

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 6–10 juin 2011**

# RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 7 de l'ordre du  
jour

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2011/7-A**  
19 mai 2011  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION EN 2010

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

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directrice, OE\*:

Mme C. Heider

tél.: 066513-2030

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

\* Bureau de l'évaluation

# RÉSUMÉ

## Constatations des évaluations

Cette année, le Rapport annuel sur les évaluations propose une analyse de 20 évaluations achevées en 2010 et couvrant 24 opérations en cours, soit 13 pour cent de l'ensemble du programme de travail du PAM.

Les évaluations de portefeuilles de pays ont permis de mieux comprendre dans quelle mesure le travail du PAM était en phase avec son contexte opérationnel et se positionnait stratégiquement. Il a été observé que, si les portefeuilles semblent concorder assez bien avec les politiques nationales, les stratégies sectorielles et les activités des partenaires, l'alignement ne débouche pas automatiquement sur des synergies entre les opérations du PAM et les efforts déployés par les autres parties prenantes; cet aspect exige par conséquent de prendre des décisions plus stratégiques pour ensuite procéder à la planification. Plusieurs facteurs ont contribué à déterminer les stratégies à appliquer par le PAM dans un pays: les observations provenant de l'évaluation des besoins ont donné de meilleurs résultats et se sont révélées plus utiles que les systèmes de suivi, aux carences chroniques; par ailleurs, le financement – tant son modèle que ses niveaux – a en grande partie décidé des activités du PAM et de leurs modalités de mise en œuvre.

En matière de performance et de résultats, les évaluations de portefeuilles de pays et d'opérations ont produit des résultats qui concordent et se renforcent:

- l'efficacité de l'action du PAM dans le domaine des secours – qu'elle prenne la forme de distributions générales de denrées alimentaires, de programmes Vivres contre travail remplaçant les distributions générales, et de contributions aux banques de céréales – a été confirmée, et contribue de manière déterminante à la réalisation de l'Objectif stratégique 1, au moins pour ce qui est de sauver des vies.
- la réalisation des Objectifs stratégiques 1, 2 et 3 portant sur la protection et la reconstitution des modes de vie et des moyens d'existence de même que sur la préparation aux catastrophes, dépend en grande partie des résultats obtenus par les programmes Vivres contre travail. Dans l'ensemble, les évaluations continuent de mettre au jour des carences dans l'exécution de ces programmes, qui subissent des coupes claires en cas de pénurie de financement.
- pour ce qui est de la lutte contre la faim chronique, qui relève de l'Objectif stratégique 4, l'alimentation scolaire reste un programme-phare du PAM au même titre que ses activités de secours. Les évaluations ont, une fois de plus, confirmé que l'alimentation scolaire contribue à renforcer les taux d'inscription, de fréquentation et de rendement scolaire. Il ressort des évaluations d'impact que l'attrait des cantines scolaires diminue lorsque les enfants atteignent l'âge où ils peuvent commencer à gagner de l'argent, considération qui fait passer au second plan les avantages que constituent la scolarisation et les repas scolaires. Les évaluations en général, mais plus particulièrement les évaluations d'impact, insistent sur l'importance de consentir des efforts conjoints pour améliorer le cadre général de scolarisation.

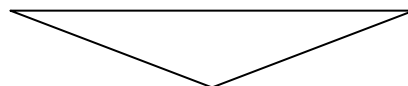
- Les programmes nutritionnels, qui sont l'autre activité importante relevant de l'Objectif stratégique 4, peinent à donner des résultats probants; cette situation tient en partie à la faible envergure des programmes au vu des besoins d'ensemble, de même qu'aux difficultés de mesure des effets directs.

Le PAM a fait la preuve qu'il est capable de s'adapter à des contextes opérationnels difficiles. De nombreuses autres évaluations ont souligné les améliorations que le PAM pourrait apporter dans certains domaines, comme la concentration majeure des opérations, la planification des opérations et la gestion des résultats. Il semble qu'une bonne part des succès comme des insuffisances qui ont caractérisé les résultats opérationnels du PAM soit liée au modèle, aux niveaux et à la prévisibilité du financement ainsi qu'à la mise à disposition des contributions en temps voulu.

### **L'évaluation au PAM**

Le Bureau de l'évaluation a continué de consacrer du temps, des efforts et des ressources à l'amélioration de la qualité des évaluations et, partant, de leur crédibilité et de leur utilité. À cette fin, il a étoffé ses effectifs, en engageant notamment des experts en évaluation, en renforçant les qualifications et les connaissances des membres de son équipe et en créant des groupes de réflexion en vue de favoriser les échanges et le perfectionnement dans le domaine professionnel; parallèlement, il a renforcé sa panoplie d'instruments, essentiellement dans le cadre du Système d'assurance qualité des évaluations. Il a également investi afin de mieux tirer les enseignements des évaluations, en organisant des activités d'apprentissage, en améliorant les pages consacrées aux évaluations sur le site Web du PAM et en établissant des synthèses des évaluations qui rendent ces enseignements plus accessibles et plus facilement exploitables.

## **PROJET DE DÉCISION\***



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2010" (WFP/EB.A/2011/7-A) et de la réponse de la direction (WFP/EB.A/2011/7-A/Add.1), et invite le PAM à donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

---

## INTRODUCTION

1. Le présent rapport<sup>1</sup> comporte deux parties: la première offre une synthèse des observations et des enseignements tirés des évaluations achevées en 2010, avec, à titre de conclusion, des recommandations soumises à la direction et au Conseil d'administration du PAM; la deuxième partie relate les efforts accomplis au cours de l'année écoulée pour continuer d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations du PAM.

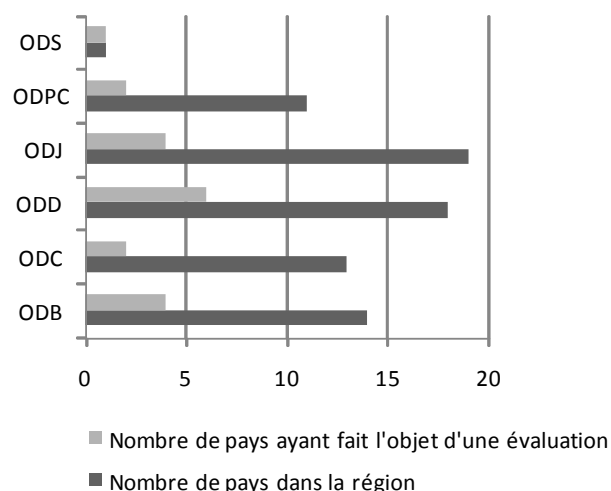
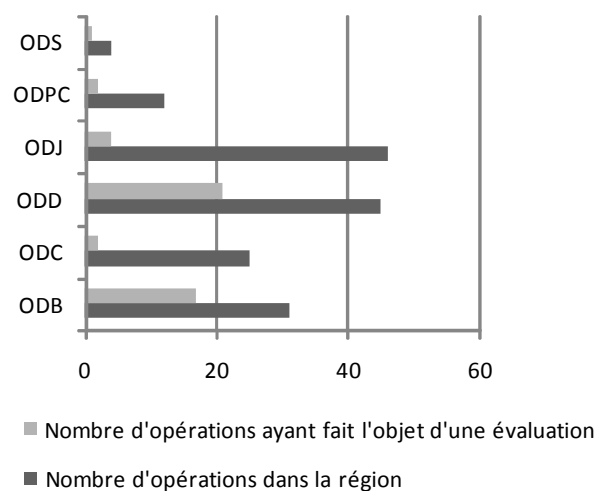
---

## CONSTATATIONS DES ÉVALUATIONS

2. Le présent Rapport annuel sur l'évaluation prend en compte 20 évaluations achevées en 2010, à savoir: trois évaluations de portefeuilles de pays, 15 évaluations d'opérations et 2 évaluations d'impact. Les évaluations de portefeuilles de pays et les évaluations d'opérations — dont 8 en mode décentralisé — ont couvert 19 pays et 47 opérations, ce qui représente, dans l'ensemble, entre 25 et 30 pour cent des activités du PAM. À signaler, toutefois, que ces chiffres englobent des opérations plus anciennes examinées dans le cadre des évaluations de portefeuilles de pays –le pourcentage de couverture des opérations du PAM pour la période 2009-2010 étant beaucoup plus réduit, soit 13 pour cent des activités du Programme, pour un total de 24 opérations.
3. Comme l'illustrent les figures 1 et 2, le nombre des pays et des opérations ayant fait l'objet d'une évaluation ainsi que leur répartition géographique ne reflètent pas fidèlement la présence du PAM à l'échelle mondiale. C'est pourquoi les résultats de ces évaluations ne sauraient être considérés comme représentatifs de toutes les opérations du Programme. Ainsi, le nombre élevé d'opérations relevant du Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest) doit être attribué au grand intérêt manifesté par ce dernier à l'égard de l'évaluation, comme en témoignent ses demandes d'évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation et conduites en mode décentralisé. On trouvera, à l'annexe I, une liste des évaluations achevées en 2010.

---

<sup>1</sup> Ce rapport a été établi par Caroline Heider, Directrice du Bureau de l'évaluation, avec des contributions de Julie MacKenzie, Consultante, et de Cinzia Cruciani, Assistante de recherche-évaluation.

**Figure 1: Nombre de pays****Figure 2: Nombre d'opérations**

ODS: Bureau régional pour le Soudan

ODD: Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)

ODPC: Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)

ODJ: Bureau régional de Johannesburg ( Afrique australe, orientale et centrale)

ODC: Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale)

ODB: Bureau régional de Bangkok (Asie)

## Les évaluations de portefeuilles de pays

4. Les trois évaluations de portefeuilles de pays achevées en 2010 ont porté à cinq le nombre total de ce type d'évaluations depuis leur introduction au cours de l'exercice biennal 2008-2009. Ces évaluations étaient axées sur l'ensemble des opérations et activités entreprises par le PAM dans un pays, généralement au cours d'une période quinquennale. Elles étaient articulées autour de trois questions et avaient pour objet de soutenir les efforts du PAM dans l'élaboration de stratégies de pays destinées à assurer la mise en œuvre du Plan stratégique (2008-2013):

- Dans quelle mesure le PAM a-t-il su se positionner stratégiquement et se mettre en phase avec les stratégies gouvernementales et celles des partenaires?
- Comment le PAM a-t-il opéré ses choix, et dans quelle mesure s'agissait-il de choix stratégiques?
- Que peut-on dire de la performance du portefeuille d'activités, et quels en ont été les résultats?

5. Les évaluations de portefeuilles de pays examinées dans le présent rapport concernent le Tchad, le Mali et le Népal — ce dernier pays représentait de très loin le principal portefeuille pour ce qui est du nombre de bénéficiaires, et il était pratiquement à égalité avec le Tchad pour ce qui est de la quantité, mesurée en tonnes, de denrées alimentaires distribuées. Quant au Mali, il présentait un nombre moyen annuel de bénéficiaires supérieur à celui du Tchad, mais une quantité beaucoup plus modeste de denrées alimentaires distribuées – et le plus faible niveau de dépenses directes des trois pays évalués. Au cours de la période d'évaluation, tant le Tchad que le Mali ont dû faire face à des fluctuations marquées du nombre des bénéficiaires, alors que ce nombre a augmenté de façon plus ou moins régulière au Népal. On trouvera, au tableau 1, les données et les moyennes annuelles illustrant ces trois paramètres, et à l'annexe II des informations sur les activités de portefeuilles et sur les principaux donateurs et partenaires, de même qu'un échéancier de financement.

TABLEAU 1: VUE D'ENSEMBLE DES PORTEFEUILLES DE PAYS								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Moyenne annuelle
<b>Bénéficiaires</b>								
Tchad	202 551	365 564	703 356	733 147	608 611	791 502	884 706	612 777
Mali	728 379	781 845	676 055	1 047 704	989 903	368 882	503 116	727 983
Népal	801 044	1 036 580	1 011 038	1 629 852	1 357 311	1 665 623	1 909 153	1 344 372
<b>Volume de denrées alimentaires distribuées (en tonnes)</b>								
Tchad	8 788	28 730	49 097	54 139	65 773	64 630	90 587	51 678
Mali	9 690	13 002	17 158	23 474	23 044	11 842	11 179	15 627
Népal	41 711	41 075	40 969	51 499	52 462	54 509	62 666	49 270
<b>Dépenses directes (en millions de dollars)</b>								
Tchad	6	37	50	55	72	95	130	64
Mali	6	8	17	17	13	14	11	12
Népal	16	21	17	25	37	44	53	30

Source: Rapports d'évaluation

### ⇒ Alignement et positionnement stratégique

6. *Alignement et coordination avec les gouvernements.* Dans les trois pays concernés, les portefeuilles étaient suffisamment en harmonie avec les politiques gouvernementales et les objectifs sectoriels pris au sens le plus large. Cependant, dans l'une des évaluations, cette harmonisation est décrite comme "passive" dans la mesure où le portefeuille, bien qu'en phase avec la politique nationale, n'était pas axé sur les domaines où l'action du PAM pouvait avoir la meilleure portée stratégique. Au Mali, où les politiques nationales en matière d'alimentation scolaire, de nutrition, de santé et de VIH/sida étaient en cours d'élaboration, le PAM a eu une influence déterminante sur leur formulation et a contribué à renforcer les capacités nationales dans ce domaine. En revanche, au Tchad et au Népal, les occasions offertes au PAM de tirer parti de sa position pour influencer le débat national et renforcer la capacité institutionnelle n'ont pas été entièrement mises à profit, et les résultats n'ont pas été comparables. En outre, en cas de revirement des priorités gouvernementales, les évaluateurs ont constaté que le PAM avait davantage de difficultés à recentrer ses efforts. Tel a été le cas, par exemple, au Népal lorsque le Gouvernement a réorienté son action, précédemment focalisée sur le conflit interne - les activités du PAM étant axées sur la sécurité alimentaire à court terme – pour se tourner vers le rétablissement des moyens de subsistance à moyenne échéance.
7. *Alignement et coordination avec les partenaires.* Les portefeuilles de pays du PAM ont été bien intégrés aux activités des équipes de pays des Nations Unies et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD); ils se conforment également aux priorités des partenaires. Dans les cas où il était possible d'établir avec eux des synergies, celles-ci ont permis à l'assistance alimentaire du PAM de jouer un rôle de complément important, notamment pour la création ou le renforcement des actifs sociaux et économiques utiles aux activités de développement à plus long terme. Toutefois, les évaluations ont également mis au jour des hiatus entre, d'une part, les projets des organisations internationales et les accords pris au niveau national, et, d'autre part, la mise en œuvre et la coordination de l'assistance aux niveaux infranational et communautaire: ainsi, la séparation géographique des zones de mise en œuvre, officiellement adoptée pour

éviter que les mêmes bénéficiaires ne cumulent l'aide, a limité les effets de synergie qui auraient pu être obtenus entre les opérations. Il demeure que les exemples concrets de coordination féconde avec les partenaires ne manquent pas, y compris avec les organisations non gouvernementales (ONG).

