

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES



En résumé

Fonction d'évaluation du PAM

Introduction

La fonction d'évaluation du PAM repose sur trois piliers fondamentaux :

- ✓ La **Politique d'évaluation (2016-2021)**, approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2015, définit la vision, l'orientation stratégique et le modèle de la fonction d'évaluation du PAM - pour faire de l'évaluation une partie intégrante de toutes nos activités et contribuer ainsi à renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde et à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
- ✓ La **Charte d'évaluation**, publiée par le Directeur exécutif en mai 2016, confirme le mandat et la gouvernance de la fonction d'évaluation et définit les pouvoirs, les rôles et les dispositions institutionnelles nécessaires pour rendre cette politique opérationnelle.

- ✓ La **Stratégie institutionnelle en matière d'évaluation (2016-2021)**, approuvée par le directoire exécutif en avril 2016, définit un plan de mise en œuvre par étapes, comprenant tous les éléments et activités nécessaires à l'élaboration du modèle d'une fonction d'évaluation combinée centralisée et décentralisée axée sur la demande, qui réponde aux normes et standards d'évaluation des Nations Unies et réalise la vision de la Politique.

La fonction d'évaluation appuie la responsabilisation, l'apprentissage et le renforcement continu du PAM, ce qui vient non seulement de la confirmation et de l'amplification de nos points forts, mais aussi du fait que nous posons des questions difficiles, que nous accueillons les points de vue extérieurs et que nous donnons suite aux enseignements tirés.

Documents ou piliers fondamentaux de la fonction d'évaluation du PAM



Politique d'évaluation du PAM

L'évaluation est l'appréciation périodique systématique et impartiale de la performance des activités, des opérations, des stratégies et des politiques du PAM. Elle fournit des éléments d'information sur la réalisation des résultats escomptés et non escomptés, les contributions causales et la performance (obligation de rendre compte) ; et aide à comprendre les raisons et les facteurs qui influent sur la performance et les résultats en vue d'une amélioration continue (apprentissage).

La Politique d'évaluation pour 2016-2021 vise à renforcer la contribution du PAM à l'action menée pour éliminer la faim dans le monde en inscrivant l'évaluation au cœur de sa culture de responsabilisation et d'apprentissage, en veillant à ce que l'évaluation soit planifiée et que ses conclusions soient pleinement intégrées dans toutes les politiques et tous les programmes du PAM.

Cette politique définit la vision et l'objectif de l'évaluation dans les contextes interne et externe actuels du PAM. Sa mise en œuvre progressive fait que l'évaluation, au lieu d'être essentiellement l'affaire du Bureau de l'évaluation, fait partie intégrante de l'ensemble des activités du PAM.

L'application des principes fondamentaux de l'évaluation que sont **l'indépendance, la crédibilité et l'utilité** (Figure 1) garantit la qualité de l'évaluation et renforce la responsabilisation et l'apprentissage au niveau institutionnel en donnant confiance dans l'indépendance et la crédibilité des conclusions, recommandations et enseignements de l'évaluation pour une amélioration continue de la performance et des résultats du PAM.

Pour étayer l'engagement du PAM à préserver l'indépendance et l'impartialité de toutes les évaluations, la politique identifie des dispositions spécifiques en matière d'impartialité ; et clarifie les **rôles et responsabilités** des principales parties prenantes à la fonction d'évaluation : Conseil d'administration ; Directeur exécutif ; Directeur de l'évaluation ; Directeurs des divisions du siège, Directeurs régionaux et Directeurs de pays.

Le cas échéant, les évaluations du PAM tiennent compte de l'application des principes humanitaires de la Charte des Nations Unies et des principes connexes concernant la problématique hommes-femmes, la protection et la responsabilisation des populations touchées, l'éthique, les principes applicables aux interventions dans les situations fragiles et les principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

