

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 20 - 23 mai 2002**

## QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Point 5 de l'ordre du  
jour

*Pour approbation*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2002/5-C**  
18 avril 2002  
ORIGINAL: ANGLAIS

## POLITIQUE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION ORIENTÉS VERS DES RÉSULTATS DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

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 présenté au Conseil d'administration pour approbation.**

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

Directeur, Bureau de l'évaluation et du suivi (OEDE): M. K. Tuinenburg tél.: 066513-2252

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



# Résumé

Le présent document propose une politique de suivi et d'évaluation orientés vers les résultats. Sur la base des pratiques antérieures, la politique générale fait une place à des innovations comme la décentralisation et l'engagement à mettre en œuvre une gestion orientée vers les résultats.

Elle vise essentiellement à renforcer le suivi et l'évaluation du PAM pour améliorer la transparence et mettre davantage l'accent sur l'obtention des résultats, mieux fonder les décisions et introduire des améliorations au niveau de la conception et de la mise en œuvre. Quatre principes guident cette politique: i) suivi régulier de toutes les opérations du PAM; ii) intégration du suivi et de l'évaluation à chaque opération, projet et programme; iii) adaptation du suivi et de l'évaluation à des situations et à des opérations données, ainsi qu'aux systèmes des partenaires; et iv) compatibilité du suivi et de l'évaluation avec les politiques, stratégies et approches du PAM. Le présent document définit les responsabilités en matière d'évaluation du PAM et de ses partenaires d'exécution. En ce qui concerne le suivi, l'accent est mis sur la collecte et l'analyse systématiques d'informations sur les résultats pour faciliter les décisions des directeurs. Il est stipulé par ailleurs que toute opération d'une durée supérieure à douze mois doit faire l'objet d'une évaluation, d'ordinaire effectuée par le bureau de pays lui-même. Le Bureau de l'évaluation et du suivi (OEDE) continuera de présenter au Conseil d'administration du PAM les résultats d'évaluations conduites indépendamment et portant essentiellement sur le programme de l'organisation et les problèmes de politique générale, sur les opérations de grande envergure et sur les programmes de pays de la première génération arrivés à mi-parcours. L'OEDE identifiera et diffusera les enseignements et les connaissances tirées des évaluations afin d'appuyer l'amélioration de la programmation et la transmission des connaissances au niveau de l'organisation. En outre, il fournira des orientations et une aide aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour assurer la bonne application de la politique générale.

## Projet de décision

Le Conseil approuve la politique de suivi et d'évaluation orientée vers les résultats, décrite dans le document WFP/EB.A/2002/5-C et définie dans le contexte de la décentralisation et de l'engagement du PAM à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, et demande au Secrétariat de prendre note des commentaires et des observations du Conseil.



## INTRODUCTION

1. Le rapport "Principes et méthodes du PAM en matière de suivi et d'évaluation" (WFP/EB.2/2000/4-C) présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2000 indiquait que le PAM n'avait pas de politique explicite en matière de suivi et d'évaluation. Le présent document se propose de remédier à cette situation. La politique de suivi et d'évaluation orientée vers les résultats qui est proposée reprend les pratiques antérieures, mais y apporte des ajustements en introduisant des éléments nouveaux comme la décentralisation et l'engagement à adopter une méthode de gestion axée sur les résultats<sup>1</sup>. Certaines des innovations sont exposées ci-dessous.
  - Les opérations devraient être suivies et évaluées de manière régulière et systématique.
  - Les opérations d'une durée de plus d'un an doivent faire l'objet d'une auto-évaluation ou d'une évaluation indépendante conduite par le bureau de pays, le bureau régional ou l'OEDE.
  - Le suivi et l'évaluation doivent se concentrer sur les résultats et s'appuyer mutuellement.
  - Pour chaque opération, la méthode du cadre logique et les systèmes de suivi et d'évaluation doivent être préparés, inscrits au budget et mis en œuvre notamment au niveau des bureaux de pays.
  - Une norme commune minimale régissant la conception des systèmes de suivi et d'évaluation doit être établie. Elle sera moins élaborée dans le cas d'urgences survenant brutalement que dans celui d'opérations de développement de longue durée.
  - Les évaluations devraient déboucher sur des mesures de gestion correctives ou sur des changements des directives ou des politiques de l'organisation.
  - Les enseignements et les informations tirés des évaluations conduites ou administrées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux ou l'OEDE doivent être largement diffusés.
2. Les changements suivants sont attendus:
  - Les systèmes de suivi au niveau opérationnel prévoient la collecte et la diffusion des données standardisées nécessaires à la constitution d'une base d'informations sur la gestion axés sur les résultats de l'organisation, en rapport avec le Plan stratégique et financier pour 2002–2005 et avec d'autres politiques et stratégies de l'organisation. On emploiera des mécanismes standard d'établissement des rapports, en faisant appel si possible au Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS).
  - La culture de l'évaluation sera renforcée dans toute l'organisation, les bureaux de pays assumant de plus en plus la responsabilité des évaluations avec l'appui des bureaux régionaux et de l'OEDE.
  - L'OEDE présentera au Conseil d'administration un rapport annuel sur les résultats des évaluations et sur les tendances.