⇒ *Faire des choix stratégiques*

8. *Facteurs externes.* Les opérations du PAM se déroulent dans des contextes qui limitent souvent les options possibles et exigent que le Programme opère des choix stratégiques. Dans les trois pays évoqués, ces options ont été limitées par un ou plusieurs des facteurs suivants: i) une situation politique et sécuritaire extrêmement instable, rendant difficiles et risqués la planification, la livraison et le suivi des denrées alimentaires; ii) des obstacles d'ordre géographique et climatique aux opérations logistiques; iii) la flambée des prix des denrées alimentaires et des carburants; iv) l'afflux de réfugiés; v) la rotation rapide du personnel gouvernemental et la faiblesse des institutions. À l'échelle mondiale, le PAM a pris la décision stratégique de rester aux côtés des partenaires se trouvant dans de telles situations, ce qui est parfaitement conforme à son mandat et à sa réputation éprouvée d'organisme capable de tenir ses engagements même dans les circonstances les plus difficiles. Ainsi, au Tchad, les programmes du PAM se sont poursuivis en dépit des attaques lancées par les rebelles; au Mali, le PAM est intervenu dans les régions les plus éloignées, et c'est lui qui a été pressenti pour être le premier organisme international à reprendre pied dans les régions septentrionales du pays; au Népal, enfin, le PAM est venu en aide à des populations exposées à l'insécurité alimentaire à l'arrière des lignes de combat, dans des zones hors d'atteinte des programmes gouvernementaux.
9. *Analyse.* Il convient que les choix stratégiques reposent sur une analyse solide. Les trois bureaux de pays ont été félicités pour leurs efforts d'analyse de la sécurité alimentaire. Les choix stratégiques concernant les portefeuilles d'activités au Mali et au Népal se sont appuyés sur des analyses fréquentes de la sécurité alimentaire, qui ont influencé le ciblage géographique de même que la composition des programmes. Au Mali, les fluctuations de tendances ont entraîné des ajustements des programmes concernés, alors qu'au Tchad, en dépit de la corrélation précise entre les résultats d'une large gamme d'études et le ciblage géographique du portefeuille, le lien de cause à effet entre ces résultats et l'élaboration de stratégies destinées à faire face aux situations n'est pas apparu aussi clairement. À titre d'exemple, toutes les évaluations nutritionnelles des populations tchadiennes des zones orientales et sahéliennes ont confirmé que le seuil d'alerte fixé pour la malnutrition aiguë globale avait été atteint. Le PAM n'a pas suffisamment tiré parti de ses constats sur l'état nutritionnel de la population pour influencer le débat national ou les décisions de ses partenaires au moment de l'élaboration des stratégies d'intervention; ajoutons que le PAM n'a pas non plus mis à profit ses observations pour faire ses propres choix stratégiques.
10. *Incidence du financement.* Le modèle de financement ainsi que les niveaux de contributions qui en découlaient ont influencé les choix en matière de conception. C'est ainsi que le volume important de ressources disponibles pour venir en aide aux Soudanais réfugiés dans l'est du Tchad oriental s'est traduit par une présence plus forte de partenaires et a permis d'envisager une réponse intégrée. Une telle situation ne manque pas de contraster avec celle des autres régions du Tchad, auxquelles les donateurs n'accordent qu'une priorité limitée, restreignant ainsi les programmes et les partenariats possibles. Au Mali, les activités de nutrition ont été transférées du programme de pays à l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR), du fait que, grâce aux ressources dont elle disposait, l'IPSR semblait offrir de meilleures perspectives de mise en œuvre et de résultats - et non parce que la synergie entre les activités s'en serait trouvée améliorée. Au Népal également, financement et programmation vont de pair: on a constaté que le financement



d'activités telles que Vivres pour l'éducation (VPE), la santé et la nutrition maternelles et infantiles (SNMI) et les programmes Vivres contre travail (VCT) était suffisant lorsque ces activités faisaient partie d'opérations destinées à répondre aux besoins dans des régions en conflit. Cependant, ces mêmes activités, lorsqu'elles étaient transférées de l'IPSR à un projet de développement ou à un programme de pays – une fois l'accord de paix signé – ne bénéficiaient plus d'une image aussi favorable et leur niveau de financement s'en trouvait réduit.

11. *Choix difficile entre promotion des synergies et cumul de l'aide.* Toutes les évaluations de portefeuilles de pays ont souligné combien il importait d'appliquer une approche programmatique visant à réunir les différentes activités au sein d'un programme qui les intègre et optimise leurs synergies. Dans un cas particulier, l'orientation donnée par le PAM, qui visait à éviter un cumul de l'aide, a été critiquée. Les évaluateurs ont indiqué que pour obtenir des synergies et de meilleurs résultats, il convenait, selon eux, d'adopter un programme intégré offrant aux intéressés un ensemble combiné d'activités du PAM.
12. *Suivi.* Comme au cours des années précédentes, le suivi a continué de poser des problèmes. Au Mali, le processus de suivi présente d'importantes faiblesses: i) les indicateurs, lorsqu'ils existent, sont souvent sans rapport avec la réalité, ne s'appuient sur aucun système de référence et sont trop complexes, nombreux ou onéreux à réaliser; ii) le financement du suivi est limité – les dépenses directes sont très faibles au Mali (tableau 1); iii) le PAM est tributaire de partenaires qui n'ont ni le temps, ni les compétences, ni les moyens d'assurer le suivi; iv) en l'absence de données de suivi exploitables, il est impossible d'utiliser l'information pour ajuster une stratégie en fonction des observations recueillies. Les évaluations portant sur les portefeuilles du Tchad et du Népal ont suscité des commentaires analogues, et il a notamment été dit que les données disponibles pour évaluer les effets directs et les impacts étaient limitées. Or, de tels obstacles pèsent sur la capacité des systèmes de suivi de produire des données de performance pertinentes, lesquelles peuvent et doivent servir à leur tour à opérer des choix stratégiques — tels que, entre autres, résoudre les problèmes et hiérarchiser les activités.

⇒ *Performance du portefeuille d'activités et résultats obtenus*

13. *Réalisation des objectifs et obtention des impacts souhaités.* Du fait des difficultés exposées dans le paragraphe précédent à propos des systèmes de suivi, les équipes d'évaluation ont eu du mal à évaluer, avec la rigueur souhaitée, les effets directs et l'impact produits. Cependant, les trois évaluations ont donné lieu à des conversations informelles et anecdotiques, généralement positives, avec des informateurs clés concernant les effets directs des opérations du PAM:

➤ ***Interventions de secours.*** Les évaluations ont mis en lumière les différents besoins ainsi que le taux de réussite des interventions de secours et de redressement du PAM. S'agissant des secours, les commentaires positifs ont été quasi unanimes: le PAM a su acheminer de manière efficace et ponctuelle des denrées alimentaires dans un contexte logistique extrêmement difficile durant l'opération de secours au Tchad, avec à son actif plus de 90 pour cent des distributions annuelles de vivres. Ces opérations ont permis de sauver des vies et par là-même, atteint leurs objectifs et elles ont stabilisé les niveaux nutritionnels des populations en-deçà des seuils d'alerte. Au Népal, les intervenants ont désigné le PAM comme l'un des organismes de secours les plus importants, précisément en raison de son champ d'action géographique, de ses capacités logistiques et de son aptitude à mobiliser rapidement des ressources. S'agissant des situations exigeant des secours prolongés, comme les

camps de réfugiés au Népal, l'évaluation a établi que les taux-cibles de malnutrition aiguë globale n'avaient pas été atteints pour diverses raisons.

- ***Vivres pour l'éducation.*** Au Mali et au Tchad, le succès de l'alimentation scolaire en a fait un programme-phare. Dans les trois pays soumis à évaluation, les cantines scolaires ont contribué à augmenter les taux d'inscription, notamment chez les fillettes. Au Tchad, cette augmentation atteignait parfois 200 pour cent, tandis qu'au Mali, après une poussée initiale de 20 pour cent, on a enregistré un déclin régulier au fil du temps. Au Népal, les données disponibles ont permis d'établir une comparaison entre la situation de référence et les deux années suivantes, au cours desquelles les inscriptions ont augmenté. Dans les trois cas, cependant, les évaluateurs ont tenu à signaler que les cantines scolaires n'étaient pas les seules responsables de la progression des taux d'inscription. Au Tchad en particulier, la nécessité de promouvoir la fréquentation scolaire se fait particulièrement sentir et le Gouvernement s'efforce d'élargir le secteur éducatif, sans toujours parvenir à investir dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Dans les trois pays concernés, le nombre d'enfants d'âge scolaire bénéficiant du programme d'alimentation du PAM étant relativement réduit, il est difficile d'obtenir un impact à l'échelle nationale ou d'en attribuer le mérite aux cantines scolaires du PAM. Des résultats qualitatifs ont été obtenus au niveau des effets directs, par exemple en s'assurant que l'alimentation scolaire était prise en compte dans les stratégies gouvernementales, et les capacités nécessaires à l'application des programmes de cantines scolaires ont été mises en place. Au Tchad, on a souligné combien il était nécessaire d'établir des synergies positives avec d'autres activités, et ce constat se trouve reflété dans les évaluations d'impact concernant les cantines scolaires.
- ***Vivres contre travail.*** Des problèmes de sous-financement et de réduction d'échelle ont souvent entravé la réalisation des objectifs fixés pour ces programmes. Au Tchad en particulier, les activités VCT visaient à aider la population tchadienne – qu'il s'agisse des communautés d'accueil ou des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays; toutefois, l'ampleur des coupes qu'elles ont dû subir a remis en question leur efficacité et a involontairement provoqué un durcissement des tensions entre la population tchadienne et les réfugiés. Au Mali et au Népal, la mise en œuvre des programmes du PAM a également été réduite, mais dans une moindre mesure. Les évaluations ont permis de constater que dans les deux pays, cette activité avait atteint ses objectifs à court terme, à savoir s'attaquer à l'insécurité alimentaire dans l'immédiat et éviter ainsi que la population ait recours à des stratégies de survie préjudiciables. Dans les deux cas, les activités VCT du PAM ont constitué un apport utile, quoique modeste, aux programmes de développement rural plus ambitieux dont la conception, la gestion et la mise en œuvre était du ressort des ONG. Ces programmes ont eu des effets directs positifs, avec notamment la création de moyens de subsistance, l'installation de petites infrastructures et la plantation d'arbres. Dans les deux pays, on a établi une distinction entre les actifs des ménages et les actifs communautaires, ces derniers posant la question de la nécessaire équité en matière de construction et d'utilisation.
- ***Nutrition.*** Les activités de nutrition se sont heurtées à un certain nombre de difficultés qui en ont réduit l'efficacité. En amont, ces difficultés tenaient à l'absence de hiérarchisation des priorités et aux qualifications insuffisantes du personnel, facteurs qui ont nui au financement, de même qu'aux incertitudes planant sur les atouts nutritionnels du PAM, qu'il s'agisse des secours d'urgence ou du redressement à long terme. À cela s'ajoutaient les problèmes de coordination avec les instances gouvernementales, la formation lacunaire des intervenants en

matière de nutrition, l'analyse insuffisante des causes de la malnutrition, la nécessité d'un regroupement géographique et l'absence de continuité des interventions nutritionnelles avec les opérations précédentes ou à venir, ainsi que leur rayon d'action trop localisé. Ainsi, les résultats ont été difficiles à mesurer, soit en raison de l'absence de données de référence et de suivi régulier – et il convient ici de préciser que la responsabilité de la collecte de ces données incombe aux instances gouvernementales et aux autres partenaires – soit parce que l'envergure des programmes était trop modeste pour qu'ils puissent apporter une amélioration sensible à l'état nutritionnel des populations visées. Cette observation prend toute son importance à la lumière de la crise dans le Sahel, au cours de laquelle les populations du Tchad et du Mali ont été durement touchées par l'insécurité alimentaire et la malnutrition.

14. *Financement.* Tous les rapports ont souligné la corrélation importante qui existait entre niveau de ressources et efficacité des interventions. Au Mali, en raison des déficits chroniques de financement, le nombre prévu de bénéficiaires et de livraisons a rarement été atteint, les taux effectifs de réalisation s'établissant à 50 pour cent dans les deux cas. Dans ces circonstances, les évaluateurs ont averti que mettre en œuvre des opérations dont le financement n'était pas confirmé remettait en question leur efficacité. À l'extrémité du spectre des interventions de secours, les résultats obtenus par les interventions du PAM visant la survie et la nutrition s'expliquent par le bon niveau de ressources mises à disposition et par les services complémentaires fournis par les partenaires. À l'inverse, l'insuffisance des ressources consacrées aux articles non alimentaires semble avoir limité l'efficacité des activités VCT. Au Népal, ce sont les modalités du financement – à court terme, non garanti et imprévisible – qui ont nui aux efforts consentis par le PAM pour s'attaquer aux causes de l'insécurité alimentaire chronique.
15. *Couverture géographique des programmes.* Il convient d'évoquer un autre facteur qui influe sur l'efficacité et sur l'impact des interventions, notamment dans le domaine de la reconstitution des moyens de subsistance, à savoir, pour un nombre élevé d'activités, la dispersion considérable des moyens mis en œuvre. Au Tchad, l'envergure et la complexité du programme ont empêché l'adoption d'une approche technique coordonnée. Au Mali, on a loué le PAM pour avoir décidé de résister à l'élargissement de sa zone géographique d'intervention: ainsi, le regroupement des programmes dans un nombre réduit de districts a permis d'obtenir une meilleure synergie entre leurs activités tout en favorisant une utilisation plus efficace des ressources. On a par ailleurs recommandé, pour le Népal, une concentration géographique plus poussée avec un meilleur ciblage des interventions en matière de nutrition afin de pouvoir en mesurer l'impact.
16. *Durabilité, appropriation et capacité gouvernementale.* Les évaluations ont fait ressortir que les perspectives de durée des activités parrainées par le PAM étaient proportionnelles à leur intégration aux priorités des ministères gouvernementaux, ce qui supposait une prise en charge gouvernementale et les capacités nécessaires pour ce faire, y compris sur le plan budgétaire. Dans une telle optique, les perspectives de durabilité n'étaient guère prometteuses au Tchad, en raison de l'insuffisance de la capacité du Gouvernement et du manque de détermination de celui-ci à prendre le relais du PAM. Au Népal, par contre, les activités VPE ont de bonnes chances d'être durables, car elles s'inscrivent dans les priorités du Ministère de l'éducation; en revanche, on s'inquiète pour les effets directs des activités SNMI, par suite de la faiblesse des capacités gouvernementales; il en va de même pour le Système d'information sur la sécurité alimentaire, dont le financement par le budget de l'État reste improbable. Le PAM a entrepris de renforcer la capacité gouvernementale pour ces trois portefeuilles d'activités, afin de créer des conditions favorables à la prise en

charge des activités et à leur durabilité; il semble toutefois que ces efforts demeurent limités, et leurs résultats restent à démontrer.

## Évaluation des opérations

17. La présente section rend compte de 15 évaluations d'opérations, dont huit décentralisées<sup>2</sup>, appartenant aux catégories suivantes: cinq programmes de pays, trois opérations d'urgence et sept IPSR. En tant que telles, ces évaluations ne sont pas pleinement représentatives du portefeuille d'opérations du PAM dans le monde: en effet, les projets de développement et les opérations spéciales n'ont pas été pris en compte, et la répartition en pourcentage révèle une surreprésentation relative des programmes de pays (tableau 2). En dépit de la multiplication des évaluations d'opérations depuis 2008 et 2009, leur nombre est encore trop restreint pour fournir un échantillon statistiquement exploitable<sup>3</sup>. Cependant, il est possible d'en tirer des indications précieuses, qui sont présentées dans cette section.