Figure 1 : Principes d'évaluation

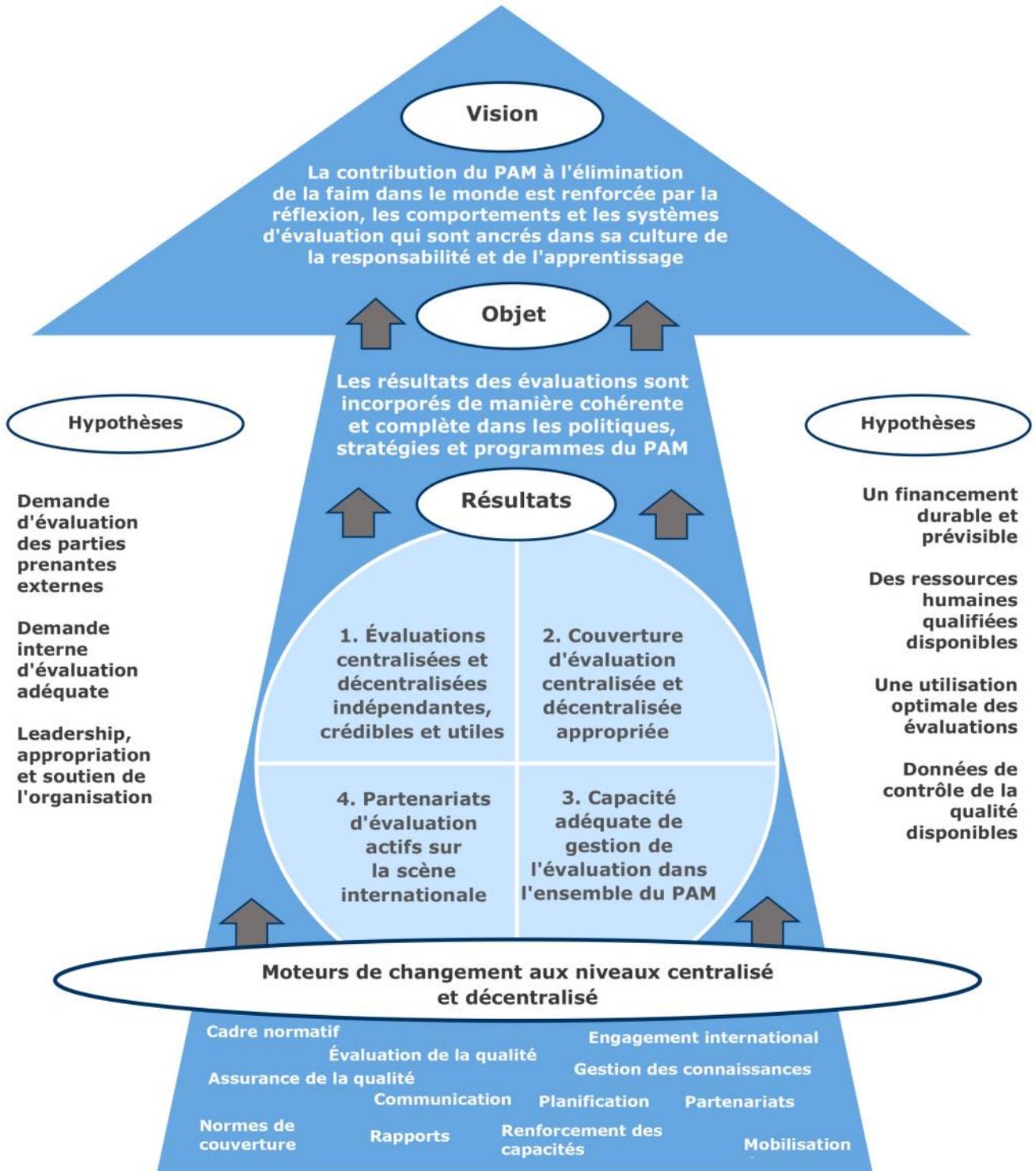


RESPONSABILITÉ ET APPRENTISSAGE

Comme l'illustre la **Théorie du changement** (Figure 2), la Politique est réalisée en adoptant une approche progressive pour atteindre les résultats suivants :

- 1) Des évaluations indépendantes, crédibles et utiles **intégrées dans le cycle des politiques et des programmes**, toutes les évaluations étant gérées conformément aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et au Système d'assurance de la qualité des évaluations du PAM.
- 2) Application appropriée des **normes de couverture** des évaluations aux politiques, stratégies et programmes du PAM, soit par le Bureau de
- 3) **Renforcement des capacités d'évaluation** dans l'ensemble du PAM, avec des modalités de gestion conformes aux normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.
- 4) Les meilleures pratiques en matière d'évaluation sont élaborées et façonnées dans le cadre de **partenariats** avec d'autres acteurs internationaux de l'évaluation des activités humanitaires et de développement qui présentent un intérêt pour le PAM.

