

PROJET DE POLITIQUE D'EVALUATION



Consultation informelle annuelle

13 mai 2008

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

RESUME

Le présent document est une révision de la Politique d'évaluation du PAM. Il repose sur les politiques d'évaluation précédentes, qui ont été compilées et actualisées dans un souci de mise en conformité avec les normes et règles des Nations Unies dans le domaine de l'évaluation. La révision de cette politique est une recommandation issue de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du PAM, recommandation qui a été acceptée par la direction de l'Organisation et approuvée par le Conseil d'administration lors de la première session ordinaire de 2008.

La nouvelle Politique d'évaluation définit un cadre qui assure l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de cette fonction au sein du PAM de manière à servir un double objectif : renforcer l'obligation redditionnelle et tirer parti de l'expérience et des connaissances acquises. Cette politique vise à protéger l'indépendance de l'évaluation au PAM par des mécanismes à la fois structurels et institutionnels et à remédier à certaines insuffisances mises en évidence lors de l'examen par les pairs. Elle s'attache également à améliorer la crédibilité des processus et des produits de l'évaluation en veillant à ce que les évaluations planifiées soient représentatives du portefeuille d'opérations de l'Organisation et que les critères de sélection respectent des règles rigoureuses d'impartialité et de transparence. En outre, son objet est de renforcer l'utilité de l'évaluation au PAM en appliquant le principe de l'obligation redditionnelle aux parties prenantes extérieures au PAM, en développant les démarches participatives d'évaluation et en clarifiant la répartition des responsabilités concernant la réponse de la direction aux recommandations. Compte tenu du caractère décentralisé de l'environnement de travail de l'Organisation, la présente Politique définit également le rôle et la finalité des autoévaluations, des évaluations décentralisées et de celles dirigées par le Bureau de l'évaluation (OEDE).

La présente Politique remplace toutes les politiques antérieures du PAM en matière d'évaluation et prend effet dès son approbation par le Conseil d'administration.

1. RAPPEL

1. Au PAM, l'évaluation a été introduite en 1965, après avoir été reconnue comme une fonction essentielle venant étayer les bonnes pratiques de gestion. Depuis lors, cette fonction a subi diverses transformations. Ces dernières années, le Conseil d'administration de l'Organisation a approuvé plusieurs documents définissant des politiques relatives à l'évaluation¹. Ces documents avaient été établis par le Secrétariat en réponse aux préoccupations du Conseil sur l'indépendance de la fonction, en termes d'indépendance structurelle et en termes de ressources.
2. En 2007, un examen par les pairs de la fonction d'évaluation du PAM a été entrepris, en partie pour apporter une réponse aux inquiétudes du Conseil d'administration. Cet examen a recommandé le renforcement des différents dispositifs existants afin de clarifier les orientations de politique générale, de protéger l'indépendance de l'évaluation (ce que fait la présente Politique en institutionnalisant différents aspects) et de poursuivre la mise en conformité avec les Normes et les Règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (2005).
3. La finalité de la Politique d'évaluation est d'institutionnaliser l'indépendance de l'évaluation et de garantir que cette fonction est exercée au PAM conformément aux principes convenus à l'échelle internationale. Cette politique régit l'ensemble des travaux d'évaluation de l'Organisation et inscrit l'évaluation dans un cadre institutionnel propice à l'obligation redditionnelle et à l'acquisition de connaissances. Son adoption est elle-même conforme aux Normes et aux Règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.
4. La Politique d'évaluation remplace toutes les politiques antérieures du PAM dans ce domaine et prend effet dès son approbation par le Conseil d'administration. Une Stratégie d'évaluation distincte définit les modalités de sa diffusion et de sa mise en œuvre.

2. ÉVALUATION – FINALITE ET DEFINITIONS

2.A. Finalité de l'évaluation

5. Les évaluations du PAM servent le double objectif suivant: obligation redditionnelle, laquelle porte sur les modalités d'exécution et les résultats obtenus, et l'acquisition de connaissances, pour éclairer l'examen des politiques et les choix stratégiques des décideurs, parmi lesquels le Conseil d'administration, la haute direction, la direction opérationnelle du PAM et d'autres parties prenantes.

¹ Principes et méthodes du PAM en matière de suivi et d'évaluation (2000), Politique de suivi et d'évaluation orientés vers des résultats du Programme alimentaire mondial (2002), Politique du PAM en matière d'évaluation (2003), Rapport sur la gestion de l'évaluation (2005) et Rapport complémentaire au Bureau du Conseil d'administration concernant la Fonction d'évaluation au PAM (2006).