<b>TABLEAU 2: OPÉRATIONS VENTILÉES PAR CATÉGORIE</b>					
<b>Opérations actives en 2009</b>			<b>Évaluation des opérations achevées en 2010</b>		
<b>Catégorie de programme</b>	<b>Nombre</b>	<b>Répartition par catégorie (en pourcentage)</b>	<b>Nombre</b>	<b>Répartition par catégorie (en pourcentage)</b>	<b>Opérations évaluées (en pourcentage)</b>
Programme de pays	27	14	5	33	19
Projet de développement	25	13	-	-	-
Opération d'urgence	35	19	3	20	9
IPSR	66	35	7	47	11
Opération spéciale	36	19	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>8</b>

Source: Rapport annuel sur les résultats du PAM, 2009.

18. Les composantes VCT (13 opérations), Nutrition (12 opérations), VPE (11 programmes), Distributions générales de vivres (10 programmes), et Vivres pour la formation (VPF) (9 programmes). Le tableau 3 donne un aperçu général des composantes ventilées par opération. Chaque opération comportait, en moyenne, quatre grandes activités de programme. On trouvera à l'annexe III une description plus détaillée de chaque opération.

<sup>2</sup> Les évaluations décentralisées sont réalisées à la demande des bureaux de pays ou des bureaux régionaux; elles s'appuient sur les modèles de présentation, les notes techniques et les orientations du Système d'assurance qualité des évaluations, et se déroulent sous le contrôle et avec l'appui du Bureau de l'évaluation, selon qu'il convient.

<sup>3</sup> Il faut un minimum de 30 évaluations d'opérations pour obtenir un échantillon statistiquement exploitable permettant de tirer des enseignements applicables à l'ensemble d'un portefeuille.

TABLEAU 3: PRINCIPALES ACTIVITÉS						
Pays	Catégorie	VPE	VPF	VCT	Distribu- tions générales de vivres	Nutrition <sup>a</sup>
<b>Évaluations conduites par le Bureau de l'évaluation</b>						
Colombie	IPSR	√	√	√	√	√
Égypte	Programme de pays	√	√	√		
Éthiopie	IPSR			√	√	√
Ghana	Programme de pays	√				√
Territoire palestinien occupé	IPSR	√	√	√	√	
Soudan	Op. d'urg.	√	√	√	√	√
Timor-Leste	IPSR	√		√	√	√
<b>Évaluations décentralisées</b>						
Burundi	IPSR	√	√	√	√	√
Guinée	Programme de pays	√	√	√		√
Mauritanie	IPSR			√	√	√
Myanmar	Op. d'urg.10748				√	
Myanmar	Op. d'urg.10749		√	√ <sup>b</sup>	√ <sup>c</sup>	√
Sénégal	IPSR	√	√	√	√	√
République-Unie de Tanzanie	Programme de pays	√	√	√		√
Zambie	Programme de pays	√		√		√
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

Note: L'État plurinational de Bolivie n'est pas inclus car son projet relève d'un fonds d'affectation spéciale qui finance différentes activités (annexe III).

<sup>a</sup> Comprend les bénéficiaires d'activités en lien avec la SNMI, l'alimentation thérapeutique et complémentaire, et la lutte contre le VIH/sida et la tuberculose.

<sup>b</sup> Comprend les programmes Espèces contre travail.

<sup>c</sup> Les modalités prévoient, outre la distribution de vivres, des transferts monétaires, des bons d'alimentation ou de mouture, etc.

### ⇒ Conception des opérations

19. *Pertinence et adéquation.* Dans tous les cas étudiés, les opérations ont été jugées dans l'ensemble pertinentes eu égard aux besoins des bénéficiaires. Quelques évaluations ont constaté la pertinence de l'opération au moment de sa conception, tout en notant que les besoins avaient changé au fil de la mise en œuvre. C'est ainsi qu'au Soudan, la principale menace pesant sur l'adéquation de l'assistance fournie par le PAM tenait à l'écart qui se creusait entre les besoins et l'assistance offerte, imputable en partie au fait que les listes de distribution étaient de moins en moins à jour. En Colombie, l'incorporation de personnes déplacées non recensées et de communautés autochtones et afrocolombiennes a été saluée comme un signe d'adaptation, tandis qu'en République-Unie de Tanzanie, on a estimé que le PAM pourrait favoriser les synergies entre les composantes en opérant un ciblage à

l'échelon des districts. En outre, toutes les opérations n'avaient apparemment pas tiré les leçons d'évaluations précédentes.

20. *Alignement sur les politiques et les stratégies.* Les opérations respectaient les priorités nationales et concordaient avec les politiques et stratégies du PAM, hormis quelques problèmes mineurs découlant d'une certaine réorientation des activités du PAM, ou de l'insuffisance de la prise en compte de certaines considérations liées à la mise en œuvre. On a jugé important d'impliquer les bénéficiaires et les autorités gouvernementales dès le départ et de les faire participer à la conception, à l'exécution et au suivi des activités, ce qui a été fait avec plus ou moins de bonheur selon les cas. Les évaluations ont également mis en relief les avantages que présentait l'intégration des activités au niveau géographique et au niveau des populations cibles, tout comme l'importance des stratégies axées sur le développement local et sur l'optimisation de la complémentarité entre les activités de secours et les activités de redressement sur un site donné.
21. *Conception de programmes: cadres logiques.* Comme dans le rapport de 2009, il est ressorti des évaluations qu'il était encore possible d'améliorer la conception des programmes, principalement eu égard aux difficultés liées aux cadres logiques. Dans certains cas, les indicateurs faisaient défaut, ou bien ils ne rendaient pas dûment compte de l'impact d'un programme, ils étaient jugés difficiles à appliquer, ou encore, bien qu'arrêtés en réponse à une exigence institutionnelle, ils étaient inappropriés au moment de la conception et de l'exécution de l'opération. Les évaluations ont mis en évidence la nécessité d'une chaîne de résultats établissant un lien entre les indicateurs de produits et les indicateurs d'effets directs, de même que l'utilité d'une section dédiée à la gestion des risques. Dans un cas précis, l'absence d'objectifs clairs dans le descriptif de projet avait été source de confusion. Dans un autre cas, la séparation artificielle d'activités analogues entre deux programmes avait entraîné une mise en œuvre distincte pour le même ensemble de bénéficiaires et les mêmes objectifs. L'importance d'un cadre logique solide, susceptible d'évoluer avec le programme, a été illustrée de façon positive en Éthiopie, où la conception de la composante Secours avait permis de donner plus d'ampleur au programme pour faire face à des chocs économiques ou climatiques, et où l'élaboration de la composante Dispositifs de protection sociale fondés sur des activités productives avait permis de moduler la répartition entre transferts monétaires et distributions de vivres.
22. *Gestion des programmes: phénomène de dispersion.* Au moins 5 des 15 opérations concernées comprenaient un grand nombre d'activités, ce qui compliquait la gestion et le suivi. Il est ressorti de l'évaluation que certaines opérations couvraient un territoire trop vaste, ce qui nuisait à la qualité des produits et des effets directs. Une telle dispersion peut découler de lacunes dans la conception des opérations, comme l'absence d'une stratégie de développement local ou au niveau des villages intégrant des interventions de secours et de redressement en vue de réduire l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Dans un cas, on a constaté que l'insuffisance de la couverture géographique avait eu une incidence sur la façon dont l'opération était perçue, incitant les autorités provinciales et de district à considérer les programmes du PAM comme de simples adjonctions plutôt que comme des interventions requérant leur soutien. Ainsi, il semblait préférable, pour accroître l'impact des activités, renforcer les liens entre les programmes et recentrer le renforcement des capacités des instances gouvernementales et des autres partenaires, de se concentrer sur un nombre plus réduit d'interventions ayant des effets de synergie, et dans un plus petit nombre de zones géographiques contiguës.

⇒ *Mise en œuvre des opérations*

23. *Synergies et intégration.* Il est clairement ressorti de dix évaluations qu'il fallait mieux intégrer les activités afin d'en optimiser les effets directs. Il ne suffisait donc pas d'associer la protection sociale fondée sur des activités productives, les secours et la supplémentation alimentaire ciblée dans le cadre d'une seule IPSR: encore fallait-il que les liens entre les composantes soient clairement établis, par exemple en rendant explicite la complémentarité de l'alimentation supplémentaire ciblée et des distributions générales de vivres, en leur qualité d'éléments relevant à la fois de la protection sociale fondée sur des activités productives et des opérations de secours d'urgence. Les composantes des programmes devaient donc être reliées entre elles et se compléter, afin d'offrir aux bénéficiaires plusieurs voies pour échapper à l'insécurité alimentaire. Il convenait, à cette fin, d'adopter des approches multisectorielles en aménageant une communication solide entre les secteurs et en créant des synergies propres à réduire le chevauchement d'activités. Dans un cas à l'étude, le manque de synergie avait entraîné un morcèlement de l'exécution, réduisant les chances que l'on obtienne des effets positifs. Dans un autre cas, on a jugé qu'en ciblant dans les districts les zones les plus exposées à l'insécurité alimentaire, on faciliterait l'établissement de liens entre les activités touchant l'éducation, l'agriculture, la génération de revenus et la santé. Il a généralement été demandé que l'on suive une approche plus globale, prévoyant l'intégration à des systèmes publics de prestations sociales, ainsi qu'à d'autres interventions et aux activités de partenaires opérant dans les régions cibles.
24. *Dialogue portant sur les orientations politiques.* Au moins quatre des évaluations ont observé que le PAM pourrait mieux tirer parti de sa position en établissant avec les homologues gouvernementaux un dialogue de haut niveau sur le thème des orientations politiques. Une telle concertation pourrait contribuer à conférer une plus grande place au niveau national à la sécurité alimentaire et au problème de la faim, à favoriser l'adoption d'une approche plus globale grâce à l'implication de partenaires institutionnels spécialisés, et à confirmer la légitimité du PAM en tant que partenaire dans le domaine de la protection sociale.
25. *Financement.* Les ressources allouées suffisaient rarement à couvrir les coûts estimés d'une opération. D'ailleurs, une seule (une opération d'urgence), avait été adéquatement financée. Il est ressorti des évaluations que le financement avait parfois été réduit ou retardé, ou s'était révélé aléatoire, et l'on a constaté des déficits marqués ou tendant à s'aggraver, dans une proportion allant de 30 à 40 pour cent par année. Ces carences, qualifiées de fréquentes, avaient les conséquences ci-après: retard pris dans l'acheminement des vivres aux bénéficiaires, répercussions négatives sur la capacité des ménages de protéger leurs avoirs, et regain de tension entre l'impératif d'acquérir des denrées alimentaires à un prix économique et les avantages présentés par les achats locaux pour l'alimentation scolaire issue de la production locale. En outre, du fait de l'imprévisibilité du financement, le PAM n'a pas pu allouer les fonds nécessaires en temps voulu à ses partenaires. Un certain nombre d'évaluations ont proposé des solutions, comme la mobilisation de ressources auprès du secteur privé dans le pays concerné dans le cas des pays à revenu intermédiaire, ou le regroupement géographique des opérations du PAM, ou encore la réduction du champ d'activité et le recours à des partenariats intégrés. L'une des évaluations est allée vigoureusement dans le sens de l'abandon de la stratégie consistant à assurer une couverture maximale, tandis qu'une autre a appelé à adapter la portée des activités en fonction des ressources disponibles.

26. *Logistique.* Le succès des opérations du PAM repose pour beaucoup sur sa capacité de fournir les vivres rapidement et au moindre coût. Les situations d'urgence constituent un test de nature éminemment publique, comme en témoignent les marques d'admiration prodiguées au PAM pour son rôle de chef de file, assumé 24 heures sur 24, dans le cadre logistique complexe de l'opération d'urgence menée au Myanmar. Il est vrai que, de manière générale, le PAM excelle dans l'élaboration de solutions logistiques, même lorsqu'il existe de multiples contraintes.
27. *Suivi.* Le suivi a fait l'objet de critiques, comme les années précédentes et comme dans le cas des évaluations de portefeuilles de pays (voir le paragraphe 13). De manière générale, le suivi n'a pas généré les données escomptées concernant les effets directs, et, dans une moindre mesure, les impacts obtenus. Les indicateurs figurant dans les cadres logiques étaient dans une large mesure fondés sur les produits, trop vagues ou trop généraux; ils avaient été calqués sur les indicateurs institutionnels sans être dûment adaptés à la situation; voire ils confondaient les indicateurs de produits avec les données de référence. Dans cinq cas d'espèce, un système approprié de suivi avait été mis au point, mais là encore, des problèmes ont été décelés concernant la qualité des données et l'on a constaté que les systèmes étaient sous-exploités dans le cadre de la gestion des opérations et de la prise de décisions. Par ailleurs, les agents chargés du suivi n'avaient pas bénéficié de la formation nécessaire, les ONG mandatées ne recevaient pas d'incitations financières les motivant à effectuer le suivi, les normes régissant la présentation de rapports étaient trop strictes, ou encore les moyens logistiques manquaient.
28. *Programmes de substitution.* Neuf des 15 évaluations évoquaient le fait que les opérations du PAM mettaient en œuvre ou à l'essai — ou envisageaient de le faire — d'autres solutions que la fourniture d'une aide alimentaire en nature: transferts monétaires, bons d'alimentation, espèces ou vivres contre travail, et, au Soudan, bons de mouture. Dans la plupart des pays, ces expérimentations étaient trop nouvelles pour que leurs effets puissent être évalués. Au Sénégal, toutefois, on a observé des retombées bénéfiques de natures plus diverses: création d'un modèle potentiel pour d'autres sortes de transferts sociaux; expérience en matière de sécurisation des bons; et établissement d'une coopération entre le PAM, des entreprises locales et une banque commerciale. Par ailleurs, des dispositifs faisant intervenir des transferts monétaires et des bons ont été mis à l'essai dans le Territoire palestinien occupé, et en Zambie, plusieurs approches novatrices ont été suivies. Ces innovations étaient de nature à améliorer la ponctualité et l'efficacité des livraisons et à réduire les coûts, tout en maximisant l'impact des ressources du PAM au-delà de l'assistance alimentaire, en vue de générer un plus grand effet économique et d'appuyer les marchés privés. Les nouvelles approches encouragent aussi les agents locaux à assumer la responsabilité des activités menées, à les prendre en main et à en assurer la viabilité. Toutefois, les limites des capacités gouvernementales constituent un obstacle majeur à la mise en œuvre.