Figure 2 : **Théorie du changement de la politique**



La **fonction d'évaluation** comprend le **cadre normatif** et l'ensemble des **responsabilités** applicables aux niveaux centralisé et décentralisé pour atteindre les objectifs de politique générale. Elle inclut ce qui suit :

- **Planification et sélection.** L'évaluation est intégrée dans le cycle de gestion des politiques et des programmes du PAM et dans les exigences des parties prenantes.
- **Qualité.** Respect du système d'assurance qualité de l'évaluation du PAM, fondé sur les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ; toutes les évaluations achevées font l'objet d'une évaluation indépendante de la qualité.
- **Utilisation, communication et suivi.** Stimuler l'apprentissage en communiquant activement les résultats des évaluations à toutes les parties prenantes et en les appliquant dans la conception des politiques, des stratégies et des programmes. Toutes les évaluations et les réponses de la direction sont accessibles au public.
- **Partenariats.** Conformément à l'appel du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en faveur de partenariats d'évaluation plus solides dans le monde entier, la Politique s'engage à favoriser la collaboration

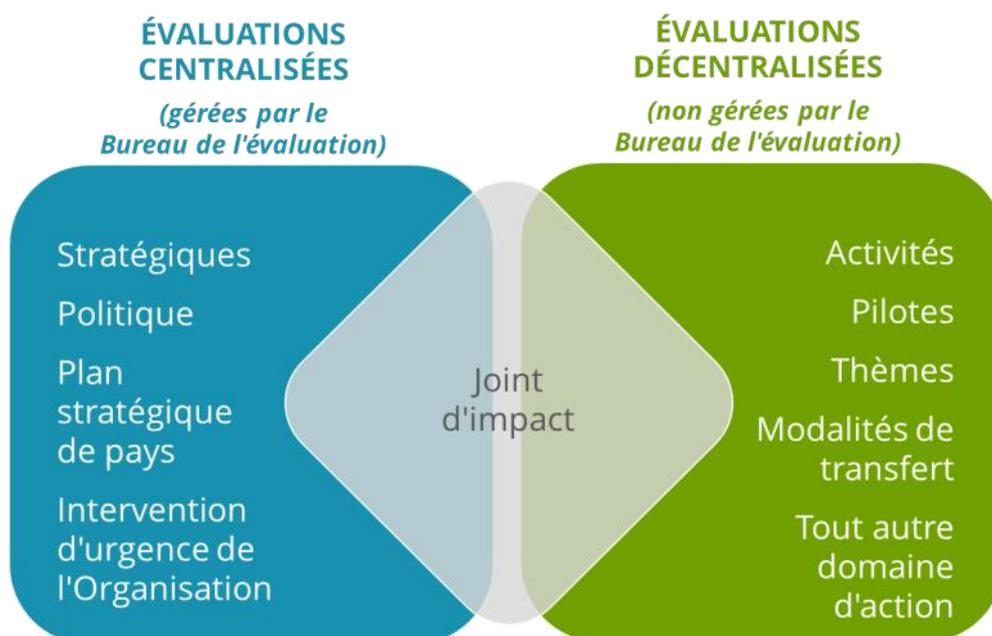
interinstitutions et le renforcement des capacités nationales d'évaluation.

Une fonction d'évaluation efficace exige des ressources **financières et humaines** sûres, prévisibles et adéquates. Dans le cadre de la politique d'évaluation, le PAM s'engage à affecter progressivement 0,8 % du montant total de ses recettes provenant des contributions pour répondre aux besoins de l'ensemble de sa fonction d'évaluation pendant la durée de la politique ; à des solutions de financement durables pour les évaluations décentralisées ; et à la création de postes de conseiller en évaluation dans les bureaux régionaux d'ici à 2017.

Il existe **deux catégories d'évaluations** au PAM : celles qui sont commandées et gérées par le Bureau de l'évaluation - **Évaluations centralisées** ; et celles qui sont commandées et gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège - **Évaluations décentralisées**.

La figure 3 explique l'alignement des divers **types** d'évaluations menées au PAM sur les catégories d'évaluations centralisées et décentralisées. Toutes les évaluations sont menées par des consultants indépendants et sont mises à la disposition du public (www.wfp.org/evaluation).

Figure 3 : **Types d'évaluations**





La politique prévoit une **approche par étapes** (voir figure 4) pour l'**application progressive des normes minimales** de couverture convenues (tableau 1).

