux s'agissant de la problématique hommes-femmes. L'égalité hommes-femmes avait été prise en compte lors de la conception de quatre des seize opérations évaluées; dans le cas des autres, l'analyse et le suivi de la problématique hommes-femmes n'avaient été pris en considération que de manière superficielle. Cependant, il est ressorti de 13 des évaluations d'opérations et des deux évaluations de portefeuille de pays que les bureaux de pays s'efforçaient de s'attaquer aux obstacles que rencontrent les femmes et d'autonomiser celles-ci, ce dont les systèmes d'établissement de rapports ne permettaient pas toujours de rendre compte.

Enseignements tirés des évaluations concernant certains pays

- i) *Innovation.* L'utilisation de bons électroniques, notamment dans les situations d'urgence, compte parmi les innovations les plus marquantes du PAM; cela englobe aussi les plateformes destinées à être utilisées conjointement par plusieurs organismes pour répondre à divers besoins des bénéficiaires, dont le PAM facilite l'exploitation. Le développement et l'utilisation des bons électroniques dans l'État de Palestine ont été considérés comme l'une des plus grandes réussites du portefeuille, et sont devenus un modèle pour d'autres opérations du PAM, notamment l'intervention syrienne. S'agissant de la gestion de l'innovation, comme cela était déjà ressorti du rapport annuel sur l'évaluation de l'année dernière, l'innovation doit s'appuyer sur une analyse et un suivi solides. Renforcer le suivi du PAM permettra de mieux comprendre les coûts et avantages des différents modes de conception, approches et modalités, et de communiquer de manière crédible à ce propos.
- ii) *Analyse et suivi.* Presque toutes les évaluations ont souligné que le PAM devait renforcer le suivi et l'analyse afin d'améliorer la conception des modalités et leur ciblage pendant la mise en œuvre, et d'éclairer les choix opérés au départ. Tant la synthèse de 2015 des évaluations d'opérations que le rapport annuel sur l'évaluation de l'année dernière faisaient observer que, compte tenu de l'environnement dans lequel opère le PAM, qui est de plus en plus complexe et saturé, la capacité à fournir des données concernant les effets directs et de procéder régulièrement à des analyses du rapport coût-efficacité est primordiale pour susciter la confiance chez les parties prenantes.
- iii) *Liens plus solides avec les systèmes nationaux de protection sociale.* Les activités du PAM sont de plus en plus conformes et intégrées aux systèmes nationaux plus larges de protection sociale. Le PAM devrait prendre l'initiative de participer de manière plus soutenue au développement de ces systèmes, ce qui s'inscrirait de façon logique dans sa transition du rôle d'exécutant de l'assistance alimentaire à celui de catalyseur de solutions durables au problème de la faim.
- iv) *Contraintes au niveau du financement.* Le PAM est souvent limité dans son action par le type et le volume des fonds qu'il reçoit. Dans de nombreux cas, le choix des modalités de transfert a été tributaire de préférences des donateurs¹⁴. La transition vers des solutions plus stratégiques et durables au problème de la faim nécessite de déployer des efforts constants en vue d'obtenir des financements et des allocations de ressources financières plus souples et plus prévisibles. Parallèlement, le manque de fonds peut bien souvent être anticipé et devrait être plus expressément pris en compte lors de la planification de l'ampleur des opérations du PAM et lors de leur ciblage.

¹⁴ Il a été noté ce qui suit dans le rapport de synthèse des évaluations d'opérations: "Parce qu'il est tributaire de contributions volontaires, le PAM s'est trouvé en situation de vulnérabilité en raison des préférences des donateurs dans le cadre des 16 opérations. Le fait que les fonds soient réservés à des emplois spécifiques, les engagements à court terme et les contributions fragmentées ont restreint sa marge de manœuvre et limité la possibilité de mener une action stratégique tournée vers l'avenir. La réorientation s'est opérée à l'échelle des pays en dépit, et non à cause, des flux de ressources."

- v) *Du rôle d'exécutant à celui de catalyseur.* Les évaluateurs ont constaté que si la transition amorcée se poursuivait, certaines limites persistaient toutefois. D'après les évaluations de 2015, mener à bien cette transition implique de choisir de façon avisée et stratégique les partenaires nationaux aux fins de l'exécution des programmes et d'une collaboration à long terme, tout en procédant à une évaluation plus complète et en adoptant des approches systématiques du développement des capacités reposant sur des synergies.
- vi) *Systèmes et soutien institutionnels.* Le PAM a prouvé qu'il pouvait transposer rapidement son action à plus grande échelle lors de crises survenant brutalement. La poursuite du développement des systèmes institutionnels du PAM et le renforcement du soutien et de l'encadrement permettraient aux bureaux de pays de mieux gérer la transition dans les situations de crise qui perdurent et qui évoluent rapidement, et d'appuyer le développement des capacités nationales dans les contextes plus stables. Cela suppose: i) un financement plus souple, comme prévu dans l'examen du cadre de financement en cours; ii) des compétences pour assumer les nouveaux rôles incombant au PAM; et iii) des orientations et un soutien plus systématiques dans les domaines où le PAM s'emploie à apporter des améliorations ou à innover, en particulier le suivi et l'analyse du rapport coût-efficacité, la problématique hommes-femmes, la protection sociale et le développement des capacités, et plus généralement les approches "habilitantes".

Deuxième partie: la fonction d'évaluation au PAM

2.1 Nouvelle politique en matière d'évaluation

63. En 2015, le développement de la fonction d'évaluation au PAM a été guidé par les constatations et recommandations de deux examens importants réalisés l'année précédente: l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM, réalisé par le Comité d'aide au développement de l'OCDE¹⁵ et l'analyse des fonctions d'évaluation dans le système des Nations Unies réalisée par le Corps commun d'inspection. Après avoir approuvé la réponse de la direction aux recommandations issues de l'examen par les pairs en novembre 2014, le Conseil d'administration a approuvé une nouvelle politique en matière d'évaluation en novembre 2015.
64. Adoptée lors de l'Année internationale de l'évaluation et dans un contexte d'amélioration des modalités d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies et du Comité permanent interorganisations, ainsi que de préparatifs, au niveau mondial, du Programme 2030, la nouvelle politique place l'évaluation au cœur des efforts que le PAM déploie en permanence en faveur du renforcement organisationnel afin d'atteindre ses Objectifs stratégiques et de maximiser sa contribution à la réalisation des ODD.
65. La politique d'évaluation pour 2016-2021¹⁶ vise à renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde en intégrant la réflexion, les comportements et les systèmes liés à l'évaluation dans la culture d'obligation redditionnelle et d'apprentissage du PAM, et en veillant à ce que les résultats des évaluations soient pris en considération de manière cohérente et exhaustive dans les politiques, les stratégies et les programmes du PAM.
66. Traduisant l'accent mis dans le Programme 2030 sur les partenariats à l'échelle mondiale et nationale, la nouvelle politique établit la fonction d'évaluation du PAM en tant que modèle associant évaluations centralisées et évaluations décentralisées réalisées à la demande – un important changement par rapport à la politique précédente. Elle vise: i) à répondre à la demande croissante des parties prenantes concernant la fourniture de données factuelles et l'obligation de rendre compte des résultats au niveau des pays; et ii) à étayer les partenariats du PAM ainsi que les contributions, fondées sur des données factuelles, aux politiques, aux systèmes et aux capacités des pays aux fins de la réalisation des ODD.
67. La politique comprend un cadre normatif et un cadre de responsabilité détaillés et définit les normes relatives à la portée des évaluations, les principes, les règles, les rôles et les responsabilités pour l'évaluation dans l'ensemble du PAM. Outre les cibles fixées en matière de mobilisation de ressources pour faire face à l'augmentation substantielle requise du nombre d'évaluations, la politique prévoit aussi l'augmentation et le développement des capacités du personnel du PAM, l'offre de conseils pour renforcer la qualité des évaluations, la gestion du savoir et des systèmes d'établissement des rapports. Le Directeur de l'évaluation chapeaute la fonction d'évaluation dans son intégralité, fixe les normes y afférentes, assure la supervision et rend compte des activités menées.
68. Compte tenu de l'ampleur du changement impliqué par cette augmentation de la fonction d'évaluation, la politique prévoit une approche du changement organisationnel en plusieurs phases, devant être mise en œuvre entre 2016 et 2021. La politique s'appuie sur: i) une charte de l'évaluation (voir l'annexe), qui définit le mandat et les pouvoirs de la fonction d'évaluation et les dispositifs institutionnels s'y rapportant; et ii) une stratégie d'évaluation interne pour guider la mise en œuvre graduelle de la politique. Ensemble, la politique, la charte et la stratégie relatives à l'évaluation sont le socle sur lequel s'appuyer pour intégrer l'évaluation dans toutes les activités du PAM au fil des années à venir. En guise de première étape, la Directrice exécutive a ouvert la première réunion mondiale du PAM consacrée à l'évaluation, organisée fin 2015 en vue de diffuser la politique et de lancer le réseau mondial du PAM pour l'évaluation.

¹⁵ Disponible à l'adresse: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp264679.pdf>.

¹⁶ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

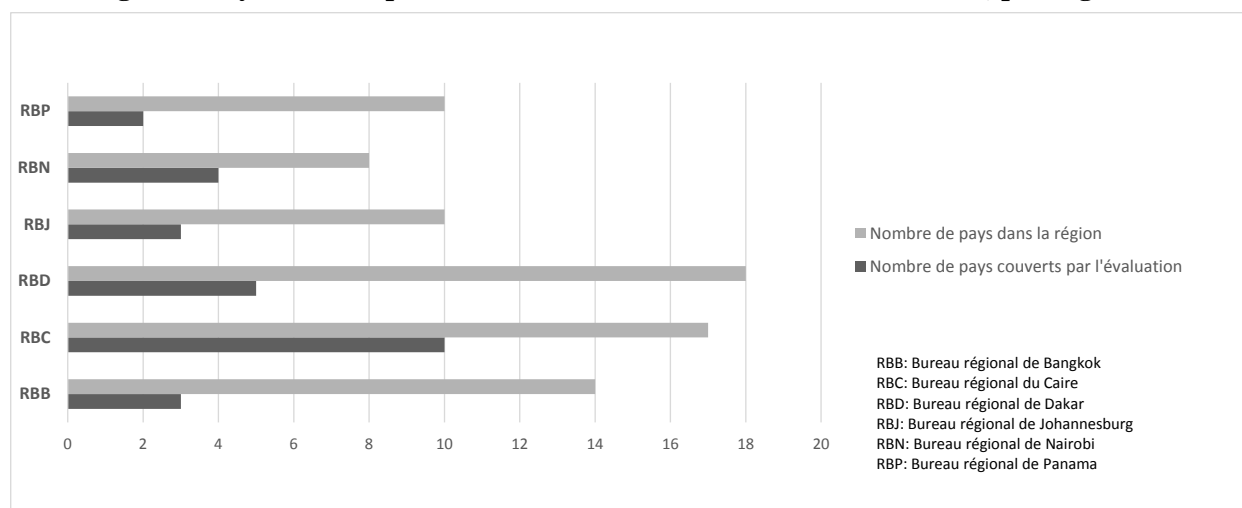
2.2 Performance du Bureau de l'évaluation en 2015 par rapport à son plan de travail

69. Il est rendu compte dans la présente section de la performance du Bureau de l'évaluation par rapport à son plan de travail, qui était présenté dans le Plan de gestion du PAM pour 2015-2017. On y trouve des informations sur la performance concernant: i) l'exécution du programme prévu englobant les évaluations complexes et la série temporaire d'évaluations d'opérations spécifiques gérées par le Bureau de l'évaluation, et sa portée; ii) la mise en place de la fonction d'évaluation décentralisée du PAM; iii) la diffusion et l'utilisation des évaluations; iv) la participation au système d'évaluation international; et v) l'utilisation des ressources humaines et financières pendant l'année, pour conclure le compte rendu des résultats de gestion du Bureau de l'évaluation.