⇒ *Résultats d'ordre opérationnel*

29. *Efficacité.* Les évaluations font état de résultats positifs dans de nombreux cas:
- *Interventions de secours sous forme de distributions générales de vivres et d'activités Vivres contre travail.* Dix des 15 opérations évaluées en 2010 comprenaient une composante Distributions générales de vivres et/ou Vivres contre travail, sous la forme soit de distributions en nature, soit de contributions aux stocks d'urgence gérés au niveau communautaire ou national. Toutes les évaluations, sans exception, ont jugé que les distributions de vivres assurées par le PAM lors des situations d'urgence répondaient aux besoins immédiats, amélioraient la consommation alimentaire des ménages et atténuaient les conséquences les plus



aiguës des crises. Cependant, les indicateurs institutionnels utilisés par le PAM pour les opérations de secours, qu'il s'agisse du taux de malnutrition aiguë globale ou du taux de mortalité infantile, ne convenaient pas à toutes les situations; en outre, ils étaient rarement mesurés ou communiqués. Par ailleurs, les opérations de secours étaient généralement moins efficaces vis-à-vis de la protection des moyens d'existence, car elles étaient trop imprévisibles, étaient menées trop tardivement ou étaient trop modestes pour empêcher l'adoption de stratégies de survie préjudiciables, si bien que la reconstitution des moyens de subsistance après le choc n'en était que plus ardue. Deux évaluations ont donné lieu à des observations analogues concernant l'aide aux personnes retournant dans leur foyer, à savoir que l'assistance alimentaire était fournie pendant une période trop brève pour contribuer à la réintégration au-delà des étapes initiales, comme le rétablissement de la citoyenneté.

- ***Vivres pour l'éducation.*** D'après les indicateurs standard rendant compte des taux de scolarisation, de fréquentation et d'achèvement du cycle scolaire, de la parité entre garçons et filles et des résultats de l'apprentissage, les programmes d'alimentation scolaire ont donné plus ou moins de résultats selon les domaines considérés. En raison des carences des systèmes de suivi de l'appareil éducatif national, et plus particulièrement des opérations du PAM, la plupart des évaluations portant sur des opérations n'ont pu fournir la preuve d'une augmentation des taux de scolarisation. Cependant, un certain nombre d'évaluations ont fait apparaître que les programmes d'alimentation scolaire avaient une influence positive sur les taux d'inscription et, dans certains cas, sur les taux de fréquentation scolaire. En Égypte et au Ghana, on a constaté une incidence positive sur la parité entre les sexes. Les programmes d'alimentation scolaire étaient invariablement très bien reçus par les enseignants, les parents et les instances gouvernementales, même si cet intérêt ne traduisait pas forcément une disposition ou une aptitude à assumer la responsabilité de leur gestion.
- ***Vivres contre travail.*** Les évaluations ont pris en compte les objectifs à court terme et à plus long terme de cette activité, à savoir: i) favoriser, à court terme, la sécurité alimentaire et la consommation alimentaire connexe comme cela a été le cas au Sénégal, où la proportion de personnes faisant au moins deux repas par jour est passée de 40 à 70 pour cent; ii) compenser les dépenses alimentaires des ménages ou y suppléer; iii) en Égypte, renforcer le capital humain par le biais de la formation et de l'organisation communautaire; iv) en Guinée, prendre des mesures encourageant la population à entreprendre des tâches difficiles; v) au Timor-Leste, aider au maintien des structures sociales; et vi) en Zambie, contribuer au renforcement de la capacité des ménages et des communautés de remettre en état leurs avoirs ou de les entretenir.
- ***Nutrition.*** Comme on a pu le constater dans les évaluations de portefeuilles de pays, mesurer l'efficacité des interventions en matière de nutrition présente des difficultés. À l'issue des évaluations portant sur des opérations, il a aussi été difficile de rendre compte des résultats, certains manquant de précision et d'autres étant assortis de réserves. Les lacunes des programmes de nutrition, notamment la nutrition maternelle et infantile, se répercutent sur les avantages que doivent en retirer les femmes. En outre, les résultats n'étaient pas toujours linéaires: même dans les cas où les pratiques maternelles en matière de nutrition s'étaient améliorées, il ne se produisait pas nécessairement une réduction des taux de retard de croissance.

30. *Efficienc*e. Dans un certain nombre de cas, l'efficacit
31. *Durabilit*é. Les évaluat

## Évaluat

32. Les évaluat
33. En 2010, les évaluat
- évaluer les effets directs et les impacts au regard des objectifs fixés en matière d'éducation, de parité entre les sexes et de nutrition;

- évaluer les effets directs et les impacts au regard des nouveaux objectifs du PAM en matière de dispositifs de protection sociale (lesquels n'avaient pas été pris en compte lors de la conception du programme) et apprécier dans quelle mesure le programme a atteint ou est en mesure d'atteindre ces objectifs;
- déterminer les changements à apporter pour contribuer de façon optimale à la réalisation des objectifs du Gouvernement, du Plan stratégique du PAM (2008-2013) et de la politique en matière d'alimentation scolaire adoptée en 2009.

⇒ *Effets directs et impact*

34. *Éducation.* Les conclusions générales des deux évaluations présentaient des similitudes frappantes. L'alimentation scolaire favorisait la scolarisation et encourageait une fréquentation plus régulière, en plus de contribuer à réduire les disparités entre les sexes. Cependant, mise en œuvre isolément, l'alimentation scolaire n'a pas automatiquement entraîné une amélioration des réalisations (au Kenya oui, mais pas au Cambodge), et elle n'a pas non plus résolu le problème du niveau élevé des taux d'érosion des effectifs. Au Kenya, on a constaté que le phénomène de l'abandon scolaire se produisait plus tardivement et à un moindre degré dans les écoles bénéficiant de l'alimentation scolaire; toutefois, la valeur des repas scolaires ne suffisait pas à empêcher les abandons qui se produisaient inopinément entre la septième et la huitième année (30 pour cent). Au Cambodge, c'est entre la quatrième et la cinquième année que survenait ce phénomène, dont les causes ne se limitaient pas à la faim et à la nutrition mais englobaient également le contexte scolaire, la situation économique des ménages et le rôle qu'y jouaient les enfants, de même que les valeurs culturelles.
35. *Nutrition.* Les effets obtenus sur le plan de la nutrition ont été positifs, quoique d'un impact limité. Au Kenya, les repas scolaires apportaient aux élèves une part importante de l'apport journalier recommandé en éléments nutritifs, notamment s'agissant des macronutriments, de l'énergie et des protéines. À ce titre, les repas scolaires ont joué un rôle important dans la réduction de la faim et dans l'amélioration de l'apport nutritionnel, même si le pourcentage d'enfants recevant effectivement au moins l'apport journalier recommandé est resté très minime. Toutefois, les repas scolaires n'ont pas permis de compenser les insuffisances du régime alimentaire du foyer familial, notamment dans les ménages où moins de repas étaient préparés lorsque les enfants bénéficiaient de repas scolaires. Au Cambodge, l'alimentation scolaire n'avait eu que des effets relativement limités sur les indicateurs relatifs à la nutrition tels que le poids, la taille ou le périmètre brachial, même si l'on a observé que les repas scolaires entraînaient une prise de poids chez les filles.
36. *Transfert de valeur.* Le PAM conçoit généralement des interventions touchant l'alimentation scolaire pour combattre la faim chez les enfants, améliorer la nutrition et accroître les effets directs obtenus sur les plans éducatif et cognitif. La politique en matière d'alimentation scolaire qu'il a adoptée en 2009 érige les repas scolaires en élément cardinal des programmes de transfert de valeur, car ils permettent aux ménages de préserver leurs avoirs relatifs aux moyens de subsistance et de résister aux chocs transitoires. Les interventions du PAM au Kenya illustrent ces résultats: les ménages profitent du programme sur le plan économique puisqu'il leur faut acheter moins de denrées alimentaires (la valeur de l'alimentation scolaire représentait jusqu'à 9 pour cent du revenu des ménages); du temps est libéré, qui peut être consacré à davantage d'activités génératrices de revenus; et les ménages bénéficient à leur tour d'une assistance lorsque les enfants quittent l'école une fois diplômés et ont des moyens d'existence stables. Dans le même ordre d'idées, au Cambodge, on a estimé que la valeur de la ration à consommer sur

place pouvait représenter jusqu'à 14 pour cent du revenu annuel des ménages, et la ration à emporter jusqu'à près de 26 pour cent (celle-ci étant plus spécifiquement destinée aux groupes à faible revenu). Au Cambodge, les repas scolaires ont surtout permis de faire gagner du temps aux femmes, même si, contrairement à ce qui était le cas au Kenya, le temps épargné était davantage consacré aux tâches ménagères qu'à des activités génératrices de revenus.

⇒ *Facteurs expliquant les résultats*

37. *Rôle des facteurs contextuels, qui ne dépendent pas du PAM.* Les facteurs qui composent l'environnement économique, culturel et cognitif ont une incidence sur les résultats potentiels de l'alimentation scolaire. Dans les deux pays étudiés, où la pauvreté et la vulnérabilité constituent la toile de fond, les coûts de substitution dissuadent les ménages d'envoyer leurs enfants à l'école. Il y existe en outre des obstacles culturels: au Cambodge, il s'agit de l'idée que l'éducation est plus importante pour les garçons que pour les filles; au Kenya, c'est la perception selon laquelle l'éducation est une menace pour les valeurs traditionnelles plutôt qu'un tremplin vers de meilleures conditions de vie. Il faut tenir compte, également, de la qualité parfois médiocre de l'enseignement, liée à la pénurie de professeurs qualifiés, parmi les femmes notamment, de même qu'aux coefficients élèves/enseignant élevés, sans parler de l'infrastructure matérielle (approvisionnement en eau, taille et qualité des salles de classe, accès aux manuels et aux fournitures scolaires, sécurité physique et présence de latrines). Les programmes d'alimentation scolaire ne sont pas en mesure de contrebalancer les effets négatifs de ces facteurs sur les taux de scolarisation et de fréquentation et sur la qualité de l'apprentissage.
38. *Rôle des facteurs d'exécution, qui dépendent du PAM.* Il est ressorti des deux évaluations que le PAM pouvait améliorer l'efficacité et l'efficience de ses programmes d'alimentation scolaire. Au Kenya, on a estimé qu'en s'approvisionnant davantage en denrées alimentaires aux niveaux local et régional, le PAM pourrait abaisser de façon marquée le coût annuel des repas scolaires par bénéficiaire. De plus, le programme d'alimentation scolaire issue de la production locale était de nature à accroître la valeur des produits en promouvant l'implication de la communauté dans les activités éducatives locales. Au Cambodge, on a jugé qu'en fondant le ciblage sur des critères de vulnérabilité au niveau des ménages, on améliorerait l'efficacité de l'alimentation scolaire destinée aux plus vulnérables, auquel cas le transfert de valeur serait important. Les évaluations ont également fait apparaître que le système de suivi au Kenya devait davantage chercher à recenser les points faibles et utiliser les informations recueillies pour résoudre les problèmes, tandis qu'au Cambodge, il a été recommandé, en vue d'obtenir des résultats de meilleure qualité et plus durables, d'accorder une attention accrue à la conception, à l'implication des communautés et à celle des instances gouvernementales.
39. *Importance de définir un objectif clair.* L'évaluation portant sur le Cambodge a montré que les repas pris à la cantine et les rations à emporter donnaient des résultats différents sur les plans de l'éducation, de la nutrition et du transfert de valeur. Il importe donc que le PAM s'attache à définir le but ultime de l'alimentation scolaire, en lui accordant la priorité voulue, plutôt que de chercher à atteindre simultanément une multitude d'objectifs. Au Cambodge, les rations à emporter pouvaient contribuer à la protection sociale et encourageaient les familles pauvres à maintenir leurs enfants à l'école, en particulier les filles. Les repas pris à la cantine contribuaient aux objectifs de nutrition tout en renforçant les effectifs scolaires. Les deux modalités donnaient de bons résultats, chacune à sa manière. Au Kenya, le prix de revient par bénéficiaire des rations ou des biscuits enrichis à emporter était plus élevé que celui des repas pris à l'école, modalité qui avait en outre une

valeur ajoutée importante, quoiqu'intangible, sur le plan social, du fait du partage de la nourriture avec les camarades de classe et les enseignants.

⇒ *Enseignements*

40. Le principal constat à retenir est que les repas scolaires ne sauraient, à eux seuls, atteindre les objectifs poursuivis en matière de santé et d'éducation. Il convient d'associer les repas scolaires à d'autres interventions visant à surmonter les obstacles qui existent au niveau de l'école, du foyer et de la communauté vis-à-vis de l'apprentissage, de la santé et des moyens d'existence. Cette observation réaffirme l'importance de l'Enveloppe de services essentiels<sup>4</sup>, qui représente une approche globale, intégrée et intersectorielle prévoyant la collaboration avec les instances gouvernementales et les partenaires. Les données recueillies dans les deux pays incitent à se demander si cette approche est effectivement appliquée dans les pays récipiendaires, et les recommandations illustrent la nécessité d'aller beaucoup plus loin dans ce domaine.

### Conclusions et recommandations

41. Les évaluations achevées en 2010 ont fourni de nombreuses indications, qui sont récapitulées dans la présente section. Bien que l'échantillon d'opérations retenu, très modeste, ne soit guère représentatif, et en dépit des difficultés persistantes en matière de suivi des données, les résultats des observations sont utiles car ils constituent une indication des progrès accomplis par le PAM dans la poursuite de ses objectifs stratégiques.
42. *Renforcer les synergies.* Les évaluations ont constaté que les opérations du PAM étaient généralement bien harmonisées avec les politiques et les stratégies du gouvernement et des partenaires. Cependant, cette concordance n'engendrait pas nécessairement de synergies entre les opérations du PAM et les efforts déployés par les autres parties prenantes pour atteindre les mêmes objectifs:
- pour favoriser les synergies avec les activités d'autres organismes et au sein des programmes du PAM lui-même, il faut faire des choix raisonnés en matière de conception et de mise en œuvre. Visiblement, harmonisation et synergies sont plus aisés dans les textes que dans les faits; or, c'est bien dans les communautés que la fourniture bien coordonnée d'un éventail de prestations donnerait, selon toute probabilité, des résultats plus efficaces et plus efficaces;
  - pour renforcer la synergie entre les activités des programmes du PAM, il faut regrouper ces derniers sur le plan géographique, dans un nombre plus restreint de régions dans chaque pays. Les évaluations portant sur l'année 2010 ont constaté l'existence de plusieurs illustrations positives d'un ciblage plus pertinent des activités du PAM;
  - pour établir des synergies entre les activités, le PAM doit s'assurer que les bénéfices découlant des différentes activités débouchent sur une assistance adéquate, sans fournir plus que le nécessaire requis pour répondre aux besoins des ménages en matière de sécurité alimentaire.

---

<sup>4</sup> Élaborée par le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en 2005, l'Enveloppe de services essentiels est un ensemble d'interventions non alimentaires ciblées, visant à compléter les repas scolaires dans le cadre de la promotion de la santé et de la nutrition des écoliers: eau potable, conditions sanitaires adéquates, jardins scolaires, fourneaux économiques, déparasitage, prévention du VIH/sida et du paludisme, et diffusion de messages en matière de santé, de nutrition et d'hygiène.

