



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 27 février–2 mars 2023

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 17 janvier 2023	WFP/EB.1/2023/5-C
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs à la mesure et au suivi de la performance du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées (2018–2021)

Résumé

La présente synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de la mesure et du suivi de la performance du PAM réalisées entre 2018 et 2021 a été effectuée en 2022 afin d'être soumise au Conseil d'administration pour examen à sa première session ordinaire, en février 2023. Elle a pour finalité d'enrichir le corpus de données factuelles dont dispose le PAM à l'échelle mondiale et régionale et d'étayer les grandes décisions qu'il aura à prendre à court et moyen termes dans le domaine de la mesure et du suivi de la performance. Cette synthèse s'adresse avant tout à deux divisions du PAM, la Division de la planification et de la performance institutionnelles et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi.

L'équipe chargée de cette synthèse a analysé les rapports de 53 évaluations centralisées ou décentralisées achevées entre 2018 et 2021 afin d'examiner dans quelle mesure le cadre normatif du PAM en matière de suivi, et tous les éléments qui le constituent, ont permis de mesurer efficacement les résultats obtenus au niveau des pays et de rendre compte de la performance à l'échelle du PAM. Cette synthèse vise également à déterminer dans quelle mesure les systèmes de suivi du PAM ont permis de produire des informations crédibles qui ont été utilisées, et à quelles fins, et à établir si les méthodes de suivi permettent de prendre en compte les priorités transversales, et de quelle manière.

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
courriel: andrea.cook@wfp.org

Mme A.-C. Luzot
Directrice adjointe de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

Dans l'ensemble, il ressort de cette synthèse que le cadre normatif du PAM en matière de suivi continue de fournir la structure nécessaire pour permettre une gestion et un suivi efficaces de la performance, sans toutefois inciter le PAM à appréhender toute la diversité des résultats obtenus ou à en suivre l'évolution au fil du temps. Si les évaluations ont mis en question l'aptitude du PAM à suivre les progrès réalisés au fil du temps en raison des modifications apportées au cadre normatif, ces changements semblent inévitables à brève échéance, alors que le PAM s'oriente vers la mise en place d'un dispositif de suivi plus approprié dans une perspective à long terme.

Cette synthèse a également permis de constater que, si les résultats de la stratégie du PAM en matière de suivi conservent leur utilité, il existe des possibilités d'améliorer les moyens dont dispose la fonction de suivi et d'utiliser davantage les données produites, non seulement pour communiquer des informations, mais aussi au service de l'apprentissage et de l'adaptation des programmes.

Le constat qui se dégage de cette synthèse est qu'il existe sans conteste des possibilités d'améliorer l'utilisation des données au service de l'apprentissage et de l'adaptation des programmes ainsi que l'aptitude à appréhender les résultats obtenus, ce qui passe par le renforcement de la crédibilité des données. Il est apparu que le renforcement des capacités des pays et le renforcement de la résilience, qui représentaient des types d'activités de suivi relativement nouveaux pour le PAM dans la période au cours de laquelle les évaluations examinées pour les besoins de cette synthèse ont été menées, constituaient des domaines d'activité qu'il était tout particulièrement nécessaire de développer davantage afin d'appréhender pleinement les résultats obtenus par le PAM et d'en assurer le suivi.

Les évaluations examinées ont également fourni des éléments solides de nature à démontrer la volonté et la nécessité, tant au niveau des pays qu'à l'échelle du PAM, de développer la collecte, l'analyse et la communication de données qualitatives, en particulier pour les questions transversales, afin de favoriser l'apprentissage et l'adaptation, ce qui laisse penser que se concentrer sur le simple comptage des bénéficiaires revient à "atteindre l'objectif chiffré" mais à "passer à côté de l'essentiel".

En conclusion, cette synthèse confirme que le PAM s'efforce sans relâche d'améliorer ses systèmes de gestion et de suivi de la performance et que des mesures ont été prises et des initiatives sont en cours pour remédier à bon nombre des faiblesses mises en évidence dans les évaluations examinées.

Compte tenu des progrès récemment accomplis, le rapport de synthèse présente quatre recommandations axées sur le renforcement des moyens et de l'utilisation de la fonction de suivi, qui constitue une composante à part entière du cycle des programmes de nature à favoriser la réalisation des objectifs en matière d'apprentissage, sur l'utilisation accrue de la collecte, de l'analyse et de la communication de données qualitatives, et sur le renforcement du soutien apporté à l'amélioration des systèmes de suivi dont sont dotés les bureaux de pays.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs à la mesure et au suivi de la performance du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées (2018–2021)" (WFP/EB.1/2023/5-C) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2023/5-C/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses 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

1.1 Caractéristiques de la synthèse

1. La synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de la mesure et du suivi de la performance du PAM réalisées entre 2018 et 2021, qui faisait partie du plan de travail du Bureau de l'évaluation du PAM pour 2021-2023, a été confiée à une équipe extérieure au PAM qui a travaillé de novembre 2021 à octobre 2022, le rapport de synthèse devant être soumis au Conseil d'administration pour examen à sa première session ordinaire, en février 2023.
2. Les synthèses d'évaluation consistent à associer et combiner les constatations issues d'évaluations dont la qualité a été évaluée; elles ont pour objet d'élaborer des connaissances de portée plus globale ou plus complètes et d'éclairer les décisions de nature politique ou stratégique. La présente synthèse a pour finalité d'enrichir le corpus de données factuelles dont dispose le PAM à l'échelle mondiale et régionale et d'étayer les grandes décisions qu'il aura à prendre à court et moyen termes. Ses objectifs spécifiques sont les suivants:
 - recenser les constatations qui reviennent régulièrement et susciter le débat autour de la mesure et du suivi de la performance afin de tirer des enseignements sur les résultats obtenus par le PAM et de contribuer à la prise de décisions stratégiques et opérationnelles fondées sur des données probantes; et
 - fournir des éléments et des éclairages sur la crédibilité, la pertinence et l'utilisation des données et des systèmes de suivi afin de contribuer à des améliorations sur le plan technique et normatif.
3. Aux fins de la présente synthèse, le terme "système" s'entend au sens large et désigne l'ensemble de l'"écosystème" dans lequel s'inscrit le suivi, tant au niveau institutionnel qu'à l'échelon des pays. Le terme "information" est également interprété au sens large, car les rapports d'évaluation font souvent référence de manière indifférenciée aux "données", aux "informations" et aux "éléments factuels ou probants". Le terme "crédible" est utilisé pour qualifier les données de suivi dont il a été déterminé qu'elles étaient de grande qualité, fiables et/ou cohérentes dans les rapports d'évaluation examinés.
4. Cette synthèse, qui s'adresse avant tout à deux divisions du PAM, la Division de la planification et de la performance institutionnelles et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, est également destinée aux responsables des programmes et des politiques, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
5. La synthèse avait pour objet de répondre à sept questions; il s'agissait de déterminer dans quelle mesure:
 - 1) les indicateurs institutionnels ont permis de mesurer efficacement les résultats obtenus dans le cadre des interventions au niveau des pays;
 - 2) les systèmes de suivi du PAM ont produit des informations crédibles qui ont été utilisées;
 - 3) le cadre normatif du PAM en matière de suivi a permis de suivre l'efficacité des programmes et de contribuer à rendre compte de la performance du PAM;
 - 4) les éléments factuels issus des évaluations ont permis de tirer des enseignements sur les résultats de la stratégie du PAM en matière de suivi;
 - 5) certains facteurs ont favorisé ou perturbé le fonctionnement des systèmes de mesure et de suivi de la performance;
 - 6) le système de mesure de la performance du PAM est adapté aux systèmes de suivi nationaux; et

- 7) les méthodes de suivi permettent de prendre en compte les priorités transversales.
6. L'équipe chargée de la synthèse a examiné 53 évaluations centralisées ou décentralisées achevées entre 2018 et 2021. Après un examen approfondi des documents et des consultations internes avec certaines parties prenantes, l'équipe a analysé certains des changements intervenus tout récemment ou toujours en cours au sein du PAM afin de contribuer à cibler les conclusions et recommandations et à mieux les replacer dans leur contexte.

1.2 Contexte

7. La demande de production d'éléments factuels est en hausse dans l'ensemble du PAM, et les synthèses d'évaluations font partie de la "boîte à outils" dont se sert le PAM pour contribuer à la prise de décisions fondées sur des données probantes et pour répondre à l'intérêt que suscite cette forme d'analyse succincte et exploitable et à la demande dont elle fait l'objet, qui sont en progression.
8. Le cadre normatif du PAM en matière de suivi détermine les modalités de mesure et de suivi de la performance; ce cadre, établi dans la stratégie institutionnelle du PAM en matière de suivi pour 2015-2017¹, a été actualisé dans la stratégie arrêtée pour 2018-2021². Le cadre initial comportait quatre éléments (voir la figure 1): le Cadre de résultats institutionnels³, les règles de fonctionnement du Cadre de résultats institutionnels⁴, les procédures opératoires normalisées encadrant le suivi des plans stratégiques de pays (PSP)⁵ et les prescriptions minimales encadrant le suivi⁶. Certains de ces éléments ont été mis à jour au cours des années suivantes (voir la figure 2) pour prendre en compte une série de nouvelles questions et demandes, notamment celles liées à la restructuration organisationnelle (entre autres le lancement en 2016 de la feuille de route intégrée et les mesures d'harmonisation visant à contribuer au Programme 2030, ainsi que la création en 2019 de la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, autant d'initiatives qui permettent de regrouper les fonctions du PAM chargées du suivi sur le terrain et de l'évaluation et de la cartographie de la vulnérabilité); cette actualisation visait aussi à répondre à la nécessité de mettre à jour et d'enrichir les indicateurs institutionnels du PAM afin de mieux rendre compte des nouvelles priorités et des nouveaux domaines d'intérêt, ce qui a été fait en 2018 et 2022.

