



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2026

| | |
|------------------------|----------------------------|
| Distribution: générale | Point 7 de l'ordre du jour |
| Date: 8 mai 2026 | WFP/EB.A/2026/7-G/1 |
| Original: anglais | Fonctions de contrôle |
| | Pour décision |

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

Rapport annuel sur l'évaluation en 2025

Résumé

En 2025, le Bureau de l'évaluation a mis en œuvre son plan de travail approuvé alors que de profondes transformations organisationnelles s'opéraient dans l'ensemble du système des Nations Unies et au sein du PAM, et que celui-ci devait s'adapter à un durcissement de ses restrictions budgétaires et à une baisse de ses prévisions de ressources pour 2025 et 2026. À une époque où le débat public est de plus en plus mis à mal par la désinformation et par une perte de confiance dans les institutions, la demande de données d'évaluation fiables, indépendantes et actualisées n'a jamais été aussi forte.

Dans ce contexte, le Bureau de l'évaluation a réaffirmé sa volonté de mettre en œuvre les activités de son plan de travail malgré un budget et des effectifs en baisse, en recherchant activement des gains d'efficacité et en réévaluant ses priorités afin de garantir que les services d'évaluation restent en phase avec les transformations de l'organisation. Au début de l'année, le Bureau a déterminé quelles activités devaient être prioritaires, ce qui pouvait être fait différemment ou progressivement réduit, et ce qui devait être supprimé, afin d'adapter les services aux restrictions budgétaires tout en continuant à répondre tant à la nécessité de rendre des comptes qu'aux besoins d'apprentissage. Ce travail d'analyse s'est appuyé sur l'évolution de la présence opérationnelle du PAM, la capacité de celui-ci à intégrer et à mettre en œuvre les enseignements et les recommandations issues des évaluations, et la nécessité d'optimiser les complémentarités avec d'autres services de contrôle et de production de données factuelles. Dans la mesure du

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation (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.

Coordonnateurs responsables:

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

M. S. Dahan
Responsable du contrôle des risques et Directeur
Division de la gestion des risques
courriel: salvador.dahan@wfp.org

Mme J. Betts
Directrice adjointe de l'évaluation
courriel: julia.betts@wfp.org

Mme R. Pala Krishnan
Directrice adjointe
Division de la gestion des risques
courriel: rathi.palakrishnan@wfp.org

possible et lorsque cela s'avérait pertinent, le Bureau s'est également efforcé de collaborer davantage avec d'autres entités des Nations Unies, conformément aux préconisations de l'initiative ONU80 et de la Réinitialisation des modalités de l'action humanitaire.

Le présent document est le quatrième rapport annuel sur l'évaluation établi en application de la politique d'évaluation du PAM (2022)¹.

La première partie fait la synthèse des principaux enseignements tirés de l'ensemble des évaluations centralisées achevées en 2025. Elle s'articule autour des effets directs stratégiques et des questions transversales auxquelles le PAM se consacre, et met en évidence les principaux résultats qu'il a obtenus et les problèmes systémiques qui l'ont parfois empêché d'aboutir.

La deuxième partie est consacrée à l'examen de la performance globale des services d'évaluation au PAM. Elle mesure les progrès réalisés au regard des effets directs énoncés dans la politique d'évaluation et rend compte des aspects suivants: qualité, couverture, utilisation, capacités, partenariats et ressources financières et humaines en matière d'évaluation.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2025" (WFP/EB.A/2026/7-G/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2026/7-G/1/Add.1.

¹ "Politique d'évaluation du PAM (2022)" (WFP/EB.1/2022/4-C).

* 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.

Première partie: Principaux enseignements tirés des évaluations centralisées

1. La première partie du présent rapport met en lumière les problèmes systémiques répertoriés dans les 21 évaluations centralisées qui ont été réalisées en 2025 (voir l'annexe I-A). Elle présente des données factuelles fiables et indépendantes qui permettent de dégager des enseignements et contribuent à rendre compte des résultats obtenus par le PAM dans divers contextes à un moment où l'organisation – et les populations auxquelles elle vient en aide – traverse de fortes turbulences. C'est le troisième compte rendu de ce type depuis 2023.

Comment le positionnement stratégique du PAM a-t-il évolué?

2. **Rappel:** En 2025, l'environnement humanitaire s'est caractérisé par une extrême instabilité, sur fond de polarisation politique, de réduction des financements et de forte aggravation des souffrances humaines. L'année a été marquée par une augmentation de la fréquence et de l'intensité des chocs dus aux conflits, aux effets néfastes des changements climatiques et au ralentissement de l'économie, conjuguée à une forte contraction de l'aide humanitaire et à un bouleversement du système multilatéral.

Des contextes opérationnels extrêmement tendus

Tous les pays qui ont fait l'objet d'une évaluation en 2025 étaient confrontés à des crises ou à des catastrophes: conflits, troubles civils, instabilité politique, afflux de réfugiés ou de demandeurs d'asile, épidémies, tremblements de terre, sécheresses, inondations, éruptions volcaniques, famine ou invasion de criquets pèlerins.

Face à cette instabilité, tous les plans stratégiques de pays (PSP) visés par une évaluation, à l'exception de ceux pour la Chine et l'Indonésie, ont vu leurs budgets révisés pour les adapter aux nouveaux besoins. Ces révisions budgétaires prévoyaient une hausse du nombre des bénéficiaires ciblés, une augmentation des budgets et/ou un prolongement de la durée des PSP.

3. **Maintien des compétences en matière d'intervention d'urgence.** Dans ce contexte marqué par l'instabilité, il est ressorti des évaluations réalisées en 2025 que le PAM continuait d'être reconnu dans le monde entier comme une organisation spécialisée dans les interventions humanitaires, capable de s'adapter et dotée de capacités importantes. Son savoir-faire et ses capacités dans des domaines tels que la logistique et les services de la chaîne d'approvisionnement, sa capacité d'adaptation rapide en cas d'urgence et son aptitude, largement reconnue, à transposer son action à plus grande échelle pour venir en aide à des millions de personnes ont été salués à maintes reprises.

Des interventions d'urgence rapides

Il ressort des rapports d'évaluation que, même dans des situations très difficiles, le PAM a rapidement intensifié ses opérations pour fournir en temps voulu une aide alimentaire d'urgence massive aux populations touchées par des crises dans des pays comme l'Arménie, le Guatemala, le Niger, la Somalie, la Türkiye et l'Ukraine.

Parmi les dispositifs qui lui ont permis d'être aussi réactif, on peut notamment citer: des chaînes d'approvisionnement efficaces, comme évoqué dans [l'évaluation de la feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement](#), les dispositifs de préfinancement et le Mécanisme de gestion globale des vivres, ainsi que l'instauration de mesures préparatoires telles que le prépositionnement de stocks. Le passage rapide du PAM des distributions de produits alimentaires aux transferts monétaires lui a également permis d'intervenir plus rapidement face aux crises, comme on l'a vu au Niger et en Somalie.

4. **Un acteur humanitaire engagé.** S'appuyant sur les atouts particuliers du PAM bien définis dans le domaine des interventions d'urgence, les évaluations ont montré que la tendance à la consolidation de l'esprit de partenariat, mise en évidence dans le Rapport annuel sur l'évaluation en 2023, se poursuivait en 2025. Il est ressorti des évaluations des PSP que le PAM se comportait comme un acteur humanitaire engagé, qui jouait un rôle fondamental dans la mise au point et la coordination de la stratégie humanitaire globale et des interventions au niveau national dans des pays comme la Somalie, la Türkiye et l'Ukraine. Les évaluations des PSP réalisées en Éthiopie, en Ouganda et en République démocratique du Congo ont permis de constater que les interventions d'urgence du PAM venaient compléter ou soutenir l'action du gouvernement, ce qui était conforme à l'ambition revendiquée par le PAM de devenir un catalyseur des interventions face aux crises.
5. **Positionnement flou du PAM dans certains domaines du développement.** Les évaluations menées en 2025 ont semblé indiquer que, si le PAM jouait manifestement un rôle indiscutable dans les interventions face à des crises, il n'était pas aussi stratégiquement bien placé dans le domaine du développement. En particulier, sa valeur ajoutée dans le secteur du renforcement de la résilience n'était pas toujours évidente aux yeux de ses partenaires; malgré les quelques succès enregistrés dans des domaines tels que la protection sociale réactive face aux chocs, l'impression générale était que d'autres acteurs disposaient d'atouts plus solides dans ces secteurs.
6. Il est également ressorti des évaluations que l'action du PAM en matière de développement avait parfois tendance à trop s'éparpiller, par exemple en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, en Iraq, en Ouganda, en République démocratique du Congo et en Türkiye. Parmi les problèmes évoqués, on peut citer un manque de capacités internes, une efficacité insuffisamment avérée et le sentiment que ses priorités entraient en compétition avec celles d'acteurs déjà bien implantés. La possibilité d'établir des partenariats avec d'autres entités pour les programmes axés sur les moyens d'existence ou les activités de renforcement de la résilience face aux changements climatiques n'a pas toujours été bien exploitée.
7. **Positionnement solide en tant que partenaire d'exécution des programmes financés par les pays d'intervention.** Une tendance est apparue en 2025 mettant en avant le rôle joué par le PAM en tant qu'agent d'exécution de programmes nationaux, notamment dans le domaine de la protection sociale. En 2025 toujours, au moins six évaluations² ont relevé que le PAM était à cet égard un partenaire de choix pour les gouvernements, et qu'il avait obtenu de bons résultats. Au Guatemala, par exemple, les services d'achat et de logistique du PAM mis à la disposition du programme national de nutrition ont permis au Gouvernement de réaliser d'importantes économies et d'améliorer considérablement la transparence et l'efficacité. En Somalie, le PAM a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre des filets de protection sociale et contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans ce domaine.
8. Toutefois, d'après les évaluations, cette approche n'était pas sans **risque**, car elle pouvait éventuellement compromettre l'indépendance opérationnelle du PAM s'il ne participait pas pleinement aux choix de ciblage ou ne pouvait assurer jusqu'au bout le suivi de la mise en œuvre, comme dans le cadre des prestations de services assurées au Guatemala et en Somalie.

² Évaluations des opérations en Arménie, en Côte d'Ivoire, en Eswatini, au Guatemala, en Indonésie, en République démocratique du Congo et en Somalie.

9. **Tensions entre l'ambition d'asseoir l'ancrage local et les réalités opérationnelles.** Suivant en cela la tendance observée depuis 2023, les évaluations menées en 2025³ ont permis de constater que le PAM déployait des efforts considérables pour ancrer localement la mise en œuvre de ses opérations d'assistance. Plus particulièrement, l'élargissement de son réseau de partenaires coopérants lui avait permis de fournir une aide à un plus grand nombre de personnes, notamment lors de la survenue d'une crise. En Somalie, par exemple, le PAM avait décentralisé certains services pour les confier aux bureaux de section, contribuant ainsi à renforcer sa collaboration avec les autorités locales et les communautés. Au Niger, le PAM avait effectué des achats locaux, tiré parti des ressources humaines et des partenariats locaux et adapté son assistance à la situation locale.
10. Toutefois, lorsque le PAM n'accordait pas suffisamment d'attention à l'ancrage local, son assistance était moins adaptée et/ou durable. En Iraq, par exemple, les efforts consentis par le PAM pour faciliter la dématérialisation du système de distribution public à l'appui de la protection sociale étaient prometteurs, mais le choix qu'il avait fait d'adopter des solutions informatiques internationales plutôt que locales, combiné à des capacités gouvernementales limitées, suscitait des inquiétudes quant à la pérennisation des résultats. En République démocratique du Congo, le recours du PAM aux chaînes d'approvisionnement nationales avait limité les possibilités de stimuler et de développer les marchés agricoles locaux.

Recommandations issues des évaluations:

- Mettre en avant les atouts du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence, notamment en consolidant et en diffusant des outils et des orientations.
- Préciser les compétences du PAM en matière d'appui aux filets de sécurité nationaux et à d'autres programmes nationaux pertinents.
- Veiller à ce que la collaboration engagée avec les gouvernements dans le cadre des activités de prestation de services s'accompagne de stratégies de renforcement des capacités nationales et de transfert des responsabilités.
- Privilégier les partenariats noués avec les acteurs locaux et contribuer au renforcement de leurs capacités pour faciliter la mise en œuvre de la [politique du PAM en matière d'ancrage local](#).

Quels ont été les résultats du PAM au titre de ses trois effets directs stratégiques?

11. Les évaluations menées en 2025 ont fait état de résultats appréciables au titre des trois effets directs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique pour 2026-2029⁴, mais ont aussi dégagé des enseignements susceptibles de contribuer à l'amélioration des résultats futurs.

³ Évaluations des opérations en Arménie, en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Éthiopie, au Niger, en Sierra Leone, en Türkiye, en Ukraine et au Yémen.

⁴ Il convient de noter que les évaluations ont également pris en considération les cinq effets directs stratégiques du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025.

Effet direct stratégique 1: La préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise sont efficaces

12. Comme les années précédentes, les évaluations réalisées en 2025 ont fait apparaître que l'aide humanitaire du PAM était fondamentale pour aider les personnes touchées par une crise à avoir accès à la nourriture, qu'elle était souvent acheminée dans le cadre d'opérations de grande envergure mises en œuvre dans des contextes de guerre, de troubles civils ou de catastrophe naturelle dans des pays comme l'Éthiopie, la République démocratique du Congo, la Somalie et le Yémen. L'assistance alimentaire et nutritionnelle fournie directement par le PAM permettait également d'amortir les chocs subis par les populations vulnérables, notamment les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les réfugiés. L'assistance du PAM a vraisemblablement contribué à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition dans sept pays au moins⁵.
13. Toutefois, à partir de 2023, et selon une tendance qui s'est renforcée en 2025, le PAM n'est pas toujours parvenu à porter assistance à l'ensemble des bénéficiaires visés. En raison des coupes budgétaires, il s'est vu contraint de donner la priorité aux personnes les plus vulnérables, et de réduire les rations et/ou la durée de l'assistance⁶. Ces mesures se sont soldées par une nette tendance à la dégradation de la sécurité alimentaire. Il est ressorti des évaluations des opérations menées en Éthiopie, en République démocratique du Congo et au Yémen que les seuils nutritionnels des bénéficiaires n'avaient pu être maintenus durant les interventions d'urgence; cela s'expliquait par la situation globalement précaire de la sécurité alimentaire, l'incapacité de venir en aide à toutes les personnes démunies, les ruptures d'approvisionnement des centres de santé et l'inflation des prix des produits alimentaires.

Effet direct stratégique 2: Les besoins diminuent et la résilience face aux chocs s'améliore

14. Des activités d'une ampleur variée ont été mises en œuvre dans 13 pays dans les domaines de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence et à l'agriculture. Comme les années précédentes, les évaluations ont mis en évidence des résultats positifs pour les bénéficiaires dont la sécurité alimentaire, la nutrition et les moyens d'existence se sont améliorés grâce à un accès plus aisé aux actifs productifs, à des possibilités d'emploi à court terme et à une augmentation de la production agricole dans des pays comme l'Arménie, la Côte d'Ivoire, l'Eswatini, le Guatemala, l'Iraq, le Niger, la République démocratique du Congo et la Türkiye.
15. Toutefois, il est ressorti de sept évaluations⁷ que les effets de l'assistance du PAM sur le développement de la résilience des ménages ou le renforcement des filières avaient été limités; cela s'expliquait par le manque de financement, une hiérarchisation géographique des priorités insuffisante pour garantir une bonne intégration des interventions, et l'absence d'une stratégie cohérente visant à optimiser les effets collectifs des interventions. Les résultats des initiatives visant à ouvrir un accès durable aux marchés ont été modestes dans au moins cinq pays en raison de la mise en œuvre de projets à court terme, de problèmes liés au climat ayant une incidence sur la production alimentaire et du manque d'accès à des terres productives et à des crédits suffisants pour l'achat d'intrants. Les problèmes juridiques auxquels se heurtaient les réfugiés pour l'accès à la terre et à l'emploi formel ont empêché le PAM d'intensifier ses programmes d'appui aux moyens d'existence en Éthiopie et en Türkiye. En Eswatini, les programmes visant à renforcer la résilience face au climat,

⁵ Ces sept pays sont l'Arménie, la Côte d'Ivoire, l'Eswatini, le Guatemala, l'Iraq, la Sierra Leone et le Yémen.

⁶ De telles mesures ont dû être mises en place en Eswatini, en Éthiopie, au Guatemala, en Iraq, au Niger, en Somalie, en Türkiye et au Yémen. Voir aussi [l'évaluation des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle](#).

⁷ Les sept évaluations concernent la Côte d'Ivoire, le Guatemala, l'Iraq, l'Ouganda, la République démocratique du Congo, la Somalie et le Yémen.

une priorité importante de ce pays, étaient dépourvus d'une approche stratégique intégrée ou d'une vision concernant la manière dont les activités pourraient être intensifiées.

16. Les programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée ont donné de bons résultats en Éthiopie, au Niger, en Ouganda, en République démocratique du Congo, en Sierra Leone, en Somalie et au Yémen, même s'il s'est révélé difficile de maintenir l'état nutritionnel des bénéficiaires dans des situations de crise, notamment en raison de l'inflation des prix des produits alimentaires en Éthiopie, en République démocratique du Congo et au Yémen. La mise à disposition de traitements contre la malnutrition aiguë modérée dans les établissements de santé publics, l'approche communautaire et une coordination efficace avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont contribué à élargir la couverture des programmes en Ouganda, en Somalie et au Yémen.