43. *Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance.* Les résultats des évaluations ont confirmé à nouveau que le PAM œuvrait avec efficacité à la réalisation de l'Objectif stratégique 1. Les opérations de secours étaient généralement bien exécutées et venaient en aide au nombre de bénéficiaires prévu en leur procurant le nombre de rations prévues. La performance du PAM a été louée en particulier à l'occasion des opérations de secours destinées à aider les réfugiés du Tchad et de l'opération d'urgence menée au Soudan/Darfour en faveur des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Souvent, ces bons résultats étaient attribuables aux capacités logistiques du PAM et au niveau approprié du financement mobilisé, lesquels témoignaient de la confiance des donateurs quant au rôle et au savoir-faire du PAM. La plupart des évaluations mesuraient les réalisations sous l'angle de la sécurité alimentaire des ménages et de leurs scores de consommation alimentaire, au détriment du taux de malnutrition aiguë globale ou du taux de mortalité infantile, qui sont des indicateurs entérinés au niveau institutionnel. Quant au second but poursuivi dans le cadre de cet Objectif stratégique, à savoir la protection des moyens de subsistance, il était plus difficile à atteindre étant donné que l'assistance fournie n'était pas toujours suffisante, ni prodiguée au bon moment et de façon suffisamment prévisible pour empêcher l'adoption de stratégies d'adaptation préjudiciables ou pour reconstituer les moyens de subsistance à la suite des chocs subis.
44. *Prévenir la faim aiguë.* Dans le cadre de l'Objectif stratégique 2, un certain nombre d'évaluations ont relevé une contribution positive au renforcement des capacités gouvernementales en matière d'évaluation et de cartographie de la vulnérabilité. Les évaluations consacrées à l'année 2010 ont également porté sur l'opération relative à la protection sociale menée par le PAM en Éthiopie, qui bénéficie d'une large notoriété, dans le cadre de laquelle l'IPSR contribue énormément au programme du Gouvernement. S'agissant de la réduction des risques de catastrophe, l'évaluation du portefeuille d'activités au Mali a mis en relief des exemples positifs de contribution des activités VCT aux efforts visant à enrayer la désertification. Cependant, ces activités n'ont généralement pas bénéficié de ressources suffisantes, avec comme corollaire des résultats limités.
45. *Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance.* Dans le cadre de l'Objectif stratégique 3, deux évaluations seulement ont traité de l'assistance offerte par le PAM aux personnes de retour chez elles. Elles ont toutes deux conduit à s'inquiéter de l'efficacité des efforts déployés, étant donné que, de manière générale, la période d'assistance était trop courte pour permettre le rétablissement des moyens de subsistance nécessaires à une réintégration réussie. Des observations analogues ont été formulées à l'égard de la reconstitution des moyens de subsistance, qui se heurte aux mêmes difficultés que celles rencontrées dans le cadre des activités menées pour protéger les moyens de subsistance au titre de l'Objectif stratégique 1. En cas de crise prolongée comme celle du Soudan, les moyens de subsistance évoluent, ce qui modifie la vulnérabilité des ménages; il convient donc de prendre en compte ce phénomène au moment du ciblage et de la conception de la ration.
46. *Réduire la faim chronique et la dénutrition.* Dans le cadre de l'Objectif stratégique 4, l'alimentation scolaire est demeurée le programme-phare du PAM. Les évaluations d'impact ont permis de mieux comprendre les résultats positifs obtenus par l'alimentation scolaire en matière de taux de scolarisation, de fidélisation et de résultats, tout en soulignant que son efficacité était limitée une fois que les enfants atteignaient un âge où ils pouvaient contribuer au potentiel de gain du ménage. Toutes les évaluations ont attiré l'attention sur le fait que l'alimentation scolaire ne pouvait, à elle seule, produire des résultats sur le plan éducatif, et qu'il convenait donc d'établir des partenariats solides capables de fournir des apports complémentaires dans les écoles dotées de programmes de repas scolaires. Plus l'assistance cible les ménages les plus vulnérables, plus les

programmes d'alimentation scolaire gagnent en efficacité sous l'angle du transfert de valeur et de la protection sociale. Les programmes de nutrition, qui constituent l'autre grande activité dans le cadre de cet Objectif stratégique, ont eu plus de mal à faire la preuve de leur efficacité, et ce pour plusieurs raisons, au nombre desquelles l'envergure relativement modeste de ces programmes par rapport aux problèmes à régler. Il n'en demeure pas moins que les contributions du PAM sous la forme de travaux analytiques et de campagnes de sensibilisation ont réussi à mettre en relief l'importance des questions touchant la nutrition, y compris sur le plan des politiques dans les secteurs de la nutrition et de l'alimentation scolaire.

47. *Renforcer les capacités.* Les informations recueillies par le biais des évaluations étaient trop restreintes et manquaient par trop de rigueur pour permettre que des conclusions soient tirées concernant l'Objectif stratégique 5. Un certain nombre d'évaluations se sont penchées sur les problèmes liés à la durabilité, plusieurs conduisant à s'inquiéter du manque de possibilités d'opérer le transfert des responsabilités du fait des capacités limitées.
48. *Facteurs externes et internes influant sur la performance et les résultats.* Les évaluations ont confirmé une fois de plus que le PAM était en mesure d'opérer dans les circonstances les plus difficiles, en gérant une gamme de situations complexes et en surmontant les difficultés. Les domaines dans lesquels les améliorations semblaient le plus nécessaires et le plus réalisables étaient du ressort du PAM et comprenaient l'amélioration de la conception des opérations afin de mieux les cibler et de réduire la dispersion, et l'amélioration de la planification en vue de définir des objectifs réalistes et des indicateurs mesurables, par exemple en renforçant les systèmes de suivi afin d'étayer la prise de décisions relatives à la gestion (en prenant des mesures correctives en cas de besoin) grâce aux enseignements systématiquement tirés de l'expérience, et en élaborant une base de données factuelles concernant les mesures ayant fait leurs preuves. Les niveaux de financement et la prévisibilité influaient sur les résultats opérationnels et l'efficacité, notamment dans le cadre de la mise en œuvre d'activités VCT en lien avec la protection des moyens de subsistance, le redressement et la réduction des risques de catastrophe, ou encore des programmes de nutrition.
49. **Recommandation 1:** mieux cibler les interventions pour améliorer les effets directs. Tout en restant ambitieux, le PAM devrait regrouper ses activités à l'intérieur de périmètres géographiques moins étendus, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacé.
50. **Recommandation 2:** élargir le champ des synergies. Le PAM devrait s'attacher à améliorer l'intégration et les synergies, tant au sein de ses programmes que dans ses interactions avec d'autres acteurs, car c'est le meilleur moyen d'engendrer des effets de multiplication et d'optimiser l'impact des portefeuilles.
51. **Recommandation 3:** améliorer le suivi. Le PAM devrait améliorer la conception des systèmes de suivi et élaborer des indicateurs moins complexes, moins fragmentés d'une opération à l'autre et plus facilement mesurables. Pour ce faire, il faudra peut-être examiner les capacités de suivi du personnel et des sous-traitants, et les incitations correspondantes.
52. **Recommandation 4:** accroître l'efficacité. Le PAM devrait se pencher sur les raisons des insuffisances dans les domaines où les réalisations semblent les moins importantes, à savoir les activités VCT et les programmes de nutrition, afin de déterminer comment améliorer la programmation, le financement et les résultats, pour veiller à ce que le PAM progresse vers la réalisation de tous ses Objectifs stratégiques.

## ÉVALUATION AU PAM

53. La présente section du rapport annuel donne une vue d'ensemble du travail d'évaluation effectué par rapport à ce qui était prévu à l'origine, y compris le travail du Bureau de l'évaluation s'agissant de: i) contribuer à étoffer les enseignements tirés des évaluations; ii) continuer de s'efforcer d'améliorer la qualité des évaluations, ce qui est primordial si l'on entend en garantir la crédibilité et l'utilité; iii) participer aux réseaux d'évaluation; et iv) disposer des ressources humaines et financières voulues.

### Activités d'évaluation en 2010

54. *Valeur ajoutée grâce aux synergies entre évaluations.* Au cours de l'exercice biennal 2008-2009, le Bureau de l'évaluation a introduit le concept de quatre évaluations stratégiques interdépendantes dans le but d'approfondir les enseignements tirés des évaluations. S'inspirant du même concept consistant à favoriser les synergies entre les évaluations, le Bureau de l'évaluation a incorporé dans son programme de travail pour 2010-2011 une série d'évaluations d'impact, l'une portant sur l'alimentation scolaire et l'autre sur l'assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées. La synergie entre ces évaluations repose sur l'utilisation d'une même méthode, adaptée en fonction des besoins. Les évaluations donnent lieu à des constatations comparables qui lorsqu'on en fait la synthèse, permettent de mieux comprendre les points forts et les points faibles communs des domaines des programmes. Les conclusions tirées à l'issue des évaluations de l'impact de l'alimentation scolaire seront également utilisées lors de l'évaluation prochaine de la politique en matière d'alimentation scolaire, ce qui renforcera les synergies entre les évaluations et accroîtra la valeur ajoutée qu'apporte le travail du Bureau de l'évaluation.

55. *Mise en œuvre du programme de travail.* La mise en œuvre du programme de travail du Bureau de l'évaluation pour l'exercice biennal 2010–2011 a pâti du report d'un grand nombre d'évaluations qui auraient dû être menées pendant l'exercice biennal 2008–2009. À l'exception de deux évaluations d'opérations lancées en 2010, ces évaluations avaient en grande partie achevé leur travail de terrain dès la fin de 2009, si bien qu'elles n'avaient qu'une incidence limitée sur le budget du Bureau de l'évaluation pour l'exercice 2010–2011. Cependant, elles ne manquaient pas d'influer sur la charge de travail du personnel chargé des évaluations et, conjuguées aux vacances de postes (voir le paragraphe 65 sur les ressources humaines), ralentissaient le démarrage du programme de travail de l'exercice biennal 2010–2011. Malgré cela, plus de 60 pour cent de ce programme de travail étaient en cours de mise en œuvre à la fin 2010, ce qui permet d'espérer que le Bureau d'évaluation parviendra à exécuter l'intégralité de son programme de travail pour l'exercice biennal d'ici à la fin 2011. Le tableau 4 présente l'état d'avancement du programme de travail à la fin de l'année 2010.



<b>TABLEAU 4: ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME DE TRAVAIL AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>					
	Évaluations stratégiques	Évaluations des politiques	Évaluations des portefeuilles de pays	Évaluations d'impact	Évaluations d'opérations
<b>Programme de travail 2010–2011</b>					
Report effectué à partir du programme de travail 2008–2009	–	–	1	1	7
Évaluations prévues dans le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2010-2011	4	–	8	6	
Demandes supplémentaires pour 2010–2011	2	1	–	–	1
<b>Total programme de travail 2010-2011</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Mise en œuvre du programme de travail</b>					
En cours	4	–	4	3	1
Achevé	–	–	3	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>Réalisation</b>					
Achevé et en cours dans le cadre du programme de travail	67%	–	78%	71%	100%
Achevé dans le cadre du programme de travail	–	–	33%	29%	88%

Source: Bureau de l'évaluation

56. *Appui du Bureau de l'évaluation aux évaluations décentralisées.* Outre l'exécution de son propre programme de travail, le Bureau de l'évaluation a aidé les bureaux de pays à mener leurs évaluations décentralisées. À ce titre, il a examiné les mandats ainsi que les rapports d'évaluation de début et de fin de cycle afin d'en assurer la qualité.

### Activités visant à mieux tirer des enseignements des évaluations

57. *Consultations consacrées aux évaluations.* La consultation annuelle sur l'évaluation offre aux représentants des États Membres du PAM l'occasion de fournir des orientations sur les priorités en matière d'évaluation et d'examiner les constatations figurant dans le rapport annuel sur l'évaluation. En outre, à la demande des membres du Conseil, le Secrétariat du PAM a organisé la première table ronde sur l'évaluation, qui s'est tenue avant la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration, en novembre 2010. Cette rencontre a été l'occasion d'étudier en détail les rapports d'évaluation qui allaient être officiellement présentés à la session subséquente du Conseil. Si ces tables rondes sont appelées à figurer régulièrement sur le calendrier du Conseil, le Bureau de l'évaluation recommande que l'on s'entende sur la façon la plus efficace de les organiser et de les mettre à profit de manière à maximiser la valeur qu'elles ajoutent aux délibérations officielles du Conseil.

58. *Activités d'apprentissage.* En 2010, le Bureau de l'évaluation a organisé deux activités d'apprentissage: la première, consacrée à l'examen des constatations figurant dans le Rapport annuel sur l'évaluation en 2009, s'est tenue en présence du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, tandis que la deuxième était un forum informel au cours duquel le chef d'équipe de la première évaluation de l'impact des

programmes d'alimentation scolaire au Kenya a fait part des résultats de l'évaluation à un auditoire composé de nombreux membres du personnel du PAM en poste au Siège.

59. *Mener à son terme le processus d'apprentissage.* Les mesures prises par le Bureau de l'évaluation pour mener à son terme le processus d'apprentissage a progressé. Un manuel répertoriant les dix enseignements principaux a été mis à l'essai et révisé en fonction de l'information communiquée par les usagers. Un nouveau produit, à savoir la synthèse des évaluations concernant un pays, a été élaboré et est désormais achevé pour six pays. Ces rapports de synthèse présentent les enseignements tirés des évaluations de manière à aider les bureaux de pays à élaborer leur propre stratégie de pays. Des fiches d'information ont été actualisées ou établies pour tous les principaux rapports d'évaluation produits en 2010, et elles seront systématiquement disponibles à partir de 2011. Ces produits d'apprentissage viennent compléter les contributions du Bureau de l'évaluation aux autres processus se rapportant à la préparation de nouvelles opérations ou encore de nouvelles stratégies ou politiques de pays. Ainsi, le Bureau de l'évaluation participe aux travaux du Comité d'examen des stratégies, afin de mettre en relief les enseignements tirés des évaluations pour qu'ils soient pris en compte dans les stratégies de pays.
60. *Amélioration du site Web.* Afin que les évaluations deviennent plus accessibles et, par la même occasion, de meilleurs instruments d'apprentissage, le Bureau de l'évaluation a entièrement transformé les pages consacrées à l'évaluation sur le site Web externe du PAM ([www.wfp.org](http://www.wfp.org)). On y trouve des informations sur les objectifs et le programme de travail du Bureau de l'évaluation, les différents types d'évaluation qu'il entreprend, les outils qu'il utilise, et les enseignements qu'il a tirés lorsqu'il a mené à son terme le processus d'apprentissage. Des liens permettent d'accéder à d'autres pages pertinentes du site Web afin qu'il soit aisé d'apprendre des évaluations. Le répertoire des rapports d'évaluation donne accès à tous les rapports d'évaluation établis par le Bureau de l'évaluation. En outre, des efforts considérables ont été consacrés à la mise en place, sur l'intranet du PAM, d'une veille en matière d'évaluation à l'intention des usagers du Programme; ces pages ont été affichées dès le début de 2011.