¹ PAM. 2015. *Corporate Monitoring Strategy 2015-2017*.

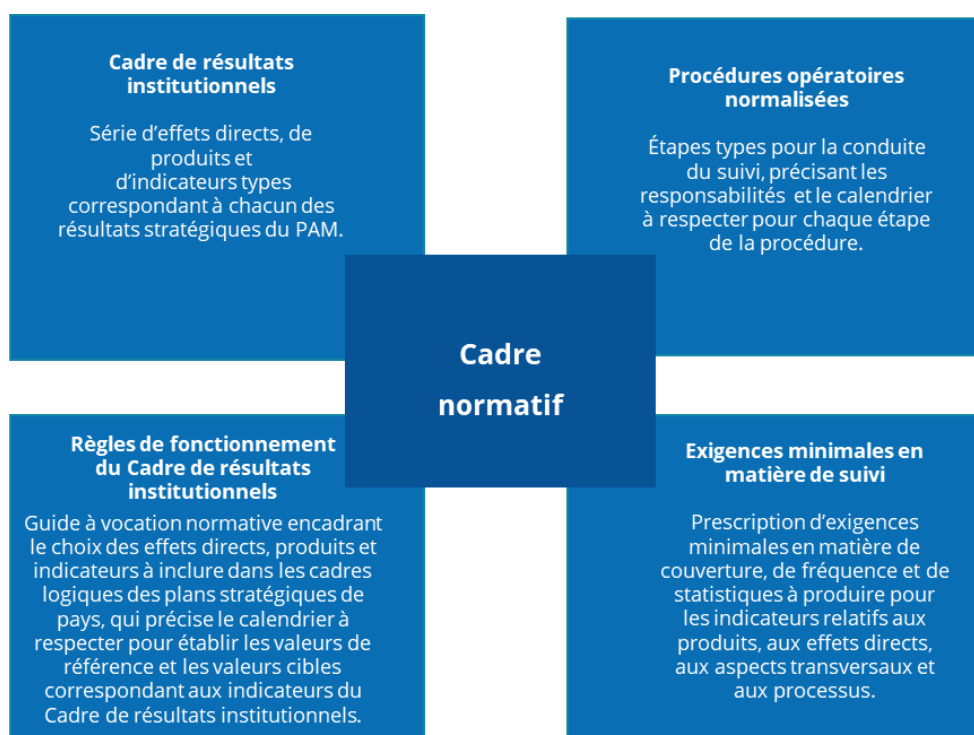
² PAM. 2018. *Corporate Monitoring Strategy 2018-2021*.

³ "Cadre de résultats institutionnels pour 2017- 2021" (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1).

⁴ PAM. 2019. *Logframe Business Rules*.

⁵ PAM. 2017. *Standard Operating Procedures for CSP Monitoring*.

⁶ PAM. 2020. *Minimum Monitoring Requirements*.

Figure 1: Cadre normatif du PAM en matière de suivi

Source: *WFP Corporate Monitoring Strategy 2018–2021* (en anglais uniquement).

9. La mesure et le suivi de la performance sont des fonctions évolutives que le PAM s'efforce sans relâche d'améliorer. Les évaluations analysées pour les besoins de cette synthèse ont été achevées entre 2018 et 2021, mais l'évolution du contexte institutionnel et des cadres relatifs à la mesure et au suivi de la performance s'est poursuivie. Bien que l'évaluation de toutes les mesures prises et des dernières évolutions dépasse le cadre de la présente synthèse, l'équipe a toutefois analysé des documents plus récents (voir la sélection de documents présentée dans la liste qui figure à l'annexe II) et a consulté les parties prenantes afin de mieux appréhender les caractéristiques du contexte actuel dans lequel les recommandations issues de cette synthèse pourraient s'inscrire.

Figure 2: Chronologie des grandes étapes de l'évolution de la mesure et du suivi de la performance du PAM



Source: Équipe chargée de la synthèse d'évaluations.

Abréviation: COMET = outil des bureaux de pays pour une gestion efficace.

Méthodologie

10. Les données primaires utilisées pour les besoins de cette synthèse proviennent des rapports portant sur 21 évaluations centralisées⁷ et 32 évaluations décentralisées⁸ publiés entre 2018 et 2021 (voir le tableau 1 et l'annexe I). Les rapports de démarrage relatifs aux évaluations de PSP et les réponses de la direction correspondantes ont également été examinés. Toutes ces évaluations atteignaient le seuil de qualité de 60 pour cent (satisfaisant) selon les critères du mécanisme externalisé indépendant de vérification a posteriori de la qualité instauré par le Bureau de l'évaluation.

TABLEAU 1: ÉCHANTILLON FINAL UTILISÉ POUR LA SYNTHÈSE: TYPOLOGIE ET RÉFÉRENCES						
Évaluations centralisées			Évaluations décentralisées			Nombre total
Évaluations de plans stratégiques de pays	Évaluations de politiques	Évaluations stratégiques	Évaluations d'activités	Évaluations thématiques	Évaluations de modalités de transfert	53 (21 évaluations centralisées) (32 évaluations décentralisées)
12	3	6	27	3	2	

11. L'équipe chargée de la synthèse a utilisé un cadre d'analyse et une structure de codage pour guider l'extraction des données à l'aide de l'outil d'analyse qualitative de données MAXQDA afin d'obtenir, de transcrire et de représenter les données. L'équipe a procédé à une analyse sur documents et rencontré les principales parties prenantes dans le cadre d'entrevues et d'un atelier consacré à la synthèse afin d'analyser et de valider les constatations qui se dégagent et, aspect crucial, de replacer dans leur contexte les modifications survenues une fois les évaluations achevées.
12. Le travail de synthèse s'est heurté à une difficulté en ce qui concerne les éléments factuels se rapportant à certaines des questions et des thématiques évaluées, dont le volume disponible et le caractère plus ou moins détaillé étaient très variables d'une évaluation à l'autre. Pour pallier cette difficulté, l'équipe a eu recours à une analyse sur documents et à des entrevues avec des informateurs clés afin de compléter les informations tirées des rapports d'évaluation. Pour faire en sorte que cette synthèse soit utile, les recommandations s'inscrivent dans le cadre des systèmes institutionnels actuels, bien qu'elles s'appuient sur des constatations issues d'évaluations précédemment achevées. En d'autres termes, l'élaboration des recommandations présentées à l'issue de cette synthèse prend en considération le contexte actuel, en s'appuyant sur l'analyse documentaire de sources secondaires et sur les contributions des parties prenantes, notamment celles formulées durant un atelier réunissant les parties prenantes consacré à l'examen des premiers résultats qui se dégagent de la synthèse.

⁷ Les évaluations centralisées sont réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et gérées par celui-ci, puis soumises au Conseil d'administration pour examen. Les évaluations qui étaient en cours lorsque la synthèse a été réalisée n'entrent pas dans le champ du présent rapport.

⁸ Les évaluations décentralisées sont réalisées à la demande de bureaux de pays, de bureaux régionaux ou de divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation, qui en assurent la gestion. Les rapports qui en sont issus ne sont pas présentés au Conseil.

Constatations issues de la synthèse d'évaluations

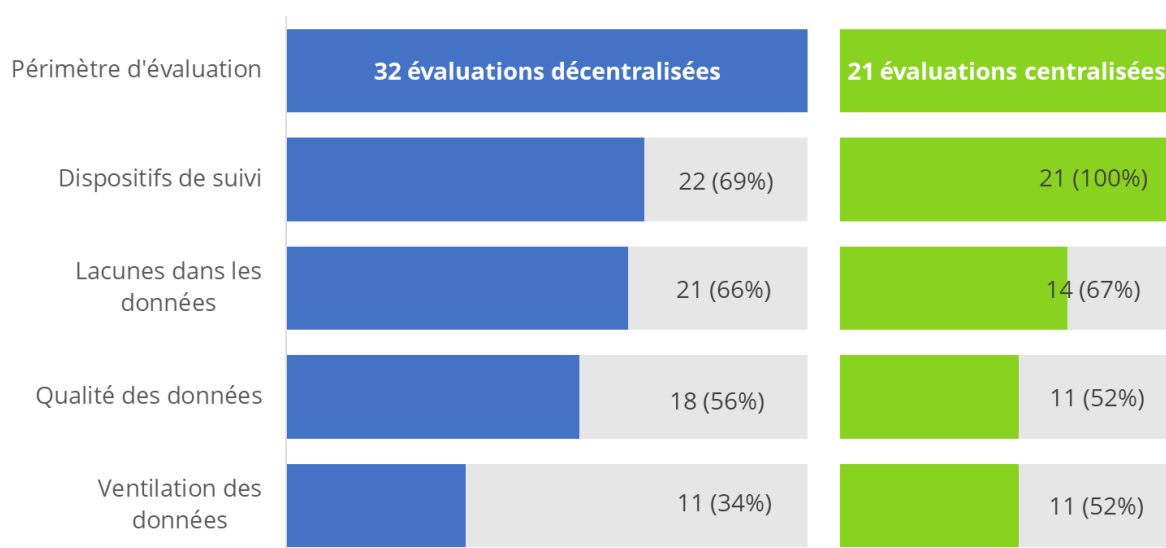
Les indicateurs d'effet direct et de produit et les indicateurs transversaux du PAM permettent-ils de mesurer efficacement les résultats obtenus dans le cadre des interventions au niveau des pays?

13. Les indicateurs d'effet direct et de produit permettent au PAM d'agréger les données au niveau institutionnel, mais il arrive souvent qu'ils ne suffisent pas à permettre aux bureaux de pays de mesurer et de rendre compte efficacement de tous les aspects des résultats obtenus au fil du temps à l'échelle d'un pays.
14. Dans l'échantillon d'évaluations analysé, toutes les évaluations de politique et les évaluations stratégiques, 67 pour cent des évaluations de PSP et 9 pour cent des évaluations décentralisées ont formulé le constat selon lequel les indicateurs institutionnels n'étaient pas efficaces pour mesurer dans leur intégralité les résultats obtenus dans le cadre des interventions menées au niveau d'un pays, pour trois principales raisons: leur inadaptation aux particularités du contexte, l'absence d'indicateurs institutionnels concernant certains domaines, et les modifications apportées à certains indicateurs institutionnels, ce qui a porté atteinte à la mesure de l'évolution des résultats obtenus au fil du temps, comme il a été souligné dans 50 pour cent des évaluations de PSP.