6. Par obligation redditionnelle, il faut entendre l'obligation de rendre compte de l'action menée et des résultats obtenus (et d'en assumer la responsabilité) en utilisant des valeurs cibles et des objectifs planifiés comme référence pour mesurer la mise en œuvre effective. L'apprentissage est le processus consistant à tirer parti de l'expérience, à en accepter les enseignements et à les intégrer dans des pratiques nouvelles, afin de consolider les acquis et de ne pas reproduire les erreurs du passé.
7. L'évaluation s'inscrit dans le cadre plus large mis en place par le PAM pour régir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage et qui couvre le suivi et la gestion axée sur les résultats à une extrémité du spectre et l'audit et l'inspection à l'autre. Ces différentes fonctions sont présentées au paragraphe 25.

2.B. Définitions

8. L'**évaluation** est une analyse qui se veut, dans toute la mesure possible, systématique et impartiale. Elle porte sur les réalisations prévues et réelles et examine la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et les relations de causalité afin de comprendre ce qui a – ou n'a pas – fonctionné. Elle vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des activités, des opérations, des stratégies et des politiques du PAM, ainsi que leur contribution aux processus de développement et aux processus humanitaires des pays bénéficiaires.
9. Les **évaluations stratégiques** analysent un ensemble de politiques, de stratégies, d'opérations et d'activités, etc.; ont une portée internationale ou régionale et traitent de questions institutionnelles, dans le but de contribuer à améliorer la qualité de la mise en œuvre dans l'ensemble de l'Organisation.
10. Les **évaluations au niveau des pays** s'intéressent à toutes les opérations et activités que le PAM entreprend dans un pays au cours d'une période donnée. Leur but est d'éclairer les décisions sur le positionnement stratégique de l'Organisation dans le contexte national en question.
11. Les **évaluations des opérations** s'attachent à mesurer les résultats obtenus pour une opération précise.
12. Les **évaluations décentralisées** sont les évaluations gérées par les bureaux de pays ou les bureaux régionaux et portant sur une opération précise. Elles respectent les mêmes normes que celles gérées par OEDE, notamment en ce qui concerne le recrutement des consultants externes.
13. Les **autoévaluations** sont conduites par le personnel du PAM travaillant dans les bureaux de pays. Elles ne font pas appel à des consultants, sauf pour faciliter le processus, le cas échéant. Elles portent sur la mise en œuvre du plan de travail annuel, en fournissant une comparaison entre les résultats prévisionnels et réels. De par leur nature, les autoévaluations ne sont pas soumises aux exigences d'indépendance formulées dans la présente Politique.

3. RESPONSABILITES EN MATIERE D'EVALUATION

3.A. Conseil d'administration

14. En approuvant la présente Politique, le Conseil d'administration met en place un environnement propice à une fonction d'évaluation indépendante. Le Conseil exerce une fonction de supervision de l'évaluation de la façon suivante:
- dans le cadre du Plan de gestion du PAM, il examine et approuve le programme de travail et le budget d'OEDE, en veillant à affecter les ressources humaines et financières voulues à l'évaluation; et
 - il vérifie l'indépendance de l'évaluation.
15. Le Conseil d'administration est chargé des tâches suivantes:
- il examine un certain nombre de rapports d'évaluation, y compris les rapports de synthèse annuels et biennaux, et prend des décisions qui orientent la manière dont la direction de l'Organisation donnera suite aux recommandations issues de l'évaluation;
 - il invite la direction à répondre à ces recommandations et à rendre compte une fois par an de l'application effective des recommandations retenues et des actions de suivi;
 - il intègre les constatations et les recommandations des évaluations dans ses prises de décisions.

3.B. Directeur exécutif

16. Le Directeur exécutif est chargé de préserver l'indépendance du Bureau de l'évaluation. Il dispose des moyens suivants:
- il nomme au poste de directeur d'OEDE un évaluateur professionnel compétent, n'ayant aucun conflit d'intérêt avec la fonction qui lui est confiée, pour un mandat fixe de quatre ans, renouvelable une fois; le processus de recrutement se déroule selon une procédure de mise en concurrence et comprend des entretiens avec un jury de sélection;
 - il veille au respect de la présente Politique, notamment au respect des paramètres structurels et institutionnels de l'indépendance;
 - il affecte les ressources (humaines et financières) nécessaires que la fonction d'évaluation soit exercée de manière professionnelle, en toute intégrité et conformément à la présente Politique;
 - il promeut une culture institutionnelle de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, propre à garantir l'indépendance de l'évaluation et la prise en compte systématique de ses principes dans la gestion et la prise de décisions au sein du PAM; et
 - il veille à la préparation des réponses de la direction aux recommandations issues de l'évaluation, à la mise en œuvre effective des actions de suivi et à l'établissement d'un rapport annuel au Conseil d'administration sur les progrès réalisés.

