

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 17 - 20 mai 1999

ÉVALUATION: PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 1999–2000

**Point 6 de l'ordre du
jour**



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.A/99/6

23 mars 1999

ORIGINAL: ANGLAIS

ÉVALUATION: PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 1999–2000

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_public/EB_Home.html).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Conformément aux décisions relatives aux méthodes de travail prises par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1996, le Secrétariat s'est efforcé de préparer à l'intention du Conseil une documentation concise et orientée vers la décision. Les réunions du Conseil d'administration seront conduites avec efficacité, dans le cadre d'un dialogue et d'échanges de vues plus larges entre les délégations et le Secrétariat. Le Secrétariat poursuivra ses efforts afin de promouvoir ces principes directeurs.

Le Secrétariat invite par conséquent les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter le(s) fonctionnaire(s) du PAM mentionné(s) ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en plénière par le Conseil.

Les fonctionnaires du PAM chargés du présent document sont les suivants:

Directeur du Bureau de l'évaluation: A. Wilkinson tel.: 066513-2029

Chargé de l'évaluation en chef: R. Huss tel.: 066513-2358

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le commis aux documents et aux réunions (tél.: 066513-2641).



PRINCIPES ET METHODES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PAM

1. A sa session annuelle de 1998, le Conseil d'administration a demandé qu'un débat approfondi ait lieu sur les principes et les méthodes de suivi et d'évaluation. Il a également recommandé que des indicateurs de référence soient incorporés au stade de la conception des projets afin de faciliter l'évaluation ultérieure de leur impact.
2. Les requêtes du Conseil d'administration ont été prises de court par l'évolution de la situation. A sa première session ordinaire de 1998, le Conseil a demandé au Secrétariat d'entamer une réflexion sur l'aide alimentaire à l'appui du développement (décision 1998/EB.1/4), ce qui a notamment amené à organiser trois vastes consultations des membres du PAM et d'autres organismes. Les résultats finals de cette réflexion sur l'aide alimentaire et le développement vont être examinés au cours de la présente session annuelle. Dans le cadre de la stratégie de mise en œuvre "Favoriser le développement", le Secrétariat a prévu de réexaminer et de redéfinir des méthodes de suivi et d'évaluation du PAM dans la section intitulée "Mettre en évidence les résultats. C'est là un processus qui devrait amplement contribuer à répondre à la demande antérieure du Conseil d'administration qui souhaitait qu'un débat approfondi ait lieu sur cette question.
3. La réflexion sur l'aide alimentaire et le développement ne porte évidemment pas sur les interventions d'urgence ou de redressement mais le cadre général adopté par le PAM tant pour le suivi que pour l'évaluation de ses interventions de développement s'applique en général aux programmes qu'il met en œuvre dans les situations de crises. Le réexamen du suivi et de l'évaluation prévu dans le cadre de ce processus de réflexion est donc considéré comme un début de réponse à la demande formulée en 1998 par le Conseil d'administration.
4. Examinons rapidement les questions soulevées dans "Favoriser le développement". Le suivi et l'évaluation y sont reconnus comme étant des outils de gestion essentiels qu'il faut renforcer. Tout d'abord, ces outils sont importants pour garantir et démontrer que les interventions du PAM atteignent bien les populations visées et ont l'impact désiré. Ils ont également pour objet essentiel d'améliorer la capacité de gestion des organismes d'exécution. Au PAM, le suivi et l'évaluation sont des mécanismes qui permettent de constituer une base de connaissances fiable et de disposer d'un bon système de retour de l'information afin que le PAM puisse tirer plus efficacement des enseignements de son expérience et s'orienter davantage vers des résultats précis.
5. La réorientation majeure, effectuée récemment, des ressources du PAM vers les interventions d'urgence et de redressement est un facteur qui milite en faveur d'un réexamen des systèmes de suivi et d'évaluation, lesquels ont de tous temps été davantage axés sur les interventions de développement. Les directives fournies en matière de suivi et d'évaluation doivent tenir compte de manière plus réaliste de la distinction existant entre les divers types d'interventions du PAM—d'urgence, de redressement et de développement—ainsi que des problèmes posés par chacune de ces catégories.
6. Les systèmes de suivi et d'évaluation, ainsi que les outils appropriés, existent au PAM depuis des années. Toutefois, il est évident que leur mise en application est insuffisante, ce qui empêche le PAM d'évaluer l'impact de ses interventions et de s'orienter vers des résultats précis. Comme le mentionnait le document sur l'examen des interventions de développement, et comme il est indiqué ci-après dans le présent programme de travail,



diverses mesures seront prises pour s'assurer que le personnel dispose des outils adaptés afin de pouvoir améliorer la capacité de l'organisation en matière de suivi et d'évaluation.

ORIENTATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR LA PERIODE 1999–2000

7. Le nouveau programme de travail restera axé sur les priorités stratégiques du PAM et continuera de mettre fortement l'accent sur l'évaluation des opérations de secours. Au cours des prochaines années, les évaluations des programmes de pays absorberont une part croissante des ressources, dont le temps qu'y consacrerá le personnel ne sera pas la moindre.
8. En ce qui concerne le développement, le PAM adoptera une approche beaucoup plus axée vers des objectifs précis au cours des phases de conception et d'exécution de ses interventions visant à "favoriser le développement". Il incorporera plus systématiquement, au stade de la conception des projets, des objectifs précis, des données de référence et des indicateurs de performance et de résultats. Tant que de tels outils plus rigoureux ne sont pas en place, il n'est guère utile de poursuivre les évaluations des projets de développement au rythme actuel. C'est pour cette raison que le nombre d'études sur les projets de développement a été réduit pour la prochaine période biennale et restera certainement faible pendant encore un ou deux ans, jusqu'à ce que le PAM soit à même d'évaluer plus efficacement l'impact de son action par rapport à des objectifs et à des données de référence bien définis.
9. Ce ralentissement de l'activité d'évaluation n'est que temporaire. Les consultations sur l'aide alimentaire et le développement ont clairement montré combien il était nécessaire de collecter et de diffuser des données sur la performance des projets, sur la réalisation des objectifs et sur l'impact des projets sur les bénéficiaires. C'est là un point particulièrement pertinent lorsqu'on dispose d'un cadre général se référant à des objectifs bien précis. Les évaluations sont un volet essentiel d'un tel processus: elles sont cruciales pour comprendre les raisons qui expliquent les bons résultats d'un programme ou ses difficultés. Les conclusions des évaluations permettent de tirer des enseignements qui peuvent être généralisés et aident à lancer d'autres projets ainsi qu'à concevoir les interventions futures.
10. Pour que le PAM soit plus à même de s'orienter vers un système de gestion fondé sur le rendement et les résultats et non pas sur les intrants/apports, les éléments fondamentaux de l'évaluation doivent être incorporés dès le tout début de la conception de l'intervention. Cela n'est néanmoins faisable que si le personnel de terrain du PAM est totalement familiarisé avec les outils de conception qui non seulement permettent de mettre en œuvre des projets efficaces mais également d'en vérifier l'efficacité par le biais des évaluations. Entre autres nécessités, il faut que les outils d'évaluation soient disponibles et que le personnel sache les utiliser. Au cours de la période couverte par le présent programme de travail, le Bureau de l'évaluation est désormais en mesure d'accorder la priorité à l'élaboration de systèmes de suivi de la mise en œuvre des recommandations et de systèmes de capitalisation des enseignements, ainsi que de produire des directives sur l'évaluation à l'intention du personnel de terrain. Ces directives seront préparées et diffusées en 1999. Elles établiront une distinction entre l'évaluation des opérations d'urgence, de secours ou de redressement et celle des interventions de développement. Des menus d'indicateurs adaptés à chaque type d'intervention du PAM et des programmes de formation pertinents seront également préparés.



