

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 4-6 février 2008

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 7 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2008/7-A
20 décembre 2007
ORIGINAL: ANGLAIS

EXAMEN PAR LES PAIRS DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

Rapport résumé

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document à contacter la fonctionnaire du PAM mentionnée ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OEDE* :

Mme C. Heider

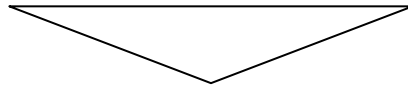
tél.: 066513-2030

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Bureau de l'évaluation



PROJET DE DECISION*



Le Conseil prend note des documents intitulés "Examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial" (WFP/EB.1/2008/7-A) et "Réponse de la direction à l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial" (WFP/EB.1/2008/7-A/Add.1), et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (WFP/EB.1/2008/15) publié à la fin de la session du Conseil.

Résumé

Examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial

- *Pairs*
Jock Baker, Stefan Dahlgren, Susanne Frueh, Ted Kliet, Zenda Ofir
- *Conseillers auprès des pairs*
Ian Christoplos, Peta Sandison
- [Cliquez ici pour consulter le rapport technique complet en anglais](#)

Stockholm, 5 novembre 2007

Vue d'ensemble

1. L'objectif de cet examen par des pairs est de fournir une évaluation indépendante de la qualité de la fonction d'évaluation au PAM et de la manière dont elle y est exercée. Cet examen est destiné à la direction, au Conseil d'administration et au Bureau de l'évaluation (OEDE) du PAM, ainsi qu'au Comité d'aide au développement (CAD) et au Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Ses constatations seront présentées au Conseil d'administration lors de la session de février 2008 et éclaireront les discussions et décisions futures sur la fonction et l'administration d'OEDE. Ce rapport d'évaluation sera rendu public et communiqué pour information à l'équipe spéciale du CAD et du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.
2. Le présent examen par les pairs prend comme point de départ la fonction d'évaluation centralisée, c'est-à-dire OEDE, mais inclut également une analyse de l'évaluation décentralisée et de la manière dont le PAM dans son ensemble s'investit dans cet exercice. Une attention toute particulière est portée aux différentes attitudes et perceptions qui déterminent comment le Programme utilise et tire parti des évaluations. Conformément au "Framework for Professional Peer Reviews of Evaluation Functions in Multilateral Organisations" (Cadre des examens par les pairs des fonctions d'évaluation dans les organisations multilatérales), établi par l'Équipe spéciale du CAD et du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, le présent examen a retenu trois critères principaux qui doivent être satisfaits pour que les fonctions et les produits de l'évaluation soient considérés comme de grande qualité:
 - A. **Indépendance** des évaluations et du système d'évaluation. Le processus d'évaluation doit être impartial et indépendant du processus d'élaboration des politiques, ainsi que de la fourniture et de la gestion de l'aide. L'indépendance de la fonction d'évaluation est une condition préalable à sa crédibilité, à sa validité et à son utilité.
 - B. **Crédibilité** des évaluations. La crédibilité des évaluations dépend du niveau de compétence et d'indépendance des responsables des évaluations et des évaluateurs, ainsi que du degré de transparence du processus d'évaluation. Elle nécessite qu'il soit fait état des réussites comme des échecs. Les pays partenaires et les représentants d'autres partenaires doivent, par principe, participer pleinement à l'évaluation afin d'en renforcer la crédibilité, de faciliter l'adoption de ses constatations et de promouvoir l'engagement de toutes les parties concernées.
 - C. **Utilité** des évaluations. Pour avoir une incidence sur la prise de décision, les constatations de l'évaluation doivent être perçues comme pertinentes et utiles, et être présentées de façon claire et concise. Elles doivent refléter fidèlement les différents intérêts et besoins des nombreuses parties engagées dans l'aide humanitaire ou la coopération pour le développement. Les évaluateurs n'ont pas l'entière maîtrise de l'utilité de leurs travaux. Cela dépend aussi de l'intérêt manifesté par les responsables et les États membres, à travers leur participation aux organes décisionnels, lorsqu'ils demandent une évaluation, en reçoivent les résultats et les utilisent.