Effet direct stratégique 3: Les programmes menés par les gouvernements et les partenaires sont facilités

17. En 2025, les évaluations ont fait apparaître que, plus que les années précédentes, le PAM avait généralement réussi à mettre en œuvre des interventions de renforcement des capacités nationales lorsque les conditions étaient favorables. Parmi les facteurs expliquant ce succès, on pouvait citer l'harmonisation des PSP avec les orientations stratégiques et opérationnelles des gouvernements, les partenariats stratégiques établis de longue date avec les homologues gouvernementaux, et le bon niveau de compétence du personnel technique du PAM. Les résultats les plus concluants ont été observés dans les domaines de la protection sociale, des repas scolaires et de la préparation aux catastrophes.
18. De manière générale, le PAM a contribué à renforcer les capacités des ministères, mais les évaluations ont révélé que les améliorations tangibles apportées aux politiques et aux programmes relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition étaient peu nombreuses en raison des contraintes financières et de gouvernance auxquelles étaient confrontés les gouvernements concernés. Les évaluations réalisées en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, en République démocratique du Congo et en Somalie ont aussi mis en évidence les restrictions de financement du PAM, les difficultés pour les systèmes de l'organisation de rendre compte des résultats, le manque de cohérence interne entre les activités et la faiblesse de la coordination avec les autres partenaires de développement, ainsi que l'absence d'évaluations approfondies des capacités à partir desquelles articuler une vision globale, une stratégie et des objectifs clairs.
19. Les bons résultats obtenus par le PAM en matière de renforcement des capacités s'expliquaient par les solides compétences techniques de son personnel dans des domaines tels que les évaluations de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité dans les situations d'urgence, le suivi agricole, la surveillance des prix sur les marchés et l'appui aux systèmes d'alerte rapide et autres dispositifs relatifs à la gestion des changements climatiques et des risques. Les formations techniques organisées pour renforcer la capacité des pouvoirs publics à diriger et coordonner les interventions en cas de catastrophe, à réaliser des analyses rigoureuses et à obtenir des données factuelles pour améliorer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise se sont également avérées utiles.

Confirmation du rôle de chef de file du PAM dans le domaine de l'alimentation scolaire

Le rôle prépondérant que joue le PAM dans le domaine de l'alimentation scolaire a été confirmé par diverses évaluations en 2025. Depuis 2023, les évaluations font état des bons résultats obtenus par les programmes de repas scolaires, comme en atteste l'augmentation des taux de fréquentation, de poursuite des études et de scolarisation dans des pays comme la Côte d'Ivoire, le Niger, l'Ouganda, la République démocratique du Congo, la Sierra Leone, l'Ukraine et le Yémen. D'autres résultats positifs sont à signaler, comme l'amélioration de la qualité des repas locaux et une diminution des contraintes de temps pour les parents (en Ukraine) ou une meilleure qualité de l'enseignement (en Côte d'Ivoire). Toutefois, en Côte d'Ivoire et au Niger, ces bons résultats n'ont pas semblé contribuer de manière significative à améliorer la capacité de lecture des écoliers, leur réussite scolaire ou la sécurité alimentaire des ménages. Dans certains cas, les programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale ont apporté des avantages supplémentaires à la communauté en ouvrant à la production agricole locale des débouchés dans le cadre de la fourniture de repas scolaires et en renforçant la pérennisation des résultats, comme en Ouganda, en Sierra Leone et en Somalie.

20. En 2025, le PAM a continué à fournir des services à la demande – y compris un appui aux modules d'action groupée dans le domaine de l'aide humanitaire et aux instances de coordination, souvent dans des conditions difficiles et tendues – qui visent à améliorer la rapidité et l'efficacité des interventions d'urgence collectives. Il a notamment pu assurer un transport aérien fiable grâce au Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies, fournir un appui efficace dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, et assurer la gestion des entrepôts.
21. Outre la fiabilité des services fournis à la communauté humanitaire, les équipes d'évaluation ont salué la flexibilité du PAM et sa capacité d'adapter ses interventions à la hausse ou à la baisse en fonction de la demande et dans des situations instables, comme en Éthiopie, au Niger, en République démocratique du Congo, en Türkiye, en Ukraine et au Yémen. Dans 12 évaluations, le PAM a été félicité pour le rôle de coordination et de chef de file qu'il jouait au sein de divers modules d'aide humanitaire et groupes de travail, notamment les modules de la logistique, de la sécurité alimentaire et des télécommunications d'urgence, et les groupes de travail chargés des interventions d'urgence, de la chaîne d'approvisionnement et des transferts monétaires. Les services fournis grâce à ces dispositifs ont facilité la mise en œuvre d'interventions d'urgence efficaces et contribué à la continuité des opérations pour de nombreux partenaires⁸.

Le ciblage et la hiérarchisation des priorités ont-ils permis au PAM de recenser les personnes les plus vulnérables?

22. **L'engagement pris par le PAM de répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables ne s'est pas toujours concrétisé sur le terrain.** L'évaluation stratégique des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle et les évaluations dans les pays ont permis de constater que, si les approches du PAM en matière de ciblage et de hiérarchisation des priorités témoignaient d'un engagement fort en faveur des programmes axés sur la vulnérabilité, les faiblesses de la mise en œuvre avaient parfois entraîné des erreurs d'inclusion et d'exclusion et sapé la confiance des communautés.

⁸ Cela a été le cas en Arménie, en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Éthiopie, en Iraq, au Niger, en Ouganda, en République démocratique du Congo, en Somalie, en Türkiye et au Yémen.

23. Les évaluations ont confirmé que le PAM s'attachait à ce que son approche du ciblage **se fonde sur des données factuelles et soit adaptée aux réalités locales**⁹. Le PAM a procédé à des évaluations de la vulnérabilité et à des consultations avec les communautés et a utilisé des outils d'analyse pour guider le ciblage dans des contextes particuliers. Toutefois, comme par le passé, des erreurs d'inclusion et d'exclusion se sont produites, et les systèmes de ciblage et de hiérarchisation des priorités n'ont pas toujours fait preuve de la souplesse suffisante pour s'adapter au changement. En République démocratique du Congo, par exemple, les nouveaux réfugiés ont été exclus de l'assistance du PAM en raison du manque de souplesse du ciblage.

Erreurs d'exclusion lors du ciblage

Les évaluations¹⁰ ont relevé que les problèmes de qualité des données, notamment ceux découlant de la complexité de la dynamique des déplacements, nuisaient souvent à l'exactitude du ciblage. Parmi les problèmes d'exclusion, on peut citer les exemples suivants:

- En Türkiye, le ciblage axé sur les compétences a entraîné l'exclusion des personnes vulnérables ayant un faible niveau d'instruction.
- En Iraq, les groupes vulnérables participant aux activités d'appui aux moyens d'existence comptaient parfois des personnes peu intéressées par un emploi actif ou peu aptes à en exercer un.
- En Eswatini, seules les personnes aptes au travail pouvaient participer aux activités d'appui aux moyens d'existence.
- En Arménie, les réfugiés ne pouvaient pas participer aux activités d'appui à l'agriculture en raison de leur mobilité.
- En Somalie (et dans d'autres pays aussi), les dynamiques de pouvoir au sein des communautés ont nui à l'efficacité du ciblage.

24. Toutefois, au moins quatre évaluations (menées en Eswatini, en Éthiopie, en Ouganda et en Somalie) ont conclu que les consultations menées avec les communautés constituaient une bonne pratique pour affiner la sélection des bénéficiaires.
25. Un travail étroit de collaboration avec le gouvernement et d'autres acteurs humanitaires a contribué à élargir la portée des programmes. Toutefois, au moins deux évaluations (concernant l'Éthiopie et l'Ukraine) ont relevé que le PAM n'était pas pleinement en mesure de vérifier l'exactitude des données nationales de ciblage pour s'assurer que les personnes les plus vulnérables étaient bien prises en compte. En outre, l'interopérabilité des systèmes internes laissait parfois à désirer et la coordination avec d'autres acteurs concernés, comme le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés en ce qui concerne les réfugiés, n'était pas toujours optimale. En conséquence de quoi des erreurs d'inclusion et d'exclusion se sont produites¹¹.

⁹ Voir les évaluations concernant la Chine, l'Eswatini, l'Éthiopie, le Guatemala, l'Iraq, le Niger, l'Ouganda, la République démocratique du Congo, la Sierra Leone, la Somalie, la Türkiye, l'Ukraine et le Yémen.

¹⁰ Ces évaluations comprenaient l'évaluation stratégique des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle, ainsi que les évaluations des opérations menées en Éthiopie, en Ouganda, en Somalie et au Yémen.

¹¹ Ce point a été abordé dans les évaluations relatives aux opérations menées en Eswatini, en Éthiopie, en République démocratique du Congo, en Somalie, en Türkiye et en Ukraine.

26. Face à la hausse des besoins et à la baisse des contributions, le PAM a été contraint de faire des choix difficiles (et souvent délicats d'un point de vue éthique). Dans la plupart des cas, il a pris le parti de réduire la taille des rations, de limiter la couverture géographique ou de diminuer la fréquence des distributions¹².
27. L'évaluation stratégique des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle a mis en évidence les résultats qui en découlaient – depuis ses effets limités sur la sécurité alimentaire et un apport nutritionnel insuffisant jusqu'aux problèmes survenus en matière de protection et aux tensions constatées tant au niveau des ménages que des communautés. L'évaluation a souligné que la pertinence de certaines approches adoptées en matière de ciblage et d'établissement des priorités dépendait des objectifs visés par le PAM. S'il choisissait d'être avant tout un fournisseur d'aide humanitaire intervenant en dernier recours pour prêter assistance aux personnes les plus vulnérables dans les régions les plus problématiques, alors il devait être en mesure de supporter les coûts encourus pour recenser les populations cibles avec exactitude et intervenir dans ces régions – un constat corroboré par l'évaluation de la feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement. Si, en revanche, il choisissait avant tout de sauver des vies et d'améliorer l'existence des personnes en situation d'insécurité alimentaire, qui étaient bien plus nombreuses, il devait se concentrer davantage sur des approches économiquement rationnelles.

Recommandations issues de l'évaluation stratégique des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle:

- Exposer plus clairement l'orientation et le positionnement stratégiques du PAM de façon à définir plus précisément les critères de ciblage et d'établissement des priorités des bureaux de pays.
- Aider les bureaux de pays à adopter des approches de ciblage et d'établissement des priorités plus transparentes, plus souples et d'un meilleur rapport coût-efficacité.

Les programmes du PAM ont-ils été bien intégrés et dans quelle mesure ont-ils pris en compte les questions transversales?

28. **Des problèmes persistent en matière d'intégration des programmes.** Déjà signalée comme une faiblesse les années précédentes, l'intégration des programmes a continué de poser des problèmes en 2025. Les interactions entre diverses activités et les effets directs manquaient souvent de clarté, comme en Arménie, en Chine, en Eswatini, au Niger, en Ouganda et en Sierra Leone. Dans certains cas, l'intégration opérationnelle n'était pas systématique. Lorsqu'elle a eu lieu, les résultats de cette intégration n'ont pas fait l'objet d'un suivi (comme en Arménie et au Niger).

¹² C'est ce qu'ont montré l'évaluation stratégique des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle, ainsi que les évaluations des opérations menées en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Éthiopie, au Niger, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Yémen.

Le PAM a-t-il traité efficacement les questions transversales dans les programmes?

29. **Renforcer l'autonomisation des femmes et des filles et faire avancer l'égalité.** Les conclusions des évaluations réalisées en 2025 ont été plus positives que les années précédentes en ce qui concerne l'action menée par le PAM pour donner les moyens d'agir aux populations vulnérables, notamment aux femmes et aux filles. Au moins cinq évaluations¹³ ont signalé que les programmes de pays du PAM mettaient l'accent sur l'émancipation économique ou l'inclusion financière et que, dans plusieurs cas, ils avaient ouvert aux femmes de nouvelles perspectives grâce à des formations professionnelles ciblées ou à la promotion du rôle de la femme dans l'agriculture. Il est mentionné dans au moins 11 évaluations que le PAM avait pris en compte l'inclusion des groupes vulnérables dans ses programmes.
30. Malgré cette amélioration, les évaluations ont mis en évidence des lacunes persistantes dans l'intégration des mesures visant à promouvoir un accès équitable dans toutes les activités des PSP, ce qui compromettait la réalisation de résultats plus durables. L'ambition du PAM de favoriser l'autonomisation des groupes défavorisés relevait plus de la théorie que de la pratique, et les PSP ne parvenaient pas à intégrer systématiquement les mesures axées sur l'autonomisation.

Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles

Les constats de l'évaluation sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles font apparaître une évolution positive par rapport à 2023 et 2024, qui résulte de la mise en place d'un cadre stratégique plus clair et d'un meilleur encadrement de ces questions au niveau institutionnel. Plus particulièrement:

- en République démocratique du Congo, le PAM a nommé des fonctionnaires spécialement chargés d'aider le bureau de pays à mettre en œuvre le plan d'action du PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles;
- en Éthiopie, des procédures et des processus relatifs à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ont été clairement définis, et le personnel et les partenaires coopérants connaissent bien les mesures à prendre, y compris les modalités de signalement des comportements répréhensibles;
- les bureaux du PAM en Eswatini, au Niger, en Somalie et en Ukraine ont renforcé les capacités de leur personnel en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, développé les capacités des partenaires coopérants et des fournisseurs dans ce domaine et veillé à ce que des clauses relatives à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles soient incluses dans les contrats.

31. **Les efforts déployés pour parvenir à une véritable inclusion des personnes handicapées ont été modestes.** Par rapport aux années précédentes, les évaluations menées en 2025 ont mis en évidence une intensification de l'action menée pour que l'assistance inclue des groupes tels que les personnes âgées, les personnes handicapées et les personnes vivant avec le VIH/sida, même si ces travaux n'ont pas toujours été cohérents.

¹³ Évaluations des opérations en Arménie, au Guatemala, en Iraq, au Niger et en Ouganda.

32. **Des progrès (mais aussi des problèmes persistants) ont été constatés en matière de protection et de responsabilité à l'égard des personnes touchées.** Les évaluations des opérations du PAM en Éthiopie, au Niger, en République démocratique du Congo, en Somalie, en Türkiye et en Ukraine ont permis de constater que le PAM avait mis en place des mesures concrètes pour protéger les populations touchées et inclure les personnes les plus vulnérables à diverses étapes des opérations, notamment au cours du ciblage, du choix des modalités de transfert et des mécanismes de livraison et lors des distributions. Dans la mesure du possible, les systèmes d'aiguillage ont été établis avec des acteurs chargés des questions de protection, comme en Türkiye. Des évaluations¹⁴ ont également mentionné qu'une attention particulière avait été accordée au renforcement des capacités du personnel du PAM et des partenaires coopérants pour assurer la sûreté des programmes au cours des opérations d'urgence de grande envergure ou durant leur montée en puissance, ainsi qu'au renforcement des capacités du personnel du PAM en matière de protection et de responsabilité à l'égard des populations touchées. Des mécanismes communautaires de remontée de l'information étaient disponibles en 2025 dans tous les pays ayant fait l'objet d'une évaluation, mais leur couverture était inégale, les délais de règlement des affaires étaient longs, la sensibilisation des bénéficiaires était insuffisante et l'accès aux mécanismes comportait des obstacles.
33. **Globalement, les principes humanitaires ont été respectés.** Les 13 évaluations menées dans les pays dans le cadre desquelles la question des principes humanitaires a été abordée en 2025¹⁵ ont conclu que le PAM s'employait activement, même dans des situations extrêmement complexes et politiquement tendues, à respecter les principes humanitaires dans la mise en œuvre de ses interventions. Il s'efforçait de garantir le respect du principe d'humanité en accordant la priorité aux personnes les plus vulnérables, par exemple aux demandeurs d'asile hors des camps en Côte d'Ivoire, ou en ajustant les modalités et les mécanismes de transfert en fonction des besoins recensés, comme en Türkiye.
34. Les évaluations réalisées en 2025 ont malgré tout mis en évidence les difficultés rencontrées par le PAM pour respecter les principes humanitaires, à savoir:
- des problèmes de financement, comme en Iraq, en Ouganda, en République démocratique du Congo et en Somalie;
 - la préaffectation des contributions par les donateurs ou les restrictions imposées par les gouvernements concernant des groupes de population, des zones géographiques ou des modalités de transfert, comme au Niger, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Yémen;
 - l'influence que le gouvernement ou l'autorité de facto exerçait sur la sélection des bénéficiaires des distributions de l'aide, pour laquelle le contrôle et la participation du PAM étaient insuffisants, comme en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, au Guatemala (pour ce qui est des prestations de services) et au Yémen;
 - des restrictions d'accès dues à des problèmes de sécurité ou à une décision du PAM de ne pas opérer dans des zones non contrôlées par des autorités reconnues, comme en République démocratique du Congo, en Somalie, en Ukraine et au Yémen.

¹⁴ Il s'agissait notamment des évaluations des opérations en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Éthiopie, en Iraq, au Niger, en Ouganda, en République démocratique du Congo, en Sierra Leone, en Somalie et au Yémen.

¹⁵ Il s'agissait des évaluations des opérations en Arménie, en Côte d'Ivoire, en Eswatini, au Guatemala, en Iraq, au Niger, en Ouganda, en République démocratique du Congo, en Sierra Leone, en Somalie, en Türkiye, en Ukraine et au Yémen.

35. Les évaluateurs ont toutefois noté que ces problèmes n'étaient pas toujours pris en compte et ont relevé des insuffisances dans la documentation, l'analyse systématique et les orientations à suivre pour résoudre les compromis et les dilemmes souvent délicats auxquels donne lieu l'application des principes humanitaires dans les opérations du PAM.

Sensibilisation en faveur des personnes démunies

Les évaluations menées en 2025 ont mis en évidence les succès remportés par le PAM en matière de sensibilisation, notamment s'agissant de l'inclusion des demandeurs d'asile (auparavant non autorisée par les gouvernements) dans les programmes d'aide sociale (en Côte d'Ivoire), l'élargissement de la couverture des interventions humanitaires (en Iraq et en Somalie) et l'augmentation du montant des transferts monétaires pour atténuer les répercussions des turbulences économiques (en Türkiye).

D'après au moins six évaluations (couvrant les opérations menées en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, en Iraq, au Niger, en Ukraine et au Yémen), les activités de sensibilisation du PAM en faveur de l'accès humanitaire ont grandement contribué à la bonne marche des interventions humanitaires.

Toutefois, les efforts du PAM en matière de sensibilisation n'ont pas toujours été couronnés de succès. Les évaluations ont relevé plusieurs problèmes, notamment le fait que des activités de sensibilisation aient été engagées bilatéralement, sans y associer la communauté humanitaire dans son ensemble. Cela a par exemple été observé à propos de l'action de sensibilisation entreprise en faveur de l'accès aux populations en République démocratique du Congo et de l'assistance monétaire à usages multiples en Ukraine.