VUE GENERALE DES EVALUATIONS DE 1998

11. La mise en oeuvre du programme de travail pour 1998–1999 présenté au Conseil d'administration en mai 1998 (WFP/EB.A/98/5) progresse, après avoir été quelque peu remanié compte tenu de la situation en 1998, en particulier de l'adoption d'un certain nombre d'opérations de secours de grande envergure.
12. Quatre projets de développement (Burkina Faso 4959.00—Alimentation complémentaire des groupes vulnérables; Niger 2072.03—Appui aux activités de SMI, et de réhabilitation et d'éducation nutritionnelles; Inde 2206.06—Appui au programme de développement intégré de l'enfance; et Equateur 4463.00—Soins de santé primaires et amélioration des services d'assainissement de base) ont été évalués en 1998. Un autre projet (Pakistan 2237.03—Alimentation complémentaire des enfants d'âge préscolaire, des femmes enceintes et des mères allaitantes) a été évalué dans le cadre de l'évaluation globale d'un programme de pays et un projet (Sénégal 5655.00—Nutrition communautaire) sera évalué dans le cadre d'une évaluation de programme de pays prévue au cours de la période 1999–2000. Une évaluation a été annulée du fait que l'exécution du projet a été retardée pour des raisons de sécurité (R.D. du Congo—Projets d'action rapide) et une autre parce qu'un examen de la gestion est actuellement envisagé (Gambie 2729.02—Développement rural communautaire). Trois évaluations précédemment proposées ont été remplacées par une étude thématique: Appui à l'instruction des filles (Pakistan 4185.00—Promotion de l'enseignement primaire pour les filles au Balouchistan et dans la Province de la frontière Nord-Ouest; Niger 2445.04—Assistance alimentaire aux écoles primaires en milieu nomade et transhumant; et Maroc 2288.04—Alimentation des élèves des écoles primaires rurales).
13. En outre, une intervention prolongée de secours (Mali 5804.00—Aide alimentaire aux Maliens réfugiés, rapatriés et touchés par le conflit) a été évaluée. Il a par ailleurs été décidé de ne pas effectuer trois évaluations d'opérations de secours. L'évaluation du projet Népal 5324.02—Aide alimentaire aux Bhoutanais réfugiés au Népal— a été retirée du programme de travail car il semble être prématuré de procéder à une évaluation de l'impact de l'assistance fournie par le PAM. L'évaluation du projet Iraq 5311.00—Aide alimentaire aux sans-ressources et aux personnes vulnérables— a été reportée en raison de la situation dans le pays, et celle du projet Haïti 5010.02, 5539.00—Aide humanitaire du PAM et forces d'intervention— a été rayée du programme car les problèmes sont clairement identifiés et que le Bureau de pays est actuellement en train de restructurer le programme. Deux évaluations prévues l'une et l'autre pour 1999 figurent dans le programme de travail 1999–2000 (Kenya 4961.04—Aide alimentaire en faveur de réfugiés somalis, éthiopiens et soudanais; et Soudan 4168.05—Aide alimentaire aux réfugiés éthiopiens et tchadiens), une troisième (Soudan 5826.01—Aide alimentaire d'urgence aux populations touchées par la guerre et par la sécheresse), pour laquelle une évaluation de l'impact des interventions du PAM dans le cadre de l'opération survie Soudan est actuellement à l'examen, devant être effectuée en collaboration avec un autre donateur. Une évaluation sur les documents de l'opération d'urgence en R.D.P. de Corée 5959.00 a été effectuée en 1998 à titre préparatoire de l'évaluation formelle qui est prévue dans le programme de travail 1999–2000.
14. Une évaluation finale de programme de pays a été effectuée (programme de pays pour le Pakistan 1994–1998). Le Bureau de l'évaluation peut éventuellement participer aux examens à mi-parcours, mais c'est le Département des opérations qui en est responsable et qui est également chargé d'établir les rapports d'activité à mi-parcours à l'intention



du Conseil d'administration. Trois programmes de pays qui devaient être évalués à mi-parcours d'après le programme de travail 1998–1999, figurent désormais dans la liste des évaluations finales du programme de travail 1999–2000 (Bolivie 1997–2001; Inde 1997–2001; Yémen 1998–2001). L'évaluation d'un autre programme de pays, qui devait également avoir lieu à mi-parcours d'après le plan de travail 1998–1999 (Égypte), sera effectuée vers la fin de la période biennale en cours. Ainsi, l'évaluation contribuera d'une manière plus significative à la formulation des prochains schéma de stratégie de pays et programme de pays. L'évaluation du programme de pays pour le Bangladesh a été annulée car une évaluation à mi-parcours a été réalisée au début de 1999; le Bureau de l'évaluation a en effet aidé le bureau de pays à organiser cette dernière et il a été estimé qu'il n'était pas justifié d'effectuer une évaluation distincte si peu de temps après.