3. Les conclusions de cet examen reposent sur les éléments présentés ci-après:
 - Des travaux préparatoires ont été menés en étudiant dans un premier temps la documentation pertinente et en conduisant une première série d'entretiens au Siège du PAM, à Rome.
 - Sur la base des données recueillies, un rapport factuel préliminaire a été établi et communiqué à OEDE pour validation et commentaires.
 - Des visites ont été effectuées dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays de l'Organisation, à Johannesburg, Lilongwe, Jakarta, Bangkok et Vientiane, au cours desquelles des entretiens ont été organisés avec le personnel du PAM, des partenaires et d'autres parties prenantes.
 - Une méta-évaluation de 12 évaluations centralisées (OEDE) et décentralisées a été réalisée. Parallèlement à cette étude sur documents, des entretiens ont eu lieu avec des chefs d'équipe, des responsables d'évaluations, des membres du personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux et d'autres parties prenantes.
 - Ces données ont été comparées avec les analyses des évaluations du PAM faites par le Réseau d'apprentissage actif pour une plus grande efficacité et transparence de l'action humanitaire.
 - Une enquête Web réalisée auprès du personnel du PAM a reçu 87 réponses.
 - Les pairs se sont entretenus avec certaines parties prenantes, parmi lesquelles le Conseil d'administration (réunion avec 14 membres), des cadres de l'Organisation, OEDE (Directrice et membres du personnel), des directeurs de bureaux régionaux et de bureaux de pays, des directeurs de divisions, des fonctionnaires chargés de la coordination du suivi et de l'évaluation au niveau régional et d'autres membres du personnel du PAM.
 - Au total, 124 entretiens ont été menés.
 - Le projet de rapport a été débattu avec le PAM lors d'une réunion de consultation qui s'est déroulée le 25 octobre. Le présent rapport final tient compte des discussions qui ont eu lieu à cette occasion.
4. Les trois dimensions ou critères adoptés dans le cadre de la présente analyse (indépendance, crédibilité et utilité) relèvent de jugements à la fois objectifs et subjectifs. Le cadre normatif des Nations Unies (les Règles et les Normes du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation ainsi que les critères du CAD de l'OCDE utilisés dans le présent examen) repose sur une combinaison de règles institutionnelles, culturelles et subjectives. Cet examen repose donc sur une analyse de la structure organisationnelle, des modes de financement et des pratiques de gestion du PAM ainsi que des opinions subjectives du personnel sur les trois dimensions susmentionnées. Les perceptions du personnel reflètent la volonté du PAM d'exploiter les résultats des évaluations et sont donc particulièrement utiles dans le cadre de l'appréciation de la fonction d'évaluation du Programme; elles ont de ce fait constitué une part non négligeable des données exploitées par les pairs.

Principales constatations et conclusions

Généralités

5. Les pairs concluent que l'*indépendance* de la fonction d'évaluation du PAM est adéquate au regard d'autres organisations similaires; que la *crédibilité* des *produits* de la fonction d'évaluation du PAM est inégale tandis que la *crédibilité du processus* est un peu plus satisfaisante, bien qu'également problématique; et que les critères d'*utilité* de la fonction d'évaluation du PAM sont partiellement respectés: les évaluations contribuent à la programmation des activités mais, concernant la plupart des autres aspects, les structures et les mécanismes destinés à exploiter utilement les résultats sont peu développés.
6. OEDE est une unité solide, dont le personnel est consciencieux, bien formé et très motivé. Au cours de ces sept dernières années, le Bureau de l'évaluation a déployé beaucoup d'efforts pour améliorer la fonction d'évaluation du PAM. Aujourd'hui, il cherche à remédier à certaines faiblesses telles que la qualité imparfaite des rapports, l'attention insuffisante prêtée à la planification stratégique des évaluations ou encore un degré insuffisant d'implication et de suivi de la part de la direction. Les pairs estiment que la résolution de ces problèmes répondrait à un grand nombre de questions soulevées dans ses conclusions.
7. La qualité de la fonction d'évaluation est plus variable à l'échelon des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Les niveaux de motivation et d'investissement de ressources dépendent des intérêts et des priorités de ces derniers. Compte tenu du processus de décentralisation au PAM, OEDE n'a pas été en mesure d'exercer une véritable influence sur la qualité de ces évaluations. Néanmoins, les résultats des évaluations dirigées par OEDE et par les bureaux régionaux sont régulièrement pris en compte dans la formulation des programmes de suivi et ont une incidence sur l'élaboration des politiques. Toutes les évaluations d'OEDE sont rendues publiques et soumises au Conseil d'administration.