Évaluations et portée

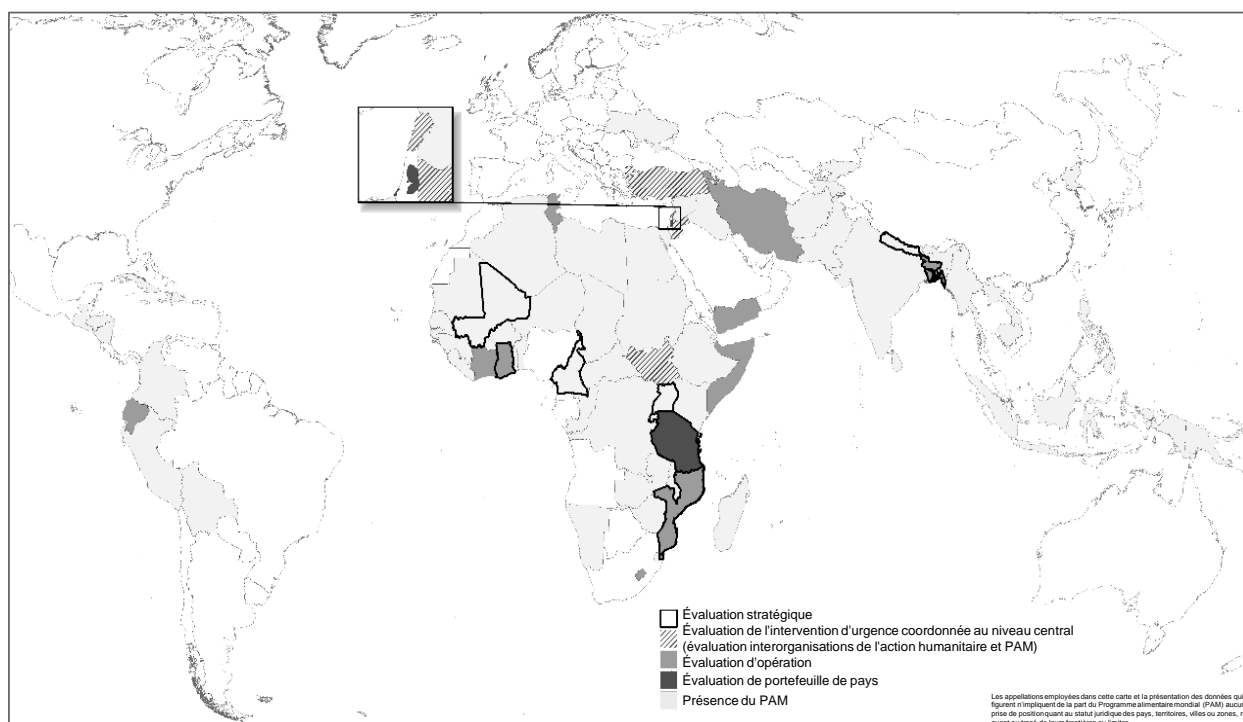
70. Le programme d'évaluation mené à bien en 2015 par le Bureau de l'évaluation a confirmé les progrès importants accomplis depuis 2014 s'agissant de la portée de l'évaluation (voir la figure 5). En 2015, les évaluations du Bureau de l'évaluation ont couvert 27 pays - chiffre certes inférieur au maximum de 33 pays atteint en 2014 mais qui représente tout de même une bonne hausse depuis le lancement de la série d'évaluations d'opérations en 2013 (20 en 2013; 21 en 2012).

Figure 5: Pays couverts par les évaluations centralisées réalisées en 2015, par région



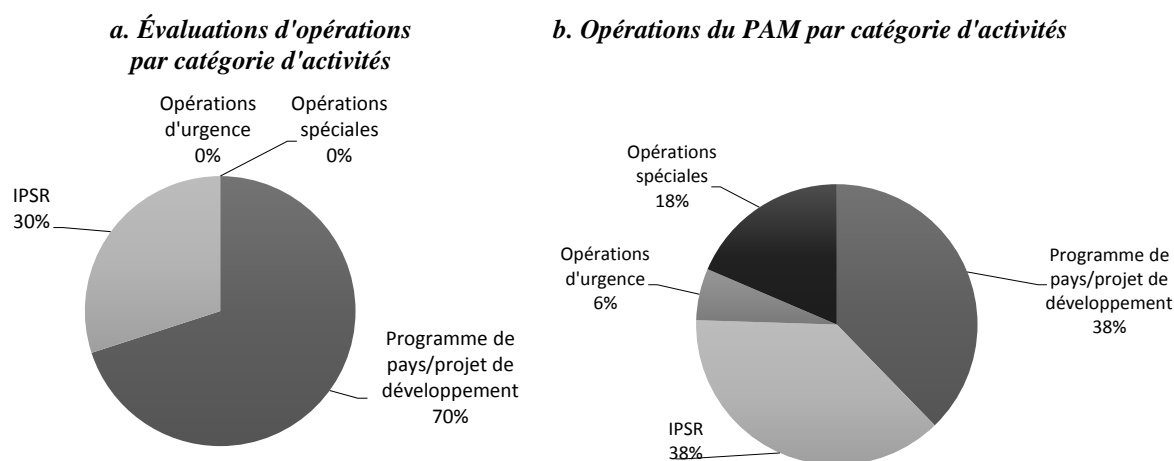
Sources: Base de données 2015 et programme de travail de 2015 du Bureau de l'évaluation, au 24 janvier 2016.

71. La figure 6 fait apparaître des disparités importantes dans la répartition des évaluations entre les régions, comme les années précédentes. Cela tient en partie au fait que, lors du choix des pays, on a accordé plus d'importance à la pertinence du thème (pour les évaluations mondiales) et à l'opportunité de l'évaluation pour éclairer la prise de décisions (pour les évaluations concernant certains pays) qu'à la distribution géographique.

Figure 6: Pays dans lesquels les équipes d'évaluation se sont rendues¹⁷

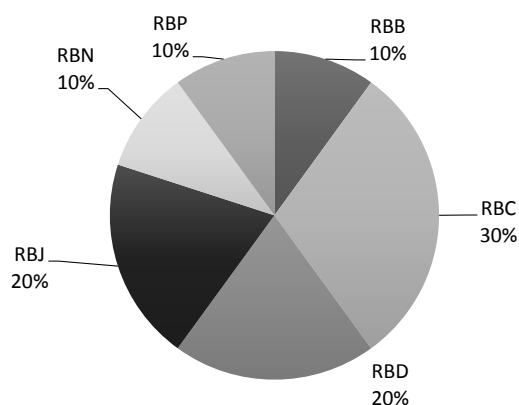
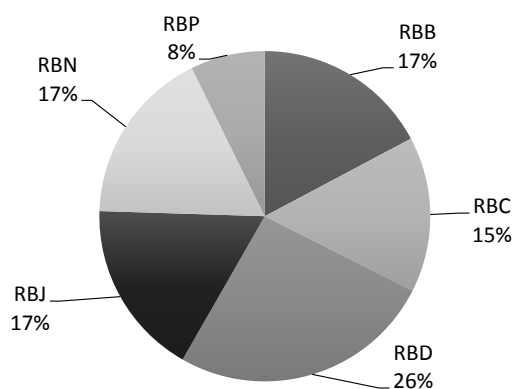
Évaluation de l'intervention d'urgence du PAM coordonnée au niveau central = situation de crise régionale syrienne; évaluation interorganisations de l'action humanitaire de l'intervention d'urgence coordonnée au niveau central = Soudan du Sud.

72. La figure 7 présente la couverture des évaluations d'opérations achevées en 2015. Bien que l'on ait tenu compte de la répartition des différents éléments du programme de travail du PAM lors du choix de ces évaluations, pour l'année 2015 prise isolément, la couverture n'était pas uniformément représentative des différentes catégories d'activités et régions¹⁸.

Figure 7: Évaluations d'opérations achevées et opérations du PAM menées par catégorie d'activités et par région, 2015

¹⁷ Équipes chargées des évaluations centralisées achevées en 2015.

¹⁸ La couverture est plus représentative de la distribution géographique et des différentes catégories d'activités lorsque l'on considère la période couverte par l'ensemble de la série d'évaluations d'opérations.

c. Évaluations d'opérations par bureau régional*d. Opérations du PAM par bureau régional*

Établi selon le nombre d'opérations. Les données couvrent les dix évaluations d'opérations achevées en 2015, et le programme de travail du PAM pour 2015, à l'exclusion des situations d'urgence de niveau 3.

Sources: Base de données du Bureau de l'évaluation et programme de travail du PAM au 7 janvier 2016.

73. Le montant de 2,4 millions de dollars alloué au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour les dépenses autres que les dépenses de personnel a permis d'achever 10 évaluations complexes de multiples opérations, de politiques et de stratégies, et d'en lancer 12 nouvelles en 2015. Il a été possible de maintenir ce niveau de production avec un investissement réduit grâce aux gains d'efficacité obtenus en faisant réaliser davantage d'évaluations dans le cadre de partenariats (voir les paragraphes 75 et 76). Les fonds dégagés ont servi à améliorer d'autres aspects de la fonction d'évaluation du PAM¹⁹. La série d'évaluations d'opérations, financées en grande partie par les ressources des projets, s'est poursuivie: 10 ont été achevées et 15 ont commencé.
74. Le tableau 2 fait apparaître le taux d'exécution par rapport au plan de travail pour les divers types d'évaluation que gère le Bureau de l'évaluation. Au total, 20 évaluations ont été achevées: 10 évaluations complexes, soit 91 pour cent des prévisions, et 10 évaluations d'opérations, alors que sept seulement étaient prévues, ce qui a porté la proportion globale des évaluations effectivement achevées²⁰ à 111 pour cent. Avec le lancement d'une évaluation de portefeuille de pays de plus que prévu en 2015, la proportion des évaluations effectivement commencées²¹ était de 104 pour cent.

¹⁹ Aux termes du paragraphe 25 de la politique du PAM en matière d'évaluation de 2008 (applicable jusqu'en 2015), le Directeur du Bureau de l'évaluation a toute autorité pour établir le programme de travail en matière d'évaluation, conformément à la politique en la matière, et il est également pleinement responsable de la gestion des ressources humaines et financières des évaluations.

²⁰ Une évaluation est achevée lorsque son rapport final est approuvé par le Directeur du Bureau de l'évaluation. En général, les rapports approuvés en fin d'année civile sont présentés au Conseil à sa première session de l'année suivante.

²¹ Une évaluation débute au moment où le budget commence à être utilisé.

**TABLEAU 2: ÉTAT D'AVANCEMENT DU PLAN DE TRAVAIL
EN MATIÈRE D'ÉVALUATION, 2015**

		Évaluations de portefeuilles de pays	Évaluations d'impact	Évaluations globales (politiques et stratégies)	Évaluations d'interventions d'urgence humanitaire de niveau 3	Synthèses	Total partiel (programme de base)	Évaluations d'opérations individuelles (provisoire)	Total
Achevées	Achèvement prévu en 2015	2	0	3	3	3	11	7	18
	Évaluations effectivement achevées en 2015	2	0	3	2	3	10	10	20
	Proportion des évaluations effectivement achevées	100%	–	100%	67%	100%	91%	143%	111%
Commencées	Démarrage prévu en 2015	3	4	1	0	3	11	15	26
	Évaluations non planifiées effectivement commencées	1	–	–	–	–	–	–	–
	Évaluations effectivement commencées en 2015	4	4	1	0	3	12	15	27
	Proportion des évaluations effectivement commencées	133%	100%	100%	0%	100%	109%	100%	104%

75. Par ailleurs, les préparatifs ont débuté pour une évaluation de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise liée au virus Ebola et pour une évaluation interorganisations de l'action humanitaire portant sur l'intervention d'urgence majeure en Iraq. Une étude consultative de l'évaluabilité du Plan stratégique du PAM²² a également été réalisée (dont le rapport doit être communiqué en 2016). Cette étude avait été reportée à 2015 pour tenir compte de l'ajustement du nouveau Plan stratégique aux ODD et au Défi Faim zéro.
76. Cherchant à développer et à façonner les meilleures pratiques en partenariat avec d'autres acteurs de l'évaluation de l'action humanitaire et du développement à l'échelle internationale (effet direct 4 de la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021), le Bureau de l'évaluation a continué de participer aux évaluations interinstitutions conjointes des interventions humanitaires lancées pour faire face aux situations d'urgence de niveau 3 au Soudan du Sud (achevée) et en République centrafricaine (pratiquement achevée), la gestion de ces évaluations étant coordonnée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires²³. Lancé en 2014, ce nouveau type d'évaluation fait partie du cycle des programmes d'action humanitaire prévu dans le Programme de transformation du Comité permanent interorganisations, et fournit une analyse commune et des enseignements sur l'intervention humanitaire collective. Si l'on tient compte de l'évaluation gérée par le Bureau de l'évaluation des interventions lancées par le PAM pour faire face au virus Ebola et à la crise syrienne, quatre des sept situations d'urgence de niveau 3 en cours en 2014 et les six en cours en 2015 ont été évaluées ou sont en train de l'être.
77. La série de quatre évaluations d'impact consacrées aux activités du PAM relatives à la malnutrition modérée et aiguë dans les contextes humanitaires a été lancée comme prévu en partenariat avec l'Initiative internationale pour les évaluations d'impact. S'inscrivant dans le cadre de mesures thématiques plus vastes, ces évaluations étaient prévues pour huit pays afin de

²² Une étude d'évaluabilité examine si les objectifs sont correctement définis et si les résultats sont suffisamment vérifiables pour permettre une évaluation crédible et fiable.

²³ Les évaluations conjointes coordonnées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne sont pas présentées au Conseil.

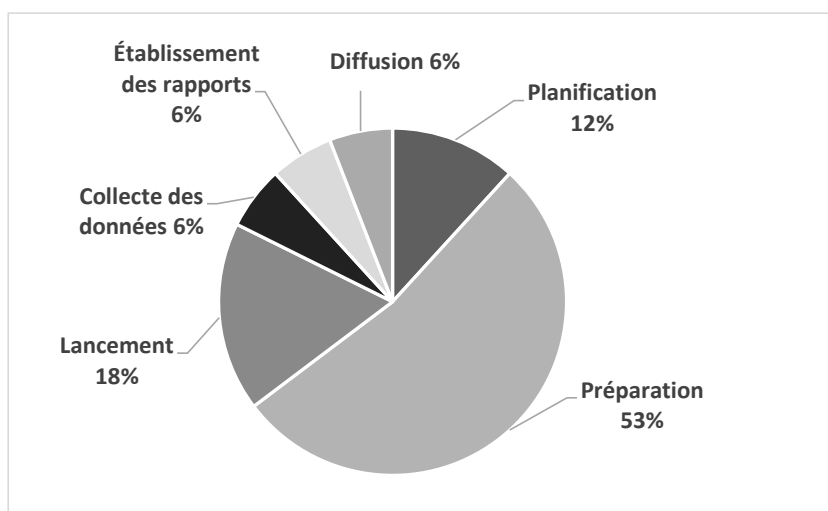
recueillir puis de diffuser largement des enseignements émanant de nombreux acteurs. Le Bureau de l'évaluation a organisé en septembre 2015 un atelier de mise en route, qui a réuni 30 participants, professionnels de l'évaluation et universitaires. Cette série sera achevée en 2017.