---

<sup>1</sup> Stratégie de gestion adoptée par le PAM centrée sur la performance, la réalisation des extrants (biens et services découlant d'une opération) et les effets.



## OBJET

3. La politique de suivi et d'évaluation orientés vers les résultats a pour but principal de renforcer la fonction de suivi et d'évaluation du PAM afin:
  - de mieux rendre compte de l'utilisation des ressources;
  - de mettre davantage l'accent sur l'obtention de résultats;
  - de mieux fonder les décisions; et
  - d'améliorer la conception et la mise en œuvre par l'apprentissage institutionnel et la mise en commun des connaissances.
4. Il est essentiel que les systèmes de gestion et d'information sur le terrain fournissent une rétro-information sur la pertinence, la bonne exécution et les réalisations des projets et des programmes. Ces informations sont utilisables pour la gestion, la reddition de compte et les activités de plaidoyer. Le suivi et l'évaluation sont essentiels à la réussite de l'approche de la gestion axée sur les résultats. Une politique caractérisée par des principes communs concernant les rôles, les fonctions et les responsabilités est indispensable.

## DÉFINITIONS DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION ET DES LIENS ENTRE LES DEUX FONCTIONS

5. *Le suivi* est une activité permanente qui utilise systématiquement les données réunies sur des indicateurs spécifiés pour informer la gestion d'une opération du PAM en cours et les principales parties prenantes des progrès accomplis et des résultats obtenus en ce qui concerne l'utilisation des fonds alloués et de l'aide alimentaire<sup>2</sup>.
6. *L'évaluation* porte une appréciation systématique et objective sur une opération, un programme ou une politique en cours ou achevé. Le but est d'évaluer la pertinence, l'atteinte des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité. L'évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'introduire des recommandations et des enseignements dans la conception et la gestion des projets futurs, les décisions et la politique de l'organisation.
7. Le suivi et l'évaluation sont étroitement liés et s'appuient mutuellement. Le suivi orienté vers les résultats porte essentiellement sur la production d'extrants et recherche dans toute la mesure possible les effets —modifications du comportement des bénéficiaires ou situation résultant des extrants. L'évaluation orientée vers les résultats utilise ces informations pour évaluer l'ensemble des résultats mettant l'accent sur les modifications en bien ou en mal du comportement ou du statut des bénéficiaires résultant d'une opération. L'évaluation complète le suivi, surtout quand elle est entreprise au cours d'une opération, dans la mesure où elle peut fournir une rétro-information importante pour la gestion sur la pertinence d'une approche, l'adéquation des stratégies d'exécution et la probabilité que l'opération atteigne les résultats attendus.
8. Une évaluation devrait être prévue dans certains délais pour donner une idée de l'impact final de l'opération et de la solidité des résultats.

<sup>2</sup> Les résultats sont les extrants, les effets ou les impacts mesurables (voulus ou non, positifs ou négatifs) d'un projet. Le suivi des résultats porte seulement sur les extrants et les effets. L'impact est considéré comme un résultat à plus long terme qui normalement ne peut être atteint pendant le déroulement d'un projet. L'étude d'impact suppose une évaluation rétrospective.