3.C. Bureau de l'évaluation

17. Le Directeur d'OEDE a la compétence et la responsabilité de mettre en œuvre la présente Politique, et notamment d'instaurer les dispositifs institutionnels nécessaires à une évaluation indépendante et de veiller au respect du code de conduite des évaluateurs. Le directeur d'OEDE est responsable de la qualité, de la crédibilité et de l'utilité des évaluations.
18. Le mandat d'OEDE comprend les points ci-après.
 - ***Il donne les grandes orientations et publie des directives:*** actualisation s'il y a lieu de la Politique d'évaluation suite à une évolution des normes et règles internationales; élaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'évaluation à moyen terme; mise à jour et diffusion des méthodes d'évaluation et des autres directives réunies au sein du système d'assurance qualité des évaluations, afin de s'assurer que les pratiques utilisées par le PAM pour l'évaluation sont à jour et correspondent aux pratiques de gestion axée sur les résultats de l'Organisation.
 - ***Il fixe et organise le programme de travail de chaque exercice biennal:*** sélection des opérations à évaluer et des questions à traiter dans les évaluations stratégiques; préparation du programme de travail pour l'exercice biennal dans le cadre du Plan de gestion du PAM et présentation de ce programme au Conseil d'administration pour approbation; établissement d'un budget conforme au programme de travail et, pour chaque évaluation, respect des règles d'intégrité lors de l'estimation du coût de l'évaluation, de sorte que celui-ci soit proportionnel aux coûts des programmes et à la valeur ajoutée de l'évaluation.
 - ***Il encadre la conduite des évaluations:*** conception, planification, gestion et réalisation des évaluations des opérations, des évaluations stratégiques et de celles menées au niveau des pays, en mettant l'accent sur ces deux dernières catégories, plus complexes; sélection, recrutement et encadrement des consultants spécialisés dans l'évaluation, en faisant appel à des procédures concurrentielles et fondées sur les résultats; vérification du respect des normes de qualité en matière d'évaluation (système d'assurance qualité des évaluations). Les évaluations peuvent être conduites par le PAM uniquement ou en partenariat avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations (évaluations conjointes).
 - ***Il encourage une culture institutionnelle de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage:*** renforcement des capacités d'évaluation du PAM à différents niveaux, en particulier sur le terrain, pour appuyer le travail du Directeur exécutif en faveur d'une culture institutionnelle de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage.

- *Il mène à son terme le processus d'apprentissage:* communication des constatations issues des évaluations de manière claire et opportune, afin de faciliter les processus de prise de décisions à différents niveaux; constitution d'une base de données des enseignements tirés des évaluations, qui soit à la fois pratique et facile d'accès; organisation de la consultation informelle annuelle sur l'évaluation pour communiquer les enseignements de l'évaluation et contribuer à la mise en place d'une culture institutionnelle de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage.
- *Il contribue à professionnaliser la fonction d'évaluateur:* représentation du PAM dans les associations des Nations Unies de professionnels de l'évaluation et dans d'autres groupements professionnels d'évaluateurs ainsi que dans les évaluations conjointes menées avec d'autres organisations.

3.D. Direction, bureaux régionaux et bureaux de pays

19. La direction du PAM appuie la fonction d'évaluation de la façon suivante:

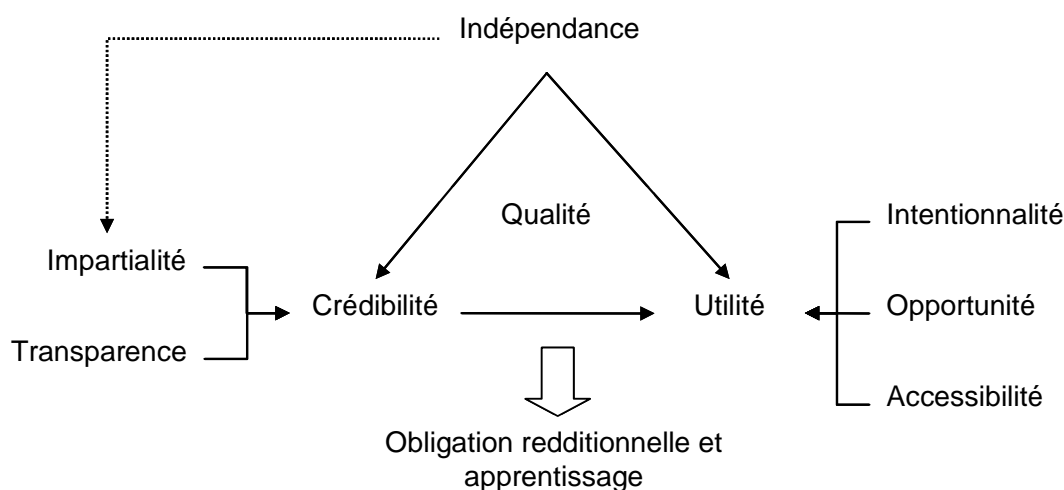
- elle prépare le terrain en définissant des indicateurs, en fixant des valeurs cibles et en consignait des données de référence dès le début de la mise en œuvre, et en déterminant clairement les résultats attendus et les critères de qualité y afférents; ces éléments seront établis pour les opérations, les politiques et les stratégies conformément aux politiques institutionnelles de gestion axée sur les résultats et de suivi;
- elle suit, analyse et examine la mise en œuvre des opérations, des politiques et des stratégies, et fait état régulièrement des résultats obtenus; chaque opération doit faire l'objet d'une autoévaluation annuelle et d'un rapport de clôture;
- elle prend part aux consultations et aux échanges d'informations avec les évaluateurs, en permettant à ceux-ci d'accéder librement à toutes les données sur les opérations, les politiques et les stratégies, et facilite le processus en organisant des réunions avec les évaluateurs et en donnant son avis sur les produits des évaluations;
- elle veille à la qualité et à la cohérence des données utilisées pour mesurer et communiquer les résultats obtenus; et
- elle prépare les réponses de la direction aux recommandations issues des évaluations, met en œuvre les mesures destinées à donner effet à ces recommandations et fait état de leur avancement.

20. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays sont également chargés de la gestion des évaluations décentralisées (voir paragraphe 12) en respectant les normes de qualité établies et diffusées par OEDE. Leurs rôles et responsabilités seront présentés en détail dans la Stratégie d'évaluation.

4. PRINCIPES DE L'EVALUATION

21. La présente Politique fournit un cadre visant à préserver l'indépendance de l'évaluation et à garantir l'application systématique des principes de l'évaluation dans la fonction, les processus et les produits d'évaluation du PAM. Comme l'illustre la figure 1, ces principes sont liés entre eux. L'indépendance est la meilleure garante de l'impartialité, de la crédibilité, de la qualité et de l'utilité de l'évaluation. L'impartialité, la transparence et la qualité sont essentielles à la crédibilité de l'évaluation. De la même manière, la crédibilité, conjuguée à l'intentionnalité, à l'opportunité et à l'accessibilité, contribue à l'utilité des évaluations. Grâce à l'application de tous ces principes, les deux piliers que sont l'obligation redditionnelle et l'apprentissage s'en trouveront renforcés.

Figure 1. Relations entre les principes d'évaluation



22. La qualité est cruciale pour la crédibilité et l'utilité des évaluations. Elle apparaît dans la précision et l'adéquation des critères d'appréciation, la présentation d'éléments probants et la pertinence de l'analyse, la cohérence des conclusions avec les constatations issues des évaluations et le réalisme des recommandations qui en découlent. Elle dépend de l'indépendance, de l'impartialité et de la transparence du processus d'évaluation et de ses produits. Les évaluations de qualité s'attachent également à dégager des constatations, des éclairages et des recommandations compréhensibles et faciles d'accès pour les lecteurs des rapports. Ces exigences font partie de l'assurance qualité des évaluations et sont systématiquement appliquées à toutes les évaluations menées par le PAM.

4.A. Indépendance de l'évaluation

Définition. Une évaluation est réputée indépendante lorsqu'elle ne subit aucune influence susceptible d'introduire un biais dans sa réalisation ou encore dans les constatations, les conclusions ou les recommandations qui en résultent.

Objectif de la politique. Le PAM tient à préserver l'indépendance de l'évaluation afin de réduire autant que possible les facteurs d'influence. L'indépendance est fondamentale pour assurer l'impartialité tout au long du processus de sélection, de réalisation et de notification des résultats des évaluations, et contribuer ainsi à en garantir la crédibilité, la qualité et l'utilité.

Moyens. Pour atteindre cet objectif, l'indépendance de l'évaluation est protégée:

- sur le plan structurel, par la séparation entre la fonction d'évaluation et les fonctions de conception et de mise en œuvre des politiques et des opérations évaluées;
- sur le plan institutionnel, par la mise en place de mécanismes visant à garantir l'indépendance des processus de planification, de financement et d'établissement de rapports; et
- sur le plan comportemental, par l'établissement d'une politique et d'un code de conduite destinés à réduire au minimum les conflits d'intérêts et à gérer ceux qui subsistent de manière appropriée tout en protégeant les évaluateurs d'éventuelles répercussions.

Indépendance structurelle

23. Le directeur d'OEDE rend compte au Directeur exécutif du PAM. Il est ainsi indépendant, tout comme le Bureau qu'il dirige, des fonctions de gestion responsables de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des politiques, des stratégies et des opérations du PAM, ou d'autres travaux susceptibles d'être évalués. Il a toute autorité pour établir le programme de travail de l'évaluation, y compris en ce qui concerne la sélection des questions à évaluer, conformément à la présente Politique. Il est également pleinement responsable de la gestion des ressources humaines et financières des évaluations; il supervise ces évaluations et en rend compte en toute indépendance.
24. OEDE ne fait pas partie de la structure de gestion. Le Bureau assure uniquement un rôle consultatif ou un rôle d'observation dans les comités, les équipes spéciales ou les autres groupes de travail constitués à des fins de gestion. Il participe à ces organes pour se tenir informé des nouvelles orientations et difficultés de l'Organisation, qui nécessitent parfois une évaluation, et pour éclairer les processus de prise de décisions. Le Bureau de l'évaluation n'appartient pas aux organes de décision afin d'éviter d'éventuels conflits

d'intérêts si les décisions, politiques, stratégies ou opérations dérivées de ces évaluations devaient être évaluées par la suite.

25. OEDE est indépendant tout en étant complémentaire des autres unités administratives et des fonctions chargées de renforcer l'obligation redditionnelle et de tirer parti de l'expérience et des connaissances acquises. Cette double relation est explicitée ci-après.

- i) **Élaboration des politiques et planification stratégique.** Les évaluations fournissent au Conseil d'administration et à la haute direction de l'Organisation des constatations et des recommandations permettant d'éclairer les débats et la prise de décisions. OEDE n'élabore pas de politiques ni de stratégies qui ne concernent pas directement la fonction d'évaluation.
- ii) **Qualité des programmes.** Le Bureau de l'évaluation fournit aux responsables des opérations, au Siège comme sur le terrain, des indications et des observations sur la conception de nouvelles interventions au moyen de processus établis dans ce but, mais ne participe pas à la conception ni à l'élaboration d'opérations ou de cadres logiques destinés à ces opérations.
- iii) **Suivi et gestion axée sur les résultats.** Le suivi et la gestion axée sur les résultats relèvent de la responsabilité de la direction du PAM. Conjuguées au suivi de la mise en œuvre effective, ces tâches consistent à planifier, mesurer, superviser, évaluer, examiner et notifier en continu les progrès réalisés en direction des résultats souhaités. Elles incombent aux responsables de la gestion des politiques, des projets, des opérations et des programmes ou des unités administratives. Autant que possible, l'évaluation exploite les informations dérivées de la mesure des résultats obtenus. Les constatations dégagées sont ensuite relayées pour favoriser l'apprentissage au sein de l'Organisation et améliorer les résultats futurs, mais aussi pour garantir la transparence de l'utilisation des ressources.
- iv) **Audit interne.** L'audit interne offre au PAM un examen objectif et indépendant de la mesure dans laquelle les processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne, tels qu'élaborés et appliqués par la direction, lui permettent d'atteindre ses objectifs conformément aux règles, réglementations et politiques de l'Organisation. Les constatations de l'audit interne sur les processus viennent compléter celles des évaluations sur les modalités d'exécution et les résultats obtenus.

Institutionnalisation de l'indépendance

26. Les dispositions destinées à assurer l'indépendance structurelle sont renforcées par des mesures institutionnelles dont l'objet est de réduire les possibilités d'influencer le choix, la conduite, les constatations, les conclusions et les recommandations des évaluations. Les domaines présentant des risques pour l'indépendance de l'évaluation sont les suivants:
- le processus de planification, au cours duquel la sélection des sujets à évaluer peut subir une influence visant à empêcher les évaluateurs d'analyser des résultats décevants ou à les aiguiller vers des opérations réussies afin de mettre celles-ci en valeur;
 - le financement des évaluations, car les ressources peuvent être utilisées pour influencer les évaluations à réaliser, la façon dont elles sont conduites et la manière dont les résultats sont présentés; et
 - l'établissement des rapports d'évaluation, qui, faute d'indépendance, risque d'entraîner une censure des constatations, des conclusions et des recommandations.
27. Pour éviter ces écueils, le PAM a institutionnalisé l'indépendance de l'évaluation de la façon suivante:
- i) ***Indépendance de la planification des évaluations.*** OEDE choisit les sujets à évaluer (opérations, politiques, stratégies ou autres activités) conformément aux critères et principes définis en la matière (voir paragraphes 33, 34 et 39). OEDE établit son plan de travail sur la base d'une solide expérience professionnelle et en consultant les parties prenantes afin de vérifier l'utilité des évaluations. Ce plan de travail est approuvé par le Conseil d'administration.
 - ii) ***Indépendance du financement.*** Le financement des évaluations est approuvé par le Conseil d'administration, dans le cadre du Plan de gestion du PAM, et est géré par le directeur d'OEDE. Cette indépendance financière s'applique aux fonds issus du budget administratif et d'appui aux programmes (budget AAP), comme à ceux émanant d'autres sources de financement. Les mécanismes de financement sont décrits aux paragraphes 48-51 ci-dessous.
 - iii) ***Indépendance du processus d'établissement des rapports.*** OEDE présente ses rapports directement au Conseil d'administration, sans avis préalable de la direction du PAM. Tous les rapports d'évaluation sont publiés sur le site Web de l'Organisation et sont par conséquent accessibles au public.

Indépendance d'action et intégrité

28. L'indépendance structurelle et le cadre institutionnel mis en place pour assurer l'impartialité, la crédibilité et l'utilité des évaluations posent les fondements d'une évaluation indépendante. Pour compléter ces dispositifs structurels et institutionnels, les évaluateurs (personnel du PAM et consultants) doivent faire preuve d'intégrité et d'indépendance.

29. Pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts et garantir l'indépendance d'action des évaluateurs, les membres du PAM ou les consultants ayant participé à la conception, à la mise en œuvre ou à la gestion de la politique, de la stratégie ou de l'intervention évaluée ne participent pas à la conception, à la gestion ni à la conduite de l'évaluation. Le PAM a intégré le code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies dans les profils d'emploi types destinés à son personnel et dans les contrats des consultants spécialisés dans l'évaluation.
30. Cette indépendance d'action ne doit pas avoir de répercussions négatives sur les membres du PAM, que ce soit sur leurs perspectives de carrière ou sur tout autre aspect: la gestion ou la réalisation d'évaluations indépendantes susceptibles de déboucher sur des conclusions critiques ne doit pas être interprétée de manière négative lors de l'appréciation des résultats obtenus par les collaborateurs concernés ni avoir d'incidences sur leurs chances de promotion.

4.B. Crédibilité de l'évaluation

Définition. La crédibilité mesure la vraisemblance et la fiabilité des constatations et des conclusions de l'évaluation. Elle est déterminée par des facteurs objectifs tels que l'exactitude d'un rapport d'évaluation, mais aussi par des facteurs subjectifs, comme l'impartialité perçue ou démontrée et la compétence des évaluateurs.

Objectif de la politique. Le PAM veille à la crédibilité des évaluations en faisant en sorte que celles-ci soient aussi justes que possible. Tout en défendant les principes d'indépendance et de qualité, le PAM tient aussi à faire accepter les évaluations par les parties prenantes, de manière à accroître leur utilité et leur efficacité.

Moyens. La crédibilité dépend de l'impartialité des évaluateurs, de la neutralité et de la transparence des processus et de la qualité des produits de l'évaluation, en particulier de la solidité de la méthode employée, de la fiabilité des données ainsi que de la clarté des constatations et des conclusions présentées.

31. L'**impartialité** est l'absence ou la quasi-absence de biais ou de choix subjectifs susceptibles d'influer sur une évaluation. Le PAM veille au respect de l'impartialité en protégeant l'indépendance d'action des évaluateurs (voir paragraphes 28ii) et 29 ci-dessus) et en institutionnalisant des mesures destinées à la renforcer, comme indiqué dans ce qui suit.
32. Le choix des opérations à évaluer doit être objectif et non biaisé, et l'échantillon d'opérations sélectionné aussi représentatif que possible afin d'éviter toute erreur d'interprétation des résultats obtenus par le programme. Le portefeuille d'opérations d'urgence, d'interventions prolongées de secours et de redressement, d'opérations spéciales, de programmes de pays et de projets de

développement menés par le PAM varie considérablement en termes de répartition géographique, de taille, de durée et de niveaux de financement.

33. Pour que l'échantillon retenu soit représentatif de ce portefeuille, il doit refléter aussi fidèlement que possible la répartition géographique des opérations, en tenant compte de leur taille (budget) et de leur nombre. Cette stratification de l'échantillon d'opérations évalué est actualisée une fois par an afin de prendre en considération l'évolution du portefeuille de projets du PAM.
34. Pour chaque échantillon régional stratifié, les opérations sont sélectionnées à l'aide des critères suivants:
 - i) date de la fin de l'intervention – une évaluation est planifiée dans la deuxième moitié de l'opération, en prévoyant un délai suffisant pour qu'elle puisse être achevée avant la fin du projet;
 - ii) niveau de financement – l'opération doit avoir reçu une partie suffisamment importante du financement pour permettre une mise en œuvre partielle du projet, condition nécessaire pour que l'évaluation ait un sens et que son coût soit couvert;
 - iii) taille et catégorie des opérations – le portefeuille d'évaluations planifiées doit refléter autant que possible les différentes tailles et catégories des interventions menées dans chaque région; et
 - iv) évaluations précédentes – la date de la dernière évaluation (décentralisée ou gérée par OEDE) peut être utilisée comme un critère de sélection (ou de non-sélection) supplémentaire, afin de donner la priorité aux opérations dont la dernière évaluation est plus ancienne.
35. Pour que la taille de l'échantillon soit statistiquement représentative, le PAM réalisera 30 évaluations d'opérations par an au total. OEDE en gèrera 10, les 20 autres étant décentralisées. Bien que ces dernières ne répondent pas aux critères d'indépendance structurelle (puisqu'elles sont gérées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays qui sont aussi chargés de la conduite des opérations), elles remplissent d'autres conditions, et sont notamment conformes aux normes de qualité associées aux processus et aux produits des évaluations.
36. Ces normes, qui portent à la fois sur les processus d'évaluation et sur la qualité des rapports, limitent les facteurs susceptibles d'influencer les évaluations. Elles prévoient la collecte systématique d'éléments probants à partir d'un échantillon représentatif de parties prenantes ainsi que l'analyse et la présentation impartiales de ces informations. Même si l'application de telles normes réduit la part de subjectivité, il reste nécessaire et pertinent pour les évaluateurs d'exercer leur faculté de jugement au cours du processus d'évaluation. Ces normes sont décrites en détail dans le système d'assurance qualité des évaluations qui a été mis en place en 2008.
37. La **transparence** est la lisibilité avec laquelle le processus d'évaluation est réalisé. Elle suppose une consultation des parties prenantes, qui sont informées de la finalité de l'évaluation, des méthodes et des critères employés ou encore

des processus suivis. La transparence des évaluations du PAM est obtenue par l'échange d'informations sur les processus standard (ce qui améliore la prévisibilité); la tenue de réunions de consultation avec les acteurs concernés; la fourniture au plus tôt du mandat de l'évaluation, du rapport initial et du projet de rapport final à commenter; et des précisions sur la façon dont ces commentaires ont été traités dans le rapport final révisé. Le système d'assurance qualité des évaluations repose sur les Normes et Règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation ainsi que sur les bonnes pratiques adoptées par la communauté internationale en la matière. Ce système d'assurance qualité établit un descriptif du processus, étape par étape, et des modèles de produits d'évaluation. Ces instruments sont utilisés de manière systématique dans les évaluations réalisées au PAM.

4.C. Utilité

Définition. L'utilité mesure à quel point les évaluations sont exploitables par les décideurs.

Objectif de la politique. Le PAM veille à l'utilité des évaluations de sorte que les enseignements qu'elles apportent soient pris en compte et que les recommandations auxquelles elles aboutissent soient acceptées et mises en pratique. Par l'adoption du principe d'utilité, les évaluations du PAM contribuent à servir le double objectif de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage.

Moyens. Pour que les évaluations soient utiles, il est nécessaire de les planifier et de les réaliser avec la volonté claire d'exploiter leurs résultats, de les mener au moment opportun afin d'éclairer les mécanismes de prise de décisions et de garantir l'accessibilité des informations qu'elles fournissent à différentes étapes du processus et dans leurs différents produits.

38. Qui dit **intentionnalité** dit planification des évaluations dans l'intention d'utiliser leurs constatations lors de prises de décisions. L'intentionnalité nécessite donc d'une part que les évaluateurs comprennent bien les besoins d'information auxquels doivent répondre les évaluations et d'autre part que les destinataires de celles-ci s'engagent à se servir des constatations et des recommandations dans leurs décisions futures. Au PAM, l'intentionnalité est intégrée dans la sélection des thèmes à évaluer, en particulier pour les évaluations stratégiques, et dans le processus d'évaluation dès les premières étapes: l'évaluation est conçue et conduite dans la ferme intention d'éclairer la prise de décisions, de rendre compte de ce qui a été réalisé et de tirer les enseignements de l'expérience.

39. Les évaluations stratégiques éclairent les débats relatifs aux orientations de politique et aux choix stratégiques adoptés par le Conseil d'administration et la haute direction de l'Organisation. Leur choix est donc intentionnel et lié aux discussions portant sur les plans stratégiques et leur mise en œuvre, les politiques nouvelles ou les modifications de politiques ou encore les orientations ou démarches à adopter pour un échantillon représentatif d'activités du PAM, et répond au besoin de l'Organisation de tirer parti de l'expérience et des connaissances acquises. Le processus de sélection de ces évaluations fait intervenir diverses sources d'information et parties prenantes avec lesquelles des consultations sont menées pendant l'établissement du plan de travail et du budget de l'exercice biennal. Au terme de cet exercice, OEDE compile dans un seul rapport les constatations de l'ensemble des évaluations stratégiques afin d'informer le Conseil d'administration, la haute direction et d'autres parties prenantes des perspectives dégagées et des enseignements tirés sur la période.
40. Les pays faisant l'objet d'évaluations à ce niveau sont sélectionnés de sorte que l'évaluation appuie les processus de prise de décisions soit dans le pays, en servant de point de départ à une nouvelle stratégie de réduction de la pauvreté, à un plan national ou à un Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, soit au sein du PAM, dans les décisions relatives à la mise en œuvre du Plan stratégique, aux principes des stratégies de pays ou à d'autres aspects.
41. Les évaluations sont sélectionnées au moyen des critères décrits au paragraphe 32, et notamment en tenant compte du calendrier d'achèvement des opérations. Ce mode de sélection permet de lier les constatations à la conception d'une nouvelle opération et à éclairer les débats au sein du Conseil d'administration en fournissant des informations issues des évaluations au moment de l'examen de la nouvelle opération. En outre, OEDE regroupe dans un rapport annuel les constatations de l'ensemble des évaluations des opérations afin de dégager les observations communes qui pourraient signaler des problèmes systémiques. Ce rapport annuel est présenté au Conseil d'administration et à la haute direction de l'Organisation.
42. Le système d'assurance qualité des évaluations garantit que les parties prenantes et leurs besoins d'information sont pris en considération au cours de la préparation, de la conception et de la réalisation des évaluations, c'est-à-dire qu'OEDE intègre l'importance de l'intentionnalité dans sa démarche de travail. Les dispositions de la partie 5 veillent à ce que les décideurs fassent de même, c'est-à-dire montrent leur volonté d'exploiter les perspectives dégagées par les évaluations, en fournissant les réponses de la direction aux recommandations et en rendant compte des suites données à celles-ci.