78. Ces deux partenariats impliquent le partage des coûts et l'amélioration de la portée de l'évaluation et de l'apprentissage au moyen des ressources disponibles.

Renforcement de l'évaluation décentralisée

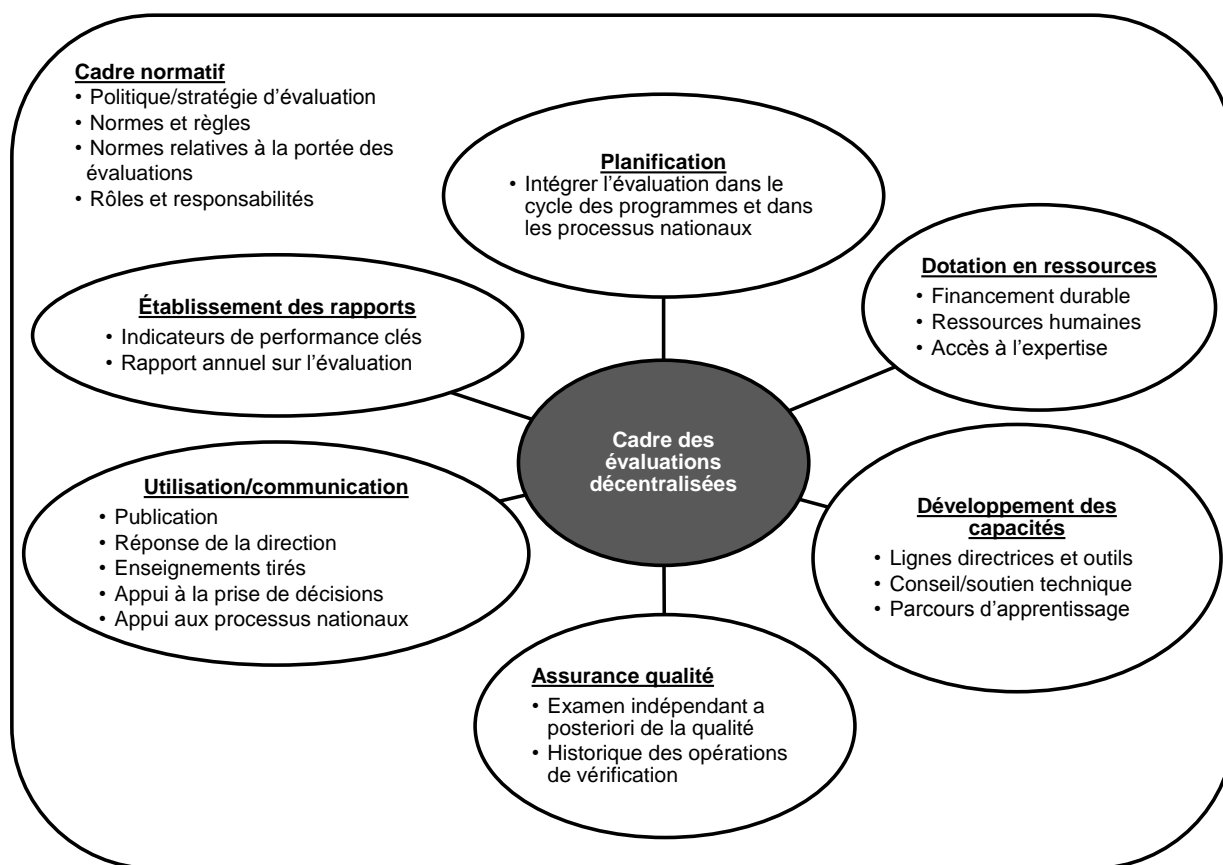
79. En 2015, les activités menées pour renforcer la fonction d'évaluation décentralisée ont été essentiellement axées sur le cadre normatif de celle-ci. Tous les éléments de la fonction ont été intégrés dans la nouvelle politique d'évaluation en définissant des normes et des règles pour les évaluations décentralisées et des rôles et responsabilités clairs pour les diverses parties prenantes à l'intérieur du PAM concernant la planification, la dotation en ressources, le développement des capacités, l'assurance qualité, l'établissement de rapports, l'utilisation des évaluations, la réponse de la direction et la diffusion des travaux. Le cadre comprend également des dispositions claires pour préserver l'impartialité des évaluations décentralisées.
80. Le Bureau de l'évaluation a donné la priorité à des initiatives visant à développer la capacité du PAM à entreprendre des évaluations décentralisées de grande qualité:
- Un guide sur les processus a été rédigé pour l'évaluation décentralisée. Suivant les normes du Système d'assurance qualité des évaluations, ce guide précise le processus de gestion des évaluations décentralisées et les rôles et responsabilités des principales parties prenantes aux différentes étapes. Il contient aussi des modèles, des listes de contrôle et des notes techniques. La première version du guide a été validée par les bureaux de pays et les bureaux régionaux et elle va être testée en 2016. Ce guide fait partie d'un système complet d'assurance qualité des évaluations décentralisées, qui applique les mêmes normes internationales d'évaluation professionnelles que celles que l'on trouve dans le système bien établi que le Bureau de l'évaluation utilise pour l'assurance qualité des évaluations centralisées.
 - Lancé en 2014, le service d'assistance pour l'évaluation décentralisée est devenu pleinement opérationnel en 2015; au cours de sa première année d'activité, il a aidé les bureaux régionaux et les bureaux de pays dans le cadre de 20 exercices. La majorité des demandes ont été faites au moment de la planification, du lancement et de la préparation des évaluations décentralisées (voir la figure 8).

Figure 8: Répartition des demandes d'aide entre les différentes étapes des évaluations, 2015



- iii) L'évaluation a été incluse dans le programme d'apprentissage du PAM sur le suivi et l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a orchestré la conception et la mise en œuvre des sessions sur l'évaluation et il a commencé à mettre au point un autre module consacré à l'évaluation et à l'examen dans le cadre de cette initiative dirigée par la Division de la gestion et du suivi de la performance du PAM.
- iv) Pour sensibiliser davantage le personnel du PAM aux questions liées à l'évaluation, le Bureau de l'évaluation a organisé deux sessions sur ce thème lors de deux réunions régionales des réseaux du suivi et de l'évaluation.
- v) Enfin, une page Intranet consacrée à l'évaluation décentralisée a été créée; cette page permet aux collègues du monde entier d'accéder immédiatement à des conseils et à d'autres informations sur les évaluations décentralisées.
81. Parallèlement, le Bureau de l'évaluation a pris contact avec les autres divisions afin de renforcer la planification des évaluations et de mettre au point des mécanismes de financement durable pour les évaluations décentralisées.

Figure 9: Éléments principaux de la fonction d'évaluation décentralisée



Utiliser les évaluations et en tirer des enseignements

82. Afin d'accroître l'utilisation des données factuelles issues des évaluations lors de la planification des politiques et des programmes du PAM, le Bureau de l'évaluation en a fourni à l'occasion du processus d'examen stratégique des programmes pour guider l'élaboration des stratégies et des projets de pays. Il a formulé des observations sur 94 pour cent des documents se rapportant au processus d'examen stratégique des programmes et a participé à deux tiers des réunions d'examen. Il a également examiné systématiquement les projets de plan stratégique de pays établis à titre pilote et a donné des conseils sur les modèles y afférents.
83. Les évaluations de portefeuille de pays sont conçues pour fournir des données factuelles sur le positionnement stratégique du PAM et sur les résultats qu'il obtient, et ainsi donner une base pour les futurs stratégies et plans stratégiques de pays. Les évaluations d'opérations, elles, sont conçues pour contribuer à la planification des projets. La nature et la chronologie des décisions concernant

la planification au niveau des bureaux de pays sont donc restées un critère important dans le choix des évaluations à mener au niveau des pays, qu'il s'agisse d'opérations spécifiques, d'interventions d'urgence majeure gérées au niveau central ou de portefeuilles de pays, pour veiller à ce que le type d'évaluation le plus susceptible d'appuyer la prise de décisions à venir soit retenu dans chaque cas de figure.

84. Le Bureau de l'évaluation est aussi observateur au sein du Groupe consultatif sur les politiques et les programmes, qui réunit des collaborateurs du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Il partage les enseignements tirés d'évaluations passées afin d'alimenter la réflexion sur les évolutions d'ordre institutionnel et la collaboration s'agissant des questions relatives à l'évaluation. Une consultation spéciale avec ce groupe a été organisée en 2015; elle a traité de la fonction d'évaluation décentralisée, régie par la demande, et des dispositions visant à préserver l'impartialité.
85. Plusieurs initiatives ont été poursuivies en vue d'intégrer des possibilités d'apprentissage sur mesure dans le processus d'évaluation, notamment l'organisation d'activités spéciales destinées à permettre aux parties prenantes de tirer des enseignements des évaluations (voir le tableau 3). Ces initiatives ont été complétées par des séances d'information, des consultations et des exposés à l'intention des parties prenantes et de la haute direction du PAM.

TABLEAU 3: ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE EN LIEN AVEC L'ÉVALUATION ORGANISÉES À L'INTENTION DES PARTIES PRENANTES EN 2015

Évaluation	Parties prenantes	Lieu
Évaluation du portefeuille d'activités en République-Unie de Tanzanie	Partenaires extérieurs et personnel du PAM	Dar es-Salaam
Évaluation finale de la phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès (P4P)	Participants à la consultation mondiale annuelle sur les Achats au service du progrès (notamment des membres du personnel, des partenaires, des donateurs et des universitaires)	Rome
Politique en matière de nutrition	Personnel technique et personnel d'encadrement du PAM	Rome
Évaluation stratégique de l'utilisation par le PAM des fonds de financement commun	Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations sur le financement de l'action humanitaire	Genève
	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	New York

86. Les synthèses des évaluations des activités du PAM ont également été bien reçues en tant qu'outils permettant l'apprentissage. Une synthèse des constatations tirées de la série récente de quatre évaluations stratégiques de divers aspects de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise²⁴ a été complétée par les éléments suivants: i) le référencement croisé des constatations avec celles tirées de plusieurs autres évaluations, notamment celle de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise syrienne; et ii) des entretiens avec des parties prenantes de haut niveau du secteur de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, consacrés aux progrès réalisés s'agissant de la suite à donner aux évaluations.
87. Dans le cadre de l'étude d'évaluabilité du Plan stratégique du PAM, une approche stratégique innovante a été adoptée compte tenu de la décision d'anticiper la conception du nouveau plan stratégique pour le faire coïncider avec le Programme 2030, et d'adapter les systèmes de planification et de financement du PAM à la faveur de la feuille de route établie pour la réalisation du Défi Faim zéro. Cette étude comportait des indications destinées à la direction du PAM

²⁴ PREP; module mondial de la logistique; évaluation conjointe FAO/PAM du dispositif de coordination du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire dans le cadre des interventions humanitaires; utilisation par le PAM des fonds de financement commun pour la préparation et les interventions en cas de crise humanitaire.

concernant la mesure dans laquelle l'architecture de gestion de la performance permet d'évaluer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM, et les améliorations susceptibles d'être apportées dans le prochain Plan stratégique.

88. Du fait de certains facteurs liés à la dotation en personnel, les priorités relatives aux activités planifiées dans ce domaine ont dû être revues, et il a notamment fallu reporter la mise à jour des sites Intranet et Internet du Bureau de l'évaluation. Tous les rapports d'évaluation ont cependant continué d'être mis à la disposition de tous en ligne, et les contributions au travail en cours du PAM en matière de gestion des connaissances institutionnelles se sont poursuivies.
89. Le nombre de pages vues sur le site Intranet du Bureau de l'évaluation a augmenté de 68 pour cent, mais avec 7 pour cent de nouveaux visiteurs seulement. L'activité sur le site Intranet s'est fortement accrue au dernier trimestre 2015, lorsque la nouvelle politique en matière d'évaluation a été approuvée et que de nouveaux documents se rapportant à l'évaluation décentralisée ont été publiés. Le nombre de pages vues sur le site Internet du Bureau de l'évaluation a chuté de 15 pour cent, et le nombre de visiteurs a diminué de 25 pour cent; 80 pour cent d'entre eux étaient de nouveaux utilisateurs.

Établissement de rapports dans le cadre de la fonction d'évaluation

90. L'évaluation est un élément de l'architecture de gestion de la performance du PAM, et les évaluations sont de bien meilleure tenue lorsque l'on dispose de données de suivi de grande qualité. Dès lors, le Bureau de l'évaluation a engagé le dialogue avec la Division de la gestion et du suivi de la performance pour formuler la stratégie du PAM en matière de suivi.
91. Les systèmes du Bureau de l'évaluation pour l'établissement de rapports sur la fonction d'évaluation centralisée ont été analysés au regard de la nouvelle politique d'évaluation, et des mesures ont été prises pour concevoir un système permettant de suivre la mise en œuvre de la politique. Ce système, dont le développement se poursuivra en 2016, mesurera la qualité et la portée des activités d'évaluation dans l'ensemble du PAM.
92. La mise au point d'un système de contrôle de la qualité de l'évaluation a posteriori, couvrant à la fois les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées, a été reportée à 2016 – première année de la mise en œuvre de la nouvelle politique.
93. Une méta-analyse indépendante de 21 évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation a montré que celui-ci respectait les obligations de prise en compte de la problématique hommes-femmes fixées par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies et qu'il avait amélioré son score de 2014. Ce résultat a été obtenu grâce aux investissements consacrés à la capacité technique du Bureau de l'évaluation et des équipes d'évaluation, et à leur sensibilisation aux obligations concernant la problématique hommes-femmes.