## PRINCIPES DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION ORIENTES VERS LES RÉSULTATS DU PAM

9. Dans le cadre fourni par le système des Nations Unies<sup>3</sup>, quatre principes guident la politique du suivi et d'évaluation du PAM.
- i) Toutes les opérations du PAM devraient régulièrement et systématiquement faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation portant notamment sur les méthodes, la performance, les conséquences, voulues ou non, et le contexte.
  - ii) Le suivi et l'évaluation doivent être intégrés à la conception de toute opération d'urgence, intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR), projet de développement et programme de pays.
  - iii) Le suivi et l'évaluation doivent répondre et être adaptés à la situation et à l'opération entreprise. Les systèmes de suivi et d'évaluation doivent dans toute la mesure possible être intégrés aux systèmes des partenaires d'exécution.
  - iv) Les systèmes de suivi et d'évaluation doivent tenir compte des besoins en informations et des approches établies dans les politiques de l'organisation, comme les Engagements en faveur des femmes et la politique Favoriser le développement, des stratégies telles que le Plan stratégique et la Synthèse des politiques générales et des rapports comme les rapports des bureaux de pays, les rapports annuels d'exécution et les rapports sur les projets. Les systèmes d'information sur la gestion axée sur les résultats établis au niveau local et à celui de l'organisation devraient ainsi disposer de toutes les données nécessaires.

## LE RÔLE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AU PAM

10. **Le suivi** sert les principaux objectifs mentionnés ci-après en permettant au PAM de remplir son mandat et de faire face à ses engagements:
- **La gestion** donne aux responsables la possibilité d'identifier et d'évaluer les problèmes pouvant se poser ou les résultats obtenus et d'introduire les modifications appropriées tout au long d'une opération, y compris dans la conception initiale, en vue d'atteindre les objectifs fixés.
  - **La mesure de la performance** permet d'établir que les résultats visés sont en voie d'être atteints.
  - **L'obligation redditionnelle** donne l'assurance d'une bonne utilisation des ressources au PAM et aux partenaires d'exécution, aux donateurs, aux gouvernements et aux bénéficiaires.
  - **L'apprentissage** fournit des enseignements aux parties prenantes pendant la mise en œuvre.
  - **L'activité de plaidoyer** fournit des informations et des données appuyant la cause des pauvres qui ont faim.

<sup>3</sup> Cette politique tient compte des orientations fournies par les règles et règlements des Nations Unies concernant le suivi et l'évaluation (ST/SGB/2000/8), ainsi que des directives pour l'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD).



11. **L'évaluation** poursuit les mêmes objectifs, mais les priorités et l'orientation ne sont pas les mêmes:
- **La gestion** améliore les opérations présentes et futures.
  - **L'évaluation de la performance** examine objectivement les résultats des opérations exécutées et des politiques appliquées.
  - **L'obligation redditionnelle** fournit l'assurance d'une bonne utilisation des ressources au Conseil d'administration, aux donateurs et au public.
  - **L'apprentissage** permet l'acquisition d'éléments nouveaux par la mise en commun des résultats de l'évaluation, des recommandations et des enseignements.
  - **L'activité de plaidoyer** fournit des informations et des données appuyant la cause des pauvres qui ont faim.

## APPROCHE DU SUIVI UTILISÉE PAR LE PAM

12. Le PAM recourt à une approche du suivi très souple pour tenir compte des conditions, des besoins, du calendrier et des capacités au niveau local. Le système de suivi d'une urgence survenant brutalement sera plus rudimentaire au départ que dans le cas d'une opération de développement de longue durée. Comme souligné dans le présent document ainsi que dans les directives sur le suivi et l'évaluation orientés vers les résultats, une norme commune minimum doit être appliquée, quelle que soit la nature des opérations.
13. Pour établir un système de suivi et d'évaluation solide, on se base sur la méthode du cadre logique<sup>4</sup>. Tout système s'appuyant sur un cadre logique doit prévoir les éléments suivants:
- des objectifs, des hypothèses et des risques **clairement définis et réalistes**;
  - **une série minimale d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance** pour chaque objectif, hypothèse et risque, pour lesquels des données peuvent être réunies, analysées et pour lesquels des fonds sont prévus dans le budget;
  - **une évaluation de la capacité** des gouvernements, des partenaires d'exécution, des ONG, ainsi que des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires d'assumer des fonctions de suivi, et une évaluation des **besoins en formation** quand il est nécessaire de renforcer le potentiel;
  - **un plan et un budget de suivi et d'évaluation** résumant les besoins en information, l'utilisation de l'information, l'établissement et la présentation des rapports, indiquant les tâches importantes, y compris le personnel et les délais et prévoyant des fonds pour le personnel, les consultants, les voyages, les réunions et les ateliers, la collecte, la gestion et l'analyse de données de référence, l'établissement de rapports spéciaux et la conduite d'études sur des thèmes donnés, et le renforcement des capacités dans les cas où une formation est envisagée;
  - **un plan de collecte et d'analyse de données de référence et de données courantes**, couvrant une combinaison de techniques comme les examens de rapports, les visites sur le terrain et les études et enquêtes spéciales;