Indépendance

8. Les pairs estiment que l'*indépendance* de la fonction d'évaluation du PAM est assez satisfaisante de manière générale, en comparaison d'autres organisations similaires, mais qu'elle pourrait être affaiblie à l'avenir en raison de l'attitude d'une grande partie du personnel du PAM, qui a tendance à ne pas reconnaître l'importance.
9. Le Conseil d'administration et le Directeur exécutif sont responsables de la nomination, dans le respect des règles, d'un spécialiste de l'évaluation à la tête d'OEDE. Les ressources de l'évaluation sont actuellement préservées. OEDE se situe en dehors de la hiérarchie tout en étant suffisamment intégré dans les structures de direction du PAM pour promouvoir la prise en compte de ses travaux. Cette situation est considérée par les pairs comme tout à fait satisfaisante.
10. Pourtant, quelques imperfections sont relevées au sujet de l'indépendance de la fonction d'évaluation. L'obligation redditionnelle dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations n'est pas clairement définie. Certains membres du personnel d'OEDE

craignent que leur rôle d'évaluation ait des répercussions sur leur carrière, ce qui pourrait entraîner une retenue excessive dans leur gestion des évaluations sensibles. On note également des garanties insuffisantes dans le domaine de la prévention de la partialité et des conflits d'intérêt chez les évaluateurs externes. Le rôle des bureaux régionaux, qui sont à la fois chargés de contrôler les bureaux de pays et de les appuyer, soulève quelques problèmes quant à leur indépendance en matière d'évaluation décentralisée. En effet, leur fonction d'évaluation comprend une critique publique de la programmation des activités alors qu'ils sont également tenus au final d'assurer une relation collégiale quotidienne avec les bureaux de pays.

11. Hormis quelques exceptions notables, OEDE a habituellement accès à toutes les informations et est libre de faire connaître ses constatations. Les évaluations prennent en considération les points de vue de toutes les parties prenantes, mais le processus ne permet pas de garantir un dialogue suffisant avec les intervenants externes au PAM.

Crédibilité

12. Les pairs ont mesuré la *crédibilité* des évaluations en termes de produits et en termes de processus. La crédibilité a été évaluée selon des normes de qualité formelles mais aussi selon les perceptions subjectives du personnel à différents échelons. Dans certains cas, ces perceptions sont assez différentes de l'estimation de la qualité par les pairs. Certaines évaluations décentralisées et autoévaluations sont considérées comme très crédibles à l'intérieur des pays où elles ont été conduites, car elles font écho aux préoccupations essentielles des acteurs concernés. Toutefois, plusieurs d'entre elles ont été jugées peu satisfaisantes par les pairs, de même que par la plupart des parties prenantes au Siège de l'Organisation, pour des raisons de méthodologie et de non-respect de règles élémentaires de qualité. Les pairs concluent que la crédibilité générale des *produits* de la fonction d'évaluation du PAM est inégale et que le *processus* sur lequel repose cette fonction est un peu plus crédible, bien qu'également problématique.
13. Pour être crédible, l'évaluation doit s'appuyer sur une politique officielle. Une telle politique existe, mais elle se compose de plusieurs strates de documentation qui nuisent à sa lisibilité et à son applicabilité. La politique d'évaluation n'est pas suffisamment utilisée pour orienter la pratique.
14. Les évaluateurs et les bureaux régionaux ont manqué de clarté quant aux résultats attendus en termes de qualité en raison du manque de précision au sein même d'OEDE et de la crainte de voir les exigences du Siège ignorer les contraintes de ressources et de temps sur le terrain. L'élaboration de normes et de procédures plus précises est en cours et permettra de combler cette première lacune. OEDE veut également jouer un rôle plus actif dans l'appui des évaluations décentralisées et des autoévaluations, mais du fait de la réduction des ressources humaines et financières, en particulier au sein des bureaux régionaux, certains problèmes ne pourront être résolus.
15. De façon générale, la fonction d'évaluation d'OEDE est impartiale. Les avis de toutes les parties prenantes sont souvent sollicités, mais il semble que les intervenants les plus accessibles et les opinions les mieux exprimées soient davantage écoutés, et que les vues

des bénéficiaires, en particulier, soient sous-représentées. D'aucuns affirment que des évaluateurs recrutés par l'Organisation ont des idées préconçues ou sont influencés dans leurs jugements par des conflits d'intérêt. Pour remédier à ce problème et accroître les chances de trouver des consultants hautement qualifiés, il serait souhaitable d'adopter une approche plus concurrentielle lors du recrutement des évaluateurs externes.