Collaboration avec le système d'évaluation international

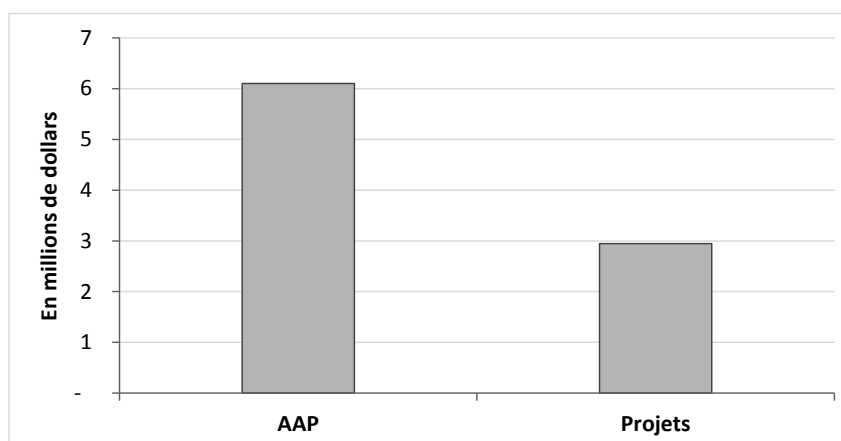
94. Par sa collaboration et ses partenariats interorganisations avec des réseaux d'évaluation des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation a continué de participer au dispositif d'évaluation interorganisations de l'action humanitaire du Comité permanent interorganisations et de l'appuyer, l'objectif étant d'améliorer l'apprentissage et la reddition de comptes dans le cadre du Programme de transformation. Il a pris part aux évaluations des interventions collectives menées en République centrafricaine et au Soudan du Sud, ainsi qu'à l'initiative de coordination de la redevabilité et du partage des enseignements tirés de l'expérience (initiative CALL) pour l'intervention syrienne. Un rapport de synthèse sur les constatations et les enseignements tirés des près de 1 000 entrées dans le système d'information CALL est en cours d'élaboration et servira lors des préparatifs du Sommet mondial sur l'action humanitaire.
95. Conformément à leur déclaration commune d'intention de 2014, les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome ont organisé en novembre 2015 un séminaire technique consacré à l'évaluabilité de l'ODD 2: "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable". Ce séminaire a réuni des évaluateurs, des universitaires, des représentants de gouvernements, des membres du personnel des Nations Unies et d'autres organismes internationaux de 38 pays, ainsi que 1 000 participants supplémentaires en ligne. Il a permis de jeter les bases d'un futur programme commun d'évaluation de l'ODD 2.

96. Compte tenu de l'attention accrue qui est portée aux questions humanitaires au niveau mondial, le Bureau de l'évaluation a établi un groupe d'intérêt sur l'évaluation de l'action humanitaire au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). La première étude de ce groupe, commencée en 2015, permettra de mieux comprendre comment l'application des principes humanitaires d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance est évaluée; elle mettra en évidence les meilleures pratiques, les difficultés rencontrées et les chances à saisir.
97. Le Bureau de l'évaluation a gardé un rôle de premier plan au sein du GNUE; sa Directrice a assumé la fonction de vice-présidente pour les questions d'évaluation à l'échelle du système lors de la très riche Année internationale de l'évaluation. En 2015, le Bureau de l'évaluation: i) a réuni un groupe pour étudier les implications du Programme 2030 et des ODD pour les fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies; ii) a poursuivi ses activités dans le cadre du mécanisme provisoire de coordination des évaluations indépendantes à l'échelle du système et des évaluations pilotes concernant les PNUAD et le renforcement des capacités dans le domaine de la statistique; et iii) a participé à l'examen et à l'actualisation des principales normes et règles du GNUE, en tenant compte de la spécificité des évaluations effectuées dans un contexte humanitaire.
98. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation a continué de soutenir les travaux du GNUE sur la professionnalisation de l'évaluation, l'évaluation décentralisée et l'Examen quadriennal complet pour ce qui est des questions d'évaluation concernant le PAM. La Directrice est par ailleurs restée membre du groupe directeur du Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP); deux évaluations gérées ou cogérées par le Bureau de l'évaluation ont été citées comme des exemples de bonnes pratiques dans le guide de l'ALNAP sur l'évaluation de l'action humanitaire.

Ressources allouées à l'évaluation

99. La présente section traite seulement des ressources destinées à l'évaluation dont dispose le Bureau de l'évaluation. Conformément à la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021, au fil des années à venir, le système d'information de gestion du PAM va être élargi de façon à permettre l'établissement de rapports globaux sur les ressources consacrées à la fonction d'évaluation du PAM dans son ensemble.
100. En 2015, le budget total de l'évaluation était de 9 millions de dollars, soit 8 pour cent de plus qu'en 2014. Ce montant représentait 0,18 pour cent du montant estimé des recettes du PAM provenant des contributions de 2015²⁵.
101. Le PAM a alloué 5,5 millions de dollars, provenant du budget AAP de 2015, au programme de travail du Bureau de l'évaluation: 2,5 millions de dollars pour les dépenses de personnel et 3 millions de dollars pour les dépenses hors personnel, ce qui correspondait à peu près à l'allocation de crédits de 2014. Un montant supplémentaire de 600 000 dollars a été alloué pour l'initiative interne d'importance primordiale consistant à poursuivre le développement de la fonction d'évaluation décentralisée, et pour d'autres améliorations liées à la réponse du PAM à l'examen par les pairs réalisé par le Comité d'aide au développement et le GNUE. Ces deux éléments représentaient une hausse de 13 pour cent par rapport à 2014. Le Bureau de l'évaluation a utilisé 99 pour cent des fonds dans l'année.
102. Le solde du compte spécial servant à financer les évaluations d'opérations – alimenté essentiellement par les projets – s'est établi à 2,59 millions de dollars, montant similaire à celui de 2014, mais avec une légère augmentation des taux standard du PAM pour les dépenses de personnel.

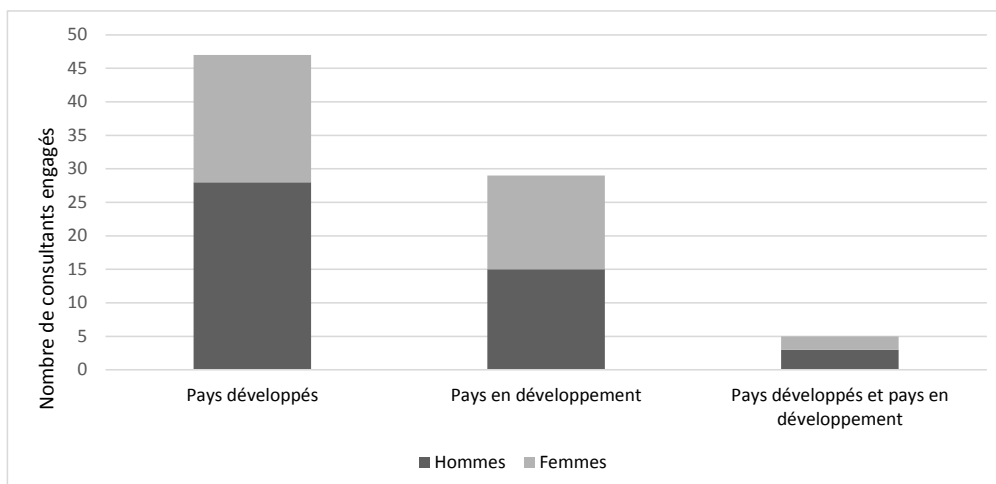
²⁵ Source: Plan de gestion du PAM pour 2016-2018 (WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1).

Figure 10: Budget du Bureau de l'évaluation pour 2015

103. Les effectifs du Bureau de l'évaluation comprenaient la Directrice, neuf administrateurs et trois agents des services généraux. De nouveaux progrès ont été faits s'agissant de la diversité géographique et de la représentation des deux sexes, bien que les femmes restent plus nombreuses. La répartition 50:50 entre les membres du personnel du PAM soumis à rotation et les spécialistes recrutés à l'extérieur a été maintenue.
104. Pendant l'année, les postes ont été pourvus à 89 pour cent, contre 81 pour cent en 2014, avec l'appui de personnel temporaire. Pendant l'année, 17 pour cent des postes d'administrateur ont été concernés par des mouvements de personnel, contre 33 pour cent en 2014.
105. Un peu plus de 2 pour cent (niveau cible qui était fixé) du temps de travail des administrateurs a été consacré au perfectionnement professionnel – légèrement moins de 2 pour cent pour les administrateurs en fonction depuis longtemps et légèrement plus pour le personnel employé à court terme. Les systèmes en place ne rendent pas bien compte des méthodes virtuelles d'apprentissage, telles que les séminaires en ligne et les échanges entre pairs, qui sont de plus en plus répandus.
106. Le Bureau de l'évaluation a conclu 12 accords à long terme avec des bureaux de conseil et des instituts de recherche offrant des services d'évaluation dans les domaines techniques et les zones géographiques devant être couverts par le programme d'évaluations complexes. Des services ont été fournis dans le cadre de sept accords de ce type pour les évaluations d'opérations²⁶. En 2015, comme en 2014, toutes les équipes d'évaluation ont été engagées dans le cadre d'accords à long terme.
107. Pour les évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation en 2015, 81 consultants ont été engagés, contre 106 en 2014. Cinquante-sept pour cent des consultants chargés d'évaluations complexes étaient engagés pour la première fois, et leurs compétences sont venues étayer celles des consultants connaissant déjà le PAM (contre 41 pour cent en 2014). En moyenne, les équipes d'évaluation chargées des évaluations complexes ont compté dans leurs rangs 6,1 consultants, contre 4,8 en 2014; pour les évaluations d'opérations, les équipes comptaient en moyenne 3,6 consultants.
108. Les deux sexes étaient relativement bien représentés dans les équipes d'évaluation, qui comptaient 57 pour cent d'hommes et 43 pour cent de femmes, contre 46 pour cent d'hommes et 54 pour cent de femmes en 2014. La proportion de professionnels de l'évaluation issus de pays en développement est passée à 36 pour cent²⁷, contre un maigre 25 pour cent en 2014; 58 pour cent d'entre eux venaient de pays développés et 6 pour cent avaient une double nationalité. La figure 11 fait apparaître à la fois la répartition entre les deux sexes et la diversité géographique.

²⁶ Trois organismes ont conclu des accords à long terme pour ces deux types de services.

²⁷ Ce chiffre ne prend pas en compte les chercheurs locaux qui reçoivent dans le pays un contrat de sous-traitance.

Figure 11: Composition des équipes d'évaluation en 2015

ANNEXE

CHARTRE DE L'ÉVALUATION



Circulaire de la Directrice exécutive (Bureau de l'évaluation)

Date: 10 mai 2016
Circulaire n°: OED2016/007
Révise:
Modifie:
Remplace: OED2010/004

Charte de l'évaluation du PAM

Introduction

1. En application de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021¹ approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2015, la présente circulaire de la Directrice exécutive établit la Charte de la fonction d'évaluation du PAM. Cette Charte doit être lue en parallèle avec la politique d'évaluation.
2. Conformément au *Programme 2030*, la politique d'évaluation répond aux attentes des États membres et de toutes les parties prenantes du PAM qui souhaitaient que soient mises à disposition des données factuelles indépendantes et crédibles sur ses résultats, générant des connaissances susceptibles de renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde. La politique d'évaluation définit la vision et l'orientation stratégique à suivre pour enraciner l'évaluation dans la culture et les systèmes de reddition de comptes et d'apprentissage du PAM. Elle fixe le cadre normatif et les règles à respecter, et définit un nouveau modèle pour la fonction d'évaluation du PAM, englobant l'évaluation centralisée et l'évaluation décentralisée répondant à la demande, qui doit être mis en œuvre selon l'approche progressive prévue dans la stratégie relative à l'évaluation².

¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1. Ci-après la "politique d'évaluation". Certains éléments de cette politique ont été repris en tout ou partie dans la présente circulaire; ils sont en italique.

² En cours d'élaboration en 2016, disponible à l'adresse suivante: <http://docustore.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp283853.pdf>.

3. La Charte de l'évaluation et la politique d'évaluation constituent le *cadre de gouvernance de la fonction d'évaluation du PAM*. La Charte définit en outre les dispositifs institutionnels destinés à mettre en application la politique et la stratégie, qui permettront d'intégrer progressivement l'évaluation dans les politiques, stratégies et programmes du PAM.
4. La nouvelle fonction d'évaluation établie par la politique d'évaluation a des incidences bien au-delà du Bureau de l'évaluation. En conséquence, la Charte précise la gouvernance et les rôles se rapportant à la fonction d'évaluation au PAM, en plus *des fonctions, pouvoirs et responsabilités du Directeur de l'évaluation*. Ainsi, la présente Charte:
 - A. Inscrit le mandat de la fonction d'évaluation du PAM dans le cadre du système des Nations Unies, du Statut et du Règlement général du PAM et des mécanismes connexes de gouvernance et de contrôle établis par le Conseil d'administration du PAM.
 - B. Définit la qualification, les pouvoirs, les conditions d'emploi et la procédure de sélection afférents au poste de Directeur de l'évaluation, établi en application de la politique d'évaluation pour 2016-2021.
 - C. Précise les pouvoirs nécessaires pour que les rôles et responsabilités décrits dans la politique soient exercés avec efficacité.
 - D. Présente les dispositifs institutionnels à mobiliser pour mettre en application la politique.
5. La Charte remplace la circulaire OED2010/004, qui portait sur la sélection et l'engagement du Directeur du Bureau de l'évaluation du PAM.