Tableau 1 : Normes minimales de couverture de l'évaluation

Évaluation centralisée	Évaluation décentralisée
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Évaluations stratégiques assurant une couverture équilibrée des principaux instruments de planification du PAM, notamment des éléments du Plan stratégique du PAM (2017-2021) et des stratégies connexes. ▶ Évaluation des politiques 4 à 6 ans après le début de la mise en œuvre¹. ▶ Des évaluations des plans stratégiques par pays² sont requises au cours de l'avant-dernière année du plan stratégique de pays (PSP). Pour les plans stratégiques de pays intérimaires (PSPI), la norme de couverture de la Politique d'évaluation (2016-2021) établie pour les évaluations de portefeuille de pays s'applique³. ▶ Évaluation de toutes les interventions d'urgence de l'organisation, parfois conjointement avec le Comité permanent interorganisations. ▶ L'évaluation des interventions d'urgence de niveau 3 et des interventions prolongées de niveau 2, y compris les crises touchant plusieurs pays, sera effectuée par le PAM ou par le biais d'évaluations humanitaires interorganisations (conformément aux directives révisées sur les évaluations humanitaires interorganisations) ou d'évaluations des plans stratégiques de pays, ainsi que d'évaluations décentralisées de certains aspects, selon le cas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au moins une évaluation décentralisée est planifiée et réalisée dans le cadre de chaque cycle du PSP et du PSPI. Si le PSP ou le PSPI est prolongé au-delà de cinq ans, le bureau de pays doit procéder à une évaluation décentralisée supplémentaire. <p>Recommandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ avant de passer à l'échelle des projets pilotes, des innovations et des prototypes ; ▶ pour les interventions à haut risque⁴, et avant la troisième application d'une intervention de type et de portée similaires.

¹ Formulation des politiques du PAM (WFP/EB.A/2011/5-B).

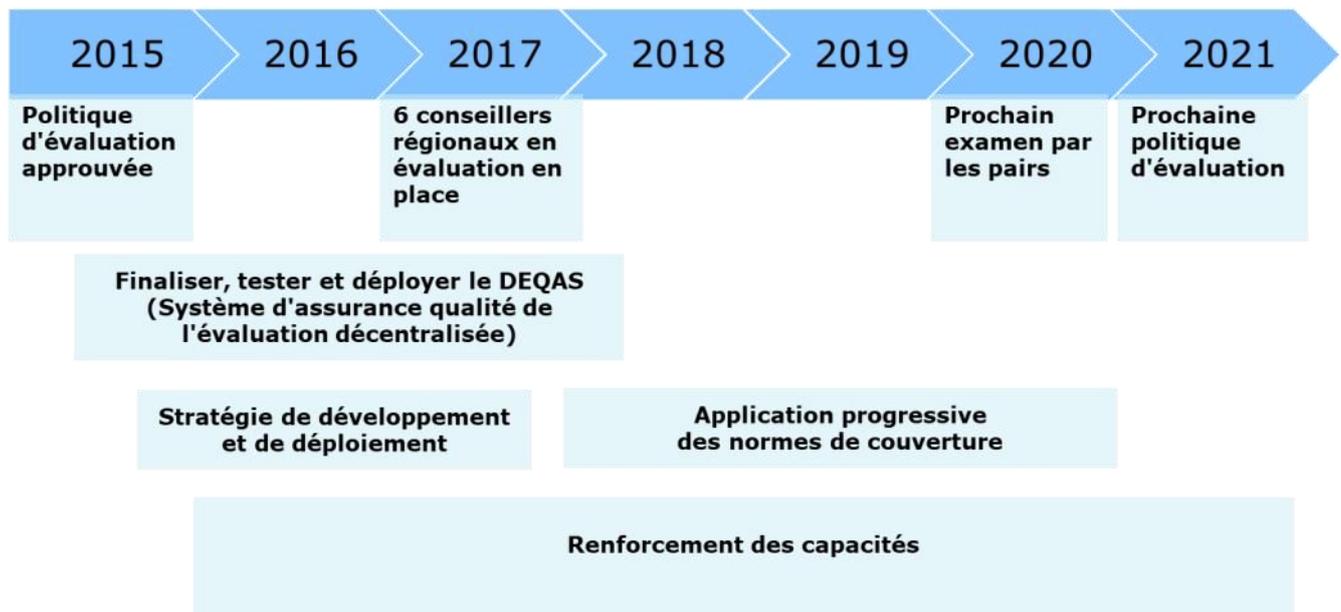
² La norme initiale établie dans la Politique d'évaluation a été modifiée par la Politique du PAM relative aux plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

³ Tous les cinq ans pour les 10 bureaux de pays les plus importants ; et tous les 10 à 12 ans pour tous les autres bureaux de pays.