Dans quelle mesure les systèmes de suivi du PAM ont-ils produit des informations crédibles? Comment ces informations ont-elles été utilisées, et par qui?

15. Généralement, la question de la crédibilité des données issues du suivi a été abordée dans les évaluations uniquement lorsque les équipes d'évaluation ont constaté des insuffisances ou des difficultés, en particulier en ce qui concerne les dispositifs de suivi, les lacunes dans les données, la qualité des données et leur ventilation (voir la figure 3).

Figure 3: Problèmes de crédibilité des données issues du suivi



- *Dispositifs de suivi* – Dans 69 pour cent des évaluations décentralisées et dans toutes les évaluations centralisées ont été évoqués des problèmes concernant certains aspects du dispositif de suivi, qui pesaient sur la crédibilité des données produites; dans 42 pour cent des évaluations ont été constatées une définition approximative des cibles à atteindre, des hypothèses fragiles et/ou des lacunes sur le plan de la définition des indicateurs.

Il a été constaté qu'une autre difficulté empêchait de relier les résultats obtenus aux activités menées, à savoir le regroupement des activités au niveau des effets directs, de sorte que les équipes d'évaluation n'ont pas été en mesure de déterminer avec certitude

la contribution de chaque activité à l'obtention des effets directs. Comme indiqué dans l'évaluation du PSP pour l'Indonésie réalisée en 2020, l'envergure des programmes du PAM en Indonésie est assez limitée au regard de la taille du pays et des capacités du Gouvernement. De ce fait, les contributions du PAM sont en rapport avec les changements observés, mais il existe de nombreux autres acteurs et facteurs qui contribuent à l'évolution de la situation⁹.

- *Lacunes dans les données* – Dans plus de 60 pour cent des évaluations, des lacunes dans la collecte ou la communication des données ont été relevées, comme une collecte irrégulière, peu fréquente ou interrompue des données de suivi, notamment en raison de difficultés de financement ou d'accès.
- *Qualité des données* – Dans plus de 50 pour cent des cas, les évaluateurs ont mis en avant des problèmes touchant à la qualité des données issues du suivi. Parmi les écueils évoqués, on peut par exemple citer la taille insuffisante des échantillons servant à établir les données de référence, le double comptage de bénéficiaires, l'utilisation d'un indicateur unique pour les mesures concernant les ménages et les communautés, des discordances dans les données communiquées d'une activité ou d'un pays à l'autre et des incohérences entre les rapports d'activité et de suivi, l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) et d'autres systèmes de suivi et d'évaluation.
- *Ventilation des données* – Plus de 30 pour cent des évaluations décentralisées et la moitié des évaluations centralisées ont fait état d'une ventilation insuffisante des données par sexe, statut (par exemple réfugié ou ressortissant du pays d'accueil), handicap ou âge; ce point est analysé plus en détail aux paragraphes 27 à 30.

16. À l'issue de plus de 90 pour cent de l'ensemble des évaluations, il a été recommandé d'améliorer les systèmes ou les méthodes de suivi; il a principalement été préconisé de perfectionner les dispositifs de suivi, de remédier aux lacunes dans les données, et d'améliorer la qualité des données, leur ventilation et leur utilisation. Dans l'ensemble, en ce qui concerne les systèmes de suivi, les évaluations examinées s'attachaient généralement davantage à détecter les lacunes et les domaines à améliorer et à déterminer les causes de ces insuffisances plutôt qu'à recenser et décrire les bonnes pratiques. Cependant, on trouve quelques exemples positifs.

- Évaluation décentralisée réalisée en Türkiye en 2018¹⁰: Les mécanismes de suivi ont été très performants, ce qui a joué un rôle essentiel pour permettre à l'équipe chargée des programmes de tirer des enseignements et d'adapter les interventions. Selon les évaluateurs, cette efficacité du système de suivi est due à l'établissement d'un plan de suivi et d'évaluation et à l'existence de procédures opératoires normalisées détaillées.
- Évaluation décentralisée réalisée au Burkina Faso en 2020¹¹: L'équipe d'évaluation a noté une amélioration de la qualité des données ventilées par sexe.
- Évaluation décentralisée réalisée en Libye en 2021¹²: L'équipe d'évaluation a constaté que la collecte et l'analyse des données s'étaient améliorées: "Le PAM se montre réactif lorsqu'il s'agit de donner suite aux remarques [des tiers chargés du suivi] concernant les partenaires et remédie sans délai aux défaillances. De ce fait, le système de suivi et de communication d'informations permet d'avoir connaissance des difficultés opérationnelles et d'y répondre, et de veiller à ce que des mesures appropriées soient prises en temps voulu".

⁹ PAM. 2020. *Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour l'Indonésie pour 2017-2020*.

¹⁰ PAM. 2018. *Evaluation of the DG ECHO funded Emergency Social Safety Net (ESSN) in Turkey November 2016–February 2018*.

¹¹ PAM. 2020. *Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM au Burkina Faso (2016-2018)*.

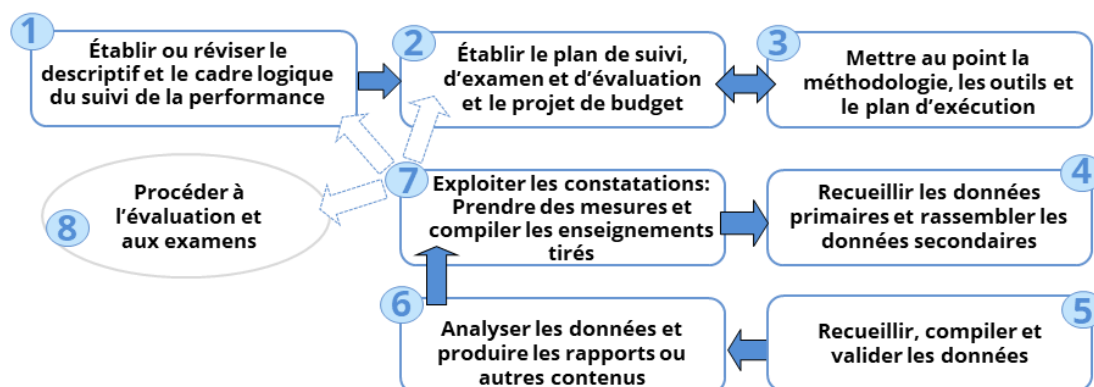
¹² PAM. 2021. *General Food Assistance and School Feeding Programmes, Libya 2017–2019*.

17. En ce qui concerne l'utilisation des données, les exemples proposés dans les évaluations ont trait aux objectifs relatifs à l'obligation de rendre des comptes, à l'apprentissage et à l'amélioration des interventions. Il a été constaté que l'utilisation des données de suivi pour communiquer des informations au sein du PAM et aux donateurs servait l'objectif de rendre des comptes, tandis que – dans une moindre mesure – leur utilisation par la direction pour guider l'adaptation des activités en cours et la conception des activités et au service du partage des enseignements servait un objectif d'apprentissage.
18. Plus de 50 pour cent des évaluations ont fait état de l'utilisation des données de suivi pour communiquer des informations au sein du PAM et à l'extérieur. En revanche, seulement 32 pour cent ont fait état d'une utilisation au service de l'apprentissage. Ce constat vient également corroborer les conclusions de l'audit interne du suivi au PAM réalisé en 2018¹³, selon lequel le suivi des indicateurs est utilisé pour rendre compte de la conformité plutôt qu'à des fins d'apprentissage.
19. Les évaluateurs ont mis en lumière la nécessité de développer la collecte, l'analyse et la communication de données qualitatives afin de replacer dans leur contexte les résultats obtenus par le PAM et de contribuer à la capacité du PAM à tirer des enseignements et à s'adapter en utilisant les informations issues du suivi.
20. Dans plus de 40 pour cent des rapports, les évaluateurs ont mentionné la nécessité de mettre en place ou de développer la collecte et la communication de données qualitatives afin de mieux replacer dans leur contexte les résultats obtenus par le PAM. La collecte effective de données qualitatives a été mentionnée dans seulement 15 pour cent des évaluations. Dans l'évaluation stratégique portant sur les technologies réalisée en 2021 était formulée une mise en garde contre le fait que le PAM "s'en remette [...] de manière excessive à des approches quantitatives et à distance, qui ne peuvent remplacer la richesse des informations qualitatives et des observations recueillies auprès des personnes"¹⁴.

Dans quelle mesure le cadre normatif du PAM lui a-t-il permis de suivre l'efficacité des programmes et a-t-il contribué à rendre compte de la performance du PAM?

21. Bien que certaines évaluations de l'échantillon aient fait référence au Cadre de résultats institutionnels (comme indiqué au paragraphe 8), les autres éléments du cadre normatif du PAM n'ont pas été directement évoqués. Toutefois, un certain nombre de données factuelles se rapportant aux huit étapes des procédures opératoires normalisées pour le suivi des PSP ont été fournies (voir la figure 4).

Figure 4: Les huit étapes types du cycle de suivi des plans stratégique de pays



Source: *Standard operating procedures for CSP monitoring 2017*.

¹³ PAM. 2018. *Internal Audit of Monitoring in WFP*. Bureau de l'Inspecteur général. Rapport d'audit interne AR/18/11.