A. Mandat de l'évaluation

i. Système des Nations Unies

6. La politique du PAM en matière d'évaluation tient pleinement compte de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies décrit par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2012, qui contient plusieurs dispositions sur l'évaluation dans le système des Nations Unies. Y est évoqué le rôle que jouent des fonctions d'évaluation indépendantes, crédibles et efficaces, dotées de ressources suffisantes, et une culture organisationnelle garantissant que les conclusions et recommandations des évaluations sont bien prises en compte pour l'élaboration des politiques³. L'Examen quadriennal complet demandait également ce qui suit:
 - i. L'utilisation par les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies des normes et des règles élaborées aux fins de l'évaluation par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)⁴;
 - ii. L'harmonisation des prescriptions en matière d'évaluation et le renforcement de l'évaluation à l'échelle du système pour améliorer la cohérence, la complémentarité et la transparence dans l'ensemble du système des Nations Unies, en se fondant sur le renforcement de la coordination et de l'échange de données d'expérience entre les entités

³ Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, A/RES/67/226, par. 173.

⁴ Examen quadriennal complet, A/RES/67/226, par. 180.

- des Nations Unies, notamment le Corps commun d'inspection, le GNUE et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA)⁵;
- iii. Le renforcement des capacités nationales aux fins de l'évaluation⁶ et de l'intégration dans l'évaluation de la responsabilité vis-à-vis de l'action en matière d'égalité des sexes⁷;
 - iv. La mise au point par les fonds et programmes et les institutions spécialisées de plans d'évaluation qui concordent avec les nouveaux plans stratégiques⁸.
7. En outre, le Bureau de l'évaluation du PAM collabore à la politique relative à l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies⁹, élaborée en 2013 pour évaluer si le système des Nations Unies répond de manière efficiente et efficace aux besoins et priorités définis à l'échelle mondiale, régionale et nationale et progresse vers la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international. Au sein de la communauté d'aide humanitaire, le Bureau prend part aux évaluations humanitaires interorganisations, également mises en place en 2013, dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire établi par le Comité permanent interorganisations et coordonné par OCHA.
8. En étroite collaboration avec le GNUE, le Bureau de l'évaluation contribuera, en partenariat avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, à la mise en œuvre des engagements énoncés dans le Programme 2030 appelant à instaurer un cadre de suivi et d'examen intégré qui soit, en résumé, rigoureux, fondé sur l'analyse des faits et étayé par des évaluations menées par les pays, et poursuive les objectifs suivants: promouvoir le principe de responsabilité envers les citoyens, une coopération internationale effective, les échanges de bonnes pratiques et l'apprentissage mutuel; recenser les réalisations, les problèmes, les lacunes et les facteurs clés de succès; aider les pays à faire des choix en connaissance de cause; et faciliter la coordination et le fonctionnement efficace du système international de développement¹⁰. Le Programme 2030 reconnaît également qu'il est nécessaire d'appuyer le renforcement des capacités des pays en développement, en vue notamment d'étoffer les systèmes de collecte de données et les programmes d'évaluation nationaux.
- ii. PAM
9. Les articles VII, XI et XII du Statut et du Règlement général de 2014 contiennent des dispositions relatives à l'évaluation, présentées à l'annexe I et résumées ci-après.
- i. Le Directeur exécutif prend les dispositions nécessaires pour évaluer les programmes de pays, les projets et les autres activités.

⁵ Examen quadriennal complet, A/RES/67/226, par. 44, 167, 177 et 178.

⁶ Thème traité plus avant dans la résolution A/RES/69/237 de l'Assemblée générale: Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays.

⁷ Examen quadriennal complet, A/RES/67/226, par. 61, 63 et 84.

⁸ Examen quadriennal complet, A/RES/67/226, par. 173.

⁹ Politique relative à l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, 2013.

¹⁰ Rapport du Secrétaire général: Jalons essentiels sur la voie d'un suivi et d'un examen cohérents, efficaces et inclusifs au niveau mondial (A/70/684); Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (A/RES/70/1).

- ii. Les gouvernements bénéficiaires apportent leur collaboration pleine et entière pour permettre au personnel autorisé du PAM de surveiller les opérations, de s'assurer de leurs effets et d'effectuer des évaluations, et de s'acquitter d'autres missions permettant d'apprécier les résultats et l'impact des programmes et projets.
10. La politique d'évaluation définit par ailleurs le rôle de contrôle de la fonction d'évaluation que joue le Conseil d'administration (voir les extraits mentionnés à l'annexe II).
 11. La politique d'évaluation définit aussi les responsabilités du Directeur exécutif en matière d'évaluation (voir l'annexe II¹¹) dont les plus pertinentes sont les suivantes:
 - i. il/elle promulgue la *Charte de l'évaluation*;
 - ii. il/elle *garantit l'application des dispositions de la politique d'évaluation, en promouvant une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, et en veillant à ce qu'il soit tenu compte des principes de l'évaluation dans le cadre de la gestion et de la prise de décisions*;
 - iii. il/elle *nomme le Directeur de l'évaluation, sous réserve de l'approbation du Conseil*;
 - iv. dans le cadre des processus de gestion et de planification des projets du PAM, il/elle *affecte les ressources humaines et financières nécessaires dans l'ensemble du Programme* pour que la capacité d'évaluation et la portée des évaluations soient conformes aux dispositions de la politique d'évaluation;
 - v. il/elle veille à ce que *des réponses de fond soient fournies par la direction aux recommandations issues de l'évaluation*.

B. Directeur de l'évaluation

12. Le Directeur de l'évaluation *dirige une fonction d'évaluation indépendante* englobant l'évaluation centralisée et l'évaluation décentralisée répondant à la demande. Il/elle travaille au sein du Secrétariat du PAM et rend compte directement au Directeur exécutif. Il/elle a un rôle purement *consultatif ou d'observateur dans les comités ou les équipes spéciales du PAM*. Par le biais du Bureau de l'évaluation, le Directeur de l'évaluation est chargé de la direction globale, *de la normalisation et de la supervision* de la fonction d'évaluation au PAM.
13. La qualification, les conditions d'emploi et la procédure de sélection du Directeur de l'évaluation sont indiquées à l'annexe III de la présente Charte.

C. Pouvoirs

14. En vertu de la présente Charte, le Directeur exécutif délivre les habilitations ci-après pour que les rôles et responsabilités de la fonction d'évaluation soient exercés avec efficacité. Ces pouvoirs sont fixés par et conformément à la politique d'évaluation afin de donner au personnel et aux parties prenantes

¹¹ Pour faciliter la consultation, on trouvera à l'annexe II des extraits de la politique d'évaluation, notamment: la section VII, Rôles et responsabilités; le tableau 1, Dispositions visant à garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation; et le tableau 3, Normes minimales relatives à la portée des évaluations.

de l'organisation les moyens de s'acquitter de leurs attributions en rapport avec l'évaluation.

15. Le **Directeur de l'évaluation** est habilité à :

- | | |
|--|---|
| Cadre normatif applicable à l'ensemble de la fonction d'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> i. <i>Définir le cadre normatif des évaluations centralisées et décentralisées – normes, règles, garanties d'impartialité, directives et portée escomptée.</i> ii. <i>Définir les profils d'emploi et les compétences en matière d'évaluation au PAM et mettre en place les modalités de communication des questions techniques avec les responsables régionaux de l'évaluation (dont les postes sont créés aux termes de la politique d'évaluation), qui relèvent des directeurs régionaux ou des directeurs régionaux adjoints.</i> iii. <i>Veiller au respect des normes et des règles du GNUE lors de toutes les évaluations centralisées.</i> iv. <i>Accéder à toutes les informations nécessaires à la conduite des évaluations, au contrôle de la fonction d'évaluation et à l'établissement des rapports¹² y afférents, compte dûment tenu des impératifs de confidentialité.</i> |
| Évaluations centralisées | <ul style="list-style-type: none"> i. <i>Choisir librement toutes les évaluations centralisées à entreprendre, en consultation avec la haute direction et le Conseil d'administration du PAM.</i> ii. <i>Approuver les rapports d'évaluation centralisée après avoir mené les consultations requises et procédé à l'assurance qualité des documents, qui sont présentés directement au Conseil sans avoir été préalablement soumis au Directeur exécutif pour approbation.</i> iii. <i>Publier tous les rapports d'évaluation centralisée et les produits y afférents sur le site Web du PAM.</i> iv. <i>Dialoguer avec la direction pour une meilleure cohérence entre les recommandations issues des évaluations centralisées et les réponses de la direction.</i> |
| Évaluations décentralisées | <ul style="list-style-type: none"> i. <i>Superviser la fonction d'évaluation décentralisée et en rendre compte.</i> ii. <i>Veiller à la mise en place d'un ensemble de conditions propices à la planification des évaluations décentralisées et concevoir des systèmes facilitant la conformité avec le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées.</i> iii. <i>Gérer une permanence téléphonique pour le personnel et les évaluateurs conformément aux dispositions énoncées dans la politique d'évaluation afin de garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation.</i> |

¹² Voir aussi la Directive sur la communication de l'information CP2010/001.

- | | |
|-----------------------------------|--|
| Gestion du Bureau de l'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> i. Exercer <i>pleinement les pouvoirs qui lui sont délégués en matière de gestion de toutes les ressources humaines et financières allouées au Bureau de l'évaluation.</i> ii. Maintenir une proportion de <i>50 pour cent de spécialistes de l'évaluation recrutés à l'extérieur dotés d'un niveau élevé de compétences et d'expérience, et de 50 pour cent de membres du personnel existant du PAM ayant les qualifications requises dans le domaine de l'évaluation, nommés conformément à la politique de réaffectation du PAM.</i> |
| Vérification de la qualité | <ul style="list-style-type: none"> i. Veiller à la <i>vérification indépendante de la qualité de toutes les évaluations achevées au PAM.</i> |
| Engagement international | <ul style="list-style-type: none"> i. <i>Diriger la participation du PAM aux travaux du GNUE et d'autres réseaux d'évaluation professionnels, notamment en renforçant les capacités nationales d'évaluation.</i> |
| Rapports | <ul style="list-style-type: none"> i. Collaborer directement avec le Conseil d'administration pour <i>l'aider à superviser la fonction d'évaluation et à suivre les conclusions et les recommandations issues des évaluations.</i> ii. Rédiger, publier et présenter au Conseil d'administration le <i>rapport annuel sur l'évaluation, en communiquant notamment l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique d'évaluation.</i> |

16. Dans leur région, les **directeurs régionaux** sont habilités à :

- | | |
|-----------------------------------|--|
| Dispositions sur l'impartialité | <ul style="list-style-type: none"> i. Exiger l'application des <i>dispositions visant à garantir l'impartialité</i>¹³ des évaluations décentralisées répondant à la demande. ii. Incorporer les <i>rôles et les responsabilités en matière d'évaluation</i> dans le <i>système de gestion des prestations professionnelles</i> des directeurs de pays. iii. <i>S'assurer que tous les rapports d'évaluation décentralisée sont accessibles à tous.</i> |
| Appuyer le processus d'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> i. Créer, pourvoir et encadrer le poste de responsable régional de l'évaluation, étant entendu que les normes techniques sont définies par le Directeur de l'évaluation et que c'est à celui-ci qu'il est rendu compte de l'application de ces normes. ii. Veiller à ce que <i>les plans des évaluations décentralisées prévues soient pris en compte lors de l'élaboration des stratégies et des interventions.</i> iii. <i>Veiller à ce que les budgets prévoient des ressources pour gérer et conduire les évaluations décentralisées indépendantes et fournir un appui au niveau régional; faire appliquer les normes relatives à la portée des évaluations et</i> |

¹³ Voir le tableau 1 à l'annexe II.

superviser l'application du système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS).