<sup>4</sup> Voir le Manuel de conception des programmes pour ce qui concerne l'utilisation du cadre logique.



- **un système de rapports et de rétro-information** permettant des décisions rapides au niveau de la gestion sur les constatations faites; et
  - **une réunion de revue annuelle** rassemblant les principales parties prenantes pour évaluer la progression et les résultats de la mise en œuvre et pour planifier les activités de suivi et d'évaluation de l'année suivante.
14. Les principaux éléments du système de suivi et d'évaluation doivent être décrits dans les documents relatifs à la conception des opérations. Le plan de suivi doit être décrit dans le détail dès le début de l'opération et être intégré aux accords officiels avec les partenaires.

## APPROCHE DE L'ÉVALUATION ADOPTÉE PAR LE PAM

15. Un bon système de suivi du type de celui qui est décrit à la section précédente est indispensable pour que les évaluations puissent fournir des informations crédibles sur les résultats obtenus. Les informations fournies par les études de référence, les rapports sur l'état d'avancement des opérations et les réunions de revue, permettent d'axer les évaluations du PAM sur l'obtention et la confirmation des résultats.
16. Des évaluations indépendantes sont confiées à des services extérieurs à l'organisation si elles sont nécessaires sur un aspect particulier de la gestion ou si elles peuvent fournir des renseignements sur les besoins à long terme de l'organisation en matière de stratégie et de grandes orientations. La combinaison d'évaluations devrait dans la mesure du possible correspondre aux allocations de ressources au titre des différentes catégories.
17. L'évaluation joue un rôle important dans une organisation en quête d'informations. Pour mieux souligner les enseignements qui peuvent être tirés d'expériences bonnes et mauvaises, on encourage vivement les auto-évaluations entreprises conjointement par les bureaux de pays et par les partenaires d'exécution qui fournissent des informations précieuses sur toutes les opérations.
18. Au moins un des trois exercices d'évaluation décrits ci-dessous doit être exécutés durant ou après toute opération de plus de 12 mois.
- 1) Une **auto-évaluation** entreprise par le bureau de pays en collaboration avec le gouvernement, les partenaires chargés de l'exécution et, quand c'est possible, des représentants des bénéficiaires, dans les conditions suivantes:
    - toutes les opérations doivent faire l'objet d'une auto-évaluation avant la planification d'une nouvelle phase ou à la fin des opérations; et
    - en règle générale, il ne faut faire appel à un consultant extérieur que pour faciliter l'opération.
  - 2) Une **évaluation**, administrée par le bureau de pays ou par le bureau régional, de:
    - toute opération, à un quelconque moment, si un besoin surgit au niveau de la gestion et si les problèmes ne peuvent être réglés par l'auto-évaluation; et
    - toute opération, si le budget cumulé de toutes les phases dépasse 50 millions de dollars E.U. et si l'évaluation précédente remonte à plus de trois ans<sup>5</sup>.
  - 3) Une **évaluation**, administrée par l'OEDE, de:

<sup>5</sup> Dans ce scénario, il faudrait d'abord envisager une évaluation conduite par le bureau de pays ou par le bureau régional. Si cela n'est pas possible, l'évaluation devrait être confiée à l'OEDE.