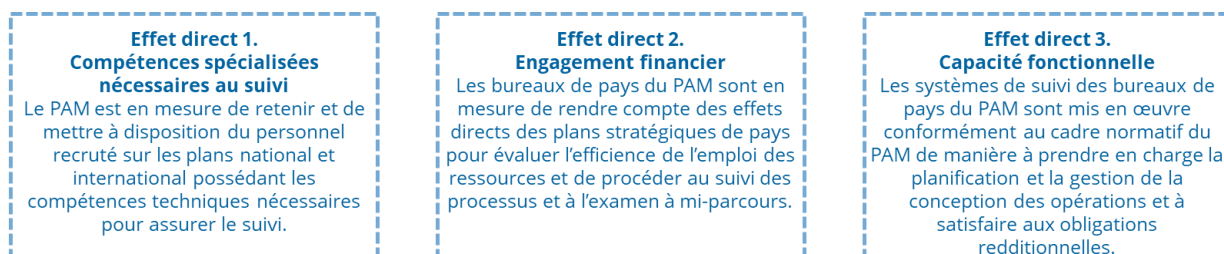
¹⁴ PAM. 2022. *Évaluation stratégique de l'utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles*.

22. Dans l'ensemble, il ressort des évaluations que lorsque les procédures opératoires normalisées étaient suivies, le fonctionnement des systèmes de suivi donnait satisfaction. Certains éléments qui méritent d'être notés sont indiqués ci-après:
- Dans plus de 75 pour cent des évaluations de PSP examinées, l'existence d'un cadre logique ou d'un autre dispositif de suivi du PSP concerné est mentionnée. Lorsque le cadre logique a été jugé solide, le fonctionnement du système de suivi a généralement donné satisfaction. Inversement, lorsque le cadre logique a été jugé insuffisant, le fonctionnement du système de suivi n'a pas donné satisfaction.
 - Moins de la moitié des évaluations ont mentionné au moins une partie des éléments d'un plan de suivi, d'examen et d'évaluation. Les rapports d'évaluation apportaient rarement des précisions à cet égard. De même, les ressources financières et l'inscription au budget de crédits affectés au suivi ont rarement été analysées, et la question des budgets affectés au suivi et à l'évaluation n'a pas été abordée directement.
 - Environ les deux tiers des évaluations ont évoqué la collecte de données de suivi.
 - La moitié des évaluations environ ont traité de l'analyse et de la communication des données, et presque toutes de l'utilisation des données de suivi, sous une forme ou sous une autre.

Dans quelle mesure les éléments factuels tirés des évaluations permettent-ils de dégager des enseignements concernant les trois effets directs énoncés dans la stratégie du PAM en matière de suivi?

23. Si aucune évaluation n'a fait directement référence à la stratégie du PAM en matière de suivi, des éléments liés aux trois effets directs énoncés dans cette stratégie (voir la figure 5) ont été mentionnés dans plus de la moitié des évaluations de l'échantillon. Certains aspects qui méritent plus particulièrement l'attention sont indiqués ci-après:

Figure 5: Stratégie du PAM en matière de suivi – effets directs



Source: *WFP Corporate Monitoring Strategy 2018–2021*.

- *Effectifs et capacités en matière de suivi* – Dans 30 pour cent des cas, les équipes d'évaluation ont diagnostiqué des insuffisances sur le plan des effectifs et des capacités, tandis que les effectifs affectés à la fonction de suivi ont été jugés suffisants dans 6 pour cent des évaluations seulement. Les évaluations ont également fait état de difficultés liées au nombre excessif et à la trop grande diversité des responsabilités incombant au personnel chargé du suivi. Parmi les exemples positifs figure l'évaluation décentralisée réalisée en Libye en 2021, dans le cadre de laquelle les effectifs ont été jugés adaptés, et l'évaluation décentralisée effectuée en Türkiye en 2018, dans laquelle il a été noté qu'après des retards initiaux, la fonction de suivi et d'évaluation a été dotée d'un "personnel tout-à-fait suffisant" au sein du bureau de pays et des bureaux locaux. À l'inverse, dans l'évaluation du PSP pour le Cameroun menée en 2020¹⁵, il a été noté que l'effectif de l'équipe chargée du suivi et de l'évaluation, insuffisant malgré les efforts déployés pour recruter du personnel, affectait la capacité à suivre la mise en œuvre du PSP, tandis que dans l'évaluation décentralisée réalisée à Sri Lanka en 2021¹⁶, les carences dans le transfert des responsabilités, le faible niveau d'expérience et le manque de formation des agents chargés du suivi et de l'évaluation ont été jugés problématiques.
- En ce qui concerne les *tâches incombant au personnel*, les évaluateurs ont mentionné leur caractère fragmenté et la surcharge de travail; l'évaluation décentralisée menée aux Philippines en 2018¹⁷ a fait état de l'évolution du rôle des assistants chargés du suivi, de plus en plus accaparés par des activités à caractère administratif au détriment des activités "de terrain", tandis que l'équipe de l'évaluation décentralisée réalisée en Algérie en 2018¹⁸ a souligné que le personnel chargé du suivi avait trop à faire et qu'il était demandé aux agents d'assurer simultanément plusieurs fonctions.
- *Engagements financiers* – La question des besoins de financement afférents au suivi a rarement été abordée dans les évaluations. Lorsqu'elle était mentionnée, il était signalé que le manque de crédits constituait un handicap. Une seule évaluation (l'évaluation décentralisée réalisée en 2020 au Burundi)¹⁹ a fait état de crédits suffisants. Les informateurs clés consultés pour les besoins de la présente synthèse ont repris à leur compte la préoccupation soulevée dans l'audit interne de 2018 sur le suivi au PAM, où il était noté que les moyens à affecter au suivi n'étaient pas prioritaires et que les crédits étaient généralement affectés aux programmes lorsqu'il n'était pas clairement établi qu'ils étaient réservés au suivi.

¹⁵ PAM. 2020. *Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Cameroun pour 2018-2020*.

¹⁶ PAM. 2021. [Page Web sur l'évaluation de l'intervention menée de 2013 à 2020 pour remédier aux effets du changement climatique sur les communautés agricoles marginalisées vivant dans le bassin du Mahaweli au Sri Lanka](#) (en anglais uniquement).

¹⁷ PAM. 2017. [Page Web sur l'évaluation finale des activités de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise/d'adaptation au changement climatique menée avec l'appui du Fonds de l'Office of Foreign Disaster Assistance aux Philippines menées de mai 2011 à septembre 2021](#)(en anglais uniquement).

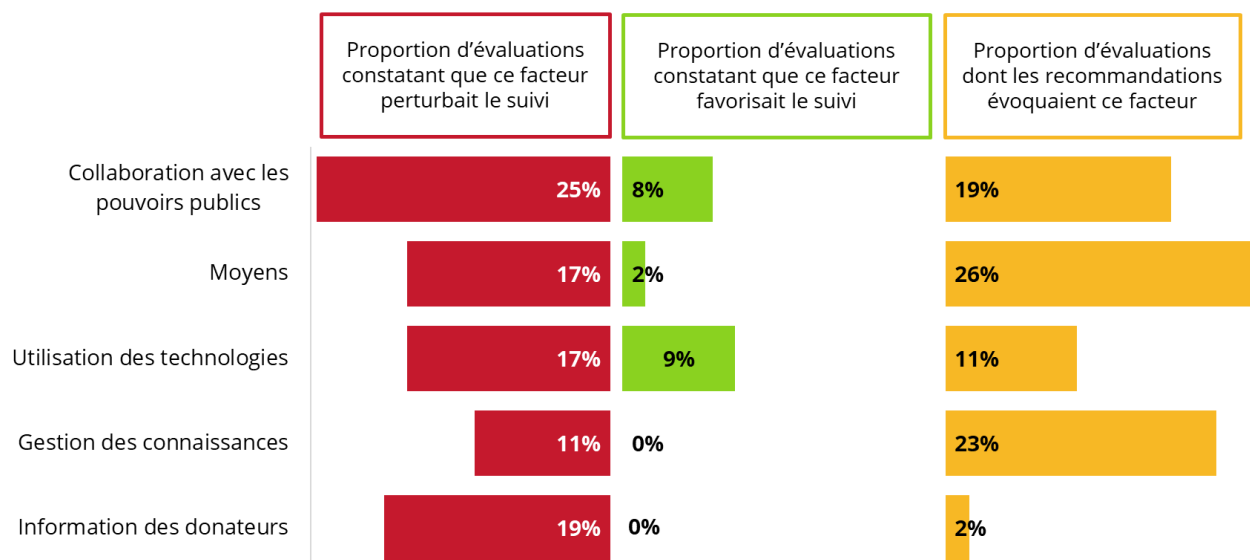
¹⁸ PAM. 2018. *Évaluation de la composante nutrition de l'IPSR 200301 – janvier 2013 –décembre 2017*.

¹⁹ PAM. 2020. *Évaluation du programme de traitement de la malnutrition aiguë modérée dans les provinces de Cankuzo, Kirundo, Ngozi et Rutana – 2016 – 2019*(.

Quels facteurs ont favorisé ou perturbé le fonctionnement des systèmes de mesure et de suivi de la performance? Existe-t-il certains domaines d'activité ou contextes particuliers dans lesquels l'approche et les systèmes mis en place par le PAM ont mieux fonctionné, et pourquoi?