- i. *S'assurer que des réponses de la direction aux recommandations issues des évaluations décentralisées sont préparées et mises à la disposition de tous, et que des mesures sont bien prises pour les appliquer.*
- ii. *Veiller à ce que les nouveaux programmes et stratégies établis dans la région se fondent sur les données probantes issues des évaluations.*

17. En tant que demandeurs des évaluations décentralisées, **les directeurs de division au Siège, les directeurs régionaux et les directeurs de pays** sont habilités à :

- | | |
|---------------------------------|--|
| Dispositions sur l'impartialité | <ol style="list-style-type: none"> i. <i>Faciliter le processus d'évaluation et donner accès à l'information¹ demandée pour la conduite des évaluations.</i> ii. <i>Créer et présider¹⁴, pour chaque évaluation demandée, un comité (voir le point 7 du tableau 1 ci-après) qui sera chargé des tâches suivantes: désigner et soutenir le responsable de l'évaluation; prendre des décisions concernant le budget, l'allocation des fonds et la sélection de l'équipe d'évaluation; et approuver le mandat, le rapport initial et le rapport final.</i> iii. <i>Veiller à ce que toutes les évaluations décentralisées soient menées par des évaluateurs indépendants qualifiés ayant signé le Code de conduite des évaluateurs dans le système des Nations Unies.</i> iv. <i>Faire respecter les dispositions de la politique d'évaluation et les garanties d'impartialité et veiller à ce que la gestion des évaluations soit à l'abri de toute influence injustifiée et que les rapports établis soient objectifs et transparents.</i> v. <i>Veiller à ce que les rapports d'évaluation décentralisée soient accessibles à tous.</i> |
| Processus d'évaluation | <ol style="list-style-type: none"> i. <i>Prévoir des plans d'évaluation au moment de la conception des interventions, qui soient compatibles avec les normes établies en matière de portée des évaluations dans la politique d'évaluation de sorte que l'évaluation soit prise en compte dans les plans de travail, les plans PACE et les systèmes d'établissement de rapports.</i> ii. <i>Permettre aux membres du personnel d'améliorer leurs compétences en matière d'évaluation, en coordination avec les initiatives de développement des capacités menées par le Bureau de l'évaluation.</i> |

¹⁴ La présidence peut être déléguée aux directeurs de pays adjoints, aux directeurs régionaux adjoints ou aux directeurs de division adjoints.

- iii. *Préparer les réponses de la direction et veiller à ce qu'elles soient accessibles à tous. Mettre en place des mesures de suivi et en rendre compte, et utiliser les données probantes issues des évaluations décentralisées lors de la révision et de l'élaboration des nouveaux programmes, politiques, stratégies et autres interventions.*

18. En outre, l'Inspecteur général, en vertu des pouvoirs et du mandat inscrits dans la charte de son Bureau (2015)¹⁵ assurera la liaison avec le Bureau de l'évaluation pour que la portée des évaluations et l'utilisation des recommandations soient dûment prises en compte dans le cadre des audits internes des bureaux de pays, s'il y a lieu.
19. Le Directeur des finances est habilité à inscrire les responsabilités en matière d'évaluation dans les déclarations d'assurance des directeurs, conformément à la "troisième ligne de défense" du cadre de contrôle interne¹⁶.

D. Dispositifs institutionnels

20. On trouvera au tableau 1 la liste des dispositifs institutionnels nécessaires pour mettre en œuvre la politique d'évaluation en 2016, avec leur objet et une brève description. Au début de chaque description, il est indiqué s'il faut modifier le dispositif existant ou en créer un entièrement nouveau.

Tableau 1: Dispositifs institutionnels destinés à la fonction d'évaluation

	Dispositif	Objet et description
1	Consultation annuelle du Conseil d'administration sur l'évaluation	(dispositif existant, à modifier légèrement conformément aux obligations d'information faites à la fonction d'évaluation renforcée qui sont énoncées dans la politique d'évaluation) Examiner l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique d'évaluation et l'efficacité de la fonction d'évaluation du PAM dans son ensemble, tels que communiqués tous les ans par le Directeur de l'évaluation au moyen des indicateurs de performance clés convenus; examiner le plan de travail du Bureau de l'évaluation et ses priorités et approuver le budget du Bureau figurant dans le cadre du Plan de gestion du PAM.
2	Groupe de haut niveau chargé de la gestion	(aucune modification) Encourager la demande d'évaluations et l'utilisation des évaluations dans la prise de décisions dans l'ensemble du PAM conformément à l'engagement pris par celui-ci de rendre compte de ses activités, de s'appuyer sur des données factuelles et de tirer des enseignements de l'expérience; recevoir et examiner toutes les évaluations présentées au Conseil d'administration; désigner les responsables des évaluations centralisées et veiller à ce que des réponses soient dûment formulées par la direction et qu'il y soit donné suite.

¹⁵ Conformément au paragraphe 53 de la politique d'évaluation et à la Charte du Bureau de l'Inspecteur général (2015).

¹⁶ Circulaire du Directeur exécutif ED2005/016: Cadre de contrôle interne.

3	Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation (niveau institutionnel)	<p>(nouveau dispositif) Aider le Directeur exécutif à: <i>garantir l'application des dispositions de la politique d'évaluation, notamment en ce qui concerne les normes relatives à la portée des évaluations, les ressources, les responsabilités et les clauses d'impartialité; encourager une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage qui favorise la prise en compte de l'évaluation lors de la prise de décisions</i> à tous les niveaux du PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • en contribuant à la formulation et à la communication d'orientations stratégiques relatives à l'application des dispositions de la politique d'évaluation, en particulier pour ce qui est de la fonction décentralisée; • en examinant l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique d'évaluation, de la réalisation des objectifs et de l'application des normes relatives à la portée des évaluations, en supervisant et en appuyant les mécanismes et les dispositifs de financement existants, et en facilitant la mise en place de solutions transversales aux problèmes rencontrés; • en montrant l'exemple, notamment en sensibilisant à l'évaluation, en encourageant la demande d'évaluations et l'utilisation des évaluations, en interne et en collaboration avec les partenaires, sur fond de concertation sur l'action humanitaire et le développement. <p>Groupe présidé par le Chef de cabinet; secrétariat assuré par le Directeur de l'évaluation; membres: directeurs régionaux; et directeurs de la Division des politiques et des programmes, de la Division du budget et de la programmation, de la Division des partenariats avec les gouvernements, de la Division de la gestion et du suivi de la performance et de la Division des ressources humaines (mandats complets disponibles séparément).</p>
4	Processus stratégique d'examen des programmes	<p>(dispositif existant, ajustements à apporter aux modèles de cadre de référence du processus stratégique d'examen des programmes, de plan stratégique de pays et de note de conception et de descriptif de projet) Veiller à ce que les plans et les budgets des évaluations futures, et les éléments factuels issus des évaluations, soient bien pris en compte au stade de la conception, afin de faciliter la prise de décisions fondée sur des données probantes et l'évaluation des activités du PAM.</p>
5	Comité régional chargé de l'évaluation	<p>(nouveau dispositif) Aider les directeurs régionaux à s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'évaluation; sensibiliser à l'évaluation et présenter les résultats des évaluations pour encourager l'apprentissage et utiliser les évaluations au stade de la gestion des programmes; et veiller à ce que des plans des évaluations décentralisées soient élaborés et inclus dans les plans de travail, les budgets et les rapports des unités (mandats complets disponibles séparément).</p>

6	Mécanisme de financement pérenne	(nouveau dispositif) Atteindre progressivement l'objectif énoncé dans la politique d'évaluation consistant à affecter 0,8 pour cent du montant total des contributions versées au PAM pour répondre aux <i>besoins liés à la fonction d'évaluation dans son intégralité</i> . Ces besoins sont notamment l'application progressive des <i>normes relatives à la portée des évaluations</i> aussi bien centralisées que décentralisées, et les responsabilités élargies définies dans la politique d'évaluation à tous les niveaux organisationnels, y compris au sein du Bureau de l'évaluation. Les mécanismes et les dispositions de financement nécessaires seront mis en place en 2016 et appliqués progressivement, sous la supervision du Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation.
7	Comité chargé de l'évaluation décentralisée (pour chaque évaluation demandée)	(nouveau dispositif) Comités temporaires constitués pour faciliter l'application des dispositions de la politique d'évaluation visant à garantir l'impartialité des évaluations, en veillant au respect de la régularité de la procédure en ce qui concerne la gestion des évaluations. On trouvera des informations supplémentaires au paragraphe 17ii ainsi que dans les directives relatives au système DEQAS.
8	Réseau de praticiens de l'évaluation	(nouveau dispositif) Pour favoriser la mise en place de normes, de capacités et d'une <i>culture de l'évaluation</i> au PAM, le réseau de praticiens de l'évaluation sera convoqué et animé par le Directeur de l'évaluation, par l'entremise du Bureau de l'évaluation, dans le but d'échanger des connaissances, des expériences et des enseignements au moyen d'un forum en ligne et de réunions globales annuelles sur l'évaluation; le réseau visera également à faciliter la mise en place d'un processus de <i>développement de la capacité d'évaluation</i> et d'un schéma général de compétences professionnelles et de développement des carrières à l'intention du personnel travaillant sur les questions d'évaluation dans l'ensemble du PAM.
9	Gestion des prestations professionnelles du personnel et assurances données par les directeurs sur les cadres de contrôle interne	(dispositif existant, modification nécessaire pour tenir compte des nouvelles responsabilités en matière d'évaluation) Intégrer les <i>rôles et responsabilités en matière d'évaluation</i> dans les plans de travail des membres du personnel du PAM (y compris les directeurs régionaux, les directeurs de pays, et leurs adjoints) et dans leurs plans PACE (programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences); les plans et les appréciations PACE des responsables régionaux de l'évaluation bénéficieront des éclairages du Directeur de l'évaluation; concernant la troisième ligne de défense prévue dans le cadre de contrôle interne du PAM, les directeurs examineront dans leurs déclarations d'assurance les dispositions de la politique d'évaluation relatives à l'impartialité, à la portée des évaluations et à leur utilisation.
10	Système de vérification a posteriori de la qualité des évaluations	(dispositif existant; modification nécessaire pour inclure toutes les évaluations) Pour renforcer la crédibilité et contribuer à l'amélioration constante des évaluations du PAM, le Bureau de l'évaluation veillera à la <i>vérification indépendante de la qualité de toutes les évaluations</i> (centralisées et décentralisées) <i>achevées</i> , et mettra les résultats à la disposition des demandeurs des évaluations, pour qu'ils puissent y donner suite le cas échéant.

11	Base de données de l'évaluation et système de gestion des connaissances	(dispositif existant pour les évaluations centralisées uniquement; modifications nécessaires pour couvrir aussi les évaluations décentralisées) Permettre aux parties prenantes du PAM d'accéder librement aux évaluations à des fins de transparence et d'apprentissage, et d'enrichir ainsi le corpus international de données probantes issues des évaluations.
12	Réponses de la direction et mesures de suivi (consultation annuelle sur l'évaluation)	(dispositif existant pour les évaluations centralisées uniquement; modifications nécessaires pour couvrir aussi les évaluations décentralisées) Permettre au Directeur exécutif et aux directeurs régionaux de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en matière d'évaluation décentralisée, en veillant à ce que les <i>réponses de la direction à toutes les recommandations issues des évaluations soient mises à la disposition de tous</i> , et en s'assurant que des <i>mesures</i> appropriées sont prises pour y donner suite et que l'état d'avancement de leur application est communiqué tous les ans au Conseil d'administration. Le système de base de données et le rapport annuel sur l'évaluation actuellement en place pour examiner les suites données aux évaluations, qui sont gérés par la Division de la gestion et du suivi de la performance, seront modifiés de façon à y intégrer toutes les évaluations du PAM.
13	Permanence téléphonique sur l'évaluation	(nouveau dispositif) Sous réserve des restrictions applicables relatives à la protection des informations, et conformément au Code de conduite de l'évaluation dans le système des Nations Unies ¹⁷ , les évaluateurs engagés en vertu de la politique d'évaluation sont habilités à <i>accéder à toutes les informations nécessaires pour mener à bien les évaluations</i> , compte dûment tenu des impératifs de confidentialité. De même, les membres du personnel du PAM <i>facilitent le processus d'évaluation et donnent accès à l'information demandée. L'application par les membres du personnel du PAM des dispositions prévoyant leur indépendance d'action et leur impartialité ne doit pas avoir pour eux de répercussions négatives, notamment pour ce qui est des perspectives de carrière.</i> Pour répondre aux inquiétudes du personnel ou des évaluateurs quant à l'impartialité et à l'indépendance, le Directeur de l'évaluation organisera une permanence téléphonique confidentielle et un suivi conforme aux politiques et procédures du PAM.
14	Examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM	(dispositif existant) Pour assurer un contrôle périodique indépendant portant sur la politique et la fonction d'évaluation au PAM, un <i>examen externe par les pairs</i> sera effectué sous les auspices du mécanisme conjoint du GNUE et du Comité d'aide au développement avant l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation.

E. Application, modifications, directives connexes et orientations

21. Sont chargés de l'application de cette circulaire, le Directeur exécutif, le Directeur de l'évaluation, les personnes compétentes désignées dans la présente Charte et les acteurs des dispositifs institutionnels mentionnés.

¹⁷ Code de conduite de l'évaluation dans le système des Nations Unies (GNUE, 2008), par. 12 et 13.

22. Le Directeur de l'évaluation est chargé de réexaminer périodiquement la circulaire et de proposer des modifications selon que de besoin au Directeur exécutif. Dans le respect des pouvoirs qui lui sont conférés aux termes de la présente Charte, le Directeur de l'évaluation est habilité à émettre des directives et des orientations supplémentaires si nécessaire pour compléter les dispositions mentionnées dans la Charte et atteindre les objectifs assignés à la politique d'évaluation.

F. Entrée en vigueur

23. La présente circulaire entre en vigueur avec effet immédiat à l'exception du paragraphe 13 qui prendra effet au début du processus de recrutement du nouveau Directeur de l'évaluation. Elle sera annexée pour information au rapport annuel sur l'évaluation (2015) établi par le Directeur de l'évaluation.