- tous les programmes de pays de la première génération à mi-parcours<sup>6</sup>;
  - toute opération, si le budget cumulé de toutes les phases dépasse 50 millions de dollars et si l'évaluation précédente a eu lieu plus de trois ans avant (si l'évaluation n'est pas entreprise par le bureau de pays ou par le bureau régional);
  - toute opération, toute évaluation thématique ou évaluation des grandes orientations demandée par le Conseil d'administration ou par la direction; et
  - les évaluations gérées par l'OEDE qui ont été identifiées et planifiées dans le cadre de son exercice de planification biennale; ces évaluations sont entreprises avec l'accord du bureau régional et du bureau de pays.
19. Il est important que les fonds destinés à toutes ces évaluations —à l'exception des évaluations thématiques et des évaluations des grandes orientations qui sont financées par le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP)— soient programmés et réservés pour affectation dans le document d'approbation de l'opération et dans le budget des coûts d'appui directs (CAD). Si des fonds ne sont pas réservés ou disponibles aux fins d'évaluation, le budget doit être révisé au moins quatre mois avant la mission d'évaluation prévue. Il est reconnu qu'un besoin d'évaluation au niveau de l'organisation ne peut dépendre exclusivement de la disponibilité de fonds au budget des CAD.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### Rôle du Bureau de l'évaluation et du suivi

20. L'OEDE effectue à l'intention du Conseil d'administration du PAM des évaluations indépendantes —thématiques et directives— portant essentiellement sur des questions de politique générale et de programme. Il analyse des opérations d'urgence, des IPSR et des programmes de pays choisis sur la base d'une série de critères préalablement arrêtés. On trouvera en annexe un tableau présentant les responsabilités de l'OEDE en matière d'évaluation, ainsi que celles des bureaux de pays et des bureaux régionaux.
21. L'OEDE publie des directives sur les normes et sur les techniques, fournit au personnel de terrain les méthodes et les instruments de suivi et d'évaluation, identifie les meilleures pratiques et assure leur diffusion au sein du PAM et en-dehors, appuie la formation en suivi et évaluation du personnel du PAM et des partenaires d'exécution.
22. Il faut faire appel à l'expérience réunie dans le domaine des évaluations pour formuler les futurs politiques, programmes et opérations. L'OEDE a le rôle important d'identifier et de diffuser les enseignements et les connaissances tirés des évaluations.

### Rôle des bureaux régionaux

23. Les bureaux régionaux ont besoin d'informations exactes sur la performance pouvant être analysées sur place puis intégrées aux rapports de l'organisation sur les résultats obtenus. Pour aider les bureaux de pays à concevoir et à mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation, le personnel des bureaux régionaux peut leur fournir des avis techniques, leur communiquer les règles de bonne pratique et organiser la formation. Il est donc important que chaque bureau régional soit doté de personnel qualifié en suivi et

<sup>6</sup> Les évaluations à mi-parcours des programmes de pays de la deuxième génération peuvent être confiées aux bureaux de pays ou aux bureaux régionaux.



évaluation et que la description de poste des conseillers du programme régional fasse état de cette exigence.

24. Les bureaux régionaux devraient systématiquement réunir et analyser les résultats obtenus et les problèmes mentionnés dans les rapports de suivi et d'évaluation des bureaux de pays et fournir directement à ceux-ci une rétro-information. Ces données sont utilisées par les bureaux dans leurs exercices périodiques de planification stratégique et de programmation.
25. Les bureaux régionaux devraient en outre appuyer les évaluations de l'OEDE en faisant en sorte que le personnel leur consacre le temps nécessaire et fournisse les informations voulues.