### **Amélioration continue de la qualité des évaluations**

61. *Atelier des chefs d'équipe pour les évaluations d'impact.* L'approche adoptée par le Bureau de l'évaluation en matière d'évaluation d'impact fait appel à un processus itératif: les méthodes retenues pour cette catégorie d'évaluations sont, dans un premier temps, mises à l'essai dans un pays avant d'être reproduites – avec des améliorations – dans d'autres. Pour la première série d'évaluations de l'impact de l'alimentation scolaire, le Bureau de l'évaluation a réuni les chefs des équipes d'évaluation à l'occasion d'un atelier de quatre jours afin d'examiner la méthode suivie et de l'harmoniser, de parvenir à une perception commune des attentes du Bureau de l'évaluation en ce qui a trait à la qualité des évaluations et d'établir un dialogue approfondi avec le personnel chargé des politiques et des opérations à l'œuvre dans le domaine de l'alimentation scolaire. Cette approche permet de garantir non seulement la qualité des évaluations, mais aussi leur comparabilité, ce qui favorise la synthèse et l'apprentissage.
62. *Renforcement des compétences et des connaissances du personnel du Bureau de l'évaluation.* Le Bureau de l'évaluation a réparti ses administrateurs dans trois groupes de concertation selon la catégorie d'évaluations concernées. Ces groupes favorisent l'examen des normes et des exigences en matière de qualité des évaluations et contribuent à renforcer le savoir-faire et les connaissances de tous les administrateurs du Bureau de l'évaluation. Les autres sujets examinés dans ce cadre ont englobé un point sur les normes

du Projet Sphère<sup>5</sup>, les critères présidant à la conception adéquate d'une enquête et l'aspect lié à la problématique hommes-femmes dans les opérations du PAM. La liste des thèmes abordés est évolutive et tient compte des besoins du personnel. De plus, un total de 58 jours-homme (soit 2 pour cent du temps de travail du personnel) ont été consacrés en 2010 à une formation structurée.

63. *Système d'assurance qualité des évaluations.* En 2010, la documentation relative au Système d'assurance qualité destinée aux évaluations d'impact a été parachevée, tandis que les documents guidant la réalisation des évaluations des politiques et l'établissement des rapports correspondants ont été élaborés. Les groupes de concertation évoqués au paragraphe précédent contribuent également à la mise au point d'outils permettant de renforcer la normalisation et la qualité des évaluations. La normalisation des conditions régissant la communication de l'information a amélioré la qualité des rapports d'évaluation. Enfin, la compréhension et l'application des normes élaborées ont été favorisées par le processus collaboratif qui a accompagné la mise au point des documents nécessaires.

### **Coopération avec les réseaux d'évaluation**

64. Le Bureau de l'évaluation du PAM reste actif au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qu'il a d'ailleurs représenté à l'occasion d'une réunion conjointe consacrée à l'examen de l'harmonisation des évaluations de l'intervention menée à l'issue du tremblement de terre en Haïti. Cette réunion avait été organisée par les trois principaux réseaux d'évaluation: le réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, le réseau d'évaluation des donateurs bilatéraux représentés au sein du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation; elle a débouché sur une mission de suivi organisée en Haïti pour examiner la possibilité de mettre sur pied un bureau d'appui à l'évaluation.
65. Le Bureau de l'évaluation participe également activement aux travaux de l'équipe spéciale chargée des évaluations d'impact du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, tout en continuant de faire partie du Groupe de travail interorganisations chargé des évaluations conjointes de l'impact humanitaire que dirige le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, et il siège au conseil consultatif de l'évaluation du Fonds humanitaire commun. Par ailleurs, il participe au Groupe de travail chargé des évaluations interorganisations en temps réel, où il met ses connaissances et son savoir-faire au service du développement et de l'amélioration de l'approche des évaluations en temps réel. Enfin, il a appuyé le processus d'assurance-qualité de l'évaluation multidonateurs au Sud-Soudan, placée sous l'égide du Bureau de l'évaluation indépendant des Pays-Bas.

### **Ressources humaines et financières allouées à l'évaluation**

66. *Ressources humaines.* En 2010, le Bureau de l'évaluation a atteint sa pleine dotation en effectifs, avec une proportion de 4 pour 4 entre les postes pourvus par mutation interne et ceux occupés par des évaluateurs issus du recrutement externe, conformément à ce qui était prévu dans la politique en matière d'évaluation. Les spécialistes de l'évaluation recrutés à l'extérieur n'ont pas été employés toute l'année: l'un a pris ses fonctions en mars 2010 et l'autre en décembre 2010. Cette même année, deux postes d'administrateur sont restés vacants pendant 10 mois au total, en raison du départ de membres du personnel et de la disponibilité du personnel nouvellement recruté. Du fait de ce taux de vacance, en 2010, le Bureau de l'évaluation a disposé de 84 pour cent de ses ressources humaines pour mettre en

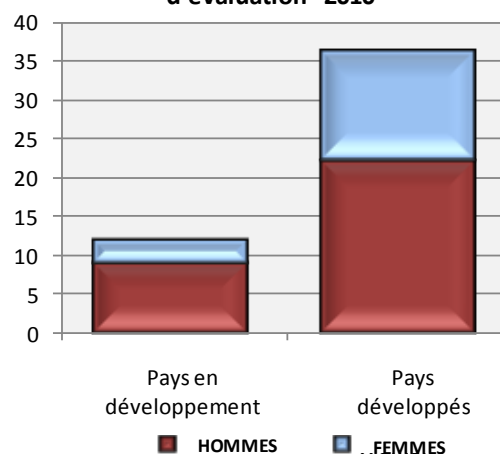
<sup>5</sup> Le Projet Sphère est à l'origine de la Charte humanitaire et des normes minimales pour les interventions lors de catastrophes (les "Normes Sphère") (voir [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)).

œuvre le programme de travail<sup>6</sup>. Bien que le nombre total d'agents n'ait pas changé, le Bureau de l'évaluation a engagé comme assistants de recherche en évaluation des consultants débutants qui apportent un soutien précieux aux groupes de concertation ainsi qu'aux équipes d'évaluation. Le tableau 5 détaille la dotation en effectifs, et on trouvera à l'annexe V la liste complète du personnel, y compris les consultants débutants.

<b>TABLEAU 5: EFFECTIFS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION EN 2010</b>			
<b>Postes</b>	<b>Postes pourvus par mutation interne</b>	<b>Évaluateurs issus du recrutement externe</b>	<b>Total</b>
Directeur (D-2)		1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation (P-5)	1	2	3
Chargés de l'évaluation (P-4)	3	1	4
Personnel des services généraux (G-6 et G-3)	3		3
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

67. En 2010, le Bureau de l'évaluation a conclu cinq accords à long terme avec des cabinets de consultants en vue de la fourniture de services d'évaluation, ce qui a élargi la gamme d'options en matière de constitution d'équipes d'évaluation. Ces options prévoient également le recrutement de candidats à partir d'une liste préétablie ou par le biais d'annonces, de même que le recours à des appels à la concurrence pour trouver des entreprises répondant aux critères fixés. Le Bureau de l'évaluation a ainsi employé 48 consultants au total pour 12 évaluations et pour l'élaboration du rapport annuel sur l'évaluation, avec en moyenne quatre consultants par évaluation. Vingt-cinq pour cent d'entre eux provenaient de pays en développement et 75 pour cent de pays développés. Enfin, le groupe était composé de 65 pour cent d'hommes et de 35 pour cent de femmes.

**Figure 3: Consultants en matière d'évaluation - 2010**



68. *Ressources financières.* Le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2010–2011 a alloué 9,6 millions de dollars aux dépenses de personnel et autres destinées à l'évaluation, soit une augmentation de 1,4 million de dollars par rapport aux crédits alloués pour l'exercice biennal 2008–2009. Pour 2010, un montant de 2,8 millions de dollars avait été prévu pour mener à bien les évaluations et d'autres activités, améliorer le site Web ou mener à son terme le processus d'apprentissage, par exemple (voir les paragraphes 59 et 60). Le ratio financier des ressources allouées aux évaluations par rapport au montant total des ressources mobilisées par le PAM est resté stable, à 0,06 pour cent.

<sup>6</sup> Le taux de vacance est calculé à partir de l'effectif total censé être en place, par rapport au nombre de mois pendant lesquels un poste est resté vacant.

## Perspectives

69. Des progrès ont été faits sur la voie de l'amélioration de la qualité des évaluations au PAM. Cependant, certains problèmes demeurent, comme celui de l'obligation redditionnelle envers les bénéficiaires, qu'il est difficile de surmonter du fait du processus d'évaluation et du budget disponible, tandis que d'autres questions pourraient être prises en compte, en faisant fond sur les améliorations apportées jusqu'à présent.
70. L'organisation de tables rondes sur l'évaluation soulève un certain nombre de questions quant au temps consacré par le Conseil à ce thème. Il est souhaitable que le Conseil, par l'intermédiaire de son Bureau, se concerte avec la direction et le Bureau de l'évaluation, pour veiller à ce que les objectifs de chacune des parties concernées soient atteints, tout en utilisant judicieusement le temps disponible.
71. En ce qui concerne la méthodologie, davantage d'efforts et d'investissements sont nécessaires pour renforcer l'évaluation de l'efficacité, à savoir la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, et pour évaluer l'efficacité de manière plus rigoureuse. Grâce aux progrès réalisés dans ces deux domaines, les évaluations pourront renseigner sur la mesure dans laquelle il est tiré parti des fonds alloués aux opérations et aux activités de programme.
72. Le plan d'évaluation considéré dans son ensemble se limite à un nombre d'opérations qui n'est pas représentatif. Au moment de l'établissement du budget pour 2012–2013, on examinera l'adéquation du niveau de financement pour veiller à ce que l'évaluation puisse contribuer à l'apprentissage et à l'obligation redditionnelle, y compris sous l'angle de la diligence raisonnable.

**ANNEXE I**

---

**ÉVALUATIONS ACHEVÉES EN 2010****Évaluations de portefeuilles de pays**

1. Portefeuille d'activités du PAM au Tchad
2. Portefeuille d'activités du PAM au Mali
3. Portefeuille d'activités du PAM au Népal

**Évaluations d'impact**

1. Évaluation de l'impact de l'alimentation scolaire au Cambodge
2. Évaluation de l'impact de l'alimentation scolaire au Kenya

**Évaluations d'opérations**

1. IPSR Colombie 105880
2. Programme de pays Égypte 104500
3. IPSR Éthiopie 106650
4. Programme de pays Ghana 104180
5. IPSR Territoire palestinien occupé 103871
6. Opération d'urgence Soudan 107600
7. IPSR Timor-Leste 103881

**Évaluations décentralisées**

1. État plurinational de Bolivie – Fonds d'affectation spéciale de l'Union européenne
2. IPSR Burundi 105281
3. Programme de pays Guinée 104530
4. IPSR Mauritanie 106050
5. Opérations d'urgence Myanmar 107480 et 107490
6. IPSR Sénégal 106120
7. Programme de pays République-Unie de Tanzanie 104370
8. Programme de pays Zambie 104470

## ANNEXE II

## DOCUMENT RÉCAPITULATIF CONCERNANT LES ÉVALUATIONS DE PORTEFEUILLES DE PAYS

## TCHAD (2003–2009)

## Calendrier et niveau de financement des opérations du portefeuille

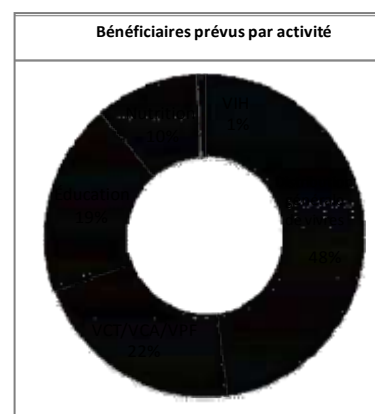
Opération	Titre	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Projet de développement 10018	Programme de pays	Req: 33,5 - Contrib: 23,3							
Projet de développement 10478							Req: 37,8 - Contrib: 28,5		
IPSR 10510							Req: 36,7 - Contrib: 36,3		
Opération d'urgence 10325	Assistance aux réfugiés centrafricains dans le sud du Tchad		Req: 0,2 Contrib: 1,6				<b>LÉGENDE</b> Niveau de financement > 75% Entre 50% et 75% N/D		
Opération d'urgence 10327	Aide d'urgence aux réfugiés soudanais et à leurs communautés d'accueil dans l'est du Tchad		Req: 61,6 Contrib: 47,0						
Opération d'urgence 103271					Req: 90,3 Contrib: 64,2				
Opération d'urgence 10295	Assistance alimentaire aux réfugiés centrafricains dans le sud du Tchad		Req: 4,5 Contrib: 3,0						
Opération d'urgence 102951				Req: 5,7 Contrib: 3,1					
Opération d'urgence 10559	Aide aux réfugiés soudanais, aux personnes déplacées et à leurs communautés d'accueil, et aux populations locales touchées par l'afflux de réfugiés dans l'est du Tchad					Req: 195,5 Contrib: 129,8			
Opération d'urgence 105591							Req: 316,5 Contrib: 247,0		
<b>Bénéficiaires (nombre effectif)</b>		202 551	365 564	703 356	733 147	608 611	791 502	884 706	
<b>Quantité de vivres distribués (en tonne)</b>		8 788	28 730	49 097	54 139	65 773	64 630	90 547	
<b>Dépenses directes (en millions de dollars)*</b>		6	37	50	55	72	95	130	
<b>Pourcentage des dépenses directes: Tchad par rapport au reste du monde</b>		0,2	1,3	1,7	2,1	2,6	2,7	3,3	

Source: dernières sources: rapports normalisés sur les projets<sup>1</sup>; point sur les ressources (au 1<sup>er</sup> août 2010 pour les projets en cours); Rapport annuel sur les résultats, 2009.

À l'exclusion des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP). Les dépenses pour 2008 et 2009 sont présentées selon le système des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et ne peuvent être comparées aux chiffres de 2007 et des années précédentes, présentés selon le système des Normes comptables du système des Nations Unies.

## Activités par opération et pourcentage de bénéficiaires par activité

Opérations	Distribution générale de vivres	VCT/VCA/VPF	Éducation	Nutrition	VIH
Projet de développement 10018		X	X	X	
Projet de développement 10478		X	X	X	X
IPSR 10510	X	X		X	X
Opération d'urgence 10325	X			X	
Opération d'urgence 10327	X	X		X	
Opération d'urgence 103271	X	X		X	
Opération d'urgence 10295	X			X	
Opération d'urgence 102951	X	X		X	
Opération d'urgence 10559	X	X	X	X	
Opération d'urgence 105591	X	X	X	X	
% de bénéficiaires prévus	48%	22%	19%	10%	1%
% de bénéficiaires effectifs	55%	18%	18%	8%	1%



Source: outil de collecte de données aux fins de l'établissement des rapports du PAM (DACOTA) (12 avril 2010).

Cinq principaux donateurs (2003–2009): États-Unis d'Amérique, Commission européenne, Japon, Royaume-Uni, Canada.

Source: Division des relations avec les gouvernements donateurs.

<sup>1</sup> Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Les couleurs indiquent les pourcentages de financement (Contrib./Req.).