16. Le processus de préparation des évaluations, l'encadrement des équipes sur le terrain, ainsi que les activités de conseil et de soutien, sont gérés de manière très professionnelle par OEDE. Les mandats des évaluations sont généralement adéquats, mais se révèlent parfois trop normalisés et trop ambitieux. Ce problème est dû en partie à des lacunes externes à la fonction d'évaluation, les objectifs des programmes étant fréquemment peu clairs ou mal structurés. Dans la plupart des cas, les données de suivi font cruellement défaut et les informations disponibles sont souvent acceptées sans être analysées de manière adéquate.
17. La qualité des évaluations est mitigée. Les nouvelles normes de qualité qu'OEDE va établir prochainement contribueront à améliorer la situation. Des faiblesses particulières ont été observées dans la méthodologie et dans certaines questions transversales, telles que les droits de l'homme, pour lesquelles le PAM dans son ensemble manque de capacités et d'orientations. L'absence de prise en compte de l'incidence financière de la mise en œuvre des recommandations, conjuguée à divers facteurs associés aux modalités d'établissement des priorités au sein du PAM, a érodé la crédibilité des évaluations auprès de certains membres du personnel de l'Organisation.
18. En ce qui concerne les partenaires, ces derniers sont invités à prendre part au processus d'évaluation principalement en qualité d'intervenants extérieurs ou d'informateurs clés. Les pairs estiment que cette approche n'est pas indiquée si l'on veut promouvoir la responsabilité et l'apprentissage sur une base réciproque. La consultation des parties prenantes concernant la planification, la conception, la conduite et le suivi des évaluations est irrégulière et se focalise de manière disproportionnée sur la phase de mise en œuvre.

Utilité

19. Les pairs concluent que les critères d'*utilité* de la fonction d'évaluation du PAM sont partiellement remplis: l'évaluation apporte une contribution importante à la formulation des programmes de suivi, mais, concernant la plupart des autres aspects, les structures et mécanismes destinés à exploiter utilement les résultats sont insuffisamment développés. On constate que le Programme pâtit d'un manque de réflexion stratégique quant à la manière d'exploiter l'évaluation et de lui trouver sa juste place entre apprentissage et obligation de rendre des comptes. L'évaluation sert rarement à renforcer l'obligation redditionnelle vis-à-vis des partenaires.
20. L'évaluation n'est pas suffisamment intégrée dans bon nombre de processus adoptés par le PAM pour définir, suivre et analyser ses politiques. Le Programme l'utilise rarement pour rendre compte de son action à un ensemble plus vaste d'intervenants au regard de la

place qu'il occupe au sein des organisations spécialisées dans l'action humanitaire et l'aide au développement.