15. Au cours de l'année, trois évaluations thématiques ont également été effectuées (Évaluation à mi-parcours des Engagements du PAM en faveur des femmes; Aide alimentaire et opérations d'urgence: problèmes récurrents; Assistance en faveur de la réinstallation des populations après un conflit ou une situation d'urgence). Une étude portant sur l'expérience du PAM en matière d'aide au développement a été réalisée en prévision des consultations sur l'aide alimentaire et le développement. Deux évaluations thématiques ont été annulées. L'une, qui portait sur l'aide alimentaire et la démobilisation, n'était plus jugée suffisamment pertinente. L'autre, qui devait étudier les expériences relatives à la cessation de l'assistance du PAM, a été annulée car il a été estimé qu'une évaluation risquait de compliquer inutilement les stratégies de retrait du PAM actuellement en cours. Un thème a été formulé différemment (Analyse des activités d'alimentation en milieu scolaire du PAM devient Assistance à l'instruction des filles), un autre des thèmes, qui devait être abordé en 1999, figure dans le programme de travail 1999–2000 (Aide alimentaire dans les zones où les crises sont récurrentes). Il en va de même pour l'évaluation institutionnelle prévue (Restructuration du PAM).
16. D'autres domaines dans lesquels il était prévu de travailler en 1998, par exemple la mise en mémoire des documents d'évaluation, les systèmes de capitalisation des enseignements et de suivi de la mise en œuvre des recommandations, ont dû être reportés à 1999 en raison d'un manque de personnel.

LE PROGRAMME DE TRAVAIL POUR LA PERIODE 1999–2000

17. Le programme de travail ci-après n'est présenté qu'à titre indicatif et peut être modifié pour que les activités d'évaluation suivent l'évolution des priorités du PAM.

Evaluations des projets et des opérations

Projets de développement

- PÉROU—Évaluation du portefeuille de pays

Interventions prolongées de secours (IPS), interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) et opérations d'urgence

- AFGHANISTAN 6064.00—Activités de secours et de redressement en Afghanistan
- CAMBODGE 6038.00—Aide alimentaire pour le redressement et la reconstruction
- CHINE 6045.00—Aide alimentaire d'urgence aux victimes des inondations



- R.D.P. DE CORÉE 5959.00—Aide aux groupes vulnérables
- ÉTHIOPIE 5241.03—Aide alimentaire aux réfugiés somalis, soudanais, djiboutiens et kényens en Ethiopie
- INDONÉSIE 6006.00—Aide d'urgence aux victimes de la sécheresse
- KENYA 4961.04—Aide alimentaire en faveur des réfugiés somalis, éthiopiens et soudanais
- SOUDAN—Impact des interventions du PAM dans l'opération survie Soudan
- SOUDAN 4168.05—Aide alimentaire aux réfugiés éthiopiens et tchadiens
- OUGANDA 5623.01—Aide aux réfugiés soudanais en Ouganda

Evaluations de programmes de pays

- BOLIVIE—1997–2001
- INDE—1997–2001
- MALAWI—1998–2001
- MOZAMBIQUE—1998–2001
- SÉNÉGAL—1999–2001
- YÉMEN—1998–2001

Evaluations thématiques

- Aide alimentaire dans les zones où les situations d'urgence sont récurrentes
- Partenariat avec les ONG
- Appui à l'instruction des filles

Evaluations institutionnelles

- Restructuration du PAM
- Le concept du parc stratégique de véhicules du PAM

Evaluations additionnelles

18. Des évaluations des interventions lancées en réponse aux dégâts causés en Amérique latine par les cyclones à la fin de 1998 et par des tremblements de terre en janvier 1999 pourraient se justifier au cours de la période considérée.

AUTRES ACTIVITES

19. Outre les activités d'évaluation décrites ci-dessus, le Bureau de l'évaluation poursuivra son travail ayant pour objet d'améliorer l'accès aux données d'évaluation du PAM. Un certain nombre de tâches spécifiques visant à améliorer les compétences requises pour procéder aux évaluations et à améliorer l'accès aux conclusions et aux recommandations des évaluations seront entreprises, les résultats prévus en étant l'élaboration des outils suivants:



- Directives relatives à l'évaluation
- Menus d'indicateurs d'impact dans divers secteurs
- Système de capitalisation des enseignements
- Système de suivi de la mise en œuvre des recommandations
- Bulletin d'évaluation