⁴ Politique de gestion des risques de l'Organisation (WFP/EB.2/2018/5-C)



Figure 4 : Calendrier de l'approche par étapes



Charte de l'évaluation du PAM

La **Charte d'évaluation**, publiée par le Directeur exécutif en mai 2016, consacre le **mandat** et la **gouvernance de la fonction d'évaluation du PAM**. Elle établit les **pouvoirs du personnel requis par la**

politique et définit les **14 dispositions institutionnelles** pour rendre cette politique opérationnelle. Le tableau 2 en donne une description actualisée, qui reflète les progrès accomplis

Table 2 : Dispositions institutionnelles pour la fonction d'évaluation du PAM

Adaptation des dispositions existantes	Nouvelles dispositions
<p>Consultation annuelle sur l'évaluation du Bureau de l'évaluation</p> <p>Outre l'examen du plan de travail du Bureau de l'évaluation et l'approbation de son budget dans le cadre du Plan de gestion du PAM, la Consultation annuelle sur l'évaluation sera élargie afin d'examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation et l'efficacité de l'ensemble de la fonction d'évaluation du PAM.</p>	<p>Groupe directeur de la fonction d'évaluation</p> <p>Présidé par le Directeur exécutif adjoint, l'appui du secrétariat du Bureau de l'évaluation et une composition interfonctionnelle au niveau des directeurs, le Groupe directeur de la fonction d'évaluation appuiera le rôle du Directeur exécutif dans la sauvegarde des dispositions de la Politique, la promotion et l'intégration de la culture de l'évaluation dans la prise de décisions et la pratique dans l'ensemble du PAM. Il examinera les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Politique, fournira des orientations stratégiques, résoudra les problèmes et prendra des décisions sur certains aspects de la Politique relatifs aux ressources.</p>
<p>Réponse de la direction et système de suivi</p> <p>Pour faciliter un meilleur suivi de la mise en œuvre des mesures prises en réponse aux recommandations issues des évaluations tant centralisées que décentralisées, afin de permettre une analyse qualitative des recommandations issues des évaluations et des mesures de suivi prises par la direction pour s'acquitter des responsabilités en matière d'évaluation décentralisée, le Bureau de l'évaluation contribuera à la conception d'un système de gouvernance, de risque et de conformité dirigé par la Division de la gestion des ressources, qui vise à assurer un suivi systématique et cohérent de la mise en œuvre de toutes les recommandations issues des contrôles, y compris celles issues des évaluations centralisées et décentralisées du PAM.</p>	<p>Comité régional d'évaluation</p> <p>À l'image du Groupe directeur de la fonction d'évaluation au niveau régional, le Comité régional d'évaluation appuiera les nouvelles responsabilités du directeur régional et sensibilisera les régions et les bureaux de pays à la demande, à l'utilisation et à la planification de l'évaluation. Les agents d'évaluation régionaux assureront le secrétariat du Comité régional d'évaluation.</p>
<p>Processus d'examen stratégique de programme</p> <p>Veiller à ce que les éléments d'évaluation soient incorporés dans les programmes, les politiques et les stratégies au stade de la conception, y compris les plans stratégiques de pays. Les responsables régionaux de l'évaluation et le Bureau de l'évaluation continueront à recenser les éléments probants des récentes évaluations mondiales et nationales et à identifier les moyens de renforcer la base de données probantes pour éclairer les décisions concernant la conception et la mise en œuvre des futurs programmes.</p>	<p>Groupe de travail sur le financement durable</p> <p>Pour assurer un financement durable de la fonction d'évaluation, en particulier aux niveaux national et régional. Présidée par le Directeur du budget, l'équipe spéciale interdivisions créée en 2018 a été chargée d'élaborer une approche stratégique afin de résoudre les problèmes, notamment interdivisions, de fournir des orientations stratégiques et de gérer et appuyer les mécanismes de financement qui sous-tendent la politique d'évaluation.</p>
<p>Gestion du rendement du personnel et assurance des directeurs sur les cadres de contrôle interne</p> <p>Afin d'intégrer les responsabilités en matière d'évaluation relativement à l'impartialité, la couverture et l'utilisation, les exigences en matière d'évaluation sont incluses dans les déclarations d'assurance des directeurs et seront intégrées dans le système pertinent de renforcement des performances et des compétences du personnel et dans les plans de travail de l'ensemble du PAM.</p>	<p>Comité d'évaluation décentralisée (temporaire)</p> <p>Afin d'assurer l'application régulière de la loi dans la gestion de l'évaluation et de réduire au minimum la partialité, un comité d'évaluation décentralisée sera convoqué pour chaque évaluation décentralisée commandée.</p>
<p>Évaluation de la qualité post-hoc</p> <p>Afin de contribuer à la crédibilité et à l'amélioration continue des évaluations du PAM, l'évaluation de la qualité post hoc de la qualité porte sur toutes les évaluations achevées, y compris les évaluations des programmes de développement. Le résumé des résultats est mis à la disposition du public et continuera d'être communiqué aux commissaires à l'évaluation.</p>	<p>Ensemble intégré de mesures visant à sauvegarder les dispositions relatives à l'impartialité</p> <p>Outre les mécanismes existants de sauvegarde des dispositions relatives à l'impartialité et à la déontologie conformément à la Politique d'évaluation, le Bureau de l'évaluation renforcera encore son approche des évaluations centralisées et décentralisées en élaborant un ensemble intégré de mesures visant à prévenir et à faciliter le règlement rapide des situations où l'impartialité et la déontologie sont menacées.</p>
<p>Référentiel d'évaluation et système d'information de gestion</p> <p>Le système du Bureau de l'évaluation couvre à la fois les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées et permet à toutes les parties prenantes du PAM d'avoir accès aux résultats de l'évaluation à des fins de responsabilisation et d'apprentissage. Le Système d'information de gestion de l'évaluation facilite l'établissement des rapports de l'organisation.</p>	<p>Communauté de pratique de l'évaluation</p> <p>Pour aider à renforcer la culture et la capacité d'évaluation du PAM, le réseau informel actuel du Bureau de l'évaluation a été remplacé par une plate-forme d'évaluation des « communautés » du PAM, qui permet de partager les connaissances, les expériences et l'apprentissage au fur et à mesure de la mise en œuvre des politiques.</p>