24. Les évaluations ont mis en lumière cinq facteurs susceptibles de favoriser ou de perturber la mesure et le suivi des résultats (voir la figure 6): la collaboration avec les pouvoirs publics, l'utilisation des technologies, la gestion des connaissances, les exigences des donateurs en matière de communication de l'information et les moyens humains et financiers:

Figure 6: Facteurs facilitant ou perturbant le suivi



- *Collaboration avec les pouvoirs publics* – Les évaluations ont permis de constater qu'une relation constructive avec le Gouvernement hôte favorisait la mesure et le suivi de la performance, tandis que les difficultés rencontrées dans les relations avec l'administration locale perturbaient le suivi. Les recommandations préconisaient de mettre en place ou d'améliorer le suivi conjoint, d'édicter des prescriptions minimales encadrant le suivi qui permettraient de répondre à la multiplicité des demandes des donateurs, de faire adopter les méthodes de collecte de données dans les systèmes de l'administration publique et d'appuyer les activités de renforcement des capacités.
- *Moyens* – Les évaluations ont montré que le manque de moyens financiers ou humains perturbait le suivi; pour améliorer la situation, il a été recommandé d'augmenter les dotations en personnel ou de mener des activités de formation afin de renforcer les capacités du personnel déjà en place, d'améliorer les procédures de budgétisation, et de mettre à disposition des crédits suffisants pour financer la gestion des effectifs et les activités de suivi.
- *Technologies* – Les évaluateurs ont souligné que l'utilisation efficace des technologies favorisait la mesure et le suivi de la performance et qu'elle présentait l'avantage de faciliter et d'accélérer la communication des informations, d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts et d'accroître l'ampleur ou la fréquence de la collecte de données. Parmi les difficultés évoquées figuraient le morcellement des systèmes de données et la sous-utilisation des ressources cartographiques du PAM. Les recommandations préconisaient des mesures telles que la fusion des bases de données ou le partage des données entre les systèmes, une informatisation plus poussée et le perfectionnement de la représentation graphique des données afin d'encourager leur utilisation.

- *Gestion des connaissances* – Les évaluations ont révélé que les insuffisances de la gestion des connaissances ou l'absence de mécanisme de partage des données issues du suivi au sein d'un bureau de pays faisaient passer à côté d'occasions de tirer des enseignements et de favoriser la gestion axée sur les résultats. Il a été recommandé d'organiser des activités d'apprentissage annuelles, de mettre au point des tableaux de bord à consulter périodiquement pour éclairer l'analyse et la prise de décisions, de diffuser les enseignements tirés, de mettre en place des circuits de remontée des informations entre les agents chargés du suivi sur le terrain et le personnel chargé de l'élaboration des PSP et d'améliorer les dispositifs de gestion des connaissances existants pour pouvoir les utiliser dans des environnements difficiles.
 - *Information des donateurs* – Tout en admettant qu'il est nécessaire de satisfaire aux exigences des donateurs en matière de communication des informations, les évaluateurs ont également insisté sur la charge de travail que cela représentait pour les bureaux de pays, en particulier lorsque les informations produites à cet effet n'étaient pas utilisées par ailleurs, et regretté le manque d'harmonisation entre les donateurs; en revanche les recommandations ont mis en avant très peu de solutions pour remédier à ces difficultés.
25. Quant à savoir s'il existe des domaines d'activité et des contextes dans lesquels l'approche et les systèmes du PAM fonctionnent mieux, et pourquoi, les évaluations n'ont mis en évidence aucun schéma clair d'articulation entre les catégories d'activité et les difficultés ou les possibilités en matière de suivi, excepté en ce qui concerne le renforcement des capacités des pays et le renforcement de la résilience, deux aspects pour lesquels des difficultés concernant la mesure et l'utilisation des indicateurs ont été clairement évoquées.

À quel point le système de mesure de la performance mis en place par le PAM est-il adapté aux systèmes de suivi nationaux? Comment le PAM a-t-il saisi les occasions de renforcer ces systèmes?

26. Les évaluations ont permis de constater que les activités du PAM étaient globalement adaptées aux priorités et aux plans arrêtés par les gouvernements, mais elles sont rarement entrées dans le détail en ce qui concerne l'adaptation des systèmes de mesure de la performance du PAM aux systèmes de suivi nationaux; il a en outre été constaté que lorsque le renforcement des systèmes de suivi nationaux ne fait pas l'objet d'une attention suffisante, les efforts déployés pour favoriser une transition plus pérenne et le transfert des activités aux homologues nationaux peuvent être compromis, de même que la viabilité à long terme. L'évaluation stratégique de l'alimentation scolaire conduite en 2020²⁰ est l'une des rares évaluations dans lesquelles la convergence avec les systèmes de suivi nationaux a été étudiée, le constat étant que "le manque de cohérence des systèmes de suivi et d'information du PAM avec ceux des gouvernements fait obstacle au transfert durable des programmes d'alimentation scolaire à des institutions nationales".

²⁰ PAM. 2020. [Évaluation stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable.](#)

Dans quelle mesure les méthodes, les orientations et les systèmes de suivi ont-ils permis de prendre en compte les questions transversales (égalité femmes-hommes et avancement des femmes, protection, responsabilité à l'égard des populations touchées et durabilité environnementale)?

27. *Égalité femmes-hommes et avancement des femmes* – Parmi les quatre questions transversales entrant dans le champ de cette synthèse, le thème de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes²¹ est celui qui a été le plus souvent abordé dans les évaluations. Les évaluateurs ont constaté la prise en compte limitée des indicateurs relatifs à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes dans les dispositifs de suivi et le recours excessif aux données quantitatives. Ils ont également relevé que les lacunes dans la collecte et l'analyse de données qualitatives, notamment aux niveaux interfamilial et intrafamilial, limitaient la capacité de mesurer et d'analyser les résultats obtenus en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes, en particulier au niveau des effets directs, compte tenu de la nécessité de prendre en compte les perceptions et d'autres aspects impalpables relevant du ressenti tels que les questions relatives à la sûreté et à la sécurité individuelles, à la discrimination et à la dynamique intrafamiliale. Différentes difficultés ont été analysées dans les évaluations:

- Trente-deux pour cent des évaluations ont fait état du caractère limité de l'analyse et de l'utilisation des données ayant trait à la problématique femmes-hommes, qui pesait sur la capacité à comprendre comment les changements se produisent et à contribuer, le cas échéant, à l'adaptation des programmes. Seules trois évaluations ont proposé des exemples d'analyse et d'utilisation de données ayant trait à la problématique femmes-hommes²², principalement pour rendre compte du nombre de bénéficiaires²³, l'attention se bornant surtout à déterminer si la participation des femmes et des hommes était équilibrée²⁴. Selon l'évaluation stratégique portant sur l'alimentation scolaire réalisée en 2020, la démarche retenue "a atteint l'objectif chiffré" (nombre égal de bénéficiaires) mais "est passée à côté de l'essentiel". Dans l'évaluation portant sur la politique en matière de problématique femmes-hommes réalisée en 2020, il a été constaté quelques améliorations en matière de collecte et d'utilisation de données ventilées par sexe dans les rapports institutionnels et dans les évaluations de PSP (par exemple l'évaluation du PSP pour le Cameroun réalisée en 2020).
- S'agissant d'appréhender les effets des interventions sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, 15 pour cent des évaluations ont mentionné l'importance de la collecte et de l'analyse de données qualitatives, notamment aux niveaux interfamilial et intrafamilial, et de l'analyse de la dynamique intrafamiliale et des relations socioéconomiques et rapports de force entre hommes et femmes qui influencent l'accès aux ressources et les perspectives.

²¹ Le handicap et l'inclusion ont été expressément mentionnés pour la première fois dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, mais leur prise en compte dans la présente synthèse n'a pas été jugée prioritaire compte tenu de la chronologie des évaluations retenues dans l'échantillon analysé.

²² PAM. 2020. *Évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)*; PAM. 2022. *Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Zimbabwe pour 2017-2021*; et PAM. 2018. *An evaluation of the effects and a cost benefit analysis of the GFD Cash Modality scale up (Cash-Based Transfers for PRRO 200737) for refugees and host communities in Kenya August 2015–November 2017*.

²³ Par exemple, PAM. 2020. *Évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)*; et PAM. 2020. *Évaluation stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable*.

²⁴ Par exemple, PAM. 2019. *Évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience*; et PAM 2020. *Évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence*.

- Il ressort de l'évaluation stratégique portant sur les technologies réalisée en 2021 que ce domaine est souvent considéré comme "non genré", c'est-à-dire exempt de discrimination sexiste. Toutefois, il arrive que cela ne soit pas le cas, par exemple, lorsque les femmes ont moins accès aux appareils mobiles que les hommes. Il a été recommandé de dispenser aux équipes chargées des technologies une formation à la problématique femmes-hommes et d'améliorer l'équilibre entre les sexes au sein de ces équipes, qui se sont avérées être composées principalement d'hommes. Dans le cadre de l'évaluation du PSP pour le Liban réalisée en 2021²⁵, l'expérience récente de la collecte de données à distance pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 a été analysée, ce qui a conduit à mettre en doute le caractère équilibré de la participation des femmes et des hommes aux mécanismes de remontée d'information, étant donné que les personnes qui ont répondu étaient généralement des hommes.
28. *Protection des populations touchées* – Les évaluations ne fournissent guère d'éléments sur la manière dont les pratiques, les orientations et les systèmes de suivi rendent compte de la protection des populations touchées, se contentant surtout de traiter de la nécessité d'améliorer les indicateurs et de collecter des données supplémentaires. Toutefois, les exemples suivants ont notamment été cités:
- Dans l'évaluation du PSP pour le Liban réalisée en 2021, il a été noté que l'accent mis par le PAM sur la mesure des indicateurs institutionnels à l'aide de méthodes quantitatives n'est pas adapté pour appréhender les risques en matière de protection. Associé à l'essor de la collecte de données à distance et à "une diminution progressive des interactions entre le PAM, les partenaires coopérants et les bénéficiaires", ce travers risque de réduire la détection des problèmes de protection sur le terrain et de rendre la voix des communautés touchées moins audible dans le cadre de la conception des programmes.
 - Dans le cadre de l'évaluation décentralisée réalisée en Gambie en 2021²⁶, le recours à des questionnaires sur les enjeux de protection et de responsabilité dans le cadre des activités de suivi a été analysé; il s'est avéré que le constat ainsi dressé a permis de prendre des mesures correctives pour remédier aux problèmes détectés.
29. *Responsabilité à l'égard des populations touchées* – Les données factuelles proposées dans les évaluations en ce qui concerne la prise en compte de cette question dans les pratiques de suivi sont peu nombreuses, hormis quelques mentions de la disponibilité et de l'utilisation des données. S'agissant de la responsabilité à l'égard des populations touchées, les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information ont été analysés dans plusieurs évaluations, mais seules quelques-unes d'entre elles ont directement relié ces mécanismes aux méthodes de suivi et aux ajustements qui ont pu être apportés à la suite des informations reçues:
- Dans les évaluations des plans stratégiques pour El Salvador²⁷ et pour le Zimbabwe²⁸ réalisées en 2021, il est fait état de la disponibilité de données concernant les indicateurs relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées. L'évaluation du plan stratégique pour la Gambie²⁹ réalisée en 2021 a permis de constater que le suivi des indicateurs relatifs à la responsabilité était satisfaisant.