36. **Les conflits sont pris en compte à des degrés variables.** Il est ressorti des évaluations des PSP pour l'Iraq et le Niger que les activités d'appui aux moyens d'existence et de renforcement de la résilience fondées sur des approches tenant compte des conflits avaient contribué à améliorer la cohésion sociale et à réduire les tensions entre les communautés. Au Yémen, en revanche, aucune analyse systématique du conflit n'avait été effectuée de manière régulière au moment de l'évaluation.
37. **Les approches en matière de durabilité environnementale manquent de cohérence et les interventions sont d'une envergure limitée.** Les évaluations menées en 2025 ont mis en évidence les contributions positives apportées par le PAM à la durabilité environnementale, notamment grâce aux investissements consentis par l'organisation dans l'énergie solaire et à la promotion de méthodes et d'outils de production écologique dans le secteur agricole, comme en Arménie, en Eswatini, au Guatemala et au Niger. Cependant, l'envergure de ces activités était modeste et les preuves de leur efficacité, limitées.
38. Bien que le PAM ait parfois eu du mal à doter ses programmes d'urgence de procédures adéquates visant à réduire l'impact des déplacements de population et des opérations sur l'environnement, les évaluations ont permis de constater qu'au Guatemala, en Indonésie et en Ouganda, le PAM s'attachait à protéger les droits environnementaux en mettant en œuvre des mesures d'anticipation et des systèmes d'alerte rapide.

Recommandations issues des évaluations:

- Veiller à collaborer avec les communautés, y compris les plus vulnérables, à chaque étape des programmes, en privilégiant les contacts en face à face.
- Collaborer avec des organisations disposant de compétences spécialisées en matière de protection et d'une présence sur le terrain afin d'élargir la portée des interventions.
- Appuyer les efforts déployés par les bureaux de pays afin de répertorier, d'analyser et de traiter les dilemmes concrets qui se posent à lui pour faire respecter les principes humanitaires.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé à bon escient le temps et les montants investis?

39. **Des obstacles internes ont nui à la rapidité des interventions.** Comme les années précédentes, certains retards dans les interventions d'urgence sont imputables à des facteurs échappant au contrôle du PAM, notamment de longs délais de livraison, des ruptures d'approvisionnement dues à des déficits de financement, des restrictions géographiques, des obstacles administratifs et des difficultés d'accès. Toutefois, 12 évaluations¹⁶ réalisées en 2025 ont fait apparaître que certains processus internes au PAM avaient ralenti la fourniture de l'assistance aux personnes touchées, en raison, notamment, de la lenteur de l'élaboration des partenariats, du manque de personnel pour gérer la collaboration avec les partenaires et de la lourdeur des procédures d'achat et d'établissement du budget.
40. **Une attention constante portée au rapport coût-efficacité.** Depuis 2023, les évaluations concluent que les interventions du PAM sont généralement d'un bon rapport coût-efficacité grâce aux mesures prises pour accroître les économies d'échelle et maîtriser les coûts. Il reste toutefois possible de rendre le suivi et l'analyse des questions liées au rapport coût-efficacité plus systématiques.

Amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement

L'évaluation de la feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement a fait apparaître une amélioration de l'efficacité au cours de la période couverte par la feuille de route, notamment grâce à une réduction des coûts de transfert et des délais d'exécution, facilitée par les investissements du PAM dans l'innovation numérique, l'établissement de partenariats et l'importance accrue accordée aux données et aux éléments factuels. Toutefois, la faible visibilité des opérations de la chaîne d'approvisionnement a peut-être également réduit la capacité du PAM d'attirer des financements, si bien que, en accord avec les réformes en cours aux Nations Unies, une actualisation stratégique s'impose.

41. En 2025, les évaluations¹⁷ ont montré que les efforts consentis pour réduire les coûts se poursuivaient. Ces efforts consistaient notamment à utiliser des technologies novatrices, à réduire le plus possible les pertes de produits alimentaires, à recourir aux achats locaux, à faire des transferts monétaires et des bons les principales modalités de transfert, à réduire les opérations faisant double emploi et à renforcer la collaboration avec les partenaires nationaux. Même lorsque les évaluations ont mis en évidence des résultats contrastés, par exemple en raison de problèmes inhérents au contexte, les bureaux de pays ont vraiment fait des efforts pour utiliser au mieux les ressources disponibles, comme en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Iraq et en République démocratique du Congo.
42. Les évaluations ont toutefois relevé que les analyses du rapport coût-efficacité continuaient de ne pas être systématiquement utilisées, ce qui rendait l'évaluation de l'efficacité plus difficile au niveau des projets ou des modalités, comme cela a été constaté en Chine, en République démocratique du Congo et au Yémen. En outre, en 2025, il est ressorti des évaluations que le PAM aurait pu mieux gérer certains problèmes d'efficacité, comme l'éparpillement géographique excessif des opérations (Côte d'Ivoire), les changements intervenus dans la manière du PAM de traiter la gestion des stocks invendus du Mécanisme de gestion globale des vivres (Yémen), la lenteur d'adaptation des effectifs aux transformations des programmes (Eswatini) et la hausse des coûts de fonctionnement due à l'application de dispositifs plus stricts en matière d'assurances à donner (Éthiopie).

¹⁶ Évaluations des opérations menées en Chine, en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Éthiopie, en Indonésie, au Niger, en République démocratique du Congo, en Sierra Leone, en Somalie, en Türkiye, en Ukraine et au Yémen.

¹⁷ Évaluations des opérations menées en Chine, en Côte d'Ivoire, en Eswatini, au Guatemala, en Iraq, en Ouganda, en République démocratique du Congo, en Sierra Leone, en Somalie, en Ukraine et au Yémen.

Recommandations issues des évaluations:

- Veiller à ce que la planification des programmes au niveau national prévoie une concentration adéquate des activités et une orientation stratégique, qu'elle repose sur des critères géographiques ou sur le type d'intervention.
- Mettre davantage l'accent sur la nécessité d'utiliser des données et des analyses pour étayer et guider les mesures d'économie et démontrer leur efficacité.

Les partenariats ont-ils bien fonctionné?

43. **Partenaires des Nations Unies.** Comme les années précédentes, les partenariats stratégiques et opérationnels du PAM se sont révélés fondamentaux pour obtenir des résultats tant au niveau national que mondial. Les évaluations menées en 2025 ont mis en évidence la bonne collaboration que le PAM entretenait dans tous les secteurs grâce aux partenariats stratégiques établis avec d'autres entités des Nations Unies, mais – comme par le passé – les exemples tangibles de programmation conjointe étaient peu nombreux alors que les exemples d'occasions manquées de collaboration susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficacité sur le terrain¹⁸ étaient fréquents¹⁹.
44. Parmi les exemples positifs, on peut citer les opérations menées au Niger, où de nombreux partenariats stratégiques et opérationnels ont été mis en place dans le cadre des programmes de renforcement de la résilience et de protection sociale, et celles en Sierra Leone, où la mise en œuvre conjointe de projets de consolidation de la paix a contribué à renforcer les capacités nationales et a permis d'acquérir une expérience utile à l'appui des programmes dans ce domaine.
45. S'agissant des opérations d'urgence, la complexité de la coordination au sein des Nations Unies a compliqué la réalisation d'activités conjointes. En Éthiopie, par exemple, les problèmes de coordination au sein des Nations Unies et la diversité des approches adoptées pour collaborer avec le Gouvernement n'ont pas permis au système humanitaire de mettre en place une réponse collective efficace. Au Yémen, la dynamique complexe des relations avec les différentes parties au conflit a nui à la cohésion et, en Ukraine, des tensions sont apparues entre différents acteurs concernant les montants des transferts monétaires et les mécanismes à utiliser pour procéder à ces transferts. D'autres problèmes se sont posés, comme le manque de coordination des stratégies de ciblage, les rivalités entre organismes prétendant aux mêmes ressources et la divergence des processus de prise de décision, la diversité des cycles de planification et les différences de rythme de mise en œuvre.
46. Certains problèmes étaient propres au PAM. En République démocratique du Congo, il a partagé peu d'informations avec les autres organisations, ce qui a réduit les possibilités d'apporter une assistance multisectorielle et entraîné un risque de chevauchement des efforts.

¹⁸ Cela a été le cas en Arménie, en Chine, en Côte d'Ivoire, en Ouganda, en République démocratique du Congo, en Sierra Leone, en Türkiye et au Yémen.

¹⁹ Cela a été le cas pour les opérations menées en Arménie, en Iraq, au Niger, en Somalie, en Ukraine et au Yémen.

47. **Gouvernements.** Comme les années précédentes, les partenariats solides établis de longue date au niveau national avec les ministères et les institutions gouvernementales ont permis d'obtenir de bons résultats²⁰. Toutefois, les évaluations ont mis en évidence des exemples où les partenariats noués avec certains ministères relevant du mandat et des programmes du PAM étaient trop restreints, purement conjoncturels ou de nature opérationnelle²¹, ou d'autres où la participation du gouvernement à la conception des initiatives était limitée, comme en République démocratique du Congo. Un autre problème recensé par les évaluations en 2025 avait trait aux partenariats établis au niveau infranational²².
48. **Partenaires coopérants.** Les partenaires coopérants ont continué de jouer un rôle fondamental dans les opérations du PAM, mais les évaluations réalisées en 2025 ont aussi mis en évidence des occasions manquées de créer et de gérer des activités en collaboration. De ce fait, le PAM n'a pas profité de la complémentarité des compétences de ses partenaires coopérants dans les domaines où il en manquait²³. Dans des pays comme la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie, le Niger et l'Ouganda, les contrats de courte durée proposés par le PAM ont généré de l'incertitude, et la longueur des délais d'approbation des contrats, l'insuffisance des avances de fonds et les retards de remboursement se sont avérés particulièrement difficiles à gérer pour les petits partenaires locaux disposant de capacités financières restreintes. Les évaluations des opérations en Ukraine et au Yémen ont montré que les formations dispensées aux partenaires locaux visaient souvent à garantir le respect des procédures du PAM et non à assurer un renforcement global de leurs capacités.
49. Le PAM a transféré à ses partenaires coopérants une part considérable de risques liés à la sécurité, notamment dans les situations de conflit. Les évaluations ont mis en évidence le fait que le PAM ne fournissait pas suffisamment d'orientations et de formations et qu'il ne partageait pas assez la responsabilité des risques, notamment dans des contextes opérationnels difficiles, comme en République démocratique du Congo, en Ukraine et au Yémen. En outre, les évaluations ont fait valoir que l'approche adoptée par le PAM dans sa collaboration avec les organisations nationales et locales de la société civile ne prenait pas toujours en considération le rôle de ces dernières après le retrait des opérations du PAM.
50. **Partenariats avec des organismes spécialisés et le secteur privé et collaboration avec les institutions financières internationales.** Il est ressorti des évaluations menées en 2025 que le PAM a su tirer parti des relations solides et mutuellement bénéfiques établies avec ses partenaires du secteur privé et des établissements universitaires pour promouvoir des approches novatrices, en Chine et en Iraq, par exemple. Toutefois, sa trop grande dépendance à l'égard des financements privés a parfois abouti à une fragmentation géographique de la mise en œuvre et à une programmation à court terme, comme cela a été le cas en Chine. Des évaluations ont aussi mis en évidence des occasions manquées de renforcer la collaboration avec les acteurs du secteur privé et d'autres organisations disposant de compétences spécialisées dans des domaines où le PAM en manquait, par exemple les filières agricoles, l'assurance contre les risques climatiques et la protection sociale, respectivement en Arménie, en Côte d'Ivoire et en Eswatini. Les données factuelles relatives aux institutions financières internationales étaient limitées et se concentraient surtout sur les perspectives de collaboration dans le futur, comme en Eswatini.

²⁰ Entre autres exemples, on peut citer l'Arménie, la Côte d'Ivoire, l'Eswatini, l'Indonésie, l'Iraq, le Niger, l'Ouganda, la Sierra Leone, l'Ukraine et le Yémen.

²¹ Comme en Côte d'Ivoire, en Eswatini et en Sierra Leone.

²² Comme en Arménie, en Indonésie et en Iraq.

²³ Comme en Arménie, en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Éthiopie, au Niger, en Sierra Leone, en Türkiye, en Ukraine et au Yémen.

Recommandations issues des évaluations:

- Accorder davantage d'attention au renforcement des relations et des partenariats avec les autorités nationales au niveau décentralisé, notamment en ce qui concerne les interventions relatives à la protection sociale.
- Veiller à ce que la part des risques transférés par le PAM aux partenaires coopérants soit clairement définie et fasse l'objet d'un accord mutuel, et mettre en place des stratégies pour en assurer le suivi.
- Instaurer une collaboration opérationnelle plus étroite avec les partenaires, notamment en ce qui concerne le ciblage géographique et le choix des bénéficiaires.

Le PAM s'est-il bien préparé au transfert des responsabilités et à la période de transition?

51. Par le passé, les évaluations avaient mis en évidence des exemples positifs montrant que le PAM préparait les institutions nationales à prendre en charge la responsabilité de la mise en œuvre des activités. Toutefois, il n'avait pas toujours élaboré ou mis en œuvre de stratégies claires pour faciliter le transfert des responsabilités et la transition.
52. En 2025, les évaluations ont fait état de certaines avancées dans ce domaine, s'agissant notamment des activités de protection sociale et d'alimentation scolaire. Ainsi, en Eswatini, en Somalie, en Türkiye et en Ukraine, le PAM s'est clairement engagé dès le départ à se retirer et a prévu à cet effet des stratégies pour transférer la responsabilité de ces activités aux systèmes nationaux de protection sociale.

Exemples de transferts de responsabilité réussis

- En Somalie, le PAM a permis de transférer la responsabilité de l'ensemble du programme de protection sociale réactif face aux chocs en exploitant ses capacités d'expansion verticale et horizontale.
- En Türkiye, le PAM est parvenu à transférer durablement et avec succès la responsabilité du programme relatif aux filets de protection sociale d'urgence.
- En Arménie et en Iraq, le PAM a réussi à transférer la responsabilité des activités d'alimentation scolaire au gouvernement, sachant que des fonds étaient engagés au niveau national et que les acteurs gouvernementaux étaient confiants dans leur capacité d'intensifier les programmes.

53. Toutefois, les progrès ont été mitigés. La définition de calendriers réalistes laissait à désirer, s'agissant par exemple des programmes de protection sociale en Eswatini et en Ukraine; il était également nécessaire d'évaluer de manière plus rigoureuse les capacités techniques des partenaires et de fixer des étapes claires pour le déclenchement du processus de transfert des responsabilités, par exemple dans le cadre du programme d'alimentation scolaire en Iraq.

Recommandations issues des évaluations:

- Prévoir des stratégies claires et réalistes de transfert des responsabilités et de transition, et notamment des évaluations des risques.
- Procéder à des analyses rigoureuses des capacités tant au niveau centralisé que décentralisé.
- Adapter les stratégies de renforcement des capacités en vue de la transition et du transfert des responsabilités, le cas échéant.

Deuxième partie: Performance des services d'évaluation

54. La présente section rend compte des progrès réalisés au regard des cinq effets directs visés par la [politique d'évaluation du PAM \(2022\)](#). Les résultats obtenus en 2025 sont exposés pour chacun des effets directs, avec en complément une analyse des progrès accomplis. L'annexe II donne un aperçu détaillé des indicateurs de suivi de la performance relevant de chaque effet direct, et présente leur évolution depuis 2023.
55. Compte tenu des contraintes financières considérables auxquelles est confronté le PAM, le Bureau de l'évaluation a réaffirmé sa volonté de mener à bien les activités de son plan de travail et de répondre tant à la nécessité de rendre des comptes qu'aux besoins d'apprentissage tout en recherchant activement des gains d'efficacité afin de garantir que les services d'évaluation soient en adéquation avec les ressources disponibles et les transformations de l'organisation. On trouvera ci-après un aperçu des principales mesures prises par le Bureau.

Aperçu des mesures d'économie prises par le Bureau de l'évaluation:

- Regroupement des services d'évaluation et révision de la structure des effectifs, ayant entraîné la suppression de 24 postes (soit 29 pour cent) financés par le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) depuis 2023.
- Confirmation de la tendance visant à réduire le nombre global d'évaluations en respectant la norme approuvée par le Conseil en 2024 qui prévoit de couvrir 70 pour cent des PSP, et réalisation de deux évaluations mondiales par an seulement.
- Poursuite des efforts consentis pour maîtriser le coût des évaluations des PSP grâce à l'adoption d'une approche plus personnalisée et à un ajustement de la taille des équipes et de leur répartition géographique.
- Traitement de certaines activités en interne, notamment la synthèse annuelle des évaluations, les récapitulatifs des données d'évaluation, l'aide à l'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées et les résumés des vérifications a posteriori de la qualité.
- Utilisation d'un outil d'analyse des données factuelles s'appuyant sur l'intelligence artificielle pour produire les récapitulatifs des données d'évaluation.
- Conformément aux mesures d'efficacité préconisées au niveau institutionnel, économies de 156 000 dollars É.-U. réalisées en 2025 grâce au passage des ateliers d'évaluation mondiaux à un format virtuel et réduction de 40 pour cent des frais de déplacement par rapport à 2024 avec la limitation des déplacements aux missions strictement nécessaires.

Effet direct 1: Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles

Méthodes d'évaluation innovantes et offrant des possibilités d'adaptation

56. Dans l'ensemble des services d'évaluation, on **a continué** de veiller à ce que les évaluations soient élaborées et menées à l'aide de formules et de méthodes bien adaptées à leur objet et au contexte.
57. En ce qui concerne les **évaluations centralisées**, le Bureau de l'évaluation a progressé dans la diversification des méthodes qu'il employait, notamment en approfondissant les analyses quantitatives et en améliorant les sources de données utilisées ainsi qu'en recourant à la cartographie des effets directs pour rendre compte des résultats qui n'apparaissent pas dans les systèmes de suivi institutionnels. Des cabinets d'évaluation indépendants ont également été invités à présenter des propositions offrant des méthodologies novatrices.

58. S'agissant des **évaluations décentralisées**, le PAM et les équipes d'évaluation ont continué de rechercher des moyens de moduler les approches et les méthodes d'évaluation en fonction de chaque pays et, dans certains cas, de s'adapter aux changements soudains intervenant dans l'environnement opérationnel du PAM. Lorsque les conditions de sécurité se sont détériorées au Liban, le PAM et le Gouvernement ont adopté une approche hybride de collecte des données pour l'évaluation conjointe du programme national de ciblage de la pauvreté. Dans le cadre des efforts constants déployés par le PAM pour collaborer avec les communautés autochtones et prendre en compte les perspectives culturelles, l'équipe chargée de l'évaluation menée dans l'État plurinational de Bolivie a appliqué la méthode dite de l'"enquête appréciative" et exploité les cercles de parole et la concertation pour déterminer si les résultats des projets étaient conformes aux aspirations des communautés.
59. Pour les **évaluations d'impact**, le Bureau de l'évaluation a continué à mettre au point et à utiliser des approches innovantes de manière à évaluer avec rigueur les interventions humanitaires ou les activités de développement menées par le PAM. Il étudie actuellement la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle pour analyser le langage naturel dans le cadre des évaluations. En 2025, le Bureau de l'évaluation a reçu une subvention de la Fondation Gates pour tester un projet associant finances numériques et stratégies nouvelles de communication numérique visant à faire évoluer la société et les comportements dans le but d'améliorer la santé des femmes et la nutrition de l'enfant dans trois pays.

Aide à la qualité

60. On trouvera à l'annexe I-C un récapitulatif des 19 évaluations décentralisées achevées en 2025, dont 17 ont été réalisées à la demande de bureaux de pays, une à la demande du Service chargé de la nutrition, des repas scolaires et de la protection sociale du Siège à Rome et une à l'initiative du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. L'Unité chargée des évaluations décentralisées au sein du Bureau de l'évaluation, qui comprend du personnel à Rome et des équipes techniques régionales chargées de l'évaluation, a fourni un appui technique direct et des conseils aux bureaux de pays et au Siège mondial. Grâce à elle, ces bureaux ont pu disposer des capacités nécessaires pour faire réaliser et gérer des évaluations décentralisées qui soient fiables. Les équipes techniques régionales chargées de l'évaluation ont joué un rôle particulièrement important pour aider le personnel des bureaux de pays à gérer ces évaluations et faire en sorte qu'elles respectent les normes de qualité en matière d'évaluation (voir la section ci-après), satisfassent à l'obligation de rendre compte faite aux bureaux de pays et répondent aux besoins d'apprentissage de ces derniers.
61. Le service indépendant d'aide à la qualité des évaluations décentralisées géré par le Bureau de l'évaluation a communiqué en temps voulu ses observations sur tous les projets de mandat d'évaluation ainsi que sur les rapports de démarrage, d'évaluation et de référence²⁴. Le service d'aide à la qualité a été internalisé au Siège en 2025 pour gagner en efficacité. Son importance est devenue de plus en plus fondamentale avec la hausse du nombre de demandes d'aide émises par les bureaux de pays dont les capacités sont mises à rude épreuve en raison des réductions d'effectifs.

²⁴ En 2025, le service a fourni des observations sur 70 projets de documents, dont 17 mandats, 23 rapports de démarrage, 27 rapports d'évaluation et 3 rapports de référence.

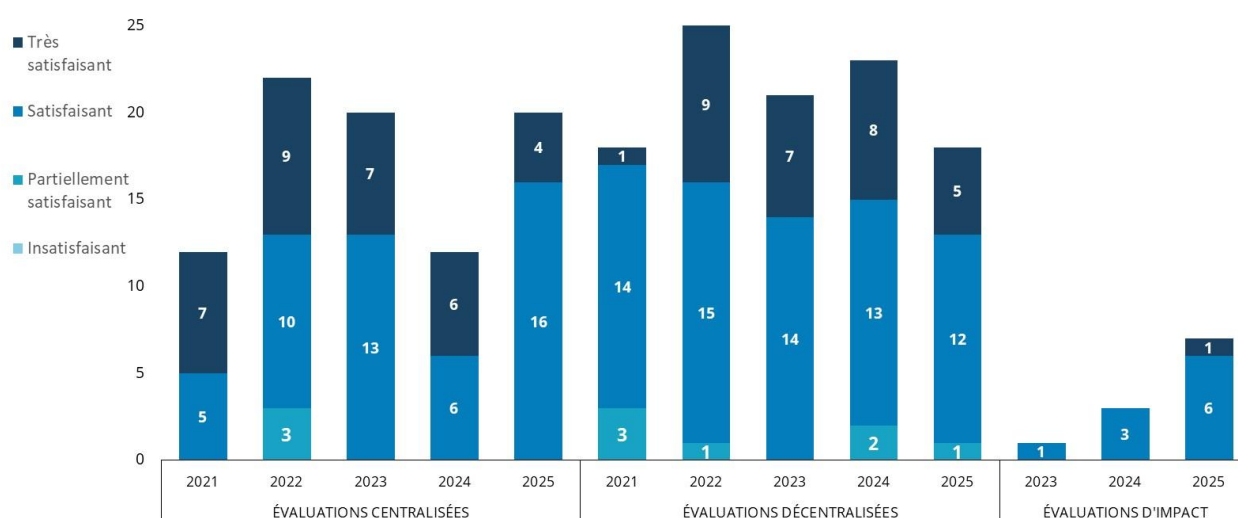
Assurance qualité

62. En 2025, le Système d'assurance qualité des évaluations du PAM a fait l'objet d'une refonte complète pour tenir compte des enseignements des dernières évaluations et l'adapter à la nouvelle structure organisationnelle du PAM et aux délégations de pouvoirs les plus récentes. Le "mini-guide" à l'intention des directeurs qui font réaliser des évaluations décentralisées a été révisé pour préciser le rôle qui leur revient selon le cadre d'application du principe de responsabilité actualisé.
63. Plusieurs notes techniques ont été simplifiées pour que les bureaux de pays et les équipes d'évaluation puissent les utiliser plus facilement. Le Bureau de l'évaluation a également diffusé une note d'information sur l'usage éthique de l'intelligence artificielle dans les évaluations du PAM, qui présente brièvement les risques majeurs en la matière et les principales mesures d'atténuation. Deux notes d'information sur l'évaluation des activités financées par le Fonds pour l'adaptation et le Fonds vert pour le climat ont été mises au point pour faire part au personnel du PAM des exigences spécifiques des donateurs en matière d'évaluation.

Vérification a posteriori de la qualité des évaluations

64. Chaque évaluation menée par le PAM fait l'objet d'une vérification a posteriori de sa qualité. Il s'agit d'un mécanisme par lequel des experts indépendants notent la qualité des évaluations au regard des normes et règles arrêtées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), ainsi que des exigences en matière d'évaluation définies dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et dans la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Les vérifications a posteriori de la qualité des évaluations permettent de déterminer dans quelle mesure les utilisateurs peuvent s'appuyer sur des constatations fiables issues des évaluations pour éclairer la prise de décisions au PAM.
65. En 2025, 27 pour cent des 45 évaluations menées par le PAM ont reçu l'appréciation "très satisfaisant", 71 pour cent "satisfaisant", 2 pour cent "partiellement satisfaisant", mais aucune n'a reçu l'appréciation "insatisfaisant". La figure 1 donne un aperçu général de l'évolution des appréciations pour ce qui est des évaluations centralisées et décentralisées et des évaluations d'impact.

Figure 1: Vérification a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation achevés (2021-2025)



Source: Bureau de l'évaluation.

66. D'après l'indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, 71 pour cent des évaluations ont reçu l'appréciation "respecte les exigences" et 29 pour cent l'appréciation "se rapproche des exigences". Aucune évaluation n'a reçu l'appréciation "ne satisfait pas aux exigences". La note moyenne pour les 45 évaluations était de 7,1 ("respecte les exigences"), en légère baisse par rapport à la note de 7,6 obtenue en 2024.
67. Les bureaux du PAM au Nicaragua et en Sierra Leone ainsi que la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution se sont vu décerner le prix d'excellence de l'évaluation du PAM pour avoir su intégrer de manière exceptionnelle la problématique relative à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les questions, les approches et les méthodes d'évaluation.
68. Depuis 2023, le PAM rend compte des résultats obtenus au regard de l'indicateur de performance des évaluations prévu dans la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et de la mesure dans laquelle il est parvenu à prendre en compte les personnes les plus vulnérables dans ses évaluations. Il ressort des rapports d'évaluation achevés en 2025 que 51 pour cent des évaluations ont été jugées conformes aux exigences, ce qui représente une amélioration par rapport aux 47 pour cent enregistrés en 2024.

Effet direct 2: La couverture des évaluations est équilibrée et pertinente et répond au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage

Planification des évaluations

69. Tous les principaux résultats prévus dans le plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2025-2027²⁵ ont été atteints malgré la restructuration et les coupes budgétaires mises en œuvre par le PAM.
70. Dans le cadre de l'action qu'il mène pour coordonner les services d'évaluation, en 2025, le Bureau de l'évaluation a entrepris d'organiser des réunions périodiques de planification intégrée des évaluations par région afin de passer en revue les évaluations centralisées et décentralisées ainsi que les évaluations d'impact prévues pour chaque bureau de pays. Dans certains cas, cet exercice a permis de réduire la priorité accordée à certaines évaluations pour utiliser au mieux les ressources limitées à disposition et alléger le plus possible le volume de travail des équipes des bureaux de pays, déjà surchargées.
71. Le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général ont travaillé ensemble pour garantir la cohérence et la complémentarité de leurs plans de travail respectifs et éviter les doubles emplois. Ces travaux ont été facilités par la mise en place d'un tableau de bord conjoint. Le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne ont commencé à analyser ensemble les problèmes systémiques que posent les approches du PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités.
72. Le Bureau de l'évaluation a collaboré avec le Service chargé du suivi des programmes et de l'établissement des rapports pour sensibiliser et aider les bureaux de pays à utiliser l'outil d'évaluation, de suivi et de budgétisation et à appliquer les directives associées; à cet effet, ils ont organisé des webinaires conjoints traitant de l'utilisation de cet outil, des enseignements tirés de l'expérience et des problèmes rencontrés.

²⁵ "Plan de gestion du PAM pour 2025-2027" (WFP/EB.2/2024/5-A/1/Rev.1), annexe VII, [Plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2025-2027](#).

73. Des accords contractuels ont été mis en place pour 84 pour cent des évaluations initialement prévues pour 2025²⁶. Comme toujours, les cycles des PSP, les priorités des bureaux de pays, les demandes des nouveaux donateurs et la disponibilité des ressources ont fluctué, si bien qu'il a fallu effectuer des ajustements tout au long de l'année, notamment pour les évaluations décentralisées.
74. Dans les contextes où cela était possible et pertinent, les équipes techniques régionales chargées de l'évaluation ont joué un rôle déterminant dans la planification d'évaluations décentralisées multipays auxquelles elles ont également apporté un soutien, ce qui a permis aux bureaux de pays qui faisaient face à des problèmes financiers majeurs de faire réaliser des évaluations et d'améliorer l'apprentissage transnational. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a, par exemple, aidé les bureaux du PAM au Bénin, au Cameroun et au Sénégal à faire réaliser une évaluation multipays axée sur l'alimentation scolaire.

Évaluations des politiques

75. Les politiques doivent être évaluées entre quatre et six ans après le début de leur mise en œuvre ou avant que des modifications y soient apportées. Les évaluations visent à estimer la qualité, le processus de mise en œuvre et les résultats des politiques afin de permettre à la direction de décider si des mesures correctives doivent être prises ou s'il convient d'élaborer une nouvelle politique, selon que de besoin.
76. À la fin de 2025, 75 pour cent des politiques en vigueur approuvées après 2011 et figurant dans le recueil des politiques du PAM²⁷ avaient été évaluées ou étaient en cours d'évaluation (voir l'annexe III). Les résultats de l'évaluation de la politique en matière de gestion globale des risques ont été présentés au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2025 et ont fait apparaître la façon dont le PAM passe d'une gestion des risques par des spécialistes à une approche où tout le monde est concerné.

Évaluations stratégiques

77. Les évaluations stratégiques sont de nature prospective et s'attachent à analyser des domaines thématiques, des initiatives institutionnelles et des questions importantes dans le but de guider l'orientation stratégique du PAM et les décisions de la direction d'un point de vue global.
78. En 2025, le Bureau de l'évaluation a mené à bien trois évaluations stratégiques.
 - **Dans l'évaluation stratégique portant sur l'appui apporté par le PAM aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et aux migrants**, présentée au Conseil à sa session annuelle de 2025, l'équipe d'évaluation a recommandé au PAM d'adopter une position institutionnelle claire et de préciser son offre de programmes et les partenariats opérationnels qu'il entend mettre en œuvre pour prendre en compte les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les migrants, et de renforcer ses systèmes de données et sa capacité d'analyse pour veiller à ce que tous les programmes reposent sur une analyse approfondie de la situation des uns et des autres au regard de leurs vulnérabilités croisées et des risques qu'ils courent sur le plan de la protection.

²⁶ Ibid.

²⁷ "Recueil des politiques relatives au Plan stratégique" (WFP/EB.1/2026/5-A).

- **Dans l'évaluation stratégique des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle**, présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2026, l'équipe d'évaluation a recommandé de préciser l'orientation stratégique du PAM en matière d'établissement des priorités, de préserver les normes minimales, de maintenir les effectifs essentiels, d'améliorer la transparence et la capacité d'adaptation et de renforcer les dispositifs de partage des données avec ses partenaires ainsi que l'interopérabilité des systèmes internes de données de l'organisation.
 - **Dans l'évaluation de la feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025)**, présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2026, l'équipe d'évaluation a recommandé au PAM d'actualiser la stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement pour faire en sorte qu'elle cadre avec le plan stratégique du PAM et tienne compte de l'évolution des engagements pris en faveur de l'initiative ONU80. Elle a aussi recommandé au PAM d'améliorer la cohérence interne des systèmes et des processus de planification et de renforcer la cohérence externe dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative ONU80.
79. Deux évaluations stratégiques ayant démarré en 2025 seront présentées au Conseil, l'une à sa session annuelle et l'autre à sa deuxième session ordinaire de 2026. La première porte sur la contribution apportée par le PAM en matière de protection sociale et la seconde sur l'adaptation du PAM à l'évolution du contexte des partenariats.

Évaluations des plans stratégiques de pays

80. Les évaluations de PSP sont les principaux instruments utilisés pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage à l'échelle institutionnelle sur la base des résultats obtenus par le PAM dans les pays. Il est procédé à l'évaluation du PSP d'un pays donné au cours de l'avant-dernière année du cycle défini pour le PSP en question, afin de faire état des résultats obtenus, de contribuer à la conception du PSP suivant et, éventuellement, à celle des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
81. Quatorze évaluations de PSP ont été achevées en 2025. Celles relatives aux PSP pour la Chine, la Côte d'Ivoire, l'Eswatini, l'Éthiopie, l'Indonésie, le Niger, l'Ouganda, la République démocratique du Congo, la Sierra Leone et la Türkiye ont été présentées au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2025, tandis que celles couvrant les PSP pour l'Arménie, le Guatemala et l'Iraq ont été soumises à sa première session ordinaire de 2026. La présentation de l'évaluation du PSP pour la Somalie a été reportée à une session ultérieure du Conseil. Onze évaluations de PSP étaient en cours à la fin de 2025 (voir l'annexe I-A). La différence entre le nombre d'évaluations de PSP prévues (18) et achevées (14) en 2025 s'explique par les changements intervenus dans les calendriers des PSP durant la mise en œuvre, souvent liés à une modification du cycle des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central et évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle

82. Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation du PAM, toutes les "opérations exigeant l'attention du Siège" ou les "opérations coordonnées au niveau central de renforcement des interventions" font l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central, d'une évaluation de PSP ou d'une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle. Les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central sont l'occasion d'apprécier les résultats obtenus par le PAM dans les situations d'urgence. Elles peuvent être de portée mondiale, multipays ou ne couvrir qu'un pays. En 2025, 100 pour cent des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central qui devaient être évaluées l'ont été.
83. En 2025, le Bureau de l'évaluation a achevé **deux évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central**. L'évaluation de l'intervention menée par le PAM face à la crise en Ukraine, couvrant la période 2022-2024, a été soumise au Conseil à sa session annuelle de 2025, et l'évaluation de l'intervention menée par le PAM au Yémen (2019-2024) lui a été présentée à sa deuxième session de 2025. L'évaluation de l'intervention d'urgence coordonnée au niveau central menée par le PAM face à la crise régionale soudanaise, qui porte sur le Soudan et sept pays voisins qui accueillent des réfugiés soudanais, sera soumise au Conseil à sa session annuelle de 2026.
84. En outre, en 2025, le Bureau de l'évaluation a présenté au Conseil quatre évaluations de PSP couvrant les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central mises en œuvre en Éthiopie, au Niger, en République démocratique du Congo et en Türkiye²⁸.
85. Le Bureau de l'évaluation participe aussi activement aux travaux des groupes de gestion des **évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle**, qui évaluent l'intervention collective face aux urgences pour lesquelles le Coordonnateur des Nations Unies pour les secours d'urgence, en concertation avec les hauts responsables du Comité permanent interorganisations, a activé des protocoles d'intensification de l'action humanitaire à l'échelle du système. Les évaluations de l'intervention menée face à la crise humanitaire en Somalie et de l'intervention menée à la suite des séismes qui ont frappé la Türkiye et la République arabe syrienne en 2023 ont été achevées en 2025. Une synthèse des évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle menée en Ukraine a également été achevée en 2025.
86. Une synthèse des récentes évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle a été consacrée principalement à la Réinitialisation des modalités de l'action humanitaire et a porté plus particulièrement sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacé du système humanitaire. Les résultats ont été présentés aux parties prenantes à la fin de 2025, et le rapport devrait être publié en 2026. Une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle axée sur les opérations menées dans l'est de la République démocratique du Congo avait été mise en attente en raison de la situation en matière de sécurité qui régnait dans cette région. Elle reprendra en 2026 (voir l'annexe I-D).

²⁸ Ces évaluations portent sur l'intégralité des PSP, mais une attention particulière est aussi accordée aux interventions d'urgence. Le respect par le PAM des principes humanitaires, l'état de sa préparation aux situations d'urgence et la rapidité de ses interventions d'urgence, les mesures de protection qu'il adopte, l'exercice de sa responsabilité à l'égard des personnes touchées, sa gestion des risques et l'action qu'il mène dans d'autres domaines d'intérêt y sont évalués. Lors de la conception de ces évaluations, on prend en compte les contraintes particulières relatives aux données, tant en matière d'accès que de qualité, qui résultent de la situation d'urgence et l'on accorde une attention particulière aux questions de déontologie liées à l'évaluation, au souci d'éviter de nuire, ainsi qu'à la recherche de moyens novateurs pour mieux faire entendre la voix des groupes de personnes difficiles à atteindre.

Synthèses d'évaluations

87. Une synthèse des évaluations de l'action menée par le PAM dans les pays à revenu intermédiaire, dont la réalisation qui avait débuté en 2024, a été achevée et présentée au Conseil à sa session annuelle de 2025. Il y était recommandé que les stratégies et les offres de programmes soient mieux formulées, en particulier lorsqu'elles concernent des pays à revenu intermédiaire qui accueillent des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et apportent un appui aux migrants en situation irrégulière, des pays à revenu intermédiaire où le PAM agit sans ciblage direct des bénéficiaires ou encore des pays à revenu intermédiaire en situation de transition au sortir d'une crise. Une synthèse d'évaluations portant sur la participation du PAM à la coordination de l'action humanitaire, dont la réalisation a débuté en 2025, sera présentée au Conseil à sa session annuelle de 2026.

Initiatives d'évaluation conjointe et évaluations à l'échelle du système menées au niveau mondial

88. Le Bureau de l'évaluation convient qu'il est primordial d'encourager les activités d'évaluation menées en collaboration, et il est résolu à appuyer la réalisation d'évaluations conjointes²⁹ et d'évaluations entreprises à l'échelle du système. Ces initiatives sont essentielles pour tirer parti des efforts collectifs et renforcer l'effet global des évaluations. Le Bureau participe activement aux **évaluations mondiales conjointes** en allouant à cet effet des moyens en personnel, des compétences techniques et des ressources financières. Cette contribution facilite sa collaboration constructive avec un large éventail de partenaires opérant selon diverses modalités de gouvernance et de gestion. Le Bureau s'assure que les activités menées dans le cadre de ces évaluations et études conjointes sont rigoureuses et conformes aux meilleures pratiques internationales, de façon à renforcer la capacité collective de déterminer les difficultés les plus pressantes et d'y faire face ensemble.
89. À l'échelle mondiale, le PAM a participé à des initiatives d'évaluation menées en collaboration, siégeant au sein des comités de pilotage respectifs de deux évaluations conjointes achevées en 2025. L'une de ces évaluations portait sur la riposte collective internationale à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) sous l'angle du développement et de l'aide humanitaire et a été menée sous la conduite de la **Coalition mondiale d'évaluation de la réponse à la COVID-19**; l'autre portait sur les travaux menés dans le cadre du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et a été réalisée sous la conduite de la Banque mondiale.
90. Le PAM fait partie du groupe de gestion de la **Coalition mondiale pour la synthèse des objectifs de développement durable (ODD)**, qui rassemble des entités des Nations Unies, des organisations bilatérales et multilatérales, ainsi que des organes et réseaux d'évaluation et de synthèse mondiaux, dans le but de mettre à profit les possibilités qu'offrent l'évaluation et la synthèse pour accélérer la réalisation des ODD. En 2025, le PAM a coprésidé les activités intéressantes la synthèse portant sur le pilier "population", avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Le premier volet de la synthèse était axé sur la mise en œuvre et l'efficacité des interventions d'assistance sociale visant à venir en aide aux personnes les plus démunies. Des constatations préliminaires ont

²⁹ Le GNUE définit l'évaluation conjointe comme une activité d'évaluation menée conjointement par plusieurs entités portant sur un sujet d'intérêt commun, le degré de partenariat variant selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources ou établissent un rapport combiné (Équipe spéciale sur l'évaluation conjointe du GNUE. 2013. *Resource Pack on Joint Evaluations*, p. 12).

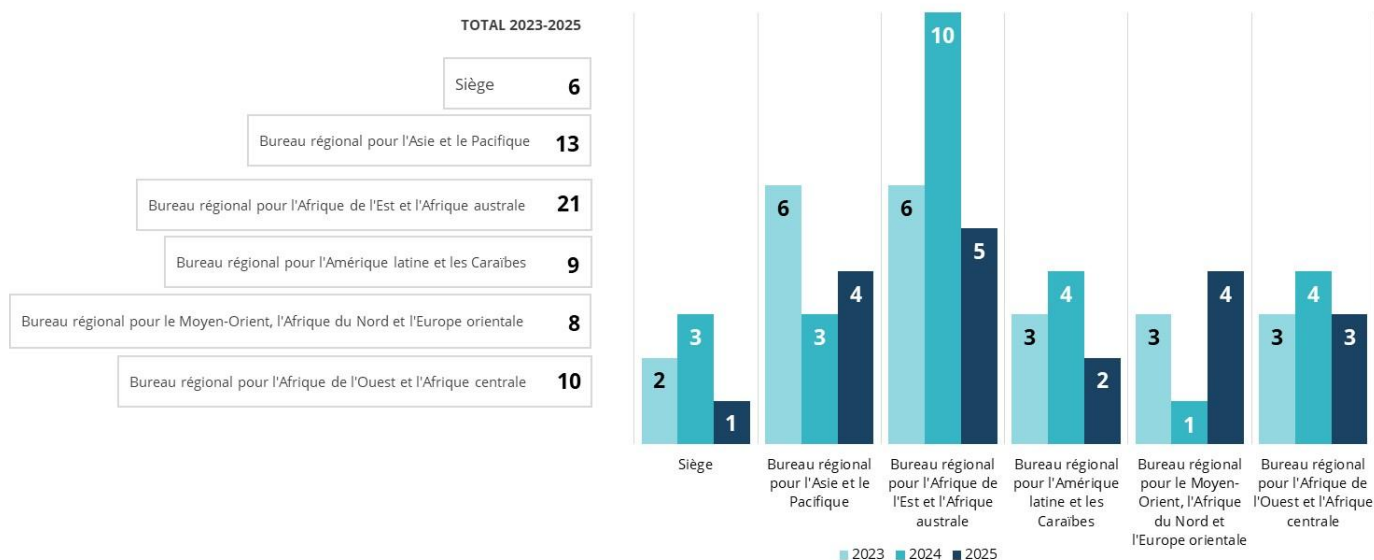
été présentées lors du deuxième Sommet mondial pour le développement social et seront diffusées en d'autres occasions tout au long de 2026.

91. En 2025, le Bureau de l'évaluation a contribué financièrement, et en tant que membre du groupe de gestion conjointe, à l'établissement d'une série de récapitulatifs des données d'évaluation recueillies à l'échelle du système des Nations Unies, sous la direction du **Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système**. Le Bureau de l'évaluation a également siégé au sein des groupes de gestion respectifs de deux évaluations à l'échelle du système achevées au cours de l'année.
92. En 2025 toujours, le PAM a en outre contribué à une évaluation des systèmes alimentaires à l'échelle du système, qui a été l'occasion de déterminer le degré d'efficacité du Pôle de coordination des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, l'accent étant mis sur les mécanismes de gestion des partenariats et de coordination de celui-ci.

Évaluations décentralisées

93. Les évaluations décentralisées ont pour objet de contribuer à répondre aux besoins en matière d'apprentissage, de mettre en évidence les résultats obtenus et, dans certains cas, d'honorer les engagements pris auprès de donateurs et d'autres partenaires. Selon la norme de couverture minimale, au moins une évaluation décentralisée doit être demandée par bureau de pays et par cycle de PSP ou de PSP provisoire. Six bureaux de pays sont parvenus au terme d'un de ces cycles en 2025. Quatre d'entre eux ont fait réaliser au moins une évaluation décentralisée.
94. Le plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2025-2027 prévoyait que 31 évaluations décentralisées seraient demandées en 2025. Toutefois, depuis l'adoption du plan de travail, la mise en œuvre des PSP a connu de nombreux changements: réductions des effectifs des bureaux de pays, restrictions budgétaires sans précédent, instabilité sociopolitique et autres événements. En conséquence, en 2025, les travaux n'ont débuté que pour 27 évaluations décentralisées et une étude de référence.
95. Dix-neuf évaluations décentralisées ont été achevées en 2025 (voir l'annexe I-C pour plus d'informations), dont 18 avaient été demandées par des bureaux de pays et des bureaux régionaux et une par le Service chargé de la nutrition, des repas scolaires et de la protection sociale, au Siège, à Rome. Treize de ces 19 évaluations décentralisées avaient été réalisées à la demande de donateurs. Trois études de référence (Haïti, Népal et Rwanda) ont été réalisées dans le cadre d'évaluations pluriannuelles.

Figure 2: Répartition des évaluations décentralisées achevées pour chaque région et pour le Siège, par année d'achèvement (2023-2025)



Source: Bureau de l'évaluation.

96. Deux évaluations thématiques multipays menées à bien ont jeté un éclairage très pertinent sur des questions jugées prioritaires par le PAM aux fins de l'apprentissage, sur la base de données d'évaluation portant sur plusieurs pays. La première avait été demandée par le Service chargé de la nutrition, des repas scolaires et de la protection sociale et portait principalement sur les systèmes alimentaires opérationnels dans six pays³⁰; la seconde avait été demandée par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et portait sur les achats de produits alimentaires effectués aux niveaux local et régional en El Salvador, au Guatemala, au Honduras et au Nicaragua.
97. Les équipes techniques régionales chargées de l'évaluation ont continué d'aider les bureaux de pays à déterminer les besoins de données factuelles, à coordonner les plans d'évaluation et les budgets avec les PSP et à étudier les moyens de demander des évaluations de manière plus efficace afin de tenir compte de restrictions budgétaires de plus en plus fortes.

Évaluations d'impact

98. Les évaluations d'impact ne sont pas soumises à des normes de couverture et peuvent viser des activités dont la durée est comprise entre un et quatre ans. Les divers guichets thématiques définis pour ces évaluations ont été maintenus, tout comme le volet humanitaire³¹. En 2025, le Bureau de l'évaluation a publié sept rapports finals d'évaluation d'impact portant sur les activités menées en Gambie, au Ghana (phase 1), en Haïti, au Kenya, au Mali, au Népal et au Rwanda. Sept autres évaluations d'impact devraient être achevées en 2026. De nombreuses évaluations d'impact (en cours ou ayant démarré en 2025) se poursuivront au moins jusqu'en 2027. On trouvera à l'annexe I-B le récapitulatif de toutes les évaluations d'impact achevées ou en cours d'exécution dans l'année.

³⁰ Bénin, Burundi, Ghana, Honduras, Inde et Rwanda.

³¹ Le volet humanitaire a été établi avec pour objectif d'élaborer des méthodes nouvelles et innovantes d'évaluation d'impact dans les contextes de fragilité difficiles et les situations d'urgence complexes.

99. Le Bureau de l'évaluation a continué de consolider son partenariat stratégique avec le département de la Banque mondiale chargé de l'évaluation de l'impact du développement, l'objectif étant de produire des données factuelles au moyen de plusieurs guichets thématiques définis pour les évaluations d'impact. Il a également développé son partenariat technique en matière d'évaluation d'impact avec l'International Security and Development Center.
100. En 2025, le Bureau de l'évaluation a achevé une évaluation d'impact de l'action anticipatoire au Népal – projet élaboré conjointement avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et financé par le Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence. À la suite de la réalisation de cette évaluation d'impact menée au Népal et d'une évaluation d'impact réalisée au Bangladesh, le PAM et l'OCHA ont signé un mémorandum d'accord d'une durée de cinq ans dans le but de formaliser les évaluations d'impact conjointes de l'action anticipatoire et de toute autre intervention financée par le Fonds central.
101. Enfin, le Bureau de l'évaluation a conclu avec de nouveaux partenaires 18 accords à long terme portant sur des services liés aux évaluations d'impact et a accompagné l'intégration de ces partenaires afin d'assurer une transition en douceur et le respect des normes en vigueur au PAM.

Effet direct 3: Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles, en réponse aux besoins du PAM et de ses partenaires

102. Une enquête biennale menée au début de 2025 auprès de parties prenantes internes et externes à l'évaluation a permis de recueillir auprès des 900 répondants des informations précieuses sur leurs préférences relatives aux produits, canaux et services d'évaluation. La plupart des répondants avaient pour habitude de consulter les données factuelles issues des évaluations et ont indiqué une préférence pour les produits concis et présentés sous forme graphique. Les utilisateurs ont souligné qu'il était important de mieux adapter les produits à leurs besoins particuliers; ils ont également suggéré de simplifier et d'accélérer les processus, de mettre davantage l'accent sur l'apprentissage, et d'assurer une diffusion plus large des produits, mais aussi d'exploiter davantage les données factuelles dans le cadre des échanges avec les donateurs. De plus, une enquête de satisfaction est envoyée aux participants après chaque évaluation (66 répondants en 2025). Plus de 75 pour cent des répondants ont déclaré qu'ils étaient très satisfaits des évaluations, qu'il s'agisse de leur utilité, de leur pertinence, de leur sérieux ou de leur exploitabilité, et qu'ils estimaient avoir été suffisamment consultés. Quatre-vingt-trois pour cent des répondants ont indiqué que les évaluations étaient réalisées en temps opportun, mais 48 pour cent ont fait état de légers retards. L'enquête a fait apparaître que la proportion de personnes ayant l'intention d'utiliser les évaluations était élevée. Le Bureau de l'évaluation a tiré parti de ces informations en retour pour améliorer l'utilisation effective et l'effet des évaluations disponibles, notamment en rendant les recommandations qui y figurent plus facilement consultables, mieux adaptées au contexte et plus exploitables.
103. Il a continué de veiller à ce que 47 rapports d'évaluation puissent être consultés en temps voulu par tous les utilisateurs auxquels ils étaient destinés, à savoir le Conseil, ainsi que la direction du PAM et ses équipes. Tous les rapports d'évaluation d'impact et d'évaluation centralisée ont été publiés dans les délais impartis, comme l'ont été 89 pour cent des rapports d'évaluation décentralisée. Tous ces rapports ont été soigneusement édités et mis en page avant publication, et des supports visuels ont été utilisés pour en faciliter la lecture. Les rapports ont été complétés par divers produits d'accompagnement concis, notamment des notes d'information, des infographies et des vidéos, ou par l'organisation de webinaires.

104. Le Bureau de l'évaluation a mis à disposition des produits de communication spécialement adaptés, ce qui a donné lieu à 74 428 téléchargements distincts de produits issus d'évaluations à partir des plateformes du PAM destinées aux utilisateurs externes, soit une augmentation de 15 pour cent par rapport à 2024. En complément, ces produits ont été rendus accessibles sur les canaux de diffusion numérique internes du PAM et sur le site Web du Conseil d'administration, et des sources de renseignements destinées à l'ensemble de la communauté des évaluateurs ont été mises en ligne par le GNUE et le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire. En outre, le Bureau de l'évaluation a mis en avant les données d'évaluation: il a mis en ligne 94 publications sur les plateformes internes (40 421 vues), 16 articles sur le site Web *Medium* et 13 articles dans des bulletins d'information. Ces activités ont contribué à une augmentation de 3,8 pour cent du nombre de personnes ouvrant le bulletin d'information du Bureau après l'avoir reçu, et ont été renforcées par une présence active sur les médias sociaux.

Des procédures claires pour l'intégration des données issues des évaluations dans les programmes et les politiques

105. Dans l'ensemble des services d'évaluation, le Bureau a continué de s'attacher à fournir des données factuelles et à orienter la prise de décisions aux fins de l'élaboration de programmes et de politiques dans une optique stratégique. Dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive pour 2025, 74 pour cent des bureaux de pays ont indiqué avoir utilisé des données d'évaluation pour améliorer la mise en œuvre et l'efficacité des programmes dans le but de perfectionner les méthodes de recensement et de gestion des risques et d'assurer le bon fonctionnement des mécanismes permettant de rendre compte de l'action menée.
106. Le Bureau de l'évaluation a poursuivi l'examen de chaque projet de PSP et de politique, en veillant à y intégrer les données d'évaluation disponibles. Tous les projets de politique et de PSP du PAM élaborés en 2025 faisaient explicitement mention de données d'évaluation lorsque ces données étaient disponibles. La politique en matière d'ancrage local a été élaborée en tenant compte, comme il convenait, des données d'évaluation pertinentes. En outre, dans certains bureaux de pays du PAM – comme ceux de Cuba et du Guatemala –, les équipes techniques régionales chargées de l'évaluation ont apporté leur appui aux ateliers consacrés à la formulation de PSP en communiquant des données spécialement adaptées à cette fin.
107. Dans le contexte de la vaste restructuration du PAM opérée en 2025, le Bureau de l'évaluation a activement appuyé la révision des procédures internes, notamment au moyen d'un suivi systématique de l'application des recommandations issues des évaluations sous la direction de la Division de la gestion des risques pour veiller à ce que la nouvelle structure soit adaptée à la mission de l'organisation.
108. On trouvera à l'annexe V du présent document un rapport sur l'état d'avancement des mesures prises pour donner effet aux recommandations issues des évaluations, qui a été établi par la Division de la gestion des risques. Soixante pour cent des 1 000 mesures dont la mise en œuvre devait être achevée en 2025 ont été exécutées avec succès. Selon la direction du PAM, ces mesures ont donné effet à 317 recommandations formulées dans 82 rapports d'évaluation.

Données factuelles issues des évaluations adaptées aux besoins du PAM et des partenaires

109. Malgré la pression exercée sur le personnel du PAM, qui a eu pour effet de réduire les possibilités de mobilisation des utilisateurs, le Bureau de l'évaluation a continué de s'employer à répondre de manière plus souple aux besoins du PAM et de ses partenaires en matière de données factuelles et à faire en sorte que le rayonnement des évaluations aille au-delà du cercle de leurs destinataires immédiats.

110. Le Bureau a continué d'entretenir des liens étroits avec d'autres services mondiaux pour déterminer dans quels domaines le PAM avait le plus besoin d'obtenir sans délai des données factuelles concises et axées sur l'utilisation. Sept récapitulatifs de données d'évaluation ont été produits en réponse à des demandes formulées aux niveaux mondial et régional (voir l'annexe I-E). Les équipes techniques régionales chargées de l'évaluation ont continué à fournir des produits spécialement adaptés aux employés des bureaux de pays et des bureaux régionaux.
111. Pour être mieux à même de faire face à la demande croissante de données factuelles spécialement adaptées, le Bureau a notablement progressé dans la conception d'un **robot conversationnel (chatbot) fondé sur l'IA** qui permet aux utilisateurs de tirer des enseignements d'évaluations existantes. Cet outil a déjà été utilisé à l'appui de la production de notes d'information; l'une d'entre elles porte sur les modalités de transfert et est destinée à la haute direction du PAM. L'outil devrait être pleinement opérationnel en 2026.
112. Deux **webinaires ouverts mondiaux d'apprentissage** ont été organisés dans le but de diffuser les résultats d'évaluations et d'examiner de quelle manière l'organisation pourrait exploiter à l'avenir les recommandations issues des évaluations. Le premier était consacré à l'évaluation de la politique du PAM relative à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, le second à l'évaluation stratégique des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités. En outre, en réponse à la demande d'organisation de sessions interactives de haut niveau sur les données factuelles, 11 manifestations se sont tenues en 2025³², à l'occasion desquelles les récapitulatifs d'évaluations ont été mis à profit (voir l'annexe IV).
113. En décembre 2025, le PAM a tenu un **forum mondial hybride sur l'évaluation d'impact**, auquel ont participé 1 370 personnes (pour la plupart à distance), dans le but d'améliorer les pratiques et de développer des réseaux en matière d'évaluation d'impact. Ce forum était cofinancé par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement et le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement. L'accent a été mis sur la mise en concordance de l'évaluation d'impact avec la réforme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) en cours et les processus liés à la Réinitialisation des modalités de l'action humanitaire, avec pour objectifs, en particulier, de mettre à disposition davantage d'éléments probants sur le rapport coût-efficacité, d'obtenir des organismes compétents qu'ils travaillent conjointement pour combler les lacunes critiques en matière de données factuelles, et de travailler avec des universitaires dans les pays recevant l'appui du PAM, conformément à la politique d'ancrage local. Ce forum a été l'occasion pour les participants de commencer à déterminer des priorités relatives aux évaluations d'impact menées par plusieurs organismes et à constituer conjointement des portefeuilles d'évaluation d'impact.
114. Les équipes techniques régionales chargées de l'évaluation ont poursuivi leur dialogue avec les parties prenantes aux niveaux régional et national au sujet des questions en lien avec les données d'évaluation. L'équipe technique régionale chargée de l'évaluation au Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale a organisé huit manifestations consacrées à l'évaluation, au cours desquelles les parties prenantes ont examiné un large éventail de données factuelles pertinentes. Ces manifestations ont réuni entre 40 et 60 employés du bureau régional et des bureaux de pays. L'équipe technique régionale chargée de l'évaluation au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a organisé des webinaires pour débattre des résultats des évaluations présentant un intérêt particulier pour la région et a tenu une session avec les directeurs de pays pour examiner les résultats de la synthèse des évaluations portant sur les pays à revenu intermédiaire.

³² Ces sessions interactives ont été consacrées aux thèmes suivants: partenaires coopérants; protection sociale; alimentation scolaire; renforcement de la résilience; renforcement des capacités des pays; problématique femmes-hommes; préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise; et ciblage et établissement de priorités.

L'équipe technique régionale chargée de l'évaluation au Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a organisé un webinaire en collaboration avec le Centre d'excellence régional contre la faim et la malnutrition pour présenter les évaluations réalisées par le PAM et envisager des possibilités de collaboration en vue de la mise en commun des données d'évaluation.

Effet direct 4: Le PAM dispose de moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats

Renforcement des capacités

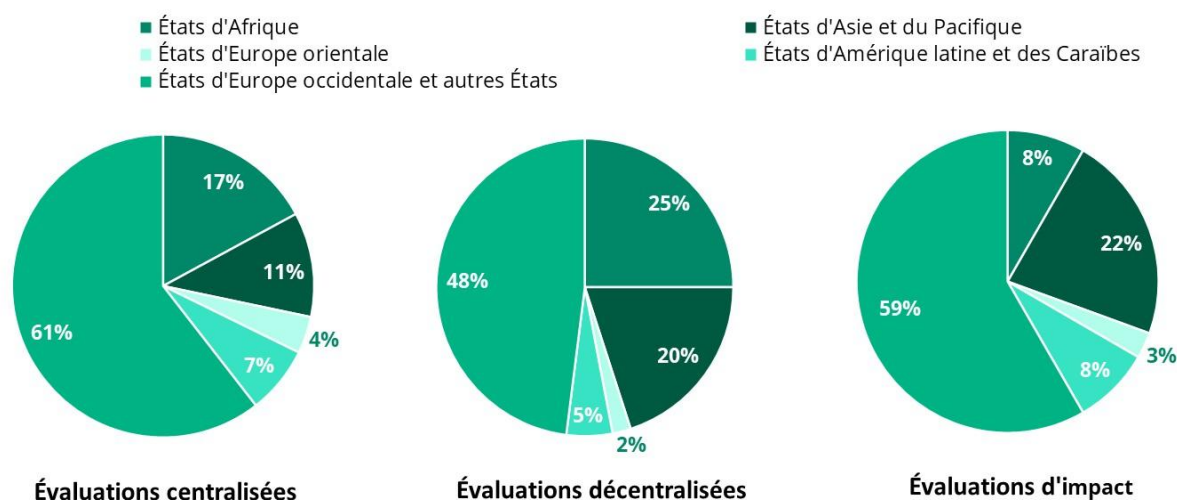
115. L'examen de la stratégie de développement des capacités d'évaluation (2020-2024) du PAM a conclu que la stratégie imprimait une orientation cohérente et définissait un cadre directeur qui rendrait possibles des progrès systématiques en matière de développement des capacités d'évaluation. Les évaluateurs ont recommandé de repenser les risques, les hypothèses et les mesures d'atténuation à la lumière de la restructuration, d'intensifier la collaboration entre les services d'évaluation et d'autres services, et de continuer d'appuyer les responsables d'évaluations décentralisées et d'offrir des possibilités de perfectionnement professionnel.
116. En dépit de l'insuffisance de ses ressources, le Bureau de l'évaluation est demeuré déterminé à appuyer le développement des capacités d'évaluation, et a proposé diverses ressources et formations adaptées à différentes catégories de personnel à l'échelle de l'organisation. Le Bureau a également poursuivi la réflexion sur les possibilités offertes d'exécuter ces activités à moindre coût, en élaborant des formations en ligne, en faisant réviser et traduire des documents ou en menant des activités d'accompagnement individuel en interne, tout en réduisant le temps qui y est consacré par le personnel.
117. La formation aux "fondements de l'évaluation" s'adresse à tous les employés du PAM qui souhaitent se familiariser avec l'évaluation au sein de l'organisation. En 2025, 200 employés se sont inscrits à cette formation, et 74 l'avaient achevée à la fin de l'année. Depuis sa mise en place à la fin de 2023, 1 240 employés se sont inscrits à la formation et 323 l'ont achevée. Les raisons pour lesquelles certains employés n'ont pas suivi la formation jusqu'à son terme et les améliorations qui pourraient lui être apportées sont en cours d'examen.
118. En 2025, le Bureau de l'évaluation a révisé son programme de formation de base aux évaluations pour les nouveaux responsables d'évaluations décentralisées (**Eval4EMs**) en réponse aux contraintes de temps évoquées par certains. Vingt-neuf participants chargés d'évaluations décentralisées en cours ou à venir ont été inscrits; 100 pour cent ont suivi l'atelier en ligne jusqu'à son terme et, en moyenne, et le taux d'avancement moyen des employés qui suivaient le module de formation en ligne personnalisé d'Eval4EMs s'élevait à 86 pour cent, soit une augmentation de 45 pour cent par rapport à 2024. En outre, 15 des 19 évaluations décentralisées réalisées par le personnel du PAM en 2025 étaient dirigées par des responsables qui avaient suivi l'intégralité de la formation ou avaient une expérience préalable de la gestion de l'évaluation.
119. En 2025, à la suite d'une phase expérimentale initiale, le Bureau de l'évaluation a également révisé son programme de "micro-accréditation" de l'évaluation en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies et organisé deux nouvelles sessions. Vingt et un employés du PAM ont obtenu une micro-accréditation en 2025. La troisième promotion, qui a débuté le programme en novembre 2025, a été élargie pour inclure des interlocuteurs gouvernementaux du Cambodge, du Liban et de Sri Lanka, où le PAM participe à des évaluations conjointes.

120. Le Bureau de l'évaluation a également tenu la cinquième édition de son séminaire annuel en ligne "**EvalXchange**": cette édition a réuni 414 participants de l'organisation et d'entités partenaires, qui ont pris connaissance de données factuelles récentes, ont échangé des données d'expérience et ont pu améliorer leurs pratiques en matière d'évaluation.

Compétences externes en matière d'évaluation

121. Pour les évaluations achevées en 2025, le PAM a engagé 288 consultants indépendants, dont 49 pour cent d'hommes et 51 pour cent de femmes.
122. La proportion de consultants originaires de pays en développement a été plus élevée pour les évaluations décentralisées (51 pour cent) que pour les évaluations centralisées (35 pour cent) et les évaluations d'impact (36 pour cent). La figure 3 donne à voir la représentation régionale dans la composition des équipes d'évaluation et fait apparaître des changements relativement mineurs par rapport à 2024.
123. En 2025, le PAM a lancé un appel à propositions en vue du renouvellement de ses accords à long terme, afin d'élargir son éventail de prestataires de services d'évaluation. Ces accords devraient être élaborés dans leur version définitive au début de 2026. Le Bureau de l'évaluation a engagé une collaboration avec des communautés d'évaluation de peuples autochtones et de jeunes par l'intermédiaire d'#Eval4Action, ainsi qu'avec le programme des évaluateurs jeunes et émergents placé sous l'égide du GNUE et des Volontaires des Nations Unies, avec pour objectif d'attirer des personnes talentueuses dans le secteur de l'évaluation.

Figure 3: Composition des équipes d'évaluation par groupe régional d'États Membres de l'ONU (2025)



Source: Bureau de l'évaluation.

Effet direct 5: Les partenariats contribuent à renforcer le cadre d'évaluation aux niveaux mondial, régional et national ainsi que la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies

124. Le PAM a contribué au travail du GNUE et s'est aligné sur les pratiques de celui-ci dans le cadre de la direction et de la codirection de plusieurs groupes du GNUE, ainsi qu'en tant que membre de ces groupes. Il a codirigé le groupe de travail sur l'environnement et le climat, le groupe de travail sur l'évaluation d'impact et le groupe de travail sur la synthèse des évaluations. Le groupe de travail sur l'évaluation d'impact a établi une définition normalisée de ce type d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies, en concordance avec la politique du PAM en la matière, ce qui facilitera la conduite d'évaluations d'impact conjointes au sein du système des Nations Unies.

Développement des capacités nationales

125. En 2025, le Bureau de l'évaluation a continué de répertorier et de cartographier les activités menées en lien avec **le développement des capacités nationales en matière d'évaluation** dans l'ensemble des opérations du PAM. Il en est ressorti des éléments d'information précieux et cela a facilité la poursuite de l'appui technique apporté aux bureaux de pays mettant en œuvre ces activités. À Sri Lanka, par exemple, le Bureau a fourni des services d'assurance qualité et un appui à la participation à l'axe de travail relatif au développement des capacités nationales en matière d'évaluation, dans le cadre duquel le PAM aide le Gouvernement à élaborer un manuel de gestion de l'évaluation pour les initiatives prises en main au niveau national.
126. L'année a également été marquée par des progrès notables dans la transposition à plus grande échelle de l'Indice des capacités nationales d'évaluation³³, l'une des initiatives phares du PAM en matière d'évaluation. Bénéficiant de l'appui de l'Institut allemand pour l'évaluation du développement (DEval), cette initiative aide les pays à déterminer la qualité de leurs systèmes d'évaluation et à mettre au point des stratégies pour les renforcer. En 2025, en Amérique latine, sept évaluations ont été réalisées et cinq ateliers ont été consacrés à l'utilisation et à la diffusion.
127. L'initiative a été étendue à l'Afrique et à l'Asie à la suite de l'établissement d'un partenariat entre le Bureau de l'évaluation, DEval et l'Association africaine d'évaluation. Quatre évaluations de l'Indice des capacités nationales d'évaluation ont été achevées dans des pays d'Afrique, et six autres sont en cours de réalisation. De même, le PAM et DEval ont engagé des discussions avec l'Asia Pacific Evaluation Association dans le but de promouvoir l'institutionnalisation de l'évaluation dans les pays de la région Asie et Pacifique. Cette rencontre a suscité un vif intérêt parmi plusieurs partenaires et gouvernements, ouvrant des possibilités de collaboration future.
128. Dans le souci d'harmoniser les activités menées aux fins du développement des capacités nationales en matière d'évaluation dans divers pays et entités des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation s'est associé à une plateforme de coordination interorganisations des Nations Unies, aux côtés du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), d'ONU-Femmes, du PNUD, de l'UNICEF et d'autres encore.

Partenariats

129. Les évaluations conjointes sont un outil essentiel pour optimiser l'utilisation faite des ressources au sein des entités des Nations Unies et offrent la possibilité de renforcer l'apprentissage collectif, la collaboration, ainsi que l'adhésion des gouvernements et la prise en main de certaines activités par ces derniers.
130. En 2025, le PAM a contribué à 11 évaluations conjointes menées avec d'autres entités des Nations Unies et des gouvernements. À l'échelle mondiale, il a appuyé trois évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle, une synthèse interorganisations d'évaluations et cinq évaluations menées à l'échelle du système. Le PAM a aussi codirigé trois évaluations conjointes décentralisées. Il a également dirigé l'évaluation d'un programme commun sur la résilience en Somalie en collaboration avec l'UNICEF et une évaluation du programme national de ciblage de la pauvreté au Liban. Au Malawi, le PAM a collaboré avec le FNUAP, le Gouvernement et l'UNICEF (l'organisme chef de file) dans le cadre d'une évaluation d'un programme commun sur l'éducation des filles. Il a continué d'élaborer des évaluations d'impact conjointes en collaboration avec l'UNICEF au Soudan, et avec l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en République démocratique du Congo.

³³ [Indice des capacités nationales d'évaluation](#).

131. En mars 2025, en concertation avec les services d'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome et du Fonds pour l'environnement mondial, le Bureau de l'évaluation a mis sur pied **EvalForEarth**, fusion de la communauté de pratique EvalForward et d'EarthEval. Cette nouvelle communauté de pratique compte 2 450 membres dans 146 pays et offre un canal de diffusion essentiel des données d'évaluation.
132. Le Bureau de l'évaluation a continué de travailler en étroite collaboration avec le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, au comité directeur duquel siège la Directrice de l'évaluation.
133. **Évaluations à l'échelle du système.** Le PAM a continué de jouer un rôle actif au sein de groupes de gestion de plusieurs évaluations portant sur des thèmes intéressant le mandat de l'organisation, qui ont été menées sous la direction du Bureau des évaluations à l'échelle du système. Au niveau national, par l'intermédiaire de ses équipes techniques régionales chargées de l'évaluation et dans le cadre des réseaux d'évaluation régionaux des Nations Unies, le PAM a continué de participer à l'évaluation des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, notamment ceux qui avaient été établis pour le Honduras, le Libéria et la République démocratique populaire lao.

Cadre normatif de l'évaluation

134. L'évolution de l'environnement externe et institutionnel du PAM a eu des répercussions sur les activités consacrées aux axes de travail transversaux, comme indiqué ci-après. En 2025, le cadre normatif de l'évaluation a connu deux évolutions majeures.
135. **Regroupement des services d'évaluation.** À la suite du passage du PAM à une structure à deux niveaux, la Directrice de l'évaluation a mené des consultations pour déterminer de quelle manière les services d'évaluation pourraient aider plus efficacement les bureaux de pays à s'acquitter de leur obligation de rendre compte et à prendre des décisions fondées sur des données factuelles, tout en gagnant en efficacité en devenant un service d'envergure mondiale. Les parties prenantes ont souligné qu'il était important de préserver un savoir-faire en matière d'évaluation régionale, les compétences linguistiques locales et la connaissance de l'environnement opérationnel étant nécessaires pour garantir la fourniture d'un appui opportun et pertinent. D'autres consultations menées en 2025 avec le groupe de pilotage des services d'évaluation ont conduit à proposer des modifications de la politique d'évaluation du PAM pour la mettre en concordance avec le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et instaurer une chaîne de responsabilité unique; il s'agirait notamment de revoir les responsabilités en matière de budget et les rattachements hiérarchiques à la Directrice de l'évaluation. En juin 2025, le Conseil a approuvé ces modifications, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2025, une période de transition pour la mise en place des nouvelles modalités devant courir jusqu'à la fin de 2025.
136. À la fin de 2025, le Bureau de l'évaluation a débuté l'élaboration d'un **examen externe par les pairs portant sur les services d'évaluation du PAM**, examen qui devait être réalisé par le GNUE et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Un cahier des charges a été établi et les membres de l'équipe qui en serait chargée ont été sélectionnés. Cet examen collégial sera réalisé en 2026 et les résultats seront présentés au Conseil à sa session annuelle de 2027.
137. Le Bureau de l'évaluation a contribué à **l'examen par le Corps commun d'inspection des services d'évaluation décentralisée** respectifs des organismes du système des Nations Unies. Cet examen est toujours en cours en 2026, et le rapport final devrait être présenté vers la fin de l'année.

Dispositifs institutionnels et gestion

138. Une nouvelle circulaire de la Directrice exécutive, publiée à la suite de la restructuration du Siège et des bureaux mondiaux du PAM, a donné un aperçu général des comités internes auxquels participe la Directrice de l'évaluation. En application de cette circulaire, la composition du groupe de pilotage des services d'évaluation a été révisée, et le groupe s'est réuni une fois à la demande de la Directrice exécutive pour convenir des modifications à apporter à la politique d'évaluation avant leur approbation par le Conseil. La Directrice de l'évaluation a rencontré à quatre reprises le Comité consultatif de contrôle indépendant, y compris conjointement avec le Bureau de l'audit interne au sujet des plans de travail, et elle s'est concertée avec la Division de la gestion des risques au sujet des suites à donner aux recommandations issues des évaluations.
139. En 2025, les changements opérés dans le cadre de la restructuration ont eu une incidence sur l'organisation des réunions des comités régionaux chargés de l'évaluation. Seuls le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale ont pu en organiser une, en janvier et en mars respectivement. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a inscrit l'évaluation à l'ordre du jour des réunions organisées avec les directeurs de pays, auxquelles le responsable régional de l'évaluation a activement participé.

Ressources financières destinées aux services d'évaluation du PAM

140. Le Bureau de l'évaluation a plaidé pour l'allocation de ressources financières durables et prévisibles à l'évaluation, tout en reconnaissant qu'il était nécessaire d'adapter le périmètre des activités d'évaluation à la situation financière du PAM.

Ressources financières

141. En 2025, le montant total des ressources financières mises à la disposition des services d'évaluation s'est élevé à 30,53 millions de dollars, soit 0,47 pour cent du montant total des contributions reçues par le PAM (6,49 milliards de dollars). Les dépenses d'évaluation ont atteint 23,93 millions de dollars, soit 0,40 pour cent du montant total des contributions reçues.
142. Comme le montre le tableau 1, le budget total mis à la disposition du Bureau de l'évaluation en 2025 s'élevait à 21,24 millions de dollars. Bien que 15,31 millions de dollars aient été initialement alloués au titre du budget AAP dans le Plan de gestion, le montant effectivement reçu en janvier 2025 a été de 14,5 millions de dollars; en conséquence des réductions budgétaires appliquées au budget institutionnel, ce montant a été réduit de nouveau pour s'établir à 13,4 millions de dollars à la mi-2025, ce qui correspond à la diminution de 21 pour cent du budget AAP enregistrée entre 2023 et 2025.
143. Des fonds des programmes provenant des budgets de portefeuille de pays d'un montant total de 2,5 millions de dollars ont été mis à la disposition du Bureau de l'évaluation pour la réalisation d'évaluations de PSP, mais la situation financière de certains bureaux de pays a contraint ces derniers à solliciter un appui auprès du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation. Un montant de 3,42 millions de dollars a été reçu au titre du fonds d'affectation spéciale multidonateur relatif aux évaluations d'impact. Ces contributions sont conçues pour être utilisées sur plusieurs années. Les dépenses financées par le fonds d'affectation spéciale sont donc réparties sur plusieurs années et ne sont donc pas calculées par rapport à la valeur totale d'une contribution unique d'un montant élevé reçue une année donnée. En outre, un montant de 1,7 million de dollars a été alloué aux évaluations d'impact au titre des budgets de portefeuille de pays. Un montant de 5,1 millions de dollars a été alloué à la réalisation d'évaluations décentralisées, financées sur les budgets de portefeuille de pays. Un montant de 2,69 millions de dollars prélevé sur le budget AAP a été approuvé dans le Plan de gestion pour financer les unités régionales d'évaluation. En mai 2025, il a été

procédé à une restructuration avec pour effet de transférer au Bureau de l'évaluation la responsabilité du suivi des budgets alloués aux évaluations régionales. Le plafond de la part du budget AAP allouée aux bureaux régionaux d'évaluation en 2026 a été ramené de 2,69 millions de dollars à 2,15 millions de dollars, soit une réduction de 20 pour cent. Un montant de 1,5 million de dollars était disponible pour le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation (on trouvera plus d'informations à ce sujet aux paragraphes 147 et 148).

145. Les ressources disponibles pour les services d'évaluation en 2025, récapitulées au tableau 1, tiennent compte de la diminution des crédits AAP de 2025 résultant de la réduction budgétaire opérée à l'échelle institutionnelle. Compte tenu de cette diminution, le Bureau de l'évaluation a effectué plusieurs ajustements: il a réduit le nombre de postes financés sur le budget AAP; il a pris en charge des tâches habituellement exécutées par des sociétés extérieures (comme l'établissement de synthèses, de récapitulatifs de données d'évaluation et de résumés de vérifications a posteriori de la qualité); il a limité considérablement le nombre de voyages de membres de son personnel, privilégiant à la place des modalités d'organisation à distance des formations à EvalPro et des ateliers réunissant des parties prenantes dans la perspective d'évaluations mondiales; et il a régulièrement passé en revue les activités prévues pour optimiser l'utilisation des ressources allouées.

TABLEAU 1: COMPARAISON ENTRE LES RESSOURCES DISPONIBLES ET LES DÉPENSES DES SERVICES D'ÉVALUATION (2023-2025) (en millions de dollars)

| Fonds gérés par le Bureau de l'évaluation | Source de financement | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---|---|------------------------|--------------|------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| | | Ressources disponibles | Dépenses | Ressources disponibles | Dépenses | Ressources disponibles* | Dépenses |
| Plan de travail du Bureau de l'évaluation [1] | Budget AAP total [2] | 15,90 | 14,59 | 14,95 | 14,89 | 13,4 | 13,39 |
| | Initiative interne d'importance primordiale pour le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels | 0,5 | 0,5 | | | | |
| Évaluations de PSP [3] | Budgets des PSP | 2,25 | 2,26 | 3,0 | 2,65 | 2,50 | 2,31 |
| Évaluations d'impact | Fonds d'affectation spéciale multidonateur [4] | 3,53 | 2,05 | 0,85 | 1,24 | 3,42 | 0,62 |
| | Budgets des PSP [5] | 1,48 | 0,84 | 1,11 | 1,04 | 1,7 | 0,74 |
| | Fonds d'affectation spéciale pour les programmes en milieu scolaire [6] | 0,4 | 0,11 | 0,32 | 0,4 | 0,22 | 0,35 |
| TOTAL PARTIEL, BUREAU DE L'ÉVALUATION | | 24,06 | 20,35 | 20,22 | 20,23 | 21,24 | 17,41 |

TABLEAU 1: COMPARAISON ENTRE LES RESSOURCES DISPONIBLES ET LES DÉPENSES DES SERVICES D'ÉVALUATION (2023-2025) (en millions de dollars)

| Fonds gérés en dehors du Bureau de l'évaluation | Source de financement | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| | | Ressources disponibles | Dépenses | Ressources disponibles | Dépenses | Ressources disponibles* | Dépenses |
| Unités régionales d'évaluation [7] | Budget AAP (bureaux régionaux) | 3,84 | 3,23 | 3,27 | 2,93 | 2,69 | 2,50 |
| Évaluations décentralisées [8] | Budgets des PSP | 4,30 | 4,04 | 5,67 | 5,41 | 5,1 | 4,02 |
| | Total partiel en dehors du Bureau de l'évaluation | 8,14 | 7,27 | 8,94 | 8,34 | 7,79 | 6,52 |
| Fonds pour imprévus en matière d'évaluation [9] | Fonds multilatéraux | 1,50 | Inclus dans [3] et [8] | 1,50 | Inclus dans [3] et [8] | 1,50 | Inclus dans [3] et [8] |
| | Total général | 33,7 | 27,62 | 30,66 | 28,57 | 30,53 | 23,93 |
| En pourcentage des contributions versées au PAM [10] | | 0,41% | 0,34% | 0,31% | 0,29% | 0,50% | 0,40% |

* Les ressources disponibles indiquées pour les services d'évaluation en 2025 tiennent compte de la diminution des crédits AAP résultant de la réduction budgétaire opérée à l'échelle institutionnelle.

Notes:

[1] Toutes les activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation, comme indiqué dans le plan de travail annuel annexé au Plan de gestion.

[2] Allocation approuvée dans le Plan de gestion pour 2024: 15,3 millions de dollars. Montant effectif de l'allocation reçue en janvier 2024: 14,95 millions de dollars. Le Bureau de l'évaluation a alloué 360 000 dollars aux unités régionales d'évaluation (60 000 dollars chacune) afin de préserver l'essentiel de la capacité d'évaluation. 2025: Montant ajusté en milieu d'année à la suite de la révision budgétaire opérée à l'échelle institutionnelle. Le montant approuvé dans le Plan de gestion était de 15,3 millions de dollars.

[3] Les chiffres correspondent aux crédits alloués pour la réalisation d'évaluations de PSP, sur la base d'un montant prévu de 250 000 dollars par évaluation, sachant que 9 ont été menées à bien en 2023, 12 en 2024 et 10 en 2025.

[4] Ressources disponibles en 2023: contribution pluriannuelle de l'Agence des États-Unis pour le développement international pour 2023-2025 – tranches 1 et 2 et tranche 3 partielle (déduction faite des coûts d'appui indirects). Ces contributions ont été reportées sur 2024. Aucune contribution n'a été reçue en 2024. À la fin de 2024, un don de 1,9 million de dollars a été reçu du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement pour des activités à exécuter en 2025-2026. À la fin de 2025, une autre contribution de ce type, d'un montant de 75 985,78 dollars (déduction faite des coûts d'appui indirects), destinée à financer l'édition de 2025 du Forum mondial sur l'évaluation d'impact, ainsi que la première tranche d'une contribution de 55 819 dollars (déduction faite des coûts d'appui indirects) de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement ont été reçues. La première tranche d'une contribution de 1 363 283 dollars de la Fondation Gates a également été reçue en 2025. Le fonds d'affectation spéciale multidonateur relatif aux évaluations d'impact est destiné aux dépenses pluriannuelles. Les dépenses engagées au titre du fonds d'affectation spéciale sont calculées sur la base des sommes effectivement dépensées au cours de l'exercice budgétaire 2025 (en application de la méthode en vigueur à l'échelle institutionnelle pour rendre compte des fonds extrabudgétaires).

[5] Dépenses déclarées par les bureaux de pays (2023, 2024 et 2025).

[6] Les contributions pluriannuelles reçues au profit du fonds d'affectation spéciale pour les programmes en milieu scolaire devraient être utilisées de 2023 à 2025 (tranches reçues: 400 656 dollars en 2023; 320 656 dollars en 2024; 217 655 dollars en 2025). Les montants sont présentés déduction faite des coûts d'appui indirects. Le montant des dépenses est calculé sur la base des dates de déclaration pour 2023, 2024 et 2025.

[7] Budgets des unités régionales d'évaluation établis sur la base des budgets des bureaux régionaux et de la répartition finale des fonds tels qu'approuvés (dépenses de personnel et autres dépenses). 2024: Allocation de 3,91 millions de dollars approuvée dans le Plan de gestion. Au début de 2024, il a été demandé aux unités régionales d'évaluation de ramener leur budget global à 3,27 millions de dollars, et le gel du recrutement a eu sur ces unités des répercussions importantes. 2025: Allocation de 2,69 millions de dollars approuvée dans le Plan de gestion.

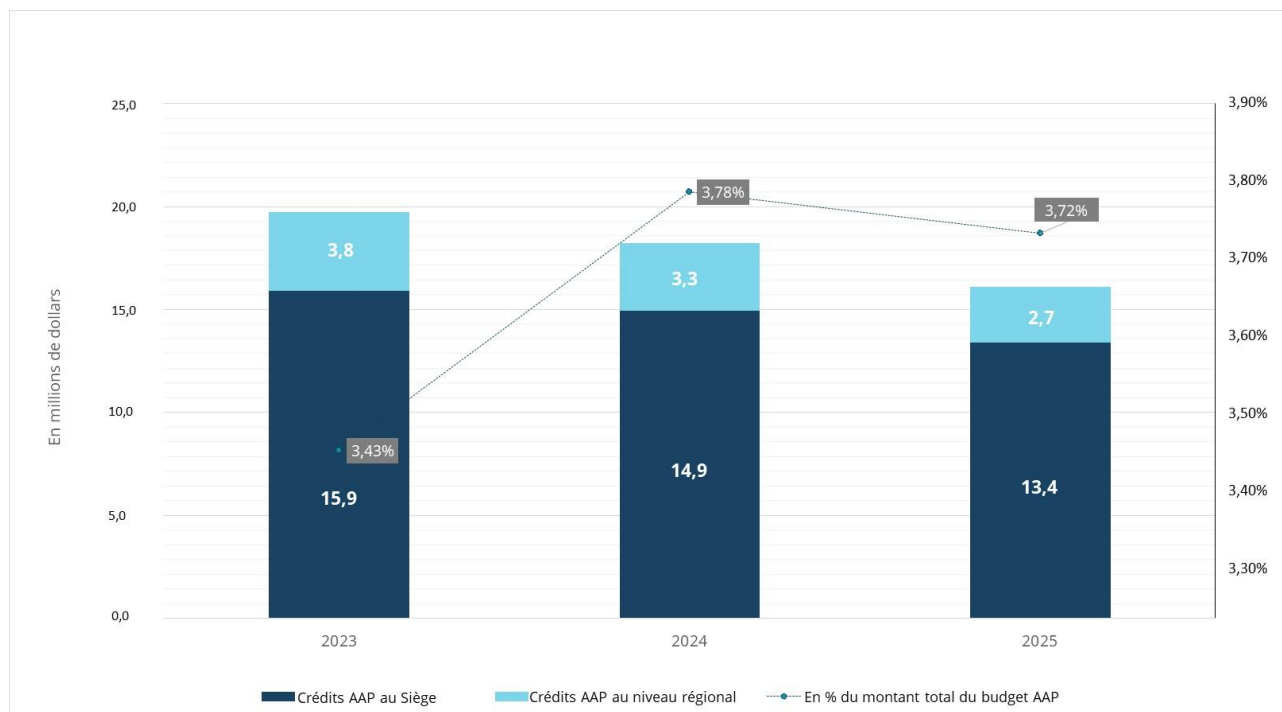
[8] Les calculs ont été effectués sur la base des projections d'évaluations décentralisées et des dépenses effectives.

[9] Il est tenu compte des dépenses engagées au titre du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation dans les évaluations décentralisées et les évaluations de PSP pour 2023, 2024 et 2025. La source de financement du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a été remplacée au quatrième trimestre de 2025 par le fonds du filet de sécurité des bureaux de pays, comme approuvé par le groupe de pilotage des services d'évaluation.

[10] Les pourcentages sont calculés sur la base des contributions confirmées.

146. La figure 4 montre l'évolution des crédits AAP attribués aux services d'évaluation entre 2023 et 2025 en valeur absolue (en millions de dollars) et en pourcentage du budget AAP total du PAM approuvé chaque année.

Figure 4: Crédits AAP attribués aux services d'évaluation entre 2023 et 2025 en valeur absolue et en pourcentage du budget AAP total du PAM

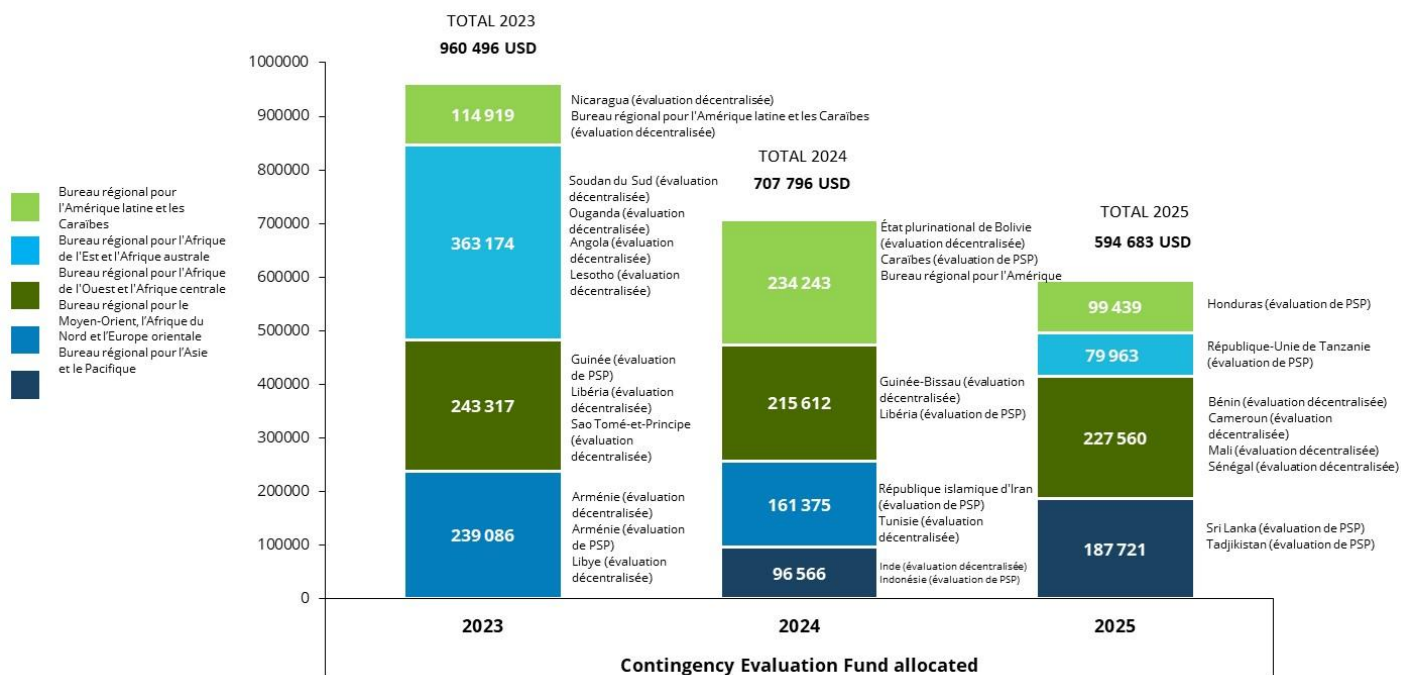


Fonds pour imprévus en matière d'évaluation

147. Comme indiqué à la figure 5, le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a apporté un appui essentiel à huit bureaux de pays, pour un montant total de 594 683 dollars, dont 227 560 dollars alloués à des évaluations décentralisées menées au Bénin, au Cameroun, au Mali et au Sénégal, et 367 123 dollars à des évaluations de PSP menées au Honduras, en République-Unie de Tanzanie, à Sri Lanka et au Tadjikistan.

148. Le montant total alloué en 2025 (594 683 dollars) était en diminution de 16 pour cent par rapport à 2024. Cela tient principalement au fait que huit prélèvements supplémentaires sur le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation ont été approuvés par le groupe de pilotage des services d'évaluation à la fin de 2025, prélèvements qui seront effectués au début de 2026 une fois que le budget définitif alloué à l'évaluation aura été confirmé. Pour 2025, le montant total des crédits provenant du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a représenté 67 pour cent des ressources demandées.