21. Les évaluations s'intéressent principalement aux produits, par opposition aux effets directs et à l'impact, traduisant la volonté de nombreuses parties prenantes de bénéficier de conseils pratiques en matière de programmation. Si l'on adopte une perspective étroite et que l'on se demande comment l'évaluation peut aider à faire les choses "convenablement", l'évaluation apporte une précieuse contribution à la conception et à la gestion des programmes. Si l'on adopte une perspective plus large et que l'on veut apprendre à faire les choses "comme il conviendrait", le bilan est moins brillant. Malgré certains efforts visant à encourager une réflexion plus approfondie au sein du PAM sur la base des éléments d'information apportés par les évaluations, concernant l'évolution du rôle de l'aide alimentaire par exemple, l'Organisation a eu tendance à considérer l'évaluation principalement comme un moyen d'apporter de modestes améliorations à des approches solidement établies. Le Conseil d'administration, qui cherche à intégrer pleinement l'évaluation dans ses discussions sur le rôle futur et les priorités du PAM, fait ici exception.
22. Les structures dont dispose la direction pour appliquer les recommandations des évaluations au niveau du Siège sont morcelées et appellent une réorganisation majeure. La direction tient compte des évaluations en les répercutant dans le processus de formulation des programmes, mais, dans une perspective plus large, cette démarche est insuffisante. OEDE a formé le projet de lier étroitement l'évaluation aux cadres logiques; cela pourrait renforcer l'utilité des évaluations qui mesureraient également les effets directs. La tâche sera toutefois difficile car les cadres logiques ne sont pas bien compris et bien utilisés au PAM de façon générale. En fin de compte, ces problèmes découlent, semble-t-il, du fait que l'on sous-estime l'importance de l'évaluation au PAM et que l'on est peu disposé à reconnaître avoir commis des erreurs.
23. On observe une volonté manifeste d'utiliser les résultats d'une évaluation lorsque celle-ci est planifiée de manière à coïncider avec la formulation de la prochaine phase d'un programme. Au niveau des unités décentralisées, l'utilité revêt une importance particulière du fait de la volonté d'exploiter l'évaluation pour justifier le bien-fondé et la pertinence de nouveaux programmes et de nouvelles phases. Des solutions souples sont souvent trouvées au niveau local pour exploiter l'évaluation et l'inscrire dans un processus d'apprentissage plus large. Cela pourrait toutefois avoir des conséquences négatives sur le principe d'obligation redditionnelle, l'un des aspects de l'évaluation, en vertu duquel une analyse indépendante peut remettre en question les priorités établies pour un pays. En effet, ce principe pourrait être éclipsé par la volonté dominante d'élaborer des programmes séduisants à partir d'expériences réussies, preuves à l'appui.
24. La contribution de l'évaluation à l'acquisition des savoirs est insuffisante au sein du PAM et nulle ou presque chez les partenaires. S'il est vrai que les rapports et les constatations sont disponibles sur le site Web et que des réunions d'information sont organisées, il n'existe pas vraiment de dynamique propre à promouvoir l'utilisation des produits de l'évaluation. L'évaluation n'est pas bien intégrée dans les autres initiatives d'apprentissage au sein du Programme. Les enseignements tirés ne sont pas diffusés

systématiquement. L'évaluation contribue cependant largement à éclairer la réflexion du Conseil d'administration, en particulier grâce aux évaluations thématiques ou stratégiques. D'aucuns demandent que soient rédigées des synthèses des évaluations réalisées. Au niveau des unités décentralisées, l'évaluation est plus directement liée à la formulation des programmes et semble plus efficace en termes d'apprentissage.

25. Les efforts déployés pour renforcer les capacités locales ont été insuffisants. Certaines lacunes relevées au sujet de l'utilité sont liées à la nécessité de repenser la participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation afin de susciter une adhésion plus large à l'ensemble de la démarche. L'utilité des évaluations dépend directement de l'aptitude du PAM à appliquer les conclusions et recommandations en collaboration avec ses partenaires, mais cet aspect de la fonction d'évaluation est généralement peu pris en considération.

Recommandations

26. L'objectif de ces *recommandations* est de proposer des moyens d'améliorer ou de corriger les aspects de la fonction d'évaluation du PAM qui posent problème ou constituent des lacunes au regard des pratiques établies en matière d'évaluation ou des Normes et des Règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

Politique d'évaluation

27. OEDE devrait élaborer une politique d'évaluation intégrant et regroupant les politiques précédentes en la matière et respectant pleinement toutes les Normes et Règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Une telle politique devrait également être conçue comme un vecteur permettant une plus grande transparence et une meilleure communication, entre les acteurs internes et externes, afin de clarifier les objectifs et l'utilité recherchée des évaluations. Le rôle et le but des autoévaluations, des évaluations décentralisées et des évaluations externes, ainsi que leurs interconnexions, devraient être examinés et clairement formulés non seulement dans le cadre de la politique d'évaluation, mais également dans les documents qui définissent le cadre directif et stratégique du PAM. Le mandat d'OEDE devrait être intégré dans la politique d'évaluation établie par l'Organisation.