²⁵ PAM. 2021. *Evaluation of Lebanon WFP Country Strategic Plan 2018–2021*.

²⁶ PAM. 2021. [Page Web sur l'évaluation à mi-parcours des activités nutritionnelles menées en Gambie de 2016 à 2019](#) (en anglais uniquement).

²⁷ PAM. 2022. *Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour El Salvador pour 2017–2021*.

²⁸ PAM. 2022. *Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Zimbabwe pour 2017–2021*.

²⁹ PAM. 2021. *Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour la Gambie pour 2019–2021*.

- L'évaluation de la politique en matière de filets de sécurité réalisée en 2019³⁰ a permis de constater qu'en Türkiye, "le PAM a utilisé des données factuelles issues du suivi et des mécanismes visant à assurer la responsabilité à l'égard des populations touchées afin de plaider auprès des pouvoirs publics en faveur de mesures visant à promouvoir l'inclusion des ménages de réfugiés, qui ne disposaient pas d'adresses officielles, et de montants de transfert suffisants compte tenu de l'inflation".
30. *Durabilité environnementale* – Dans l'ensemble, les évaluations ne faisaient guère référence au suivi des questions environnementales et, lorsque c'était le cas, il s'agissait généralement de mentionner des lacunes. Il est difficile de déterminer si ces lacunes sont acceptables (parce que les indicateurs ne sont pas obligatoires pour les interventions en question) ou si elles témoignent d'un suivi insuffisant.

Conclusions

31. Cette synthèse propose un instantané de la gestion et du suivi de la performance au PAM, à travers le prisme des questions posées dans les évaluations et des constatations, conclusions et recommandations formulées par l'équipe d'évaluation à l'issue de chacune des évaluations examinées.
32. Les constatations permettent de dégager des évolutions et de dessiner des perspectives d'amélioration, qui ont principalement trait au développement de l'utilisation des données au service de l'apprentissage et à l'amélioration de la façon dont le PAM appréhende les résultats qu'il obtient; il s'agit de renforcer la crédibilité des données et de produire et d'utiliser davantage de données qualitatives, en particulier en ce qui concerne les questions transversales.
33. Il ressort des évaluations prises en compte dans cette synthèse qu'il est possible d'améliorer l'utilisation des données issues du suivi au service de l'adaptation des programmes et de l'apprentissage, à condition que les capacités et les ressources des fonctions de suivi soient également renforcées.
34. Globalement, les trois effets directs de la stratégie du PAM en matière de suivi restent pertinents et le cadre normatif continue de fournir une structure qui permet une gestion et un suivi efficaces de la performance, sans toutefois inciter le PAM à appréhender toute la diversité des résultats obtenus, en particulier au niveau des pays, ou à en suivre l'évolution au fil du temps. Lorsque ce cadre a été respecté, le suivi a été effectué de manière efficace. Le constat selon lequel "ce qui est mesuré compte" (et par conséquent est financé) a reçu un écho dans les pays où les travaux des bureaux de pays n'étaient pas pleinement conformes aux indicateurs du Cadre de résultats institutionnels.
35. Si les évaluateurs ont mis en doute l'aptitude du PAM à suivre les progrès réalisés au fil du temps en raison des modifications apportées au cadre normatif, ces changements semblent inévitables à brève échéance, le PAM s'employant à résoudre nombre des problèmes soulevés dans la présente synthèse en vue de mettre en place un dispositif de suivi plus approprié dans une perspective à long terme.
36. Le PAM dispose d'un système de communication d'informations solide qui exploite les données issues du suivi. S'il a été noté dans les évaluations que certains bureaux de pays utilisaient les données issues du suivi pour éclairer l'adaptation des activités en cours ou la programmation des activités à venir, ce constat n'est pas valable partout. Il est possible que certains membres du personnel et certaines unités soient trop accaparés par les obligations redditionnelles pour être en mesure de tirer des enseignements.

³⁰ PAM. 2019. *Évaluation de la suite donnée au point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité*.

37. Les évaluations ont également fourni des éléments de nature à démontrer la volonté et la nécessité, tant au niveau des pays qu'à l'échelle du PAM, de développer la collecte, l'analyse et la communication de données qualitatives afin de favoriser l'apprentissage et l'adaptation, faisant valoir que se concentrer sur le simple comptage des bénéficiaires revient à "atteindre l'objectif chiffré" mais à "passer à côté de l'essentiel".
38. L'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes est l'un des domaines pour lesquels les évaluateurs soulignent la nécessité de développer la collecte de données ventilées et l'utilisation de la collecte et de l'analyse de données qualitatives aux niveaux interfamilial et intrafamilial pour permettre la mesure et l'analyse des résultats, en particulier sur le plan des effets directs.
39. Il est apparu que le renforcement des capacités des pays et le renforcement de la résilience, qui représentaient des thèmes de suivi relativement nouveaux pour le PAM dans la période sur laquelle portaient les évaluations, constituaient des domaines d'activité qu'il convenait de développer davantage afin d'appréhender et de suivre les résultats obtenus par le PAM de manière plus satisfaisante.
40. En ce qui concerne les questions transversales, le suivi des efforts déployés en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes se concentre surtout sur l'obligation de rendre des comptes et la communication d'informations et moins sur l'apprentissage; les évaluateurs ont fait valoir que, du fait du manque de données sur les effets directs en matière de problématique femmes-hommes et de lacunes dans la collecte et l'analyse de données qualitatives, il était plus difficile de mesurer efficacement les résultats et d'appréhender les facteurs de changement. Pour les questions telles que la responsabilité à l'égard des populations touchées, la protection et la durabilité environnementale, les données factuelles sont généralement limitées et éparpillées entre différentes évaluations, ce qui témoigne soit du manque d'éléments disponibles, soit d'une utilisation insuffisante des données existantes dans le cadre des évaluations.

Recommandations

41. Dans l'ensemble, les conclusions et recommandations issues de cette synthèse complètent et corroborent les constatations de l'audit interne sur le suivi au PAM réalisé en 2018, en particulier en ce qui concerne la nécessité de donner la priorité à l'utilisation du suivi pour contribuer à la prise de décisions et à l'apprentissage, d'investir dans les capacités et les compétences du personnel en matière de suivi et de considérer les moyens à affecter au suivi comme un enjeu prioritaire. L'équipe chargée de la synthèse a formulé les recommandations exposées ci-après, tout en reconnaissant que le PAM s'efforce constamment d'améliorer ses systèmes de gestion et de suivi de la performance et qu'il a déjà remédié à bon nombre des faiblesses relevées dans les évaluations prises en compte dans cette synthèse, ou s'emploie actuellement à déterminer et mettre en œuvre les modifications à apporter.

N°	Recommandation	Responsables	Entités apportant un soutien	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Renforcer les moyens de la fonction de suivi et son utilisation en tant que composante à part entière du cycle des programmes de manière à favoriser la réalisation des objectifs en matière d'apprentissage.	Directeur de la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Division des programmes - action humanitaire et développement; directeurs de pays et responsables des programmes des bureaux de pays	Élevé	Juin 2024
1.1	Renforcer la communication et le plaidoyer, notamment auprès des directeurs régionaux et des directeurs de pays, en soulignant qu'une fonction de suivi efficace et dotée de moyens suffisants fait partie intégrante du cycle des programmes. Promouvoir l'utilisation de la fonction de suivi non seulement pour rendre des comptes, mais aussi pour apporter une contribution fondamentale à l'apprentissage et à l'adaptation des programmes ou des opérations. Dans le cadre des mesures à envisager, il conviendrait de prendre en considération l'importance des mécanismes à mettre en place au niveau des bureaux de pays afin de mener une réflexion avec les décideurs; il s'agit de s'inspirer des meilleures pratiques, telles que la tenue de réunions de bilan à intervalles réguliers, et de se fonder sur les résultats de l'analyse fournie à l'aide de l'outil de planification et de budgétisation de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation. (Recommandation à visée stratégique)	Directeur de la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Directeurs régionaux et directeurs de pays; Unité de gestion du cycle des programmes; Service du suivi sur le terrain; conseillers régionaux en matière de suivi	Élevé	À partir de juin 2023, parallèlement à la conception, l'approbation et la mise en œuvre des plans stratégiques de pays de deuxième génération
1.2	Tout en consolidant et en développant les initiatives en cours, prendre de nouvelles mesures pour mieux faire connaître les données issues du suivi et améliorer leur utilisation dans le cycle des programmes. Il pourra notamment s'agir de renforcer les directives, les modèles et les tableaux de bord existants et d'encourager les évaluateurs à tirer des enseignements du suivi, s'il y a lieu. Le PAM devrait également être attentif à l'application des orientations relatives au suivi et à la mesure de la performance déjà publiées afin de déterminer si l'utilisation des données à des fins d'apprentissage est en progression. (Recommandation à visée opérationnelle)	Service du suivi sur le terrain	Conseillers régionaux en matière de suivi; responsables des programme et du suivi et de l'évaluation des bureaux de pays; Bureau de l'évaluation	Élevé	Juin 2024

N°	Recommandation	Responsables	Entités apportant un soutien	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Développer la collecte, l'analyse et la communication de données qualitatives pour mieux appréhender les résultats obtenus par le PAM, améliorer leur compréhension et en tirer davantage d'enseignements.	Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Division de la planification et de la performance institutionnelles	Élevé	Février 2024
2.1	Le PAM devrait chercher à déterminer comment les éléments factuels recueillis à l'aide de méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives – notamment, mais pas seulement, les données sur les questions transversales – peuvent s'intégrer dans les rapports institutionnels de manière plus satisfaisante et peuvent compléter les éléments recueillis à l'aide de méthodes plus quantitatives, et devrait recenser et faire connaître des exemples de situations dans lesquelles cela a effectivement été fait. (Recommandation à visée stratégique)	Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Division de la planification et de la performance institutionnelles; coordonnateurs et membres concernés de l'équipe spéciale chargée de la production de données qualitatives	Élevé	Février 2024
2.2	Les responsables du suivi et de l'évaluation des programmes et des politiques devraient poursuivre les travaux entrepris en matière de mesure des résultats, notamment à l'aide de méthodes de production de données qualitatives, afin de faciliter l'apprentissage au niveau des pays. Ces travaux devraient s'appuyer sur les orientations et outils mis au point par la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi. Les domaines à placer au premier rang des priorités sont notamment la problématique femmes-hommes, le renforcement des capacités des pays et le renforcement de la résilience. (Recommandation à visée opérationnelle)	Responsables du suivi et de l'évaluation au Département de l'élaboration des programmes et des politiques; coordonnateurs de l'équipe spéciale chargée de la production de données qualitatives	Service du suivi sur le terrain, Division de la planification et de la performance institutionnelles	Moyen	À partir de juin 2023, parallèlement à la conception, l'approbation et la mise en œuvre des plans stratégiques de pays de deuxième génération

N°	Recommandation	Responsables	Entités apportant un soutien	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Intensifier le soutien à l'amélioration des systèmes de suivi des bureaux de pays en tenant compte des principales menaces qui pèsent sur la crédibilité détectées dans la synthèse d'évaluations.	Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Responsables des programmes et du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays; responsables du suivi et de l'évaluation au Département de l'élaboration des programmes et des politiques	Élevé	Janvier 2024
3.1	<i>Cadres:</i> Les bureaux régionaux devraient collaborer avec les bureaux de pays pour veiller à ce que les indicateurs du plan de suivi, d'examen et d'évaluation soient choisis sur la base du cadre logique et soient appropriés pour mesurer la réalisation des objectifs du programme, et faire en sorte que ce plan soit mis en œuvre. Il pourra notamment s'agir de fournir un appui technique concernant les indicateurs, les hypothèses et les cibles ou d'élaborer de nouveaux documents de référence et outils de formation. (Recommandation à visée opérationnelle)	Conseillers régionaux en matière de suivi	Responsables des programmes et du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays	Élevé	À partir de juin 2023, parallèlement à la conception, l'approbation et la mise en œuvre des plans stratégiques de pays de deuxième génération
3.2	<i>Lacunes dans les données:</i> Le PAM devrait recueillir des éléments et dégager des enseignements à propos de l'application des orientations visant à remédier aux lacunes dans les données de référence issues du suivi et au caractère irrégulier des activités de collecte de données de suivi. (Recommandation à visée opérationnelle)	Service du suivi sur le terrain	Responsables des programmes et du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays; référents chargés des rapports annuels par pays dans les bureaux de pays	Élevé	Janvier 2024
3.3	<i>Qualité des données:</i> Le PAM devrait recueillir des éléments et dégager des enseignements à propos de l'application des orientations qui traitent des problèmes de qualité des données, tels que le manque d'homogénéité des données d'un pays et d'une intervention à l'autre, la fréquence de collecte insuffisante et le double comptage des bénéficiaires. (Recommandation à visée stratégique)	Service du suivi sur le terrain	Responsables des programmes et du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays; référents pour l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET)	Élevé	Janvier 2024

N°	Recommandation	Responsables	Entités apportant un soutien	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.4	<p><i>Ventilation des données.</i> Le PAM devrait faire le nécessaire pour recueillir des éléments et dégager des enseignements à propos de l'application des directives qui traitent de la ventilation des données, et s'efforcer de combler les lacunes qui subsisteraient en élaborant des orientations ou des outils de formation supplémentaires. Il pourra notamment s'agir de suivre la mise en œuvre des orientations formulées dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 et le recueil d'indicateurs qui l'accompagne, des prescriptions minimales en matière de communication d'informations et de la note d'orientation établie par la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi concernant la stratification et la ventilation des données. (Recommandation à visée stratégique)</p>	<p>Division de la recherche, de l'analyse et du suivi</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles; responsables des politiques et des programmes au Département de l'élaboration des programmes et des politiques; responsable du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays; référents chargés des rapports annuels par pays dans les bureaux de pays</p>	<p>Moyen</p>	<p>Janvier 2024</p>

N°	Recommandation	Responsables	Entités apportant un soutien	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Renforcer le soutien apporté à l'amélioration des systèmes de suivi des bureaux de pays en tenant compte des facteurs favorables recensés dans la synthèse.	Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Unité chargée du renforcement des capacités des pays; responsables des programmes et du suivi et de l'évaluation dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays; Division des technologies; Division de l'innovation et de la gestion des connaissances; conseillers régionaux chargés du suivi; responsables des programmes et des politiques au Département de l'élaboration des programmes et des politiques	Élevé	Janvier 2024
4.1	<i>Collaboration avec les pouvoirs publics:</i> Dans le prolongement des actions déjà entreprises, il conviendrait de mettre à disposition des bureaux de pays des orientations et un soutien afin de déterminer les moyens d'améliorer les relations avec les pouvoirs publics et de renforcer les capacités de leurs systèmes de suivi. Il pourra notamment s'agir de faire appel à des méthodes telles que le suivi conjoint ou l'ajout de la collecte de données à un système public déjà en place. (Recommandation à visée stratégique)	Service du suivi sur le terrain; Unité chargée du renforcement des capacités des pays	Responsables des programmes et du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays; conseillers régionaux chargés du suivi	Élevé	Juillet 2024
4.2	<i>Moyens financiers et humains.</i> Au Siège et au niveau régional, faire en sorte que les responsables utilisent davantage les résultats et analyses obtenus à l'aide de l'outil de planification et de budgétisation de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation lorsqu'ils plaident en faveur de l'affectation aux activités de suivi de moyens humains et financiers adaptés et plus réguliers au niveau des bureaux de pays. (Recommandation à visée opérationnelle)	Service du suivi sur le terrain	Directeurs régionaux; conseillers régionaux chargés du suivi; directeurs de pays	Moyen	À partir de juin 2023, parallèlement à la conception, l'approbation et la mise en œuvre des plans stratégiques de pays de deuxième génération

N°	Recommandation	Responsables	Entités apportant un soutien	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.3	<i>Technologies:</i> Les divisions et unités compétentes du Siège devraient continuer d'appuyer les plateformes numériques de collecte de données et d'enquête telles que Codebook et Survey Designer, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité et de l'actualité des données. La Division de la recherche, de l'analyse et du suivi devrait également continuer d'appuyer l'amélioration de l'inclusivité dans la collecte de données de suivi à distance. (Recommandation à visée opérationnelle)	Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Division des technologies; responsables des programmes et du suivi et de l'évaluation dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays	Élevé	Janvier 2024
4.4	<i>Gestion des connaissances:</i> Les bureaux régionaux devraient collaborer avec les bureaux de pays pour élaborer un plan de gestion des connaissances intégrant les données issues du suivi et leur analyse et mettre au point des modèles que les bureaux de pays pourront adapter, en s'employant à favoriser l'utilisation de ces données dans la prise de décisions. Voir la recommandation 1. (Recommandation à visée opérationnelle)	Référénts pour les questions relatives à la gestion des connaissances dans les bureaux régionaux	Division de l'innovation et de la gestion des connaissances; conseillers régionaux chargés du suivi; responsables des politiques et des programmes au Département de l'élaboration des programmes et des politiques	Élevé	Janvier 2024

ANNEXE I

Liste des évaluations prises en compte dans la synthèse

Les 53 évaluations analysées pour les besoins de la synthèse sont présentées dans le tableau ci-après.

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé [toutes les évaluations ne sont pas mentionnées dans la synthèse]	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Évaluation stratégique des plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote	CSP SE pilot 2018	Évaluation stratégique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2018
Évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience	2018 Resilience SE	Évaluation stratégique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2018
Évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence	2019 emergency response SE	Valuation stratégique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2019
Évaluation stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable	2020 school feeding SE	Évaluation stratégique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2020
Évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome	2021 Rome-based agency collaboration SE	Valuation stratégique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2021
Évaluation stratégique de l'utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles	2021 Technology SE	Évaluation stratégique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2021
Évaluation de la suite donnée au point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité	2019 safety nets PE	Évaluation de politique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2019
Évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)	2020 gender PE	Évaluation de politique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2020
Évaluation de la politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire	2021 South-South and triangular cooperation PE	Évaluation de politique	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation	2021

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé [toutes les évaluations ne sont pas mentionnées dans la synthèse]	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Bangladesh pour 2016–2019	2020 Bangladesh CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2020
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Cameroun pour 2018-2020	2020 Cameroon CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2020
Évaluation du plan stratégique de pays provisoire établi par le PAM pour la République démocratique du Congo pour 2018–2020	2020 Democratic Republic of the Congo CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique australe	2020
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour l'Indonésie pour 2017–2020	2020 Indonesia CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2020
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Timor-Leste pour 2018–2020	2020 Timor-Leste CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2020
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour la Chine (2017–2021)	CSPE Chine 2021	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2021
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour El Salvador pour 2017–2021	2021 El Salvador CPSE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2021
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Honduras pour 2018–2021	2021 Honduras CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2021
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour la République démocratique populaire lao (2017–2021)	2021 Lao People's Democratic Republic CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2021
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Liban (2018–2021)	2021 Lebanon CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	2021