## MALI (2003–2009)

## Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activité et vivres distribués

Opération	Titre	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Programme de pays 102050	Programme de pays	Req: 39,8 - Contrib: 23,6							
Programme de pays 105830	Programme de pays						Req: 28,6 Contrib: 14,4		
IPSR 103720 (régionale)	Intervention suite à la crise en Côte d'Ivoire et à ses répercussions régionales au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Ghana et au Mali	LÉGENDE Niveau de financement		Req: 69,6 Contrib: 60,5				2012	
IPSR 104520	Lutte contre la malnutrition et renforcement des moyens de subsistance dans le nord du Mali	> 75%		Req: 29,7 - Contrib 25,3 <sup>ii</sup>					
IPSR 106100	Lutte contre la malnutrition dans les zones exposées à l'insécurité alimentaire	N/D						Req: 327 <sup>iii</sup> 2011	
Opération d'urgence 102441 (régionale)	Assistance alimentaire ciblée aux personnes touchées par la crise en Côte d'Ivoire	Req: 43,4 Contrib: 35,1							
Opération d'urgence 104000	Assistance aux populations touchées par la sécheresse et l'invasion de sauterelles			Req: 15,7 Contrib: 12,4					
Bénéficiaires (nombre effectif) <sup>iv</sup>		728 379	781 845	676 055	1 047 704	989 903	368 882	503 116	
Quantité de vivres distribués (en tonnes) <sup>iv</sup>		9 690	13 002	17 158	23 474	23 044	11 842	11 179	
Dépenses directes au Mali (en millions de dollars) <sup>v</sup>		6	8	17	17	13	14	11	
Pourcentage des dépenses directes: Mali par rapport au reste du monde		0,2	0,3	0,6	0,6	0,5	0,4	0,3	

Sources: rapports normalisés sur les projets (2002 à 2009)<sup>iv</sup>; Rapports annuels sur les résultats (2005 à 2009)<sup>v</sup>.

<sup>i</sup> Actualisé au moment de l'établissement de la présente publication. Montant requis: 32,2 millions de dollars; montant des contributions: 27,8 millions de dollars. Point des ressources au 20 décembre 2010.

<sup>ii</sup> Actualisé au moment de l'établissement de la présente publication. Montant requis: 29,7 millions de dollars; montant des contributions: 23,0 millions de dollars. D'après le rapport normalisé final sur les projets (2009).

<sup>iii</sup> Actualisé au moment de l'établissement de la présente publication. Montant requis: 39,2 millions de dollars; montant des contributions: 16,5 millions de dollars. Point des ressources au 20 décembre 2010.

<sup>iv</sup> Rapports normalisés sur les projets. Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Les couleurs indiquent les pourcentages de financement (Contrib./Req.).

<sup>v</sup> À l'exclusion des dépenses AAP. Les dépenses pour 2008 et 2009 sont présentées selon le système des Normes IPSAS et ne peuvent être comparées aux chiffres de 2007 et des années précédentes, présentés selon le système des Normes comptables du système des Nations Unies.

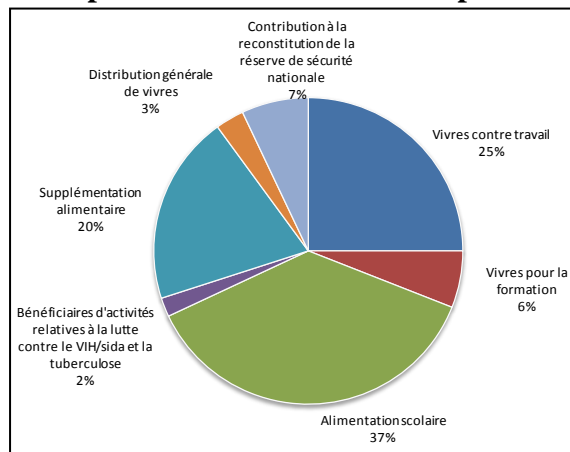
## Principaux donateurs et partenaires

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Canada, Luxembourg

**Partenaires:** (gouvernements) Ministères des affaires étrangères, de la santé, de l'éducation, de l'agriculture; (ONG) Catholic Relief Services, Agro Action (Allemagne); (organismes des Nations Unies) UNICEF, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole (FIDA), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).

Sources: Département des relations extérieures et Division des relations avec les gouvernements donateurs

## Principales activités relevant des portefeuilles (2003–2009)



## Autres activités relevant du PAM

- PAM: Achats au service du progrès
- Projet du Fonds d'affectation du Japon au Mali, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso: renforcement des capacités régionales pour la mise en valeur communautaire de marais et de petites parcelles irriguées dans les villages



## NÉPAL (2002–2009)

Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activité et vivres distribués<sup>A</sup>

Opération	Titre	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Programme de pays 100930	Programme de pays	Req: 120,2 - Contrib: 81,9								2010
IPSR 100581	Assistance alimentaire aux réfugiés bhoutanais	Req: 8,6 Contrib: 5,4								
IPSR 100582			Req: 8,6 Contrib: 6,3							
IPSR 100583				Req: 11,9 Contrib: 11,0						
IPSR 100584						Req: 9,3 Contrib: 8,3				
IPSR 100585							Req: 29,2 Contrib: 28,1		2010	
IPSR 100586									Req: 26,8 Contrib: 17	
IPSR 106760	Assistance alimentaire aux populations touchées par le conflit et la hausse des prix des produits alimentaires	Entre 50% et 75%	N/D					Req: 170 Contrib: 107	2010	
Opération d'urgence 105230	Assistance alimentaire aux populations touchées par la sécheresse					Req: 20,7 Contrib: 15,6				
Opération d'urgence 107900	Assistance alimentaire aux populations touchées par les inondations							1,8 1		
Opération d'urgence d'intervention immédiate 105450					0,5 0,4					
Opération d'urgence d'intervention immédiate 107710					0,5 0,5					
Opération d'urgence d'intervention immédiate 106870							0,5 0,4			
Opération d'urgence 104240	Planification préalable des interventions d'urgence				Req: 1,4 Contrib: 0,9					
<b>Bénéficiaires (nombre effectif)*</b>		732 133	801 044	1 036 580	1 011 038	1 629 852	1 357 311	1 665 623	1 909 153	
<b>Quantité de vivres distribués (en tonnes)*</b>		28 420	41 711	41 075	40 969	51 499	52 462	54 509	62 666	
<b>Dépenses directes au Népal** (en millions de dollars)</b>		13	16	21	17	25	37	44	53	
<b>Pourcentage des dépenses directes: Népal par rapport au reste du monde</b>		0,8	0,5	0,7	0,6	1	1,3	1,3	1,3	

Sources: WINGS I et II (PAM)<sup>B</sup>; (\*) rapports normalisés sur les projets (2002-2009); (\*\*) Rapports annuels sur les résultats (2005-2009)<sup>C</sup>.

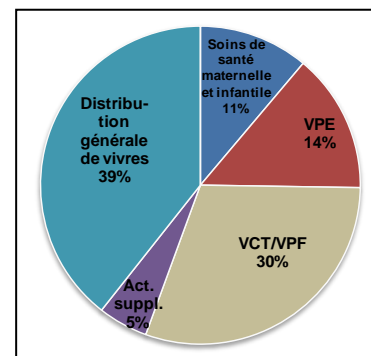
## Principaux donateurs et partenaires

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Commission européenne, Royaume-Uni, Népal (financement de la Banque mondiale), Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF).

**Partenaires:** Gouvernement du Népal, 42 ONG.

## Activités, ventilées par catégorie (bénéficiaires prévus)

Opération	Distribution générale de vivres	VCT/VCA/VPF	Nutrition	VIH	Éducation	Espèces
Progr. de pays 100930		X	X	X	X	
IPSR 100581	X		X		X	
IPSR 100582	X		X		X	
IPSR 100583	X		X		X	
IPSR 100584	X		X			
IPSR 100585	X		X			
IPSR 100586	X		X			
IPSR 106760	X	X	X			X
Opér. d'urgence 105230	X	X	X			
Opér. d'urgence 107900	X					
Op. d'urg. d'int. imm. 105450	X					
Op. d'urg. d'int. imm. 107710	X					
Op. d'urg. d'int. imm. 106870	X					



Source: DACOTA PAM<sup>D</sup>

Sources: descriptifs de projet

<sup>A</sup> L'opération spéciale globale qui a assuré la fourniture d'équipement au Népal n'a pas été prise en considération dans le présent document récapitulatif.

<sup>B</sup> Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Les couleurs indiquent les pourcentages de financement (Contrib./Req.).

<sup>C</sup> À l'exclusion des dépenses AAP. Les dépenses pour 2008 et 2009 sont présentées selon le système des Normes IPSAS et ne peuvent être comparées aux chiffres de 2007 et des années précédentes, présentés selon le système des Normes comptable du système des Nations Unies.

<sup>D</sup> La rubrique Éducation comprend les repas scolaires et les rations à emporter; la rubrique Nutrition comprend les soins de santé maternelle et infantile, l'alimentation thérapeutique et supplémentaire pour les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes.

## Document récapitulatif sur les opérations évaluées en 2010

Pays	Opération	Titre	Calendrier		Bénéficiaires		Volume (en tonnes)		Montant (en dollars)		Objectifs	Objectifs stratégiques*	OMD	Activités
			Date de lancement/clôture prévue	Date de clôture revue (au moment de l'évaluation)	Nombre prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Volume prévu	Volume effectif au moment de l'évaluation	Montant prévu	Montant effectif au moment de l'évaluation				
<b>Opérations évaluées par le Bureau de l'évaluation</b>														
Colombie	IPSR 105880	Assistance alimentaire aux personnes déplacées et autres groupes exposés à une très forte insécurité alimentaire victimes de la violence	Avril 2008 mars 2011	Mars 2012	530 000/ par an	530 000/ par an	90 086	90 086	93108 079	106 038 325	i) Protéger les personnes déplacées et autres populations touchées par la violence et aider à reconstituer leurs moyens de subsistance en renforçant leur capacité de satisfaire leurs besoins alimentaires et de faire face aux chocs; ii) aider à améliorer l'état nutritionnel des populations ciblées, en mettant l'accent sur les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants de moins de 5 ans; iii) appuyer l'accès à l'éducation de la population à risque.	2, 3, 4	1, 2, 4, 5	VPF, VCT, distributions générales de vivres, nutrition, alimentation scolaire
Égypte	Programme de pays 104500	Programme de pays - Égypte (2007-2011)	Jan. 2007 déc. 2011	Déc. 2011	80 150 (programme de pays) 396 000 (programme élargi)	396 000	20 904 (prog. de pays) non disponible	26 267	8 000 000 (programme de pays) 44 100 000 (programme élargi)	32 400 000	i) Renforcer la capacité des pouvoirs publics de réformer les dispositifs de protection sociale, de lancer des stratégies nationales en matière de nutrition ainsi que de se préparer aux situations d'urgence et d'intervenir; ii) réduire la disparité entre les sexes en matière d'accès à l'éducation; iii) améliorer la capacité des enfants de se concentrer et d'assimiler ce qu'ils apprennent en classe; iv) améliorer les moyens de subsistance des ménages vulnérables; v) réduire les carences en micronutriments.	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	VPF, VCT, alimentation scolaire
Éthiopie	IPSR 106650	Réponse à la crise humanitaire et amélioration de la résistance à l'insécurité alimentaire	Jan. 2008 déc. 2010	Déc. 2010	3 800 000 (maximum annuel)	4 900 000	959 327	1 591 312	561 946 745	1 295 291 546	i) Stabiliser et/ou réduire la malnutrition aiguë au sein des populations touchées par une sécurité alimentaire aiguë et imprévisible; ii) renforcer la capacité des bénéficiaires de dispositifs de protection sociale fondés sur des activités productives de faire face aux chocs; iii) favoriser la récupération des enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition aiguë modérée ainsi que des femmes enceintes et des mères allaitantes; iv) améliorer les	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 4, 5, 6, 7	VCT, distributions générales de vivres, nutrition



Pays	Opération	Titre	Calendrier		Bénéficiaires		Volume (en tonnes)		Montant (en dollars)		Objectifs	Objectifs stratégiques*	OMD	Activités
			Date de lancement/clôture prévue	Date de clôture revue (au moment de l'évaluation)	Nombre prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Volume prévu	Volume effectif au moment de l'évaluation	Montant prévu	Montant effectif au moment de l'évaluation				
											connaissances nutritionnelles de base des mères et des autres femmes dans les communautés ciblées par la Stratégie d'action locale renforcée en faveur de la survie de l'enfant et la supplémentation alimentaire ciblée; v) améliorer l'état nutritionnel et la qualité de vie des personnes dont la vie est touchée par le VIH/sida qui sont exposées à l'insécurité alimentaire; vi) améliorer les taux de scolarisation et de fréquentation des enfants vulnérables dans les communautés urbaines touchées par le VIH/sida; vii) améliorer la capacité des pouvoirs publics de cerner les besoins alimentaires et de mettre en œuvre des programmes visant à réduire les risques de catastrophe.			
Ghana	Programme de pays 104180	Programme de pays – Ghana (2006-2010)	Jan. 2006 déc. 2010	Déc. 2010	152 000	170 000	35 169	30 977	16 200 000	25 535 636	i) Réduire la malnutrition chez les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants de moins de 5 ans à risque; ii) améliorer les taux de fréquentation et d'achèvement du cycle scolaire chez les enfants des classes primaires (1 <sup>ère</sup> à 6 <sup>ème</sup> années – P1 à P6) et les écolières des premières classes du secondaire (JSS1 à JSS3); iii) renforcer la capacité des acteurs nationaux de mettre en œuvre et de transposer à une plus grande échelle les programmes de supplémentation alimentaire et de repas scolaires; iv) accroître la demande de produits agricoles locaux en phase avec les nouveaux besoins créés par l'alimentation scolaire.	3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	Nutrition, alimentation scolaire
Territoire palestinien occupé	IPSR 103871	Intervention prolongée de secours en faveur des Palestiniens non réfugiés	Sept. 2007 août 2009	Juin 2010	665 000	413 000 (Cisjordanie seulement)	164 605	178 101	107 234 011	167 266 012	i) Protéger les moyens de subsistance en situation de crise et renforcer la résilience face aux chocs; ii) appuyer l'accès à l'éducation et réduire la disparité entre les sexes en la matière.	2, 4	1, 2, 3	VPF, VCT, distributions générales de vivres, alimentation scolaire



Pays	Opération	Titre	Calendrier		Bénéficiaires		Volume (en tonnes)		Montant (en dollars)		Objectifs	Objectifs stratégiques*	OMD	Activités
			Date de lancement/clôture prévue	Date de clôture revue (au moment de l'évaluation)	Nombre prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Volume prévu	Volume effectif au moment de l'évaluation	Montant prévu	Montant effectif au moment de l'évaluation				
Soudan	Opération d'urgence 107600	Assistance alimentaire aux populations touchées par les conflits	Jan. 2009 déc. 2009	Déc. 2009	5 900 000	6 175 000	677 991	659 830	921 300 000	868 700 000	i) Réduire ou stabiliser les taux de malnutrition aiguë et de mortalité, et protéger les moyens de subsistance parmi les personnes déplacées, les réfugiés et d'autres groupes et communautés vulnérables; ii) appuyer le retour des personnes déplacées et des réfugiés ainsi que la remise en état des moyens de subsistance et le rétablissement de la sécurité alimentaire au niveau communautaire; iii) améliorer l'accès à une éducation de qualité, en particulier pour les filles; iv) améliorer l'état nutritionnel des personnes atteintes de maladies chroniques.	1, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6	VCT, Vivres pour le redressement, VPF, distributions générales de vivres, nutrition, alimentation scolaire
Timor-Leste	IPSR 103881	Assistance aux populations vulnérables	Sept. 2008 août 2010	Août 2010	255 600 (moyenne annuelle)	334 362	30 263	31 942	36 038 233	38 913 700	i) Accroître la capacité des communautés ciblées de satisfaire leurs besoins alimentaires grâce à des activités VCT; ii) améliorer l'état nutritionnel des groupes vulnérables et leur permettre d'avoir davantage accès aux dispensaires médicaux; iii) accroître les taux de scolarisation et de fréquentation des garçons et des filles en primaire; iv) améliorer la capacité des pouvoirs publics grâce aux dispositifs de protection sociale; v) mettre en place un cadre institutionnel en vue de l'exécution d'un programme d'alimentation scolaire d'envergure nationale; vi) maintenir une réserve d'urgence pour répondre aux besoins d'urgence des familles touchées par une catastrophe naturelle; vii) appuyer le retour et la réinstallation des personnes déplacées.	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	VCT, distributions générales de vivres, nutrition, alimentation scolaire

\*Les objectifs stratégiques sont conformes au Plan stratégique pour 2006-2009, sauf dans le cas du Soudan et du Timor-Leste (Plan stratégique pour 2008-2011).