Ertharin Cousin
Directrice exécutive

ANNEXE I: Extraits du Statut et du Règlement général du PAM de 2014

<p>Article VII.1: Responsabilités du Directeur exécutif concernant les programmes, projets et autres activités</p>	<p>Le Directeur exécutif s'assure que les programmes, projets et autres activités à mettre en œuvre sont rationnels, soigneusement programmés et orientés vers des objectifs valables; il veille en outre à ce que soient réunies les compétences techniques et administratives nécessaires et détermine si les pays bénéficiaires sont à même de mettre en œuvre lesdits programmes, projets et autres activités. Il lui appartient d'assurer la fourniture des produits et services acceptables comme convenu. Le Directeur exécutif prend les dispositions nécessaires pour évaluer les programmes de pays, les projets et les autres activités.</p>
<p>Article VII.2: Rapports</p>	<p>Le Directeur exécutif présente chaque année au Conseil, pour examen et approbation, un rapport annuel et tout autre rapport que le Conseil lui aura donné pour instruction d'établir. Ces rapports permettent au Conseil de se faire une idée précise des activités opérationnelles du PAM, de l'état de ses ressources, des résultats des évaluations des programmes et des projets, et des progrès réalisés pour atteindre les objectifs et mettre en œuvre les politiques établies par le Conseil.</p>
<p>Article XI.1: Dispositions devant figurer dans les accords relatifs aux programmes et aux projets d'aide alimentaire</p>	<p>Outre les conditions d'exécution des activités proposées dans le cadre des programmes et projets approuvés, les accords doivent préciser l'aide que devront fournir d'autres organismes ou institutions; les conditions de livraison des produits; les obligations du gouvernement en ce qui concerne l'utilisation des produits fournis, notamment l'emploi et le contrôle de toutes recettes en monnaie locale provenant de leur vente, et en ce qui concerne les dispositions prises pour leur stockage, leur transport intérieur et leur distribution; les obligations du gouvernement concernant la prise en charge de toutes dépenses à partir du point de livraison, y compris les droits d'importation, les taxes et prélèvements, redevances et droits de quai; lesdits accords indiquent également toutes autres conditions qui auront été mutuellement jugées nécessaires à l'exécution du programme ou du projet et à son évaluation ultérieure.</p>
<p>Article XII.1: Surveillance de toutes les opérations par le personnel du PAM</p>	<p>Lorsque les accords sont mis à exécution, les gouvernements bénéficiaires apportent leur collaboration pleine et entière pour permettre au personnel autorisé du PAM de surveiller les opérations, de s'assurer de leurs effets et d'effectuer des évaluations, et de s'acquitter d'autres missions permettant d'apprécier les résultats et l'impact des programmes et projets. Tout rapport final qui doit être soumis au Conseil est communiqué au pays bénéficiaire, pour observations, avant que le Conseil n'en soit saisi.</p>

ANNEXE II: Extraits de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021

TABLEAU 1: DISPOSITIONS VISANT À GARANTIR L'INDÉPENDANCE ET L'IMPARTIALITÉ DE L'ÉVALUATION		
Norme du GNUE	Évaluation centralisée	Évaluation décentralisée
La fonction d'évaluation est indépendante des autres fonctions de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur de l'évaluation pilote une fonction d'évaluation indépendante au sein du Secrétariat du PAM • Le budget de l'évaluation est approuvé par le Conseil dans le contexte du Plan de gestion du PAM; le Directeur de l'évaluation a la pleine liberté de décision et de contrôle sur les ressources allouées 	<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions concernant l'évaluation¹⁸ sont prises par la direction séparément du personnel directement responsable de la mise en œuvre des interventions soumises à évaluation
Le chef de l'évaluation doit avoir l'indépendance requise pour superviser l'évaluation et faire rapport à cet égard	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix des évaluations est laissé à l'appréciation du Directeur de l'évaluation, de même que l'approbation et la soumission des rapports d'évaluation au Conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Des mécanismes sont en place pour assurer que les évaluations sont à l'abri de toute influence injustifiée et que les rapports établis sont objectifs et transparents – par exemple, examens externes du projet de mandat de la mission d'évaluation, du rapport initial et du rapport d'évaluation
	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les évaluations sont accessibles au public • Le Bureau de l'évaluation assure une vérification indépendante de la qualité après l'évaluation 	
Pour éviter tout conflit d'intérêts et toute pression, les évaluateurs doivent être indépendants de l'entité évaluée	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les évaluations sont réalisées par des consultants indépendants • L'éventualité d'un conflit d'intérêts est prise en compte avant tout recrutement d'une équipe d'évaluation¹⁹ 	
Les évaluateurs ne doivent avoir aucun intérêt prédéterminé à défendre et disposer de l'entière liberté de réaliser l'évaluation de façon impartiale	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les évaluateurs signent le Code de conduite des évaluateurs dans le système des Nations Unies 	
L'indépendance de la fonction d'évaluation ne doit pas entraver l'accès qu'ont les évaluateurs aux informations concernant le sujet de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Des dispositions formelles – Charte de l'évaluation et directive de la Directrice exécutive sur la communication de l'information – garantissent aux évaluateurs l'accès à l'information 	

¹⁸ La prise de décisions (guidée par les avis du conseiller régional pour les évaluations décentralisées à l'échelle des pays et des régions) porte sur les aspects suivants: sélection et conception de l'évaluation, choix de l'équipe, budgétisation et approbation du mandat, des rapports initiaux et des rapports d'évaluation. Pour les petits bureaux de pays, des ajustements pourront être apportés, notamment en confiant un rôle plus important au bureau régional.

¹⁹ GNUE. 2005. Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies. <http://www.uneval.org/document/detail/21>; Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies. <http://www.uneval.org/document/detail/22>

TABLEAU 1: DISPOSITIONS VISANT À GARANTIR L'INDÉPENDANCE ET L'IMPARTIALITÉ DE L'ÉVALUATION		
Norme du GNUE	Évaluation centralisée	Évaluation décentralisée
L'impartialité est l'absence de parti pris à tous les stades du processus d'évaluation, à savoir: planification, conception et méthode, sélection des équipes d'évaluation, rigueur méthodologique, collecte des données, analyse, constatations, conclusions et recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Système EQAS • Compte dûment tenu des impératifs de confidentialité, les points de vue de toutes les parties prenantes sont systématiquement pris en considération lors de la conception des évaluations, de leur déroulement et de l'établissement des rapports • La transparence de l'analyse est intégrée à la conception et à la conduite des évaluations ainsi qu'à l'établissement des rapports • Des normes relatives à la portée des évaluations sont appliquées • Des mécanismes d'évaluation des conflits d'intérêts sont utilisés 	<p>D'autres dispositions complètent celles déjà prévues pour l'évaluation centralisée:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EQAS décentralisé (DEQAS) pour une gestion transparente des évaluations • service d'assistance • permanence téléphonique du Bureau de l'évaluation pour le personnel et les évaluateurs • rôles et responsabilités en matière d'évaluation intégrés dans: i) le système de gestion des prestations professionnelles du personnel du PAM; et ii) les déclarations d'assurance relatives au contrôle interne émanant des directeurs

TABLEAU 3: NORMES MINIMALES RELATIVES À LA PORTÉE DES ÉVALUATIONS	
Évaluation centralisée	Évaluation décentralisée
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations stratégiques couvrant de manière équilibrée les principaux instruments de planification du PAM, y compris les éléments du Plan stratégique et les stratégies connexes 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation d'au moins 50 pour cent du portefeuille d'activités²⁰ de chaque bureau de pays sur une période de 3 ans²¹
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des politiques après 4 à 6 ans de mise en œuvre²² 	<p>Évaluations recommandées:</p> <ul style="list-style-type: none"> • avant le passage à une plus grande envergure des projets pilotes, innovations ou prototypes • en cas d'interventions à haut risque²³ • avant qu'une troisième intervention de même type et de même portée ne soit mise en œuvre
<p>Évaluations de portefeuille d'activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tous les 5 ans dans les 10 plus grands bureaux de pays (2 par an) • tous les 10 à 12 ans dans tous les autres bureaux de pays (7 par an) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, parfois avec le Comité permanent interorganisations 	
<ul style="list-style-type: none"> • Répartition équitable grâce aux évaluations d'opérations gérées au niveau central²⁴ 	
Tous les programmes de pays	

²⁰ En termes de valeur en dollars des besoins financés; activités menées par le biais d'opérations ou de fonds d'affectation spéciale.

²¹ Dans les pays comptant un seul projet de développement ou un seul programme de pays, l'évaluation peut avoir lieu tous les cinq ans.

²² WFP/EB.A/2011/5-B.

²³ WFP/EB.A/2015/5-B.

²⁴ La série temporaire en cours des évaluations d'opérations centralisées devrait progressivement disparaître à mesure que la fonction d'évaluation décentralisée se développe. Les évaluations d'opérations peuvent également être décentralisées.

VII. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

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

Conseil d'administration

2. Le Conseil supervise la fonction d'évaluation en exerçant les rôles suivants:

<i>Cadre normatif</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Approuve la politique d'évaluation; garantit l'application de ses dispositions. ii) Approuve la nomination du Directeur de l'évaluation faite par le Directeur exécutif. iii) Dans le cadre de la consultation annuelle et des tables rondes sur l'évaluation, fournit des orientations stratégiques sur la fonction d'évaluation. iv) Favorise une culture de l'évaluation en tant qu'organe directeur du PAM, par l'entremise de ses <i>membres</i> et dans les pays que ceux-ci représentent.
<i>Contrôle</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Examine les rapports annuels sur l'évaluation²⁵, qui rendent compte de la mise en œuvre de la politique d'évaluation et de l'efficacité de la fonction d'évaluation – tant pour les éléments centralisés que décentralisés –, et donne des orientations à la direction concernant ladite mise en œuvre. ii) Examine tous les rapports d'évaluation centralisée. iii) Examine les réponses de fond formulées en temps voulu par la direction à toutes les évaluations présentées ainsi que les rapports sur les mesures de suivi.
<i>Planification</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Examine le plan de travail du Bureau de l'évaluation et ses priorités, tels qu'ils figurent dans le Plan de gestion du PAM.
<i>Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Dans le cadre du Plan de gestion du PAM, approuve le budget du Bureau de l'évaluation. Examine, dans le cadre du rapport annuel sur l'évaluation, l'évolution de la situation des ressources humaines et financières consacrées aux évaluations centralisées et décentralisées.
<i>Utilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Lorsqu'il approuve de nouvelles politiques ou stratégies, ou de nouveaux programmes, plans de gestion et autres documents pertinents, veille à ce que les données probantes issues de l'évaluation aient bien été prises en considération. ii) Prend ses décisions en tenant compte des données probantes issues de l'évaluation.

²⁵ Les résultats des évaluations décentralisées et des évaluations humanitaires interorganisations sont communiqués uniquement dans le rapport annuel sur l'évaluation.

Directeur exécutif

3. Le Directeur exécutif exerce les responsabilités suivantes:

<i>Cadre normatif</i>	<p>i) Garantit l'application des dispositions de la présente politique, notamment en ce qui concerne les normes relatives à la portée des évaluations, les ressources, les responsabilités et les clauses d'impartialité relatives à l'évaluation décentralisée.</p> <p>ii) Promulgue la Charte de l'évaluation.</p> <p>iii) Promeut une culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, et veille à ce qu'il soit tenu compte des principes de l'évaluation dans le cadre de la gestion et de la prise de décisions.</p> <p>iv) Nomme au poste de Directeur de l'évaluation, sous réserve de l'approbation du Conseil, un évaluateur professionnel compétent n'ayant aucun conflit d'intérêts avec la fonction qui lui est confiée, pour un mandat non renouvelable de six ans sans possibilité de réadmission au PAM²⁶.</p>
<i>Ressources</i>	<p>i) Dans le cadre des processus de gestion et de planification des projets du PAM, affecte les ressources humaines et financières nécessaires dans l'ensemble de la structure pour que la capacité d'évaluation et la portée des évaluations soient conformes aux dispositions de la politique d'évaluation.</p>
<i>Réponses de la direction</i>	<p>i) Veille à ce que les réponses de la direction aux recommandations issues de l'évaluation soient solides et accompagnent chacun des rapports d'évaluation soumis à l'examen du Conseil, s'assure de la mise en œuvre des mesures de suivi et fait rapport chaque année sur l'avancement de leur application.</p> <p>ii) Présente une réponse au rapport annuel sur l'évaluation, et s'assure que les mesures nécessaires sont prises pour que la fonction d'évaluation du PAM soit performante.</p>
<i>Utilisation</i>	<p>i) Encourage la réflexion dans le domaine de l'évaluation, et a recours aux évaluations pour s'assurer que les décisions prises en matière de politiques, stratégies et programmes sont fondées sur des éléments probants.</p>
<i>Engagement international</i>	<p>i) Appuie les contributions du PAM à l'évaluation au niveau international et, en particulier en tant que membre directeur du Comité permanent interorganisations, à l'évaluation de l'action humanitaire.</p>

Directeur de l'évaluation

4. Le Directeur de l'évaluation pilote une fonction d'évaluation indépendante au sein du Secrétariat du PAM. Il/elle a un rôle purement consultatif ou d'observateur dans les comités ou équipes spéciales établis à des fins de gestion. Au travers du Bureau de l'évaluation, le Directeur de l'évaluation est chargé de la direction d'ensemble, de la normalisation et de la supervision de la fonction d'évaluation globale au PAM. Il/elle exerce les responsabilités suivantes:

<i>Cadre normatif</i>	<p>i) Dirige la mise en œuvre de la politique d'évaluation, en veillant au respect des normes et des règles du GNUE et à l'utilisation de la pratique la plus récente en matière d'évaluation.</p> <p>ii) Élabore la stratégie d'évaluation et en dirige la mise en œuvre.</p>
-----------------------	--

²⁶ À titre de disposition transitoire et dans un souci de continuité, le mandat du Directeur en poste, qui expire le 7 janvier 2016, sera prorogé d'un an. Le mandat de six ans non renouvelable prendra effet à compter de l'entrée en fonctions du nouveau Directeur de l'évaluation.