43. L'**opportunité** signifie que les évaluations sont planifiées et mises en œuvre de façon à éclairer les débats et les processus de prise de décisions à différents niveaux, du Conseil d'administration aux acteurs opérationnels, selon les besoins. Au PAM, les évaluations sont planifiées de manière à se dérouler avant ou pendant la préparation des prochaines phases des opérations, ou l'élaboration et l'actualisation des politiques et des stratégies. Elles peuvent intervenir à mi-parcours ou vers la fin d'une opération, après l'achèvement de celle-ci (quand elles sont intégrées dans une évaluation au niveau d'un pays) ou en temps réel.
44. L'**accessibilité** revêt plusieurs dimensions: i) accès public aux rapports d'évaluation, ce qui se traduit au PAM par la publication des évaluations et leur diffusion sur Internet (voir paragraphe 27); ii) lisibilité (ou intelligibilité) des évaluations, qui est l'une des composantes de la qualité (voir paragraphe 21); iii) simplicité d'accès aux rapports d'évaluation au moyen des moteurs de recherche faciles à utiliser proposés sur le site Web; et iv) diffusion active des constatations de l'évaluation (au travers de séances de bilan et d'ateliers) et des rapports d'évaluation.

5. RESSOURCES CONSACREES A L'EVALUATION

5.A. Ressources humaines

45. Le personnel d'OEDE est composé: i) de spécialistes de l'évaluation recrutés en externe, ayant une solide expérience dans ce domaine; et ii) de collaborateurs du PAM dotés des qualifications requises (faculté d'analyse et capacités rédactionnelles, expérience au sein de différentes unités administratives de l'Organisation, compétences techniques et compétences d'encadrement et de gestion de processus) et nommés conformément aux politiques de recrutement et de réaffectation du PAM. Cette parité est utile pour allier un savoir-faire en matière d'évaluation et une connaissance du fonctionnement et des méthodes de l'Organisation.
46. L'objectif du PAM est d'obtenir un équilibre numérique parfait entre les collaborateurs recrutés en interne et ceux embauchés par la voie externe, en incluant le poste de directeur. L'évaluation étant une tâche spécialisée, la durée d'une affectation au Bureau de l'évaluation sera de quatre ans au minimum, renouvelable une fois pour une durée supplémentaire de quatre ans.
47. OEDE continuera de faire appel à des sociétés de conseil et à des consultants indépendants pour réaliser des évaluations. Ces intervenants extérieurs seront assujettis aux dispositions de la présente Politique qui traitent de l'indépendance d'action (voir paragraphes 28 à 30) et au Code de conduite des évaluateurs du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, annexés à leur contrat.

5.B. Ressources financières

48. Le financement de l'évaluation – quelle qu'en soit la source – sera indépendant de l'autorité chargée de la conception, de la mise en œuvre ou de la gestion des politiques, des stratégies ou des opérations évaluées.
49. Ce budget couvrira le coût d'OEDE (personnel et fonctionnement) et le coût de toutes les évaluations (évaluations stratégiques, évaluations au niveau des pays ou évaluations des opérations, qu'elles soient décentralisées ou menées sous la conduite d'OEDE).
50. Ces ressources seront approuvées par le Conseil d'administration dans le cadre du Plan de gestion du PAM et administrées par le directeur d'OEDE. Celui-ci sera responsable de l'application des normes du système d'assurance qualité aux évaluations décentralisées financées par les ressources de l'évaluation.
51. De plus, des contributions financières directes destinées aux évaluations pourront être acceptées des donateurs et seront gérées dans le respect des règles d'indépendance et d'intégrité de la fonction d'évaluation.

REMARQUE

Les définitions ont été rédigées à partir des sources suivantes:

Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, Règles et Normes, 2005

Comité d'aide au développement, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, 2002

Commission européenne, Glossaire en ligne

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/glossary/index_en.htm