Obligation redditionnelle élargie

28. L'un des défis majeurs du PAM en matière de responsabilité sera d'élargir l'obligation redditionnelle institutionnelle aux bénéficiaires visés, par l'intermédiaire des gouvernements hôtes ou des ONG partenaires, ou des deux. OEDE devrait bâtir un "modèle d'obligation redditionnelle" à l'intention des principaux acteurs, internes ou externes, afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Ce modèle pourrait fournir des orientations destinées à aider le personnel des unités fonctionnelles du PAM et les principaux acteurs identifiés parmi les partenaires à remplir leurs obligations redditionnelles.

Participation à l'évaluation

29. OEDE devrait rechercher des moyens d'inciter le personnel à s'impliquer davantage dans les évaluations. La collaboration avec les partenaires aux niveaux national, régional ou international relève principalement de la responsabilité d'autres organes du PAM. Néanmoins, le Bureau de l'évaluation devrait jouer un rôle plus actif pour encourager une réelle participation des acteurs concernés. Le chef de l'équipe d'évaluation et le responsable de l'évaluation au sein d'OEDE sont chargés d'optimiser les systèmes participatifs déjà en place pendant la planification, la mise en œuvre et l'exploitation de l'évaluation. OEDE a un rôle à jouer dans le renforcement des capacités du personnel de terrain du PAM, afin de garantir que ce personnel bénéficie du soutien et des orientations dont il a besoin pour s'investir dans les processus d'évaluation.

Mesures prises par la direction pour donner suite aux évaluations

30. Concernant les mesures à prendre par la direction pour donner suite aux évaluations, la répartition des responsabilités n'est pas claire actuellement. Le PAM devrait, en théorie comme en pratique, répartir précisément ces responsabilités entre la fonction d'évaluation et la hiérarchie de l'Organisation. Une fois qu'il a soumis une évaluation au Directeur exécutif, OEDE ne devrait pas être impliqué dans la préparation ou la compilation des réponses des différentes composantes de l'Organisation. Le mécanisme mis en place par la direction pour donner suite aux évaluations devrait prévoir un calendrier d'exécution, des procédures de suivi des mesures à mettre en œuvre, la présentation d'un rapport au Conseil d'administration et la communication des résultats de la procédure de suivi à OEDE.
31. Un système similaire devrait être mis en place pour les évaluations décentralisées. Ce type de répartition des responsabilités ne peut pas être utilisé si, par exemple, le Directeur d'un bureau de pays demande qu'une évaluation soit effectuée puis décide des mesures qui seront prises par la direction pour y donner suite. Toutefois, lorsqu'une évaluation est réalisée par des intervenants externes, un Directeur de pays peut tout à fait formuler une réponse de manière indépendante et en référer au Directeur du bureau régional ou au Directeur exécutif. Le suivi devrait également relever de la responsabilité du bureau de pays, les résultats obtenus étant répercutés auprès des échelons supérieurs du PAM. Le dispositif de réponse et de suivi de la direction devrait être transparent. Les documents pertinents devraient être faciles d'accès pour le PAM et les partenaires et publiés régulièrement sous forme électronique.

Qualité de l'évaluation

32. L'attention portée par OEDE à l'amélioration de la qualité, de la rigueur et de l'harmonisation de ses travaux, ainsi qu'à la mise en place de procédures systématiques, de contrôles de qualité et d'instruments tels que les modèles de répartition des responsabilités ou les matrices d'évaluation sont vivement encouragées. Les capacités du

personnel d'OEDE devraient être préservées durablement afin de stimuler l'intérêt porté aux questions d'évaluation et d'encourager un plus grand professionnalisme. Nous recommandons que le personnel du PAM se voie accorder tout le temps et les facilités nécessaires pour se tenir informé des dernières nouveautés en matière d'évaluation.

33. Il convient de rechercher par quels mécanismes on pourrait améliorer la qualité et la crédibilité des recommandations issues des évaluations et faire en sorte que les parties prenantes adhèrent entièrement à leurs conclusions. Ces recommandations pourraient notamment être formulées en collaboration avec les principales parties prenantes ou bien déléguées aux personnes responsables des décisions et des actions au sein du PAM, en fonction de l'engagement des principales parties prenantes par rapport aux constatations et conclusions des rapports d'évaluation.