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé [toutes les évaluations ne sont pas mentionnées dans la synthèse]	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour la Gambie pour 2019-2021	2021 Gambia CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2021
Évaluation du plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Zimbabwe pour 2017-2021	2021 Zimbabwe CSPE	Évaluation de PSP	Centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique australe	2021
Global end-term evaluation of the Joint Programme on Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women in Ethiopia, Guatemala, Kyrgyzstan, Liberia, Nepal, Niger and Rwanda from 2014 to 2020	2021 economic empowerment of rural women DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Unité chargée de la problématique femmes-hommes	Bureau de l'évaluation	2021
Evaluation of the DG ECHO funded Emergency Social Safety Net (ESSN) in Turkey November 2016-February 2018	2018 Türkiye DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Türkiye	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	2018
Evaluation of the National School Feeding Programme in Lesotho, en consultation avec le Ministère de l'éducation et de la formation du Lesotho	2018 Lesotho DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Lesotho	Bureau régional pour l'Afrique australe	2018
Évaluation de la composante nutrition de l'IPSR Algérie 200301	2018 Algeria DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Algérie	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	2018
Final Evaluation of Disaster Preparedness and Response/Climate Change Adaptation Activities under the Office of Foreign Disaster Assistance Fund in the Philippines May 2011 to September 2017	2018 Philippines DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Philippines	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2018
Final Evaluation of McGovern-Dole-supported School Feeding Programme in Bangladesh (FFE-388-2014/048-00) March 2015 to December 2017	2018 Bangladesh DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bangladesh	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2018

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé [toutes les évaluations ne sont pas mentionnées dans la synthèse]	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Final Evaluation of the School Meals Programme in Malawi with support from United States Department of Agriculture and the Governments of Brazil and the United Kingdom 2013 to 2016	2018 Malawi DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Malawi	Bureau régional pour l'Afrique australe	2018
Final Evaluation of WFP'S USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme's Support in Afar and Somali Regions in Ethiopia 2013-2017	2018 Ethiopia DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Éthiopie	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2018
Evaluation of National School Feeding Programme in Eswatini 2010-2018	2019 Eswatini DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Eswatini	Bureau régional pour l'Afrique australe	2019
Mid-term Evaluation of Integrated Risk Management and Climate Services Programme in Malawi from 2017-2019	2019 Malawi DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Malawi	Bureau régional pour l'Afrique australe	2019
WFP's USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program's Support in Rwanda 2016-2020 - Evaluation Report: Midterm Evaluation	2019 Rwanda DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Rwanda	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2019
Contribution des cantines scolaires aux résultats de l'éducation dans le sud de Madagascar (2015 à 2019): Une analyse de la contribution de janvier 2015 à juin 2019	2020 Madagascar DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Madagascar	Bureau régional pour l'Afrique australe	2020
Évaluation conjointe à mi-parcours du Programme national d'alimentation scolaire intégré (PNASI) août 2017 - mai 2019 - Bénin	2020 Bénin DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bénin	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2020
Evaluation of Namibia National School Feeding Programme	2020 Namibia DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Namibie	Bureau régional pour l'Afrique australe	2020

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé [toutes les évaluations ne sont pas mentionnées dans la synthèse]	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Evaluation of the Joint Programme for Girls Education (JPGE) with financial support from the Norwegian Government July 2014 - October 2017	2020 Malawi DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Malawi	Bureau régional pour l'Afrique australe	2020
Evaluation Series on Emergency School Feeding in the Democratic Republic of Congo, Lebanon, Niger and Syria 2015–2019 – Niger Evaluation Report	2020 Niger DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Niger	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2020
Evaluation Series on Emergency School Feeding in Syria	2020 Syrian Arab Republic DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	République arabe syrienne	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	2020
Final Evaluation of the Programme "Accelerate Progress Towards Millennium Development Goal 1C (MDG1.C Programme)"	2020 Mozambique DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Mozambique	Bureau régional pour l'Afrique australe	2020
Midterm Evaluation of McGovern-Dole Funded School Feeding Project in Guinea-Bissau (January 2016 – June 2018)	2020 Guinea-Bissau DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Guinée-Bissau	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2020
WFP Livelihoods and Resilience Activities in Lebanon 2016 – 2019	2020 Lebanon DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Liban	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	2020
Addressing climate change impacts on marginalized agricultural communities living in the Mahaweli River Basin of Sri Lanka 2013 – 2020	2021 Sri Lanka DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Sri Lanka	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2021
End-line Evaluation of USDA Local Regional Procurement project in Nalae District, Luang Namtha Province in Lao PDR [FY 16-19]	2021 Lao People's Democratic Republic DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	République démocratique populaire lao	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2021

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé [toutes les évaluations ne sont pas mentionnées dans la synthèse]	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Evaluación del modelo de descentralización del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) 2016–2019_Honduras	2021 Honduras DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Honduras	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2021
Final Evaluation of Enhanced Nutrition and Value Chains (ENVAC) Project 2016–2021	2021 Ghana DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Ghana	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2021
Final Evaluation of McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program in Guinea-Bissau 2016–2019	2021 Guinea-Bissau DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Guinée-Bissau	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2021
General Food Assistance and School Feeding Programmes, Libya 2017–2019	2021 Libya DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Libye	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	2021
Midterm Evaluation of Nutrition Activities in The Gambia 2016–2019	2021 Gambia DE	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Gambie	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2021
El Salvador Evaluación de género del Plan Estratégico de País de El Salvador (2017– 2021)–	2020 El Salvador DE	Évaluation thématique	Évaluation décentralisée	El Salvador	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2020
Evaluation of the Intervention for the Treatment of Moderate Acute Malnutrition in Ngozi, Kirundo, Cankuzo and Rutana 2016–2019	2020 Burundi DE	Évaluation thématique	Évaluation décentralisée	Burundi	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2020
Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM au Burkina Faso (2016-2018)	2020 Burkina Faso DE	Évaluation thématique	Évaluation décentralisée	Burkina Faso	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2020
An evaluation of the effects and a cost benefit analysis of the GFD Cash Modality scale-up (Cash-Based Transfers for PRRO 200737) for refugees and host communities in Kenya August 2015–November 2017	2018 Kenya DE	Évaluations de modalité de transfert	Évaluation décentralisée	Kenya	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2018

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé [toutes les évaluations ne sont pas mentionnées dans la synthèse]	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Évaluation décentralisée de la modalité de transfert monétaire utilisée dans le programme de cantines scolaires appuyées par le PAM au Sénégal	2018 Senegal DE	Évaluations de modalité de transfert	Évaluation décentralisée	Sénégal	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2018

Source: Système d'information de gestion du Bureau de l'évaluation.

Abréviations: CSPE = évaluation de plan stratégique de pays et rapport de démarrage correspondant; PE = évaluation de politique; SE = évaluation stratégique; DE = évaluation décentralisée.

ANNEXE II

Liste des principales modifications de politiques, orientations et initiatives en rapport avec le suivi et la mesure de la performance

Année	Exemples
2022	<ul style="list-style-type: none"> • Un document d'orientation sur la stratification et la ventilation des données a été publié; ce document traite du rôle de la planification et du budget nécessaire pour obtenir un modèle d'échantillonnage stratifié, dans un souci de représentativité, et pour collecter des données ventilées en fonction de critères essentiels, et il explique pourquoi l'analyse et l'interprétation de données ventilées sont importantes si l'on souhaite produire des éléments probants. • L'équipe spéciale chargée des travaux de recherche qualitative est le fruit d'une collaboration entre la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et diverses unités chargées des programmes au Siège, et elle a pour mission de mettre au point ou de renforcer les méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives. • Des orientations détaillées ont été publiées concernant le suivi et la mesure de la résilience. • <i>L'actualisation de la politique de renforcement des capacités des pays</i> confirme la détermination à mesurer les progrès accomplis dans ce domaine et à élaborer des contenus relatifs à sa mise en œuvre, en tenant compte des considérations concernant la planification des effectifs et des aspects budgétaires et en incluant des orientations et des outils actualisés qui permettront de faire en sorte que le renforcement des capacités des pays fasse partie intégrante des PSP et d'un dispositif de suivi solide qui s'appuie sur le Cadre de résultats institutionnels. • Survey Designer, une plateforme en ligne qui facilite la collecte de données normalisées, a été mise en service. • Un projet de boîte à outils sur la résilience a été lancé, comprenant notamment une approche en cinq étapes pour le suivi et la mesure de la résilience.
2021	<ul style="list-style-type: none"> • Le Cadre de résultats institutionnels et le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 ont été publiés; ils ont pour but d'améliorer les systèmes de suivi et de remédier à certains des problèmes détectés dans les versions antérieures du cadre normatif. Le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 fait écho à la place plus importante que le PAM accorde à l'inclusion du handicap puisqu'il prévoit l'ajout d'indicateurs axés sur le handicap qui sont intégrés à chacun des effets directs stratégiques, ainsi que la ventilation des données en fonction du handicap, lorsque c'est possible. • L'outil de planification et de budgétisation de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation a été mis en place; son rôle consiste à appuyer la budgétisation et l'allocation de moyens pour les besoins du suivi et de l'évaluation.
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Des directives sur la qualité des données ont été publiées pour répondre à la nécessité de mettre en place des méthodes systématiques et homogènes afin de faire en sorte que les systèmes de suivi du PAM produisent des données de grande qualité qui permettent de mesurer les produits, les effets directs, les priorités transversales et les processus relatifs aux programmes du PAM au niveau des bureaux de pays. • La Division de la recherche, de l'analyse et du suivi a mis au point un module de formation en ligne sur les données qualitatives accompagné de documents d'orientation et d'un appui technique.

Source: Liste établie par l'équipe chargée de la synthèse.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
PSP	plan stratégique de pays