### Rôle des bureaux de pays

26. Les bureaux de pays doivent faire en sorte que les systèmes appropriés soient en place. Ils ont notamment pour tâche d'assurer le suivi et l'établissement des rapports sur l'état d'avancement, l'exécution et la conduite à bonne fin des opérations et des programmes, la manutention et le bon usage des produits fournis par le PAM.
27. Pour les opérations de développement dans lesquelles le gouvernement hôte est le principal exécutant, le bureau de pays du PAM doit veiller à ce que les rapports périodiques sur l'état d'avancement —rapport trimestriel partiel et rapport d'exécution— soient correctement préparés sur la base des rapports établis par les fonctionnaires du gouvernement. Il doit suivre la performance du partenaire d'exécution et apprécier la fiabilité et la qualité des rapports soumis. Le PAM appuiera le renforcement des capacités des départements gouvernementaux quand les systèmes de suivi et de rapport ne satisfont pas les normes minimales.
28. Dans les opérations d'urgence ou dans le cas des IPSR, le PAM ou une ONG peuvent être le principal exécutant et, à ce titre, devoir préparer la majorité des rapports exigés. Les lettres d'accord standard entre le PAM, les gouvernements et les ONG doivent clairement mentionner toutes les responsabilités en matière de suivi, d'évaluation et de rapports.
29. Les informations obtenues sur la performance devraient être utilisées par les bureaux de pays dans de cadre de leurs exercices périodiques de planification et de programmation stratégiques.
30. Les bureaux de pays peuvent communiquer les informations aux donateurs pour les tenir au courant des progrès accomplis et des résultats des programmes du PAM.
31. Les bureaux de pays assument désormais l'entière responsabilité des évaluations — évaluations internes ou évaluations de consultants extérieurs— qu'ils administrent. Ils seront aidés dans cette nouvelle tâche par les directives de suivi et d'évaluation orientés vers les résultats publiés par le PAM.
32. Les bureaux de pays devraient appuyer les évaluations de l'OEDE en faisant en sorte que le personnel leur consacre le temps nécessaire et fournisse les informations utiles.

### Rôle des gouvernements et d'autres partenaires d'exécution

33. Les gouvernements et les organismes chargés de l'exécution sont les principaux partenaires et ont de toute évidence intérêt à obtenir des résultats et à en faire état. Ils participent à la conception et à la mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation. Un département gouvernemental qui exécute directement un projet ou une opération de secours bénéficiant de l'aide du PAM est responsable du suivi des progrès et des réalisations ainsi que de l'établissement des rapports. Dans les cas où il collabore avec un



partenaire du PAM chargé de l'exécution, les responsabilités de l'un et de l'autre en matière de suivi et d'évaluation doivent être précisées dans une lettre d'accord standard. C'est ce qui se passe dans les opérations d'urgence et les interventions de secours dans lesquelles le PAM fait appel à des partenaires d'exécution connaissant bien le terrain.

34. Un gouvernement est une partie prenante importante dans toute évaluation et devrait être associé à la totalité de l'opération. Les gouvernements des pays dans lesquels sont entreprises des évaluations de programme de pays peuvent désigner un observateur qui se joindra à l'équipe d'évaluation et qui devra recevoir des informations complètes en début et en fin de mission.

### Rôle des bénéficiaires

35. Il est important que les bénéficiaires soient au courant des résultats. Il est donc souhaitable qu'ils participent chaque fois que possible à la conception et à la mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation dans le cadre d'ateliers de conception, de réunions d'examen annuelles et d'auto-évaluations.

---

## ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS ET UTILISATION DES RÉSULTATS DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

36. Les données de suivi seront communiquées dans le cadre des mécanismes d'établissement de rapports. Les rapports devraient être établis et soumis rapidement et appuyer les décisions. Les résultats des évaluations seront consignés dans le rapport de la mission sous la forme de constatations, de recommandations ou d'enseignements.
37. Toutes les évaluations devraient donner lieu à des corrections au niveau de la gestion, des directives ou de la politique générale. Le principal instrument de correction est la matrice qui permet de suivre les recommandations et qui devrait être jointe à chaque rapport d'évaluation. La matrice rend compte des principales recommandations de l'équipe chargée de l'évaluation, des réactions de l'administration du bureau de pays et d'autres organismes concernés et des mesures prises pour donner suite aux recommandations. En ce qui concerne les évaluations gérées par le bureau de pays, celui-ci suit la mise en œuvre des recommandations. Pour les évaluations de l'OEDE, l'OEDE elle-même suit la mise en œuvre des recommandations, fait rapport sur le sujet et soumet au Conseil d'administration une matrice des mesures prises qui accompagne le rapport résumé d'évaluation. Il incombe au bureau de pays ou au bureau régional de continuer de suivre la mise en œuvre des recommandations.
38. Les évaluations entreprises par les bureaux de pays sont présentées au gouvernement hôte et au bureau régional. Une copie de tous les rapports d'évaluation devrait être envoyée à l'OEDE pour lui permettre d'identifier des tendances et de tirer des enseignements des informations présentées. L'OEDE établira et communiquera au Conseil d'administration un rapport annuel sur les résultats globaux et sur les tendances ressortant des évaluations effectuées par l'organisation et par des consultants extérieurs.
39. Les informations tirées du suivi et de l'évaluation peuvent servir à l'action de plaidoyer aux niveaux local et national. Les résumés soumis au Conseil d'administration et présentant les résultats, les recommandations ou les enseignements des évaluations sont affichés sur le site web du PAM.