Stratégie d'évaluation du PAM

S'appuyant sur la théorie du changement et le cadre normatif de la Politique, ainsi que sur les dispositions institutionnelles de la Charte d'évaluation, la **Stratégie institutionnelle en matière d'évaluation 2016-2021** établit un plan par étapes pour la mise en œuvre de la Politique.

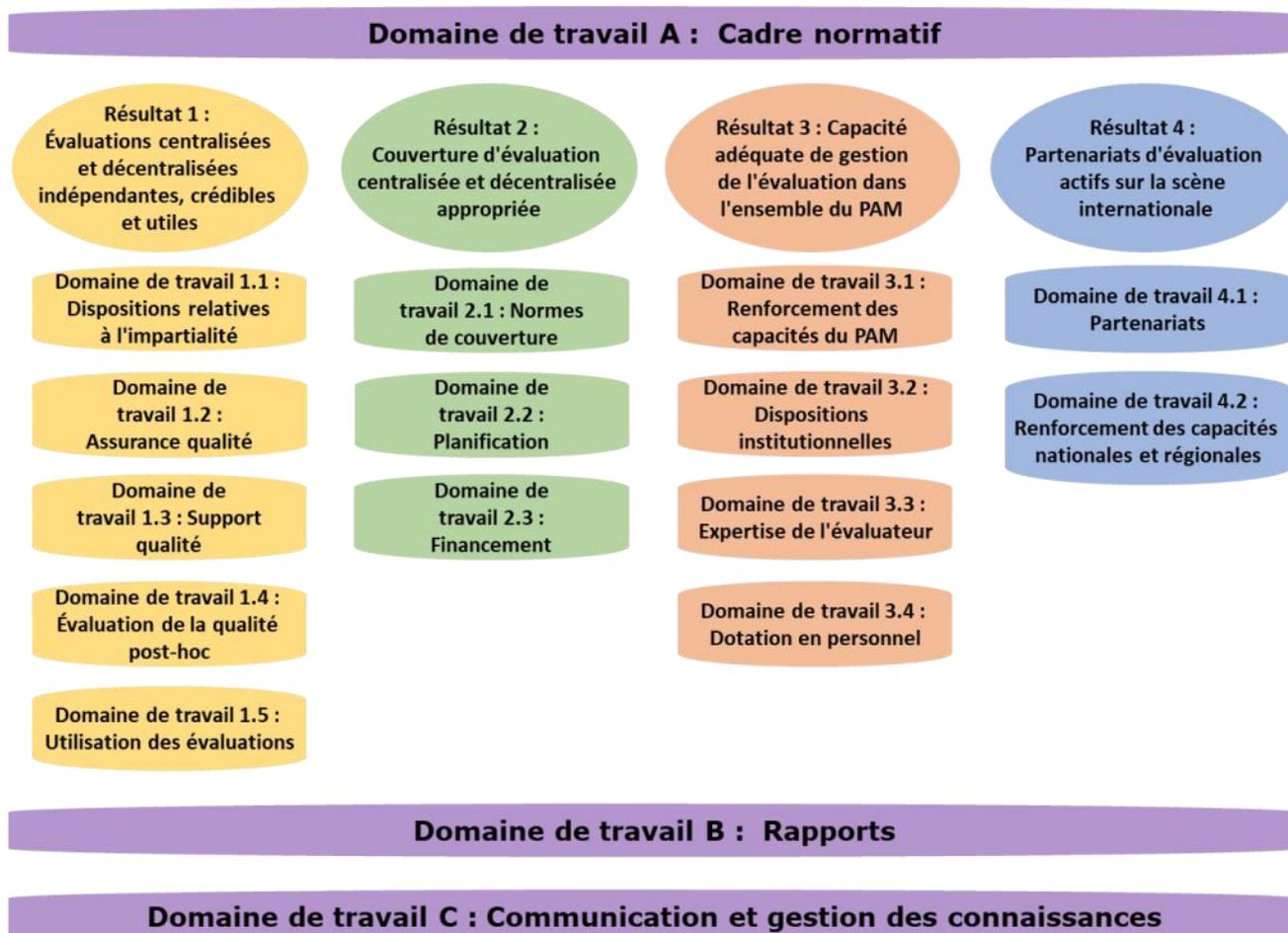
La stratégie d'évaluation comprend tous les éléments et activités nécessaires pour que le modèle du PAM, qui consiste en une fonction d'évaluation combinée centralisée et décentralisée axée sur la demande, réponde aux normes et critères d'évaluation des Nations Unies et concrétise la vision de la Politique.