	<p>iii) Appuie le travail du Directeur exécutif en faveur d'une culture institutionnelle de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage.</p> <p>iv) Définit le cadre normatif des évaluations centralisées et décentralisées – normes, règles, garanties d'impartialité, directives et portée des évaluations escomptée.</p>
<i>Contrôle</i>	<p>i) Garantit que toutes les évaluations centralisées respectent bien les principes d'évaluation.</p> <p>ii) Supervise la fonction d'évaluation décentralisée et en rend compte.</p> <p>iii) Facilite le dialogue avec la haute direction à propos de la performance et du renforcement de la fonction d'évaluation.</p>
<i>Planification</i>	<p>i) Élabore le plan de travail du Bureau de l'évaluation en concertation avec la haute direction du PAM et d'autres parties prenantes, et le soumet au Conseil pour examen dans le cadre du Plan de gestion du PAM.</p> <p>ii) Veille à la mise en place d'un ensemble de conditions propices à la planification des évaluations décentralisées.</p> <p>iii) Consulte régulièrement les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour assurer la complémentarité entre évaluations centralisées et décentralisées.</p>
<i>Ressources</i>	<p>i) Exerce pleinement les pouvoirs qui lui sont délégués pour ce qui est de la gestion de toutes les ressources humaines et financières allouées au Bureau de l'évaluation.</p> <p>ii) Propose un budget conforme au plan de travail du Bureau de l'évaluation, qu'il soumet au Conseil pour examen dans le cadre du Plan de gestion du PAM.</p> <p>iii) Promeut l'établissement d'un mécanisme institutionnel durable pour financer les évaluations décentralisées.</p>
<i>Réponses de la direction</i>	<p>i) Dialogue avec la direction pour une meilleure cohérence entre les recommandations issues des évaluations centralisées et les réponses de la direction.</p>
<i>Gestion des évaluations centralisées</i>	<p>i) Produit des évaluations de qualité.</p> <p>ii) Recrute des consultants indépendants spécialisés dans l'évaluation.</p> <p>iii) Veille au respect du Code de conduite des évaluateurs.</p> <p>iv) Soumet directement ses rapports au Conseil, sans avoir à les faire approuver au préalable par la direction du PAM.</p>
<i>Assurance qualité</i>	<p>i) Met à jour et diffuse les méthodes d'évaluation et autres directives par le biais d'EQAS, afin de s'assurer que la pratique suivie au PAM pour l'évaluation correspond bien aux normes du GNUE et autres règles internationales pertinentes.</p> <p>ii) Veille à ce que toutes les évaluations centralisées se conforment à EQAS et conçoit des systèmes facilitant la conformité avec DEQAS.</p>
<i>Vérification de la qualité</i>	<p>i) Veille à la vérification indépendante de la qualité de toutes les évaluations achevées au PAM.</p>
<i>Développement des capacités</i>	<p>i) Établit et met en œuvre avec d'autres intervenants au PAM une approche détaillée visant à développer les capacités internes que requiert la fonction d'évaluation décentralisée, et qui soit compatible avec les stratégies institutionnelles du PAM en matière de ressources humaines et de suivi.</p>

<i>Utilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) S'assure que tous les rapports d'évaluation centralisée sont publiés sur le site Web du PAM. ii) Veille à ce que les résultats des évaluations soient communiqués en temps voulu et de la manière qu'il convient pour appuyer l'apprentissage organisationnel. iii) Organise une consultation annuelle et des tables rondes sur l'évaluation.
<i>Engagement international</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Dirige les travaux du PAM au GNUE et dans d'autres réseaux d'évaluation professionnels. ii) Soutient l'action engagée par le GNUE et le PAM pour renforcer les capacités nationales d'évaluation, selon qu'il convient. iii) Favorise la conduite d'évaluations conjointes selon que de besoin.
<i>Rapports</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Approuve les rapports d'évaluation centralisée qui sont présentés directement au Conseil sans soumission préalable à l'approbation du Directeur exécutif ou de l'équipe de direction du PAM. ii) Prépare et publie le rapport annuel sur l'évaluation, dans lequel il fait notamment mention des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation.

Directeurs régionaux

5. La fonction d'évaluation est répartie entre les différents services du PAM. Les directeurs régionaux ont un rôle important à jouer dans la fonction d'évaluation décentralisée et dans les évaluations réalisées à la demande des bureaux de pays, et ils assument les responsabilités suivantes:

<i>Cadre normatif</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Veillent à l'application des dispositions relatives à la fonction d'évaluation décentralisée, notamment en ce qui concerne les normes relatives à la portée des évaluations et l'impartialité. ii) Prennent les mesures qui s'imposent pour renforcer l'évaluation décentralisée avec l'appui du Bureau de l'évaluation.
<i>Planification</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Consultent régulièrement le Bureau de l'évaluation et les bureaux de pays pour assurer la complémentarité entre évaluations centralisées et décentralisées. ii) Veillent à ce que les évaluations décentralisées prévues soient prises en compte lors de l'élaboration des stratégies et des interventions.
<i>Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Veillent à ce que les budgets prévoient des ressources pour gérer les évaluations décentralisées indépendantes et fournir un appui au niveau régional.
<i>Réponses de la direction et mesures de suivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Veillent à la préparation et à la mise à disposition de tous des réponses de la direction aux recommandations issues des évaluations décentralisées ainsi qu'à la mise en œuvre de mesures de suivi adaptées.
<i>Assurance qualité</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Contrôlent l'application du système DEQAS.
<i>Développement des capacités</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Avec le Bureau de l'évaluation, fournissent des conseils techniques aux bureaux de pays qui ont à gérer des évaluations décentralisées.
<i>Utilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) Veillent à ce que les nouveaux programmes et stratégies établis dans la région se fondent sur les données probantes issues des évaluations. ii) S'assurent que tous les rapports d'évaluation décentralisée sont accessibles à tous.

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

6. Les directeurs de division au Siège et les directeurs de bureau régional ou de bureau de pays peuvent faire exécuter des évaluations décentralisées. En outre, ils sont parties prenantes aux évaluations centralisées. En conséquence, ils exercent les responsabilités suivantes:

En tant que demandeurs des évaluations décentralisées	
<i>Cadre normatif</i>	i) Se conforment aux dispositions de la politique d'évaluation et aux garanties d'impartialité. ii) Respectent les normes relatives à la portée des évaluations.
<i>Planification</i>	i) Prévoient des plans pour l'évaluation au moment de la conception des interventions qui sont compatibles avec les normes relatives à la portée des évaluations qui figurent dans la politique d'évaluation, et s'assurent de l'évaluabilité des activités entreprises en établissant des niveaux de référence, des indicateurs de performance et des valeurs cibles appropriés pour les résultats escomptés. ii) Font figurer l'évaluation dans les plans de travail de leur bureau. iii) Encouragent la conduite d'évaluations conjointes dans la mesure du possible.
<i>Ressources</i>	i) Prévoient au budget suffisamment de ressources pour la gestion et la conduite d'évaluations décentralisées indépendantes.
<i>Gestion des évaluations décentralisées</i>	i) Conçoivent et gèrent les évaluations dans le respect des normes et des règles du GNUE. ii) Sélectionnent, recrutent et encadrent les consultants spécialisés dans l'évaluation. iii) Veillent à ce que les consultants respectent le Code de conduite des évaluateurs. iv) Effectuent le recrutement selon des procédures de mise en concurrence fondées sur la performance.
<i>Réponses de la direction et mesures de suivi</i>	i) Préparent les réponses de la direction et veillent à ce qu'elles soient accessibles à tous. ii) Mettent en place des mesures de suivi et en rendent compte.
<i>Assurance qualité</i>	i) Appliquent le système DEQAS.
<i>Vérification de la qualité</i>	i) Examinent les rapports sur la qualité des évaluations achevées et prennent les mesures nécessaires pour améliorer la qualité des évaluations à venir.
<i>Développement des capacités</i>	i) Avec l'appui du Bureau de l'évaluation, renforcent les capacités du personnel pour qu'il soit à même de gérer les évaluations décentralisées.
<i>Utilisation</i>	i) Utilisent les données probantes issues des évaluations décentralisées lors de l'élaboration des nouveaux programmes, politiques, stratégies et autres interventions. ii) Veillent à ce que les rapports d'évaluation décentralisée soient accessibles à tous.

En tant que parties prenantes des évaluations centralisées	
<i>Appui à la conduite des évaluations</i>	<ul style="list-style-type: none"> i) S'assurent de l'évaluabilité des activités entreprises par le PAM – en établissant des niveaux de référence, des indicateurs de performance et des valeurs cibles pour les résultats escomptés. ii) Facilitent le processus d'évaluation et donnent accès à l'information demandée. iii) Organisent des consultations sur les plans d'évaluation et font remonter l'information sur les produits de l'évaluation.
<i>Ressources</i>	<i>i) Directeurs de pays seulement:</i> contribuent financièrement à certaines évaluations d'opérations gérées par le Bureau de l'évaluation ²⁷ .
<i>Réponses de la direction et mesures de suivi</i>	i) Préparent les réponses de la direction aux recommandations issues d'évaluations qui leur sont adressées, mettent en œuvre des mesures de suivi et en rendent compte.
<i>Utilisation</i>	i) Utilisent les données probantes issues des évaluations centralisées lors de l'élaboration des nouveaux programmes, stratégies et politiques.

²⁷ Mémorandum de la Directrice exécutive, décembre 2015: *Extension in Time and Revision of Targets for the Executive Director Decision Memo 5/10/2012; Establishment of a Special Account for Operation Evaluations and Approval of Direct Support Costs Funding Modality.*

ANNEXE III: Qualification, conditions d'emploi et procédure de sélection du Directeur de l'évaluation

Qualification

1. Conformément aux recommandations formulées lors de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial²⁸ réalisé en 2014, à la réponse qui y avait été donnée et à la politique en matière d'évaluation (2016-2021), le titre du poste de Directeur du Bureau de l'évaluation est requalifié en Directeur de l'évaluation.

Conditions d'emploi

2. Le Directeur de l'évaluation est nommé par le Directeur exécutif. Outre qu'il continue d'assumer la responsabilité du Bureau de l'évaluation du PAM, le Directeur de l'évaluation assure la direction mondiale de l'ensemble de la fonction d'évaluation, centralisée et décentralisée, établit les normes que celle-ci doit respecter, supervise ses activités et en rend compte, conformément aux principes d'indépendance, de crédibilité et d'utilité établis par le système des Nations Unies, ainsi qu'au cadre normatif et aux responsabilités décrits dans la politique d'évaluation et la Charte de l'évaluation.
3. Le Directeur de l'évaluation est nommé à la classe D-2 pour un mandat unique non renouvelable d'une durée de six ans, sans possibilité de réadmission au PAM.
4. Le Directeur de l'évaluation est à la tête d'une fonction d'évaluation indépendante au sein du Secrétariat du PAM. Pour éviter tout conflit d'intérêts réel ou supposé, il ne peut se voir confier aucune autre responsabilité de gestion et n'aura qu'un rôle de conseil ou d'observation dans les comités ou les équipes spéciales mis sur pied à des fins de gestion.

Procédure de sélection

5. Dans le respect des critères prépondérants que sont la compétence technique, l'indépendance d'action et l'intégrité, une procédure de sélection internationale transparente avec appel à candidatures est mise en place pour le poste de Directeur de l'évaluation, selon les modalités suivantes:
 - i. La Division des ressources humaines rédigera un avis de vacance de poste externe à partir du mandat qui sera établi compte tenu des responsabilités définies dans la politique d'évaluation.
 - ii. L'avis de vacance de poste sera largement diffusé dans les médias et sur les sites Web pertinents, notamment ceux des États Membres des Nations Unies et du GNUE, et par la voie d'autres organismes, publications et réseaux internationaux pertinents.
 - iii. À partir des critères de sélection figurant dans l'avis de vacance de poste, la Division des ressources humaines étudiera les candidatures et dressera la liste des candidats répondant aux qualifications minimales requises.

²⁸ WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1.

- iv. Un jury de sélection désigné par le Directeur exécutif selon la composition indiquée ci-après et avec l'appui de la Division des ressources humaines, étudiera à son tour les candidatures conformément aux politiques de recrutement du PAM et aux exigences du poste. À l'issue de cet examen, le jury fera passer des entretiens et recommandera les deux meilleurs candidats, par ordre de priorité, au Directeur exécutif.
- v. Le Directeur exécutif soumettra le nom du candidat ou de la candidate retenu au Conseil d'administration, pour approbation.

Composition du jury de sélection

- Directeur exécutif adjoint
- Chef de cabinet
- Sous-Directeur exécutif (Département des services concernant les opérations ou Département de la gestion des ressources)
- Président du GNUE (ou directeur désigné d'un bureau de l'évaluation d'un autre organisme des Nations Unies)
- Deux membres du Conseil d'administration du PAM, désignés par le Bureau du Conseil
- Directeur de la Division des ressources humaines, en qualité de Secrétaire.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ALNAP	Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire
CAD	Comité d'aide au développement
CALL	Initiative de coordination du système de responsabilisation et de partage des enseignements tirés de l'expérience pour la Syrie
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectifs de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
P4P	Achats au service du progrès
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PREP	Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SUN	Mouvement Renforcer la nutrition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance