



## Note technique

# Principes, normes et règles d'évaluation

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Objectif de la présente note	Normes du GNUE par phase d'évaluation	Règles du GNUE par phase d'évaluation

### 1. Objectif de la présente note

1. Les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) ont pour objectif de favoriser la collaboration en matière d'évaluation à l'échelle du système, en veillant à ce que les agences des Nations Unies adhèrent à des principes fondamentaux fixés d'un commun accord<sup>1</sup>. Les règles du GNUE se basent sur les meilleures pratiques concernant la constitution d'un cadre de référence institutionnel, la gestion, la réalisation et l'utilisation des évaluations.
2. La Politique d'évaluation du Programme alimentaire mondial (PAM) réaffirme son engagement à respecter les principes, normes et règles d'évaluation du GNUE, sur lesquels le cadre normatif de la fonction d'évaluation du PAM s'appuie. Ceux-ci ont guidé la rédaction de la Charte d'évaluation du PAM qui confirme le mandat et la gouvernance de la fonction d'évaluation et la Stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, laquelle définit un plan de mise en œuvre pour élaborer une fonction d'évaluation de qualité, centralisée et décentralisée.
3. Le Système d'assurance qualité des évaluations centralisées (CEQAS) et décentralisées ([DEQAS](#)) du PAM s'aligne sur les normes et règles du GNUE. Appliquer celles-ci de manière cohérente dans toutes les évaluations du PAM permettra de renforcer davantage la qualité, l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de ces évaluations. Adopter les normes et règles du GNUE facilitera également la compréhension commune des règles escomptées de la part des parties prenantes internes et externes (commanditaires et gestionnaires d'évaluation officiant en interne, et évaluateurs externes) et contribuera à l'amélioration continue des pratiques d'évaluation.
4. L'objectif de cette note est de fournir des informations au personnel du PAM qui commande et/ou gère les évaluations ainsi qu'aux évaluateurs pour les aider à appliquer les normes et règles du GNUE dans la conception, la mise en œuvre et la gestion d'évaluations de qualité.
5. Plus précisément, la présente note poursuit les objectifs suivants :
  - Apporter plus de clarté sur les normes et règles d'évaluation du GNUE, en les présentant en des termes intelligibles pour le personnel qui ne serait pas spécialiste de l'évaluation.
  - Indiquer quand et comment appliquer ces normes et règles au cours du processus d'évaluation.

<sup>1</sup> Normes et règles d'évaluation du GNUE, 2016

## 2. Normes du GNUE par phase d'évaluation

6. Le tableau 1 décrit les normes du GNUE et la manière dont elles sont appliquées dans les différentes phases d'une évaluation, conformément à la politique d'évaluation du PAM.

**Tableau 1. Normes du GNUE et modalités d'application à chaque phase de l'évaluation**

### **Évaluation – Définition du GNUE**

*Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et les liens de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.*

#### **Phase 1 : Planification**

- Il est important que les commanditaires potentiels d'une évaluation comprennent le but et les caractéristiques de l'évaluation, plutôt que le suivi, l'examen, l'audit, la recherche opérationnelle et autres mécanismes de redevabilité. Cela permet de prendre une décision éclairée et de planifier l'exercice le plus approprié.

Les ressources supplémentaires comprennent :

- [Outil de prise de décision](#) pour guider l'arbitrage entre une évaluation et un examen.
- [Glossaire](#) comprenant la définition des termes relatifs à l'évaluation et aux autres mécanismes de performance et de redevabilité.
- [Note technique sur les types d'évaluations décentralisées.](#)
- [Note technique sur la planification et la budgétisation de l'évaluation par pays.](#)

### **Norme 1 du GNUE : Principes, objectifs et cibles fixés au niveau international**

*Au sein du système des Nations Unies, il incombe aux gestionnaires d'évaluation et aux évaluateurs de faire respecter et de promouvoir, dans leurs pratiques d'évaluation, les valeurs et principes auxquels les Nations Unies sont attachées. Les gestionnaires d'évaluation et les évaluateurs doivent, en particulier, respecter et promouvoir les objectifs et les cibles définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, mais également y contribuer.*

#### **Toutes les phases :**

- Le Bureau de l'évaluation contribue en permanence à l'évolution des principes, normes et règles fixés au niveau international, et en assure le suivi. Il actualise le cadre de référence au besoin, en tenant compte des engagements pris dans le cadre du Programme à l'horizon 2030.
- Le Bureau de l'évaluation et les bureaux commanditaires des évaluations décentralisées ont renforcé leur capacité à établir des partenariats d'évaluation (notamment au moyen d'évaluations conjointes) qui contribuent à mener des interventions plus efficaces et à progresser dans la réalisation des objectifs et cibles des ODD nationaux.

### **Norme 2 du GNUE : Utilité**

*La finalité de toute évaluation commandée et menée à bien doit être clairement définie : les résultats de l'analyse, les conclusions ou les recommandations doivent servir à orienter les décisions et les actions à entreprendre. On définit l'utilité d'une évaluation par sa capacité à contribuer de manière appropriée et opportune à l'apprentissage institutionnel, à l'élaboration de processus décisionnels éclairés et à la reddition de comptes quant aux résultats. L'utilisation des évaluations peut également être bénéfique aux acteurs extérieurs à l'organisation, car celles-ci contribuent à améliorer les connaissances et l'autonomie des parties prenantes (voir également la norme 14 sur l'utilisation et le suivi de l'évaluation).*

#### **Phase 1 : Planification**

- Le calendrier des évaluations centralisées et décentralisées est déterminé de manière à ce que les données probantes puissent orienter en temps utile les décisions politiques ou programmatiques clés.
- Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Bureau de l'évaluation collaborent afin d'éviter les chevauchements, mais aussi d'encourager la complémentarité entre les évaluations décentralisées d'une part et les évaluations des plans stratégiques de pays ou les évaluations des situations d'urgence gérées de façon centralisée d'autre part.

d'autre part. Cette complémentarité concerne le calendrier et le champ de l'évaluation, et assure une répartition équilibrée.

- Les bureaux de pays définissent le type et le champ de leurs évaluations décentralisées en se basant sur une analyse des insuffisances en matière de données probantes et sur leurs besoins d'apprentissage. Les parties prenantes concernées doivent être impliquées dans cette décision afin de garantir la pertinence de l'évaluation et d'obtenir leur approbation et leur soutien. Le Bureau de l'évaluation fonde ses décisions (concernant l'objet, les circonstances et les modalités des évaluations centralisées) sur différents critères : pertinence stratégique, caractéristiques de la demande, délai de prise de décision, risques, lacunes en termes de connaissances, faisabilité et évaluabilité.

#### **Phase 2 : Préparation**

- Une discussion explicite sur l'utilisation prévue de l'évaluation a lieu avec les parties prenantes internes et externes. Les questions de l'évaluation doivent être ciblées, appropriées et pertinentes selon les besoins des utilisateurs et en rapport avec les objectifs de l'évaluation (reddition de comptes et/ou apprentissage).
- Les termes de référence de l'évaluation définissent clairement l'objectif, le champ et l'utilisation prévue par les différentes parties prenantes.
- Le gestionnaire de l'évaluation oriente les processus connexes de façon efficace afin de garantir le respect du calendrier prévu et la réalisation de l'évaluation dans les délais.

#### **Phase 4 : Collecte de données**

- Les évaluateurs organisent une séance d'analyse à la fin de la mission d'évaluation avec le soutien du gestionnaire d'évaluation et la participation des bureaux de pays/bureaux régionaux/du siège, selon les cas, afin de mieux dialoguer avec les parties prenantes, d'encourager la réflexion sur les conclusions préliminaires et d'accroître leur utilité.

#### **Phase 5 : Rapport d'évaluation**

- Un atelier d'apprentissage est organisé pour présenter les résultats, conclusions et recommandations liminaires aux parties prenantes internes.

#### **Phase 6 : Diffusion et suivi**

- Une réponse de la direction est préparée pour toutes les évaluations, détaillant la façon dont les recommandations de l'évaluation seront prises en compte.
- La mise en œuvre des actions de suivi est supervisée par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et la direction des divisions du siège.
- Des possibilités d'apprentissage institutionnel élargi sont étudiées, notamment en organisant des discussions de premier plan sur les résultats de l'évaluation dans des ateliers clés et en contribuant au processus interne d'examen du programme.

#### **Norme 3 du GNUM : Crédibilité**

*Les évaluations doivent être crédibles. La crédibilité repose sur l'indépendance, l'impartialité et le recours à des méthodes rigoureuses. Les principaux critères de crédibilité incluent des processus d'évaluation transparents, des stratégies profitant à tous et impliquant les parties prenantes concernées, ainsi que des systèmes d'assurance qualité fiables. Les résultats de l'évaluation et les recommandations doivent découler de – ou s'appuyer sur – l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données disponibles, lesquelles doivent être objectives, fiables et exactes. Ces résultats et recommandations doivent en outre reposer sur des analyses (quantitatives et qualitatives) précises d'éléments probants. Pour garantir leur crédibilité, il est nécessaire que les évaluations soient réalisées de manière éthique par des évaluateurs possédant les compétences culturelles et professionnelles requises.*

La crédibilité de l'évaluation est déterminée par son indépendance, son impartialité, sa transparence, sa pertinence méthodologique et sa rigueur. Les implications des principes d'indépendance, d'impartialité, d'éthique et de transparence sont détaillées dans les normes 4, 5, 6 et 7. Pour éviter toute redondance, nous nous concentrerons ici sur la rigueur méthodologique :

#### **Phase 1 : Planification**

- La planification de l'évaluation s'inscrit dans la conception du programme et s'intègre dans le plan de suivi afin de garantir une base solide de données probantes. Lorsque cette condition n'est pas remplie, on procède à une analyse adaptée de l'évaluabilité au moment de définir le champ de l'évaluation.

#### **Phase 2 : Préparation**

- La rédaction des termes de référence bénéficie des contributions de plusieurs parties prenantes (pour certains types d'évaluation, il faudra recourir à la création d'un groupe de référence interne/pour l'évaluation).
- Le cadre, le plan et le processus de l'évaluation dans leur ensemble sont repris dans les termes de référence qui font office de document de référence pour guider l'évaluation.

- Les termes de référence bénéficient d'un processus d'assurance qualité rigoureux. Les évaluateurs sélectionnés sont reconnus pour leur capacité à produire des évaluations de qualité.

### **Phase 3 : Mise en route**

- Toutes les données disponibles en interne sont regroupées et mises à la disposition des évaluateurs au début de la phase de mise en route.
- La méthodologie de l'évaluation est conçue de manière à pouvoir répondre aux questions en tenant dûment compte des limites, des risques et des stratégies d'atténuation. En outre, les méthodes de collecte de données, d'analyse et d'interprétation sont présentées de manière transparente dans le rapport de mise en route.
- Les lieux de l'évaluation et les parties prenantes sont sélectionnés selon une logique rationnelle et des critères objectifs explicitement formulés.
- Le rapport de mise en route bénéficie des contributions de parties prenantes clés et d'un processus d'assurance qualité rigoureux.

### **Phase 4 : Collecte de données**

- Le gestionnaire de l'évaluation veille à ce que la mise en œuvre de l'évaluation soit conforme à sa conception. Si des difficultés surviennent au cours de la mission sur le terrain, on apportera des ajustements afin qu'elles ne nuisent pas à la crédibilité de l'évaluation.
- Des données probantes sont générées pour répondre aux questions de l'évaluation, et ce en utilisant des méthodes multiples et appropriées, et en vérifiant la cohérence entre les ensembles de données, dans le cadre d'un processus crédible et transparent.

### **Phase 5 : Rapport d'évaluation**

- Les résultats se fondent sur des données probantes croisées : des liens clairs sont établis entre les résultats, les conclusions et les recommandations.
- Les résultats et conclusions sont justes et reconnaissent l'existence de points de vue divergents.
- Le rapport d'évaluation explique la méthodologie et les limitations éventuelles. Il présente les données probantes, les résultats, les conclusions et les recommandations de façon exhaustive et objective.
- Le rapport d'évaluation bénéficie des contributions de parties prenantes clés et d'un processus d'assurance qualité rigoureux.
- Tous les commentaires des parties prenantes ainsi que la réponse des évaluateurs sont enregistrés dans une matrice.
- Le rapport d'évaluation final est soumis à une évaluation de la qualité ultérieure qui fournit une analyse indépendante de la qualité de l'évaluation.

### **Norme 4 du GNUE : Indépendance**

*L'indépendance de l'évaluation est essentielle à sa crédibilité ; elle influence la manière dont l'évaluation est exploitée et garantit aux évaluateurs impartialité et libre arbitre face à toute pression éventuelle, tout au long du processus d'évaluation. Les évaluateurs doivent disposer d'une liberté pleine et entière pour mener leurs travaux en toute impartialité, le déroulement de leur carrière ne devant avoir à en subir aucun contrecoup ; ils doivent pouvoir être en mesure d'exprimer librement leur opinion.*

### **Phase 1 : Planification**

- Le directeur du bureau commanditaire nomme un gestionnaire d'évaluation qui n'a pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de l'objet de l'évaluation, et ne prévoit pas de l'être dans un avenir proche.

### **Phase 2 : Préparation**

- Le gestionnaire de l'évaluation s'assure que les évaluateurs indépendants sélectionnés n'ont pas été précédemment impliqués dans l'objet de l'évaluation et n'y ont aucun intérêt personnel.

### **Phase 3 : Mise en route et phase 4 : Collecte de données**

- Le gestionnaire de l'évaluation donne aux évaluateurs l'accès aux informateurs clés et aux données pertinentes disponibles en interne (conformément à la Directive du PAM sur la divulgation d'informations)<sup>2</sup>.
- Les évaluateurs disposent de l'entière liberté de mener leurs travaux sans interférence ni crainte pour leur carrière.
- Ils prennent leurs décisions en toute indépendance en ce qui concerne le choix des pays, l'échantillonnage des lieux et les informateurs clés à interroger.
- Ils s'assurent que les membres du personnel du PAM ayant participé à la conception ou à la mise en œuvre de l'objet de l'évaluation n'assistent pas aux entretiens.

### **Phase 5 : Rapport d'évaluation**

<sup>2</sup> Voir la [directive du PAM sur la divulgation d'Informations](#).

- Les évaluateurs ne doivent en aucun cas être soumis à des pressions les incitant à modifier leurs conclusions et recommandations d'une façon qui viendrait contredire les résultats de l'évaluation.

#### **Phase 6 : Diffusion et suivi**

- Tous les rapports d'évaluation finaux, la réponse des gestionnaires et les évaluations de la qualité ultérieures sont publiés sur les sites internet du PAM et diffusés sur différents canaux.

**Des dispositions supplémentaires ont été créées pour les évaluations décentralisées afin de préserver leur indépendance, comme indiqué dans [le guide de procédures du système DEQAS](#).**

#### **Norme 5 du GNUE : Impartialité**

*L'impartialité est caractérisée par l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris. L'impartialité doit intervenir à tous les stades du processus d'évaluation, notamment la planification de l'évaluation, la définition du cahier des charges et du champ de l'évaluation, la sélection des équipes d'évaluation, la communication avec les parties prenantes, la réalisation de l'évaluation et la formulation des constats et recommandations. Les évaluateurs doivent se montrer impartiaux, ce qui signifie que les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas être – ni pressentis pour être – directement responsables de la mise en place de la politique, de la conception ou de la gestion dont l'évaluation fait l'objet.*

Les implications de la norme d'impartialité énumérées ci-dessous s'appliquent à la fois aux évaluations centralisées et décentralisées.

#### **Phase 1 : Planification**

- L'objet de l'évaluation est choisi sur la base de considérations objectives vis-à-vis des besoins d'apprentissage et des exigences en matière de reddition de comptes.
- Le gestionnaire de l'évaluation a démontré sa capacité à maintenir un comportement impartial envers l'objet de l'évaluation.

#### **Phase 2 : Préparation**

- Le gestionnaire de l'évaluation prépare les termes de référence conformément aux guides de procédures des systèmes DEQAS et CEQAS afin de garantir qu'il n'existe aucun parti pris concernant le cadre et le champ de l'évaluation. Un groupe de référence de l'évaluation (GRE)<sup>3</sup> comprenant des parties prenantes internes et externes est formé pour aider à orienter l'évaluation et à réduire le risque de partialité.
- Le gestionnaire de l'évaluation conserve, dans les termes de référence, un historique précis des commentaires émis par les parties prenantes et des réponses qu'il leur apporte.

#### **Phase 3 : Mise en route**

- Le gestionnaire de l'évaluation et les parties prenantes donnent à l'équipe d'évaluation l'accès aux informateurs clés et à toutes les données disponibles.
- L'équipe d'évaluation établit des méthodes et des outils de collecte de données et sélectionne les lieux et les informateurs clés sur la base de critères objectifs de façon à garantir l'impartialité de l'évaluation.
- Le gestionnaire de l'évaluation conserve, dans le rapport de mise en route, un historique précis des commentaires émis par les parties prenantes et des réponses apportées par les évaluateurs.

#### **Phase 4 : Collecte de données**

- Le gestionnaire de l'évaluation veille à ce que la mise en œuvre de l'évaluation soit conforme à sa conception. Si des difficultés surviennent au cours de la mission sur le terrain, on apportera des ajustements afin qu'elles ne nuisent pas à l'impartialité.

#### **Phase 5 : Rapport d'évaluation**

- L'équipe d'évaluation analyse les données et présente les résultats en toute transparence, de sorte à refléter les divergences de points de vue entre les différentes parties prenantes, tout en garantissant le respect de la confidentialité.
- L'équipe d'évaluation doit fournir une justification explicite lorsqu'elle n'intègre pas les remarques des parties prenantes.

#### **Phase 6 : Diffusion et suivi**

- Le rapport d'évaluation final reprenant l'ensemble des résultats et recommandations, la réponse des gestionnaires et les résultats de l'évaluation ultérieure de la qualité sont publiés sur les sites internet du PAM et diffusés sur différents réseaux.

**Des dispositions supplémentaires ont été créées pour les évaluations décentralisées afin de préserver leur impartialité, comme indiqué dans [le guide de procédures du système DEQAS](#).**

<sup>3</sup> Pour certaines évaluations centralisées, on peut constituer deux GRE (un interne et un externe) ou un seul groupe ne comprenant que des parties prenantes internes.

## **Norme 6 du GNUE : Éthique**

*L'évaluation doit systématiquement prendre en compte les principes et valeurs (adéquats ou convenus) qui régissent le comportement d'un individu dans le contexte spécifique et culturellement défini où une évaluation est commandée ou réalisée. Une réflexion systématique et éthique implique i) l'intégrité, ou l'adhésion active aux valeurs morales et aux standards professionnels essentiels à une pratique responsable de l'évaluation; ii) la reddition de comptes, ou l'obligation de répondre de toutes les décisions prises et actions menées, et d'être responsable du respect des engagements pris sans réserve ni exception, ainsi que de signaler les préjudices potentiels ou réels observés en utilisant les circuits appropriés; iii) le respect ou la collaboration avec toutes les parties prenantes d'une évaluation dans le respect de leur dignité, leur bien-être et leur autonomie tout en tenant compte de leur sexe, genre, appartenance, langue, pays d'origine, statut LGBTQI+, âge, milieu d'origine, religion, ethnicité, capacités et environnement culturel, économique et physique; et iv) le respect du principe de bienveillance ou la contribution au bien des personnes et de la planète tout en limitant autant que possible les préjudices occasionnés par l'intervention que représente une évaluation.*

### **Toutes les phases<sup>4</sup>:**

- Le processus d'évaluation tient dûment compte des questions éthiques pendant chaque phase de l'évaluation, conformément à la liste de contrôle des [directives éthiques du GNUE 2020](#) (annexes 2 et 3).

### **Phase 1 : Planification**

- Le gestionnaire de l'évaluation a signé l'[engagement du GNUE de conduite éthique dans le cadre des évaluations](#) et l'a soumis au responsable régional de l'évaluation pour les évaluations décentralisées dirigées par le bureau du pays et le bureau régional, ainsi qu'au directeur administratif du Bureau de l'évaluation pour les évaluations centralisées et décentralisées menées par le siège<sup>5</sup>.

### **Phase 2 : Préparation**

- Tous les évaluateurs signent l'[engagement du GNUE de conduite éthique dans le cadre des évaluations](#) avant de finaliser leur contrat. Le gestionnaire de l'évaluation est tenu de confirmer que cette étape a été accomplie et que les exemplaires signés sont archivés.
- Les exigences éthiques sont clairement énoncées dans les termes de référence.
- Le gestionnaire de l'évaluation inscrit explicitement dans les termes de référence toutes les questions éthiques escomptées ou déjà identifiées, et y adjoint une proposition sur les modalités de gestion. Les parties contractantes sont également tenues d'y réfléchir et de proposer des mesures d'atténuation dans le cadre de leur proposition.

### **Phase 3 : Mise en route et phase 4 : Collecte de données**

- Les évaluateurs se comportent de manière éthique dans toutes leurs interactions avec les parties prenantes et les personnes bénéficiaires. Ils se conforment à l'[engagement du GNUE de conduite éthique dans le cadre des évaluations](#). Cela comprend, sans s'y limiter, la garantie d'un consentement éclairé, la protection de la vie privée, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des participants, la garantie de la sensibilité aux réalités culturelles, le respect de l'autonomie des participants, la garantie d'un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et des groupes socialement exclus) et la garantie que l'évaluation ne cause aucun préjudice aux participants ou à leurs communautés.
- Des garanties éthiques appropriées sont précisées dans le rapport de mise en route<sup>6</sup>.
- Les évaluateurs sont responsables de la gestion de l'ensemble des risques et questions éthiques potentiels et doivent mettre en place, en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation, des procédures et des systèmes permettant d'identifier, de signaler et de résoudre toute question éthique qui pourrait survenir au cours de la mise en œuvre de l'évaluation.
- Le gestionnaire de l'évaluation précise à l'équipe d'évaluation les procédures pour signaler tout acte répréhensible qui ne serait pas couvert (pour plus de détails, voir la phase 5 ci-dessous).
- Les évaluateurs se concentrent sur les performances rattachées aux fonctions et systèmes en lien avec l'objet de l'évaluation, et non pas sur les performances individuelles.

### **Phase 5 : Rapport d'évaluation et phase 6 : Diffusion et suivi**

- La confidentialité des informateurs est préservée dans les analyses et l'établissement des rapports, ainsi que dans toutes les activités de diffusion et de suivi.

Si les évaluateurs sont au courant d'allégations de fautes ou d'actes répréhensibles dans la mise en œuvre d'un programme, commis soit par un membre du personnel du PAM, soit par un partenaire (par exemple fraude, détournement de produits alimentaires, utilisation abusive des biens du PAM, harcèlement, harcèlement sexuel, etc.), le chef de l'équipe d'évaluation devra signaler ces allégations au Bureau de l'inspection et des enquêtes du PAM en faisant appel au service d'assistance<sup>7</sup>. Par ailleurs, dans le cadre d'une évaluation centralisée, le chef d'équipe doit également

<sup>4</sup> Cette section sera mise à jour après une auto-évaluation au regard des directives éthiques du GNUE.

<sup>5</sup> La mise en œuvre sera effective courant 2021.

<sup>6</sup> Voir la liste de contrôle des directives éthiques du GNUE 2020 dans le cadre de l'évaluation.

<sup>7</sup> <http://www.wfphotline.ethicspoint.com>

informer le gestionnaire de l'évaluation et le directeur du bureau de l'évaluation de l'existence d'allégations d'actes répréhensibles ou de fautes, sans enfreindre la confidentialité. Dans le cas d'une évaluation décentralisée, le bureau de pays et le responsable régional de l'évaluation doivent également être informés.

#### **Norme 7 du GNUE : Transparence**

*La transparence est un élément majeur d'une évaluation, qui favorise la confiance, renforce la participation des parties prenantes et accroît la redevabilité. Les produits de l'évaluation doivent être accessibles au public.*

##### **Phase 2 : Préparation et phase 3 : Mise en route**

- Plusieurs parties prenantes internes, et externes pour certains types d'évaluations, examinent et commentent les documents provisoires (termes de référence, rapport de mise en route et rapport d'évaluation).
- Les principales parties prenantes et leurs intérêts, à la fois dans l'objet de l'évaluation et dans l'évaluation elle-même, sont clairement présentés dans les termes de référence (phase 2) de même qu'un plan pour leur consultation et leur engagement pendant l'évaluation. Ces informations sont mises à jour, regroupées et validées dans le rapport de mise en route (phase 3).
- Le gestionnaire de l'évaluation conserve dans les termes de référence et le rapport de mise en route un historique précis des commentaires émis par les parties prenantes et des réponses apportées.

##### **Phase 5 : Rapport d'évaluation**

- Les évaluateurs préparent le rapport d'évaluation conformément aux modèles, aux règles et aux attentes en matière d'accessibilité (lisibilité).

##### **Phase 6 : Diffusion et suivi**

- Le gestionnaire de l'évaluation veille à ce que le rapport d'évaluation soit publié sur les sites et réseaux appropriés du PAM et à ce qu'il soit distribué à toutes les parties prenantes.

#### **Norme 8 du GNUE : Droits humains et égalité des sexes**

*Les valeurs et principes universellement reconnus des droits humains et de l'égalité des sexes doivent être pris en compte à tous les stades de l'évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux gestionnaires d'évaluation de garantir le respect, l'intégration et la promotion de ces valeurs, conformément à l'engagement visant à « ne laisser personne de côté ».*

##### **Phase 2 : Préparation**

- Les modèles de termes de référence et les listes de contrôle de tous les types d'évaluation prennent en compte l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, l'équité et les considérations plus générales d'inclusion, conformément à [la note technique sur l'intégration du genre](#).

##### **Phase 3 : Mise en route**

- Les évaluateurs s'assurent que l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, l'équité et les considérations plus générales d'inclusion sont rigoureusement prises en compte dans le cadre de l'évaluation, s'agissant notamment de l'analyse des parties prenantes et du plan de participation, ainsi que des outils et méthodes de collecte et d'analyse des données. Ces dimensions figurent dans le rapport de mise en route.

##### **Phase 4 : Collecte de données**

- Les outils et méthodes de collecte de données sont utilisés conformément au cadre décrit dans le rapport de mise en route, de façon à garantir que suffisamment de données sont collectées pour répondre aux questions clés relatives à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes, à l'équité et aux considérations plus générales d'inclusion.

##### **Phase 5 : Rapport d'évaluation**

- L'analyse, les résultats et les conclusions du rapport d'évaluation abordent de façon adéquate les questions d'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, l'équité et les considérations plus générales d'inclusion, et incluent les recommandations propres à ces questions, et ce, de façon appropriée.

#### **Norme 14 du GNUE : Utilisation et suivi de l'évaluation**

*Les organisations doivent promouvoir l'utilisation et le suivi de l'évaluation au moyen d'un processus interactif impliquant toutes les parties prenantes. L'évaluation exige une réponse explicite de la part des autorités et/ou des responsables auxquels s'adressent les recommandations ; celle-ci doit préciser clairement les responsabilités et les modalités de reddition de comptes. La direction doit intégrer les résultats de l'évaluation et les recommandations formulées dans ses programmes et politiques. L'application des recommandations découlant de l'évaluation doit faire l'objet d'un suivi systématique. Un rapport périodique concernant ladite application des recommandations formulées doit être adressé aux organes directeurs et/ou au chef de l'organisation (voir également la norme 4 du GNUE sur l'utilité).*

### Phase 1 : Planification

- Les évaluations doivent être prévues et commandées dans la perspective d'en utiliser les résultats. Cette intention doit influencer le calendrier et le champ de l'évaluation, ainsi que la formulation des questions sur lesquelles elle portera.

### Phase 2 : Préparation

- Un plan de gestion de la communication et des connaissances est élaboré dans les termes de référence, puis affiné et adapté tout au long de l'évaluation afin de garantir que les résultats seront largement communiqués à toutes les parties prenantes concernées ; sont également prévus un suivi et un renforcement des connaissances adéquats.

### Phase 6 : Diffusion et suivi

- Le bureau commanditaire met au point des produits clés adaptés à différents publics et des résultats significatifs en utilisant divers canaux.
- Le bureau commanditaire organise un atelier d'apprentissage auprès d'un public cible afin de communiquer et utiliser ces connaissances.
- Le bureau régional, les unités du siège et le Bureau de l'évaluation collaborent pour élaborer une synthèse des évaluations et d'autres outils d'apprentissage.
- Pour les évaluations décentralisées : le directeur du bureau commanditaire, aidé des contributions apportées par le comité d'évaluation, prépare une réponse de la direction qui définit les actions de suivi et les recommandations.
- Pour les évaluations centralisées : la Division chargée de la planification des performances coordonne le processus visant à préparer les réponses de la direction en sollicitant les contributions du comité de contrôle et de politique.
- Le rapport d'évaluation et la réponse de la direction sont rendus publics et partagés de manière proactive avec les principales parties prenantes.
- La mise en œuvre des actions de suivi convenues pour les évaluations centralisées et décentralisées est enregistrée dans le système R2 du PAM, et la situation générale est présentée au Conseil d'administration chaque année.

7. Le tableau 2 décrit les normes du GNUE à appliquer à la fonction d'évaluation dans son ensemble ; celles-ci ne sont pas spécifiques à un processus d'évaluation.

**Tableau 2 : Normes du GNUE à appliquer à la fonction d'évaluation et intégration des normes dans le cadre de la politique du PAM**

<b>Norme 9 du GNUE: Capacités d'évaluation nationales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le bureau commanditaire collabore avec les partenaires au début du processus afin d'identifier les possibilités de tirer des enseignements des évaluations, et ainsi prendre des décisions appropriées sur le type, le champ et le calendrier de l'évaluation. Cela comprend une réflexion sur les évaluations menées conjointement, notamment dans le cas de programmes communs.</li><li>• Si nécessaire, le bureau commanditaire fait participer les partenaires, y compris les homologues nationaux, aux activités de renforcement des capacités d'évaluation du PAM (Eval Pro).</li><li>• Recruter des évaluateurs locaux peut contribuer à consolider les capacités d'évaluation des évaluateurs nationaux et la base commune sur laquelle repose l'expertise en matière d'évaluation.</li><li>• Les parties prenantes internes et externes, y compris aux niveaux national et infranational le cas échéant, formulent des commentaires sur tous les produits (termes de référence, rapport de mise en route et rapport d'évaluation) et participent aux séances d'analyse. À terme, cette implication devrait contribuer à renforcer les capacités d'évaluation des partenaires nationaux.</li><li>• Pour optimiser l'apprentissage, des activités de diffusion conjointes peuvent être organisées selon les besoins, ce qui permet aux partenaires nationaux de s'approprier les résultats et de susciter un apprentissage dépassant le cadre du PAM. À terme, cela devrait contribuer à renforcer les capacités du côté de la demande (les acteurs nationaux et infranationaux comprennent l'intérêt des évaluations, augmentant ainsi la demande).</li></ul>
<b>Norme 10 du GNUE : Professionnalisme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les systèmes DEQAS et CEQAS et la stratégie de développement des capacités d'évaluation du PAM ont pour but de soutenir toute personne, spécialiste de l'évaluation ou non, à gérer le processus d'une évaluation de manière professionnelle, et ce à toutes les phases.</li><li>• Les gestionnaires d'évaluation du PAM sont sélectionnés selon les aptitudes décrites dans le cadre de compétences pour l'évaluation du GNUE. En plus de leur expertise dans le domaine de l'évaluation, ils doivent posséder des compétences solides en matière de planification, de résolution des problèmes et de gestion relationnelle. Celles-ci peuvent être renforcées tout au long de leur carrière grâce à la formation sur le terrain et à d'autres dispositifs. Les évaluateurs</li></ul>

	<p>doivent se prévaloir d'une expérience et d'une réputation hors pair, ainsi que d'un ensemble de compétences complémentaires (p. ex., techniques, de recherche, linguistiques et interpersonnelles) afin de répondre aux exigences de l'évaluation.</p>
<p><b>Norme 11 du GNUE : Environnement propice à l'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les éléments des systèmes DEQAS et CEQAS ont pour but de garantir que les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège disposent du cadre de référence nécessaire pour planifier, commander, gérer et utiliser les évaluations. La planification préalable des évaluations permet de garantir que les ressources adéquates sont allouées et que les évaluations sont réalisées en temps utile pour faciliter la prise de décision. Établir un lien avec la fonction de suivi au début du processus permet également d'assurer que suffisamment de données sont mises à disposition pour constituer une base factuelle solide. Les évaluations peuvent ainsi s'appuyer dessus et aboutir à des conclusions crédibles et énoncer des recommandations.</li> </ul>
<p><b>Norme 12 du GNUE : Politique d'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations centralisées et décentralisées sont planifiées et exécutées selon les termes du cadre de référence de la politique d'évaluation du PAM et conformément au système d'assurance qualité. Le respect des systèmes DEQAS et CEQAS est exigé dans toutes les évaluations.</li> </ul>
<p><b>Norme 13 du GNUE : Responsabilité de la fonction d'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les directeurs des divisions du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays sont responsables, à titre de commanditaires des évaluations décentralisées, de plusieurs tâches relatives à la planification, la commande et l'utilisation des dites évaluations décentralisées. La politique d'évaluation définit les rôles et les responsabilités au sein du PAM dans la section VII. La <a href="#">Charte d'évaluation</a> apporte des précisions sur le cadre de gouvernance et sur les dispositions institutionnelles qui régissent la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. Les systèmes DEQAS et CEQAS précisent les rôles et les responsabilités spécifiques dans le cadre d'un processus d'évaluation, lequel doit être contextualisé comme il convient.</li> </ul>

### 3. Règles du GNUE par phase d'évaluation

Tableau 3 : Cartographie des règles d'évaluation applicables aux évaluations du PAM, par phase d'évaluation<sup>8</sup>

Règles du GNUE pertinentes pour les évaluations du PAM	Phases d'évaluation					
	Phase 1 Planification	Phase 2 Préparation	Phase 3 Mise en route	Phase 4 Collecte de données	Phase 5 Rapport d'évaluation	Phase 6 Diffusion et suivi
<b>Règle 1 : Cadre institutionnel</b>						
<b>1.3 Plan d'évaluation et établissement de rapports :</b> Les évaluations doivent mettre en place des procédures visant à informer l'organe directeur, et/ou les responsables, du plan de l'évaluation et de l'avancement de la mise en œuvre du plan.						
<b>1.4 Réponse de la direction et suivi :</b> L'organisation doit veiller à ce que la direction réponde aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation grâce à un dispositif définissant les mesures concrètes pour mener à bien le suivi de l'application des recommandations.						
<b>1.5 Politique en matière de divulgation :</b> L'organisation doit disposer d'une politique non équivoque en matière de divulgation des évaluations. Les évaluateurs doivent en être informés. Pour garantir la reddition publique des comptes, les produits clés de l'évaluation (y compris les rapports annuels, les plans d'évaluation, les termes de référence, les rapports d'évaluation et les réponses de la direction) doivent être rendus publics.						
<b>Règle 3 : Compétences en matière d'évaluation</b>						
<b>3.1 Compétences :</b> Les personnes impliquées dans la conception, la réalisation et la gestion des activités d'évaluation doivent posséder les compétences fondamentales requises pour leur rôle.						
<b>3.2 Éthique :</b> Toutes les personnes impliquées dans la conception, la réalisation et la gestion des évaluations doivent se conformer aux principes éthiques convenus afin de garantir une crédibilité globale et l'usage responsable des ressources et du pouvoir qui leur est conféré.						

<sup>8</sup> Pour chaque règle, les phases dont les cases sont grisées indiquent à quel stade du processus d'évaluation cette règle intervient le plus.

Règles du GNUE pertinentes pour les évaluations du PAM	Phases d'évaluation					
	Phase 1 Planification	Phase 2 Préparation	Phase 3 Mise en route	Phase 4 Collecte de données	Phase 5 Rapport d'évaluation	Phase 6 Diffusion et suivi
<b>Règle 4 : Réalisation des évaluations</b>						
<b>4.1 Facteur temporel et finalité</b> : Les évaluations doivent fournir des informations valides et fiables en temps utile, qui sont pertinentes au regard du sujet évalué. La finalité sous-jacente de l'évaluation doit être clairement définie.						
<b>4.2 Étude d'évaluabilité</b> : Une étude d'évaluabilité doit être réalisée pour que l'évaluation ait plus de chances de fournir, en temps voulu, des données probantes éclairant la prise de décision.						
<b>4.3 Termes de référence</b> : Les termes de référence doivent comporter l'objectif, le champ, le cadre et le plan de l'évaluation.						
<b>4.4 Champ et objectifs de l'évaluation</b> : Le champ et les objectifs de l'évaluation doivent répondre à la finalité de celle-ci. Ils doivent être réalistes et réalisables, compte tenu des ressources disponibles et des informations pouvant être recueillies.						
<b>4.5 Méthodologie</b> : Les méthodes d'évaluation doivent être suffisamment rigoureuses pour qu'elles correspondent au champ et aux objectifs définis, qu'elles répondent aux questions formulées et donnent lieu à un examen complet, honnête et dépourvu de parti pris.						
<b>4.6 Participation des parties prenantes et groupes de référence</b> : La participation inclusive et diversifiée des parties prenantes dans la préparation, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations est indispensable pour garantir l'appropriation, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations. Des groupes de référence et d'autres mécanismes de mobilisation des parties prenantes doivent être mis en place à cette fin.						
<b>4.7 Approche fondée sur les droits humains et l'intégration des problématiques relatives au genre</b> : Le cadre de l'évaluation doit préciser dans quelle mesure l'objet de l'évaluation prend en compte l'engagement du système des Nations Unies en faveur d'une approche fondée sur les droits humains et de l'intégration des questions de genre.						

Règles du GNUE pertinentes pour les évaluations du PAM	Phases d'évaluation					
	Phase 1 Planification	Phase 2 Préparation	Phase 3 Mise en route	Phase 4 Collecte de données	Phase 5 Rapport d'évaluation	Phase 6 Diffusion et suivi
<b>4.8 Sélection et composition des équipes d'évaluation :</b> L'équipe d'évaluation doit être sélectionnée selon un processus ouvert et transparent, qui tient compte des compétences requises, de la diversité des points de vue et de l'accessibilité à la population locale. Les membres principaux de l'équipe doivent être des évaluateurs expérimentés.						
<b>4.9 Produits et rapport d'évaluation :</b> Les rapports d'évaluation doivent être articulés de manière logique et exposer, sur la base des faits, les résultats, les conclusions et les recommandations. Les rapports et autres produits doivent être adaptés aux besoins des utilisateurs visés.						
<b>4.10 Recommandations :</b> Les recommandations doivent se fonder sur les faits et sur l'analyse ; elles doivent être claires, axées sur les résultats et réalistes du point de vue de leur application.						
<b>4.11 Communication et diffusion :</b> Les fonctions d'évaluation doivent mettre en place une stratégie de communication et de diffusion efficace, visant à améliorer l'utilisation de l'évaluation.						
<b>Règle 5 : Qualité</b>						
<b>5.1 Système d'assurance qualité</b>						
<b>5.2 Contrôle de la qualité du cadre de l'évaluation</b>						
<b>5.3 Contrôle de la qualité au cours de la phase de finalisation</b>						

Pour plus d'informations, consultez nos pages [externes](#) et [internes](#),  
ou contactez-nous à l'Unité Cap/Qual du Bureau de l'évaluation: [wfp.decentralizedevaluation@wfp.org](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org).