Elle décrit les divers domaines d'activité permettant d'obtenir chaque effet de la politique et d'autres qui

recourent tous les effets, ainsi que les résultats escomptés, les activités et les partenariats internes correspondants, le calendrier et l'échelonnement de leur mise en œuvre. La figure 5 donne un aperçu de la Stratégie et l'annexe 1 résume les volets de travail, les principales activités et les partenaires pour l'atteindre.

Compte tenu de l'importance des **ressources humaines et financières** adéquates pour la mise en œuvre des politiques, la Stratégie propose également des sources de financement⁵ pour tous les domaines de travail, afin de répondre aux besoins de la fonction d'évaluation globale et d'atteindre l'objectif de 0,8 % des recettes contributives du PAM.

Figure 5 : Aperçu de la Stratégie institutionnelle en matière d'évaluation



⁵ PSA, fonds de projet et autres sources, y compris les fonds multilatéraux et les fonds d'affectation spéciale, allocation du Comité pour l'affectation stratégique des ressources (Fonds d'évaluation d'urgence) gérée par le Groupe directeur de la fonction d'évaluation



Rapports sur la fonction d'évaluation

La fonction d'évaluation étant intégrée dans l'ensemble du PAM, la mise en œuvre de la politique, de la charte et de la stratégie a été appuyée par un système de rapports qui fournit des informations sur les progrès accomplis et sur les ajustements à apporter. Ce système couvre l'ensemble de la fonction et garantit que les progrès sont attestés pour les quatre résultats de la politique d'évaluation dans les domaines suivants : couverture de l'évaluation, qualité des rapports d'évaluation, utilisation des évaluations, partenariats d'évaluation et évaluations conjointes, et ressources financières et humaines (voir annexe I). Le Rapport annuel d'évaluation est, et restera, le principal moyen de rendre compte au Conseil d'administration.