Pays	Opération	Titre	Calendrier		Bénéficiaires		Tonnes métriques		Dollars US		Objectifs	Opérations spéciales*	OMD	Activités
			Date de lancement/clôture prévue	Date de clôture revue (au moment de l'évaluation)	Nombre prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Volume prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Prévision	Au moment de l'évaluation				
<b>Évaluations décentralisées</b>														
Bolivie (État plurination al de)	Quick Win ALA/2006/129-589	Fonds d'affectation spéciale "Générer des capacités en vue de pérenniser le programme d'alimentation scolaire"	Mars 2007 avril 2010	Déc. 2010	220 000	220 000	-	-	3 100 000	3 100 000	Mettre sur pied des filières de production et réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire en favorisant: i) les écoles productives; ii) la production agricole, afin de permettre aux communes d'acheter ces produits et d'approvisionner ainsi leurs programmes d'alimentation scolaire à moyen et à long terme.			i) Écoles productives: (dotées par ex. de jardins scolaires); ii) appui à la production locale.
Burundi	IPSR 105281	Appui à la stabilisation et au redressement: protéger et créer des moyens d'existence et améliorer l'état nutritionnel des plus vulnérables	Janv. 2009 déc. 2010	Déc. 2010	1 100 000	1 117 100	123 154	126 338	139 180 815	142 345 548	i) Assurer l'accès des groupes vulnérables à l'alimentation; ii) investir dans la prévention des catastrophes et l'atténuation de leurs effets; iii) rétablir et reconstituer les moyens de subsistance grâce à des activités VCT et VPF et à des programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation; iv) réduire la faim chronique et la dénutrition, notamment chez les personnes touchées par le VIH et le sida, grâce à des programmes de nutrition et d'alimentation scolaire.	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	VPF, VCT, distributions générales de vivres, nutrition, alimentation scolaire
Guinée	Programme de pays 104530	Programme de pays - Guinée (2007-2011)	Jan. 2007 déc. 2011	Déc. 2011	505 896	580 966	26 128	28 000	21 699 408	28 900 000	i) Améliorer le développement social et la sécurité alimentaire des ménages démunis; ii) appuyer les groupes vulnérables, en particulier les femmes grâce à des programmes en faveur de la santé et de la nutrition maternelles et infantiles; iii) appuyer l'instruction élémentaire.	2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	VPF, VCT, nutrition, alimentation scolaire
Mauritanie	IPSR 106050	Appui aux populations exposées à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et renforcement des mécanismes de réaction	Jan. 2008 déc. 2009	Août 2010	674 495	750 667	32 108	51 738	30 823 826	50 157 477	i) Améliorer l'état nutritionnel des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes et des mères allaitantes ainsi que des autres groupes vulnérables; ii) sauver des vies en situation de crise; iii) protéger les moyens de subsistance des groupes vulnérables et renforcer leur résistance face aux chocs; iv) renforcer les capacités des pouvoirs publics en matière d'établissement de mécanismes d'intervention adaptés aux besoins immédiats des groupes exposés à	1, 2, 3, 5	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8	VCT, distributions générales de vivres, nutrition



Pays	Opération	Titre	Calendrier		Bénéficiaires		Tonnes métriques		Dollars US		Objectifs	Opérations spéciales*	OMD	Activités
			Date de lancement/clôture prévue	Date de clôture revue (au moment de l'évaluation)	Nombre prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Volume prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Prévision	Au moment de l'évaluation				
											l'insécurité alimentaire et de renforcement de la gestion et des capacités de suivi et d'évaluation des partenaires coopérants.			
Myanmar	Intervention immédiate - Opération d'urgence 107480	Intervention immédiate à l'issue du cyclone Nargis	Mai 2008 juin 2008	Juin 2008	40 000	40 000	448	448	499 954	499 954	Sauver des vies	1		Distribution de secours alimentaires d'urgence
Myanmar	Opération d'urgence 107490	Assistance alimentaire aux populations touchées par le cyclone	Mai 2008 nov. 2008	Déc. 2009	750 000	924 000	65 615	121 056	69 504 086	117 957 510	i) Sauver des vies de façon durable; ii) rétablir les moyens de subsistance et les infrastructures des communautés rurales dans les régions touchées, grâce à des activités de redressement et de relèvement.	1, 2	1	Espèces contre travail, VCT, VPF, distributions générales de vivres, nutrition
Sénégal	IPSR 106120	Relèvement après le conflit en Casamance naturelle et assistance alimentaire ciblée aux populations vulnérables touchées par de mauvaises récoltes et le prix élevé des denrées alimentaires	Jan. 2008 déc. 2009	Déc. 2010	370 000	1 100 000	12 953	53 301	11 147 320	53 331 940	i) Investir dans la reconstruction et protéger le capital humain et les actifs de production afin d'encourager le redressement social et économique; ii) prévenir la dégradation de l'état nutritionnel des enfants de moins de 5 ans ; iii) promouvoir la cohésion et la stabilité sociales en aidant les enfants déplacés ou rapatriés à reprendre une vie scolaire normale, de manière à assurer leur protection et leur intégration dans la communauté; iv) assurer une intervention efficace et rapide pour faire face aux difficultés se posant sur le plan de la sécurité alimentaire.	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 7	VPF, VCT, distributions générales de vivres, nutrition, alimentation scolaire
République -Unie de Tanzanie	Programme de pays 104370	Programme de pays – République-Unie de Tanzanie (2007-2010)	Jan. 2007 déc. 2010	Déc. 2010	874 000	874 000	69 732	69 266	40 044 892	54 816 246	i) Améliorer les taux de scolarisation et de fréquentation, réduire les taux d'abandon et les disparités entre les garçons et les filles dans les écoles bénéficiant de l'assistance du PAM; ii) améliorer le respect des traitements antirétroviraux et antituberculeux par les patients, et l'observation par les femmes concernées des programmes de prévention de la transmission mère-enfant; iii) améliorer la santé et l'état nutritionnel des femmes et des enfants participant aux programmes de prévention de la	2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6	VCT, VPF, alimentation scolaire, nutrition



Pays	Opération	Titre	Calendrier		Bénéficiaires		Tonnes métriques		Dollars US		Objectifs	Opérations spéciales*	OMD	Activités
			Date de lancement/clôture prévue	Date de clôture revue (au moment de l'évaluation)	Nombre prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Volume prévu	Nombre effectif au moment de l'évaluation	Prévision	Au moment de l'évaluation				
											transmission mère-enfant; iv) améliorer la capacité d'adaptation des ménages vulnérables en situation d'insécurité alimentaire et touchés par le VIH/sida; v) accroître les rendements agricoles, réduire les pertes après récolte et améliorer l'accès des ménages à l'eau; vi) réduire la prévalence de l'insuffisance pondérale, y compris à la naissance.			
Zambie	Programme de pays 104470	Programme de pays - Zambie (2007-2010)	Jan. 2007 déc. 2010	Déc. 2010	936 178	936 178	52 201	52 259	34 405 292	46 098 061	i) Améliorer le bien-être des personnes pauvres et souffrant de la faim en optant pour de meilleures pratiques en matière de santé et de nutrition; ii) améliorer l'autosuffisance et les futures capacités de gain des enfants des ménages pauvres et exposés à l'insécurité alimentaire en appuyant leur alphabétisation, en leur enseignant le calcul et les compétences pratiques et en assurant la prévention du VIH; iii) renforcer la capacité des instances nationales d'instituer et de gérer des programmes nationaux d'assistance alimentaire au profit de l'alimentation scolaire, et améliorer la santé et la nutrition ainsi que la gestion des catastrophes et l'atténuation de leurs effets.	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	VCT, nutrition, alimentation scolaire

\*Les objectifs stratégiques sont conformes au Plan stratégique pour 2006-2009, sauf dans le cas du Burundi (Plan stratégique pour 2008-2011).



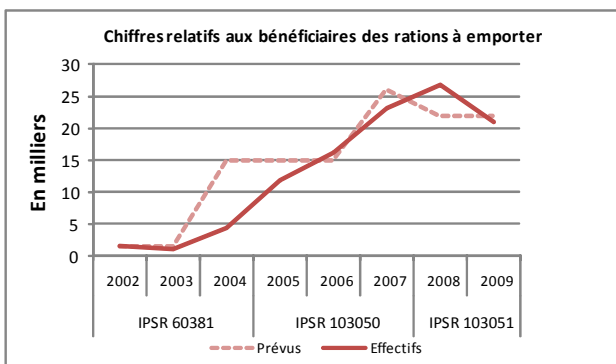
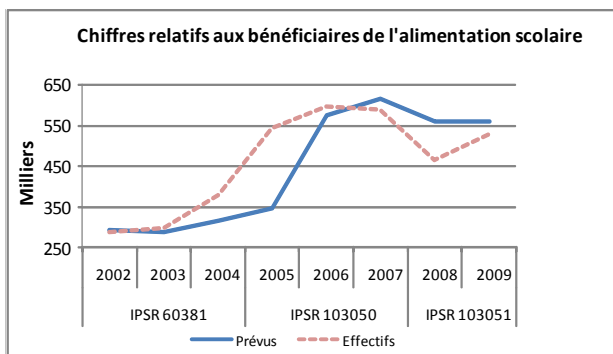
## ANNEXE IV

## DOCUMENT RÉCAPITULATIF CONCERNANT LES ÉVALUATIONS D'IMPACT

## Cambodge

Opérations du PAM au Cambodge comportant une composante Alimentation scolaire (2000-2010)						
N° de projet	Type	Date début	Date fin	Titre	Coût total	Tonnes
603801	IPSR	Jan 2001	Déc 2003	Aide alimentaire au redressement et à la réhabilitation	58 301 454	113 550
103050	IPSR	Juil 2004	Déc 2006	Aide aux personnes en situation de crise	46 887 532	85 000
103051	IPSR	Jan 2008	Déc 2010	Aide aux personnes en situation de crise	56 926 108	90 844

Source: descriptifs de projet



Source: rapports normalisés sur les projets

**Principaux donateurs:**

Canada, Commission européenne, Japon, Kenya, Pays-Bas, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique

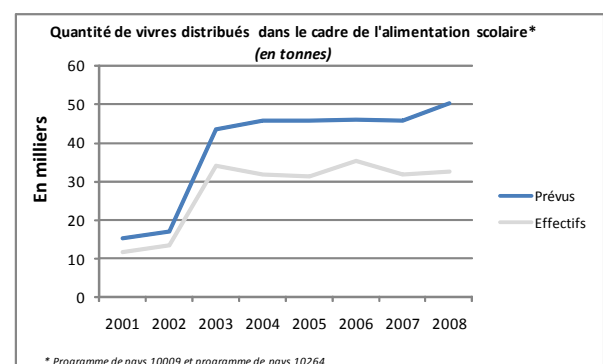
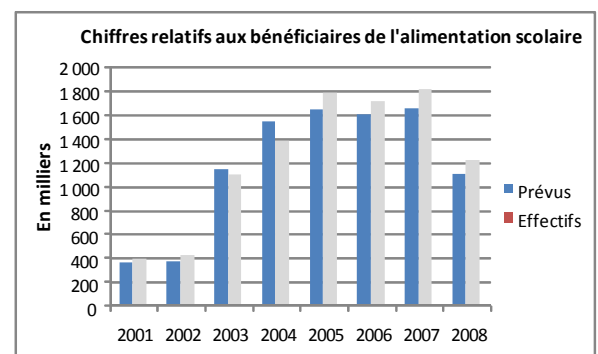
**Principales parties prenantes:**

Élèves, parents et enseignants, Ministère de l'éducation du Kenya, ONG partenaires, organismes des Nations Unies partenaires

## Kenya

Opérations du PAM au Kenya comportant une composante Alimentation scolaire (1999-2008)						
N° de projet	Type	Date début	Date fin	Titre	Coût total	Tonnes
100090	Prog. de pays	Jan 1999	Déc 2003	Programme de pays	32 500 000	85 101
102640	Prog. de pays	Jan 2004	Déc 2008	Programme de pays	83 264 873	256 010
103740	Opér. d'urg.	Août 2004	Jan 2005	Assistance alimentaire aux populations du Kenya touchées par la sécheresse	81 287 429	166 000

Source: descriptifs de projet



\* Programme de pays 10009 et programme de pays 10264

Source: rapports normalisés sur les projets

**Principaux donateurs:**

Australie, Canada, Cambodge, Allemagne, Japon, Espagne, États-Unis d'Amérique

**Principales parties prenantes:**

PAM, Ministère de l'éducation du Cambodge, personnel scolaire, ONG partenaires, organismes des Nations Unies partenaires, communautés et autorités locales



**ANNEXE V****PERSONNEL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION**

(au 31 décembre 2010)

Mme Caroline HEIDER, Directrice

Mme Sally BURROWS, Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation

Mme Marian READ, Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation

Mme Jamie WATTS, Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation (depuis mars 2010)

Mme Claire CONAN, Chargée de l'évaluation (affectée à titre temporaire en Éthiopie de janvier à mars 2010)

M. Michel DENIS, Chargé de l'évaluation

Mme Diane PRIOUX DE BAUDIMONT, Chargée de l'évaluation (affectée à titre temporaire auprès du Bureau de l'évaluation de février à mai 2010; nommée à un poste en septembre 2010)

M. Ross SMITH, Chargé de l'évaluation (depuis décembre 2010)

Mme Cinzia CRUCIANI, Assistante de recherche (évaluations)

Mme Mariana MIRABILE, Assistante de recherche (évaluations) (de mai à octobre 2010)

Mme Stefania SPOTO, Assistante de recherche (évaluations) (depuis novembre 2010)

Mme Federica ZELADA, Assistante de recherche (évaluations) (depuis novembre 2010)

Mme Rosa NETTI, Assistante aux programmes

Mme Eliana ZUPPINI, Secrétaire de direction

Mme Jane DONOHOE, Agent administratif

(Anciens fonctionnaires)

Mme Maureen FORSYTHE, Chargée de l'évaluation (affectée à titre temporaire en Haïti à partir de janvier, puis affectée ailleurs au Siège)

Mme Anne-Claire LUZOT, Chargée de l'évaluation (jusqu'à avril 2010)

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
OCDE/CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
ODB	Bureau régional de Bangkok (Asie)
ODC	Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale)
ODD	Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)
ODJ	Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe, centrale et orientale)
ODP	Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)
ODS	Bureau régional pour le Soudan
ONG	organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
SNMI	santé et nutrition maternelles et infantiles
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSAS	Normes comptables du système des Nations Unies
VCT	Vivres contre travail
VPE	Vivres pour l'éducation
VPF	Vivres pour la formation