Apprentissage et obligation redditionnelle

34. Les antagonismes et les complémentarités entre une fonction d'évaluation qui favorise l'obligation redditionnelle et une fonction d'évaluation qui favorise une culture d'apprentissage ne semblent pas toujours reconnus au PAM. Cette question mérite qu'on lui accorde une plus grande attention. Idéalement, la composante apprentissage devrait s'inscrire dans une stratégie plus large de gestion des savoirs au sein de l'Organisation.
35. OEDE devrait poursuivre les efforts qu'il a déployés ces derniers temps pour tirer systématiquement les leçons des évaluations existantes et s'inspirer de sources externes telles que le Réseau d'apprentissage actif pour une plus grande efficacité et transparence de l'action humanitaire, le Comité permanent interorganisations et les partenaires concernés. Des méthodes innovantes permettant de tirer les enseignements des évaluations et de les partager devraient être recherchées en se fondant sur l'expérience d'autres organisations disposant d'un savoir-faire étendu en la matière.

Gestion axée sur les résultats

36. Le PAM devrait s'attaquer en priorité au manque de cohésion de ses instruments de collecte de données, de restitution des informations et d'analyse axés sur les résultats. Un examen approfondi des applications et systèmes actuels de suivi sur le terrain est indispensable pour accroître la fiabilité, la pertinence et la comparabilité des données utilisées pour mener à bien les évaluations et en assurer le suivi. Il faut élaborer et mettre en place de manière durable des moyens permettant d'associer toutes les interventions à des mécanismes de suivi adéquats, à l'échelon local comme dans l'ensemble de l'Organisation. OEDE devrait faire de l'évaluation de l'approche du PAM en matière de gestion axée sur les résultats une priorité pour ses futures évaluations stratégiques, en s'appuyant sur les récents travaux de la fonction d'audit interne relatifs à l'établissement de rapports axés sur les résultats.

Sélection des équipes d'évaluation

37. Nous recommandons l'adoption par OEDE d'une démarche plus transparente, rigoureuse et concurrentielle lors de la sélection des chefs d'équipe. Si possible, ces derniers devraient être désignés à un stade précoce et être impliqués dans la recherche et le recrutement du reste de l'équipe. Toutes les équipes d'évaluation devraient comporter au moins un spécialiste de l'évaluation, de préférence le chef d'équipe, ayant une connaissance théorique et une expérience pratique des approches et méthodes d'évaluation actuelles.

Dotation en personnel et financement d'OEDE

38. Les pairs considèrent que la répartition actuelle entre membres du personnel interne du PAM et évaluateurs professionnels recrutés en externe est satisfaisante. Toutefois, compte tenu de la nature technique de ces postes et des compétences professionnelles requises, ils recommandent au PAM de permettre à OEDE de sélectionner les membres de son personnel interne selon une procédure de recrutement professionnelle en abandonnant la procédure de réaffectation classique. Le PAM devrait continuer (a) d'autoriser le recrutement externe de spécialistes de l'évaluation; (b) de définir le profil du personnel d'OEDE à partir de celui des évaluateurs élaboré par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation; et (c) d'étudier comment garantir un parcours professionnel approprié aux spécialistes de l'évaluation au sein du PAM et du système des Nations Unies.
39. Pour répondre aux préoccupations soulevées par le fait qu'une petite partie seulement du budget global de l'évaluation est sous le contrôle direct d'OEDE, la haute direction du PAM devrait réfléchir aux moyens de préserver les ressources allouées aux évaluations pour l'exercice biennal à venir. L'utilisation des coûts d'appui directs des projets apparaît pour le moment comme une nécessité budgétaire, mais n'est pas idéale. Il est primordial que la Directrice exécutive et la haute direction de l'Organisation garantissent l'utilisation intégrale de ces fonds aux fins de l'évaluation en tenant les directeurs responsables du respect des plans d'exécution. En outre, la direction devrait envisager de confier les évaluations décentralisées stratégiques et sensibles à la direction d'OEDE afin d'éviter que les bureaux ne cherchent à contourner OEDE et de garantir une totale indépendance lorsqu'elle est la plus nécessaire. Il faudrait réfléchir à l'opportunité de créer un fonds géré de manière centralisée pour financer les évaluations d'OEDE et les évaluations décentralisées.