## DIRECTIVES ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

40. Des directives de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ont été établies pour faciliter la mise en œuvre de la politique exposée ici. Elles présentent les paramètres de l'opération, des informations sur la performance et sur le contexte, des recommandations pour l'établissement du calendrier des visites de suivi et des évaluations; elles fournissent aussi des avis sur le choix des méthodes, les modèles utilisables pour l'établissement des rapports et les attentes du PAM en ce qui concerne la validité, la fiabilité, les normes et la complétude du suivi et de l'évaluation orientés vers les résultats.
41. Les directives fournissent un cadre standard dans lequel les instruments d'évaluation de la performance peuvent être adaptés au contexte local.
42. La mise en œuvre de cette politique exige un vaste programme de formation permanente du personnel du PAM et des partenaires d'exécution. L'OEDE met actuellement en place une stratégie de formation sur trois ans appuyant la politique générale et les directives. Il faudra utiliser les possibilités de formation actuellement offertes par des partenaires ou par d'autres donateurs ainsi que par les institutions des Nations Unies, et explorer les possibilités de cofinancement et d'organisation de ces activités.



<b>RESPONSABILITÉS DE L'ÉVALUATION AU PAM</b>
---

Type d'évaluation	Objet	Date	Responsable de la mise en route	Responsable de la gestion	Responsable de l'évaluation	Destinataire du rapport	Source de financement
Auto-évaluation	Opération (Opération d'urgence, IPSR, projet de développement)	À la fin du projet ou vers la fin d'une phase précédant la conception de la prolongation	Bureau de pays	Bureau de pays	Bureau de pays, gouvernement, partenaires d'exécution, bénéficiaires	Bureau de pays, copie bureau régional, OEDE	CAD si nécessaire
Gestion par le bureau de pays	Opération (Opération d'urgence, IPSR, opération spéciale, projet de développement)	À mi-parcours ou à la fin du projet, ou selon les besoins	Bureau de pays, Bureau régional	Bureau de pays, Bureau régional	Consultants extérieurs, personnel du PAM	Bureau de pays, copie bureau régional, OEDE	CAD
Gestion par l'OEDE	Opération (Opération d'urgence, IPSR, opération spéciale, projet de développement)	À mi-parcours ou à la fin du projet, ou selon les besoins	OEDE (Choisit en concertation avec le bureau de pays ou le bureau régional en fonction de critères de l'OEDE)	OEDE	Consultants extérieurs, personnel de l'OEDE selon les besoins	Conseil d'administration, OEDE, bureau de pays, bureau régional	CAD
	Évaluations d'intérêt spécial (thématiques et directives)	Comme décidé par l'OEDE	OEDE (identifie des thèmes dont l'organisation pourrait tirer un enseignement)	OEDE (en liaison avec des unités techniques au siège)	Consultants extérieurs avec collaboration au siège	Conseil d'administration, OEDE, bureau de pays, bureau régional	OEDE
	Évaluations conjointes	Calendrier convenant à toutes les parties prenantes	Donateur, gouvernement, organismes des Nations Unies	Variable; habituellement, une organisation prend la direction	Personnel extérieur et/ou de l'organisation	Conseil d'administration, OEDE, bureau de pays, bureau régional	Budget de l'OEDE ou CAD
	Programmes de pays	À mi-parcours, juste avant la formulation du SSP	OEDE	OEDE	Consultants extérieurs, personnel de l'OEDE selon les besoins	Conseil d'administration, OEDE, bureau de pays, bureau régional	CAD