Perspectives d'avenir

La mise en œuvre des domaines de travail, des activités et des dispositions institutionnelles définis dans la Charte et la Stratégie d'évaluation du PAM permet au PAM de réaliser la vision et le but de sa politique d'évaluation :

- ✓ En planifiant dès le départ une évaluation indépendante et impartiale dans ses politiques, stratégies et plans stratégiques de pays, afin de produire les éléments d'information et les connaissances dont le PAM a besoin pour atteindre ses objectifs dans un monde de plus en plus complexe.
- ✓ En commandant un plus grand nombre d'évaluations indépendantes et crédibles, y compris des évaluations d'impact, pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes - au bon moment et avec les bons partenaires afin de maximiser l'information en retour et l'utilisation des résultats des évaluations tout en veillant à ce que les mécanismes de financement durables nécessaires à la fonction d'évaluation du PAM soient en place.
- ✓ En élargissant la culture du PAM en matière de responsabilisation et de partenariats d'apprentissage et d'évaluation sur la scène internationale, en s'appuyant sur les évaluations gérées uniquement par le Bureau de l'évaluation pour produire et partager les enseignements tirés de l'évaluation dans l'ensemble du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.
- ✓ En mettant en place un cadre de personnel d'évaluation pour mieux participer à l'initiative Faim Zéro et aux partenariats d'évaluation dirigés par les pays, qui devraient se multiplier dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, afin de contribuer à répondre aux attentes des populations que le PAM sert dans le monde entier.

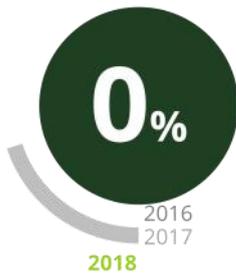
1

KPI de couverture de l'évaluation

politiques actives évaluées



politiques actives évaluées dans les 4 à 6 ans suivant le début de leur mise en œuvre



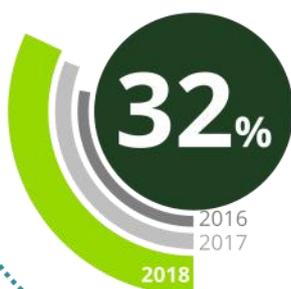
Les dix principaux portefeuilles du PAM, couverts par une CPE au cours des cinq années précédentes



interventions d'urgence actives en cours sur les trois dernières années évaluées



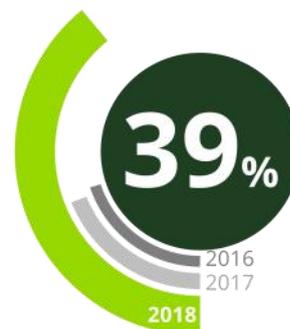
Portefeuilles du PAM (à l'exception des 10 plus importants), couverts par une CPE au cours des 10 années précédentes



les programmes de pays qui ont pris fin en 2018 ont fait l'objet d'une évaluation cette année-là ou l'année précédente



les bureaux de pays ont réalisé au moins une évaluation décentralisée sur une période de trois ans



2

KPI de qualité de l'évaluation

les rapports d'évaluation ont reçu une cote de « respect des exigences » ou plus dans l'évaluation de la qualité post-hoc

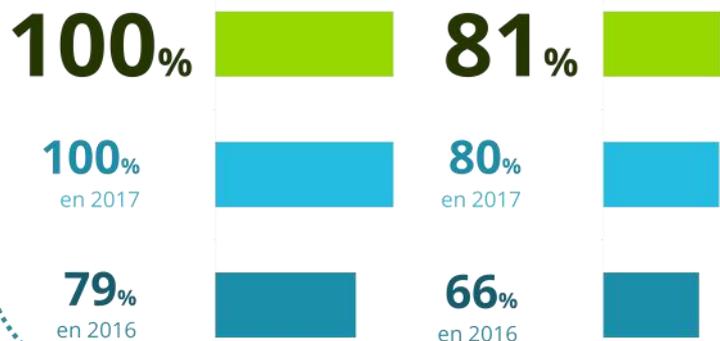


3

KPI d'utilisation de l'évaluation

documents d'examen stratégique du programme commentés par le Bureau de l'évaluation

Mise en œuvre d'actions dans le cadre des réponses de la direction



5

KPI de financement de l'évaluation

0,19% est le pourcentage des dépenses d'évaluation par rapport au total des recettes de contributions du PAM



0,18% en 2017
0,15% en 2016

6

KPI des partenariats d'évaluation

5 les évaluations conjointes et interorganisations des activités humanitaires auxquelles le PAM a participé





Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70
00148 Rome, Italie
Tél. +39 06 65131 wfp.org

Pour de plus amples renseignements sur les questions d'ordre général relatives à l'évaluation, veuillez contacter : [**wfp.evaluation@wfp.org**](mailto:wfp.evaluation@wfp.org)

Pour l'évaluation décentralisée, veuillez envoyer toutes vos requêtes à : [**wfp.decentralizedevaluation@wfp.org**](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org)

Photo de couverture : PAM/Bruno Djoyo

Photos : PAM/Diego Fernandez