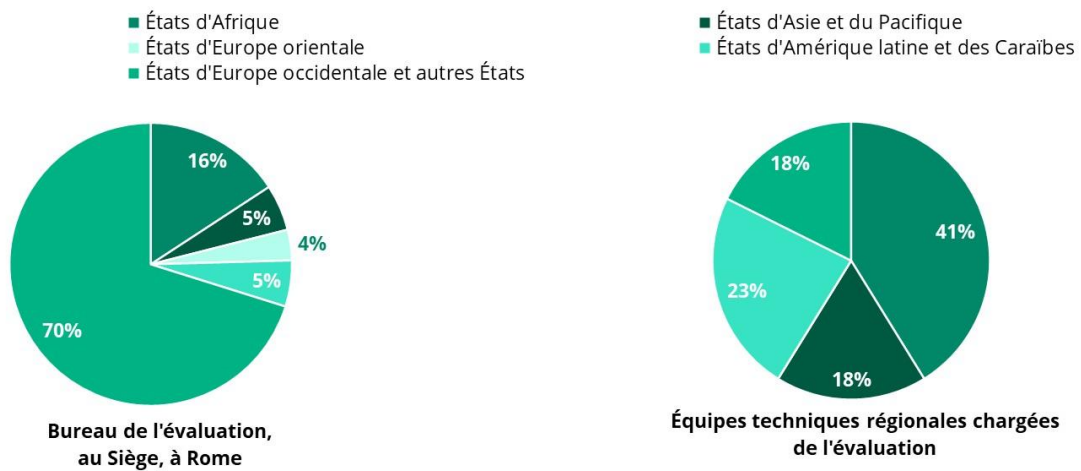
Figure 5: Allocations au titre du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation par région, catégorie d'évaluation et bureau de pays (2023-2025)



Ressources humaines

149. À la suite des coupes budgétaires auxquelles il a été procédé à l'échelle institutionnelle, le Bureau de l'évaluation, avec l'appui de la Division des ressources humaines, a entrepris un examen structurel dans le but de regrouper certaines unités et de recenser les postes qu'il serait possible de supprimer sur la base des priorités définies dans le plan de travail. Du fait des réductions des crédits AAP, 24 postes ont été supprimés ou gelés à tous les niveaux des services d'évaluation entre 2023 et 2026 (soit une réduction de 29 pour cent depuis 2023). Les anciennes unités régionales d'évaluation ont été le plus touchées, avant même le regroupement des services.
150. La part des effectifs chargés de l'évaluation originaires de pays en développement a augmenté, pour s'établir à 26 pour cent au sein du Bureau de l'évaluation, au Siège, à Rome, et à 76 pour cent au sein des équipes techniques régionales chargées de l'évaluation. La figure 6 illustre la diversité géographique des effectifs des services d'évaluation, qui continue de progresser.
151. S'agissant de la proportion de femmes et d'hommes, les femmes constituent 63 pour cent de l'effectif des services d'évaluation au Bureau de l'évaluation, au Siège, à Rome, et 82 pour cent dans les bureaux régionaux.

Figure 6: Composition des effectifs du Bureau de l'évaluation et des équipes techniques régionales chargées de l'évaluation par groupe régional d'États Membres de l'ONU (2025) (au 31 décembre 2025)



Source: Bureau de l'évaluation.

ANNEXE I

A. Évaluations centralisées achevées ou en cours à la fin de 2025

| Type d'évaluation | Évaluations achevées | Évaluations en cours |
|--|---|---|
| Évaluations de politiques | Gestion globale des risques (EB.2/2025) | - |
| Évaluations stratégiques | Appui apporté aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et aux migrants (EB.A/2025) | Protection sociale (EB.A/2026) |
| | Feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025) (EB.1/2026) ¹ | Contexte des partenariats (EB.2/2026) |
| | Ciblage et établissement des priorités (EB.1/2026) | |
| Évaluations de PSP | PSP pour l'Arménie (2019-2024) (EB.1/2026) | Plan stratégique multipays pour les Caraïbes (2022-2026) (EB.2/2026) |
| | PSP pour la Chine (2022-2025) (EB.2/2025) | PSP pour le Congo (2019-2023) (EB.2/2026) |
| | PSP pour la Côte d'Ivoire (2019-2025) (EB.2/2025) | PSP pour le Honduras (2023-2027) (EB.2/2027) |
| | PSP pour la République démocratique du Congo (2020-2024) (EB.2/2025) | PSP pour le Liban (2023-2025) (EB.2/2027) |
| | PSP pour l'Eswatini (2020-2025) (EB.2/2025) | PSP pour le Libéria (2019-2026) (EB. A/2026) |
| | PSP pour l'Éthiopie (2020-2025) (EB.2/2025) | PSP pour le Mozambique (2022-2026) (EB.2/2026) |
| | PSP pour le Guatemala (2021-2024) (EB.1/2026) | PSP pour le Sri Lanka (2023-2027) (EB.2/2027) |
| | PSP pour l'Indonésie (2021-2025) (EB.2/2025) | PSP pour le Tadjikistan (2023-2026) (EB.2/2026) |
| | PSP pour l'Iraq (2020-2024) (EB.1/2026) | PSP pour la République-Unie de Tanzanie (2022-2027) (EB.A/2027) |
| | PSP pour le Niger (2020-2024) (EB.2/2025) | PSP pour le Togo (2022-2026) (EB.A/2027) |
| | PSP pour la Sierra Leone (2020-2024) (EB.2/2025) | PSP pour le Zimbabwe (2022-2026) (EB.2/2026) |
| | PSP pour la Somalie (2022-2025) (EB.A/2026) | |
| | PSP pour la Türkiye (2023-2025) (EB.2/2025) | |
| | PSP pour l'Ouganda (2018-2022) (EB.2/2025) | |
| Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central | Intervention du PAM en Ukraine (EB.A/2025) ² | Intervention d'urgence majeure du PAM coordonnée au niveau central menée face à la crise régionale soudanaise (EB.A/2026) |
| | Intervention du PAM au Yémen (EB.2/2025) ³ | |
| Synthèses | Action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire (2019-2024) (EB.A/2025) | Rôle du PAM dans la coordination de l'action humanitaire (EB.A/2026) |

Abréviations: EB.1 = première session ordinaire du Conseil d'administration; EB.2 = deuxième session ordinaire du Conseil d'administration; EB.A = session annuelle du Conseil d'administration.

¹ L'évaluation stratégique de la feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement comprend une évaluation de la mise en œuvre de la politique du PAM relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires (2019).

² Cette évaluation couvre le PSP provisoire (PSPP) de transition pour l'Ukraine (2023-2024).

³ Cette évaluation couvre les PSPP pour le Yémen portant sur les périodes 2019-2022 et 2023-2025; elle remplace l'évaluation du PSPP initialement prévue.

B. Évaluations d'impact publiées/achevées ou en cours à la fin de 2025

| Guichet | 2025 | |
|---------------------------------------|---|--|
| | Évaluations publiées/achevées | Évaluations en cours |
| Changements climatiques et résilience | Népal (financement fondé sur les prévisions) (2022-2025) Mali (2019-2025) Rwanda (2020-2025)* | Niger (suivi à long terme en 2025-2026); Soudan du Sud (suivi à long terme en 2025-2026) Ghana (projet Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie en 2025-2027); Soudan (évaluation démarrée en 2022, redémarrée en 2025 ou ultérieurement) Volet humanitaire Bangladesh (2024-2026) |
| | Transferts de type monétaire et problématique femmes-hommes | Bangladesh (2025-2029) Kenya (2025-2029) Nouvelle évaluation d'impact à déterminer Volet humanitaire République démocratique du Congo (ciblage des ménages) (2023-2026) Liban (2023-2026) Pérou (2023-2026) Afghanistan (2024-2026) Ghana (phase 2) (2024-2026) |
| Programmes en milieu scolaire | Gambie (2022-2025) | Burundi (2022-2026) Malawi (2023-2026) Madagascar (2024-2027) |

* L'évaluation d'impact au Rwanda relève de deux guichets. Les années qui figurent entre parenthèses sont l'année du début de l'évaluation d'impact et la dernière année de collecte de données.

C. Évaluations décentralisées achevées en 2025

| Bureau régional | Service demandeur – Intitulé de l'évaluation |
|---|---|
| Asie et Pacifique | Bangladesh – Endline Evaluation USDA McGovern Dole International Food for Education and Child Nutrition Project in Bangladesh FY 2020–2024 |
| | Cambodge – Endline Activity Evaluation of the KOICA supported Home-grown School Feeding programme in Kampong Thom, Kampong Chhnang and Pursat Provinces (2020-2024) |
| | Népal – Endline Evaluation of USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme (2020-2024) |
| | Tadjikistan – Building climate resilience of vulnerable and food-insecure communities through capacity strengthening and livelihood diversification in mountainous regions (2020-2025) |
| Afrique de l'Est et Afrique australe | Djibouti – Évaluation du projet "Solutions pérennes sociales pour les populations hôtes, les réfugiés et les migrants les plus vulnérables" (2018-2023) |
| | Éthiopie – Endline evaluation of WFP'S USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme's Support in Afar and Oromia regions (2019-2024) |
| | Éthiopie – Final Evaluation of the Rural Resilience (R4) Initiative in Tigray and Amhara Regions (2018-2024) |
| | Malawi – Summative Evaluation of the United Nations Joint Programme on Girls Education in Malawi (2014–2024), Jointly with UNICEF and UNFPA |
| | Somalie – Evaluation of Joint Resilience Programme in South-Central Somalia (2018-2022), jointly with UNICEF |
| Amérique latine et Caraïbes | Nicaragua – Evaluación final del proyecto resiliencia climática de los hogares rurales del corredor seco Nueva Segovia, Madriz y Estelí (2020–2025) |
| | Régionale – Evaluación formativa del piloto de la Política de compras locales y regionales de alimentos en América Latina y el Caribe (2021-2023) |
| Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale | Liban – Evaluation of the National Poverty Targeting Programme (2019-2022), Jointly with the Government |
| | Liban – Evaluation of the European Union MADAD Project: "Strengthening safety nets in Lebanon to support the most vulnerable Lebanese and Syrian refugees" |
| | Libye – Evaluation of the Livelihoods and School Feeding Activities |
| | Tunisie – Evaluation on School Feeding and Livelihood Activities (2022-2024) |
| Afrique de l'Ouest et Afrique centrale | Côte d'Ivoire – Mid-term evaluation of "Support for the integrated sustainability programme for school canteens" (2021-2026) |
| | Mali – Évaluation du paquet intégré pour la résilience dans les 20 communes prioritaires (2018-2022) |
| | Sénégal – Final evaluation of the Green Climate Fund (GCF) project (2019-2024) |
| Siège mondial | Intitulé de l'évaluation décentralisée |
| Repas scolaires et protection sociale | Developmental Evaluation of Rockefeller Grant for Catalysing good food through school feeding programmes in Benin, Burundi, Ghana, Honduras, India and Rwanda project (2022–2025) |

D. Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle, évaluations à l'échelle du système, évaluations mondiales conjointes et synthèses conjointes achevées ou en cours à la fin de 2025

| Type d'évaluation | Évaluations achevées | Évaluations en cours |
|---|---|--|
| Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle | Synthèse des données factuelles issues d'évaluations de la crise humanitaire en Ukraine | Intervention menée face à la crise humanitaire en République démocratique du Congo |
| | Intervention menée face à la crise humanitaire en Somalie | Synthèse des problèmes récurrents soulevés dans les évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle |
| | Intervention menée face à la crise humanitaire en Türkiye et en République arabe syrienne | |
| Évaluations mondiales conjointes/synthèses conjointes | Évaluation à l'échelle du système du lien et de l'harmonisation des programmes de pays avec les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et de la configuration des équipes de pays des Nations Unies | Synthèse conjointe de la Coalition mondiale pour la synthèse des objectifs de développement durable (comme co-chef de file du pilier "population") |
| | Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire | |
| | Évaluation à l'échelle du système de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap | |
| | Évaluation de la riposte collective internationale à la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) sous forme d'aide au développement et d'assistance humanitaire, dirigée par le Comité d'aide au développement de l'OCDE et sous les auspices la Coalition mondiale d'évaluation de la réponse à la COVID-19 (2020-2022) | |

E. Récapitulatifs de données d'évaluation achevés en 2025

| Service demandeur | Type | Titres des récapitulatifs de données d'évaluation |
|--|-----------------------|--|
| Bureau de l'évaluation | Évaluation thématique | WFP's emergency response |
| | Évaluation thématique | McGovern-Dole local and regional procurement |
| | Évaluation thématique | Country capacity strengthening |
| | Évaluation thématique | Prioritization |
| | Évaluation thématique | WFP's actions to address climate-related shocks |
| Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe | Évaluation thématique | School meal programmes in Eastern Africa 2014-2024 |
| | Évaluation thématique | Support for gender equality integration in programming in the Southern Africa region |

ANNEXE II

Indicateurs de performance clés

Abréviations: EQAS = Système d'assurance qualité des évaluations; FIDA = Fonds international de développement agricole; OMS = Organisation mondiale de la Santé; ONUSIDA = Programme commun des Nations unies sur le VIH/sida; PSP = plan stratégique de pays; PSPP = PSP provisoire.

| Effet direct 1 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---|---|---|
| Axe de travail 1.1 Exemples d'évaluations utilisant des méthodes, des approches ou des techniques novatrices ou adaptatives pouvant potentiellement renforcer les éléments d'information sur les données factuelles et leur utilisation | Voir le paragraphe 30 du rapport annuel sur l'évaluation en 2023 | Voir les paragraphes 37 à 40 du rapport annuel sur l'évaluation en 2024 | Voir les paragraphes 56 à 59 du présent rapport |
| Axe de travail 1.2 Pourcentage d'évaluations décentralisées achevées (à l'exclusion des évaluations conjointes qui ne suivent pas le système EQAS du PAM) qui ont utilisé le service de contrôle de la qualité pour le projet de mandat, le projet de rapport de démarrage et le projet de rapport d'évaluation | 95% | 100% | 100% |
| | <i>20 évaluations sur 21</i> | <i>23 évaluations sur 23</i> | <i>18 sur 18 évaluations¹</i> |
| Axe de travail 1.3 Le système EQAS est mis à jour pour tenir compte des modifications apportées aux règles et aux normes internationales (règles et normes du GNUE et directives connexes, prescriptions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et autres principes convenus sur le plan international) | Voir les paragraphes 33 à 37 du Rapport annuel sur l'évaluation en 2023 | Voir le paragraphe 43 du Rapport annuel sur l'évaluation en 2024 | Voir le paragraphe 62 du présent rapport |

¹ L'évaluation récapitulative du Programme conjoint des Nations Unies sur l'éducation des filles au Malawi (2014-2024) n'est pas incluse dans cet indicateur de performance clé, car elle ne suit pas le système EQAS du PAM.

| Effet direct 1 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---|---|---|
| Axe de travail 1.4.A Pourcentage des rapports d'évaluation achevés au cours de l'année de référence ayant reçu l'appréciation "satisfaisant" ou "très satisfaisant" lors de la vérification a posteriori de la qualité des évaluations | <p>100% (Évaluations centralisées: 100% Évaluations décentralisées: 100% Évaluations d'impact: 100%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 20 rapports sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 21 rapports sur 21</i> <i>Évaluation d'impact: 1 rapport sur 1</i></p> | <p>95% (Évaluations centralisées: 100% Évaluations décentralisées: 91% Évaluations d'impact: 100%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 12 rapports sur 12</i> <i>Évaluations décentralisées: 21 rapports sur 23</i> <i>Évaluations d'impact: 3 rapports sur 3</i></p> | <p>98% (Évaluations centralisées: 100% Évaluations décentralisées: 94% Évaluations d'impact: 100%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 20 rapports sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 17 rapports sur 18</i> <i>Évaluations d'impact: 7 rapports sur 7</i></p> |
| Axe de travail 1.4.B Pourcentage des rapports d'évaluation achevés au cours de l'année de référence ayant reçu l'appréciation "respecte les exigences" lors de la vérification a posteriori de la qualité des évaluations relatives à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap | <p>69% (Évaluations centralisées: 65% Évaluations décentralisées: 71% Évaluations d'impact: 100%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 13 rapports sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 15 rapports sur 21</i> <i>Évaluation d'impact: 1 rapport sur 1</i></p> | <p>87% (Évaluations centralisées: 83% Évaluations décentralisées: 91% Évaluations d'impact: 67%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 10 rapports sur 12</i> <i>Évaluations décentralisées: 21 rapports sur 23</i> <i>Évaluations d'impact: 2 rapports sur 3</i></p> | <p>71% (Évaluations centralisées: 75% Évaluations décentralisées: 72% Évaluations d'impact: 57%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 15 rapports sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 13 rapports sur 18</i> <i>Évaluations d'impact: 4 rapports sur 7</i></p> |
| Axe de travail 1.4.C Pourcentage des rapports d'évaluation achevés au cours de l'année de référence ayant reçu l'appréciation "respecte les exigences" lors de la vérification a posteriori de la qualité des évaluations relatives à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap | <p>24% (Évaluations centralisées: 25% Évaluations décentralisées: 24% Évaluations d'impact: 0%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 5 rapports sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 5 rapports sur 21</i> <i>Évaluations d'impact: 0 rapport sur 1</i></p> | <p>47% (Évaluations centralisées: 33% Évaluations décentralisées: 61% Évaluations d'impact: 0%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 4 rapports sur 12</i> <i>Évaluations décentralisées: 14 rapports sur 23</i> <i>Évaluations d'impact: 0 rapport sur 3</i></p> | <p>49% (Évaluations centralisées: 60% Évaluations décentralisées: 56% Évaluations d'impact: 0%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 12 rapports sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 10 rapports sur 18</i> <i>Évaluations d'impact: 0 rapport sur 7</i></p> |

| Effet direct 2 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Couverture des évaluations équilibrée et pertinente | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|--|---|---|
| Axe de travail 2.1 Pourcentage des évaluations planifiées pendant l'année de référence qui ont été effectivement mises en œuvre ² | 70% (Évaluations centralisées: 65% Évaluations décentralisées: 67% Évaluations d'impact: 100%) <i>Évaluations centralisées: 13 évaluations sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 16 évaluations sur 24</i> <i>Évaluations d'impact: 6 évaluations sur 6</i> | 76% (Évaluations centralisées: 80% Évaluations décentralisées: 72% Évaluations d'impact: 78%) <i>Évaluations centralisées: 20 évaluations sur 25</i> <i>Évaluations décentralisées: 18 évaluations sur 25</i> <i>Évaluations d'impact: 7 évaluations sur 9</i> | 84% (Évaluations centralisées: 82% Évaluations décentralisées: 87% Évaluations d'impact: 67%) <i>Évaluations centralisées: 14 évaluations sur 17</i> <i>Évaluations décentralisées: 27 évaluations sur 31</i> <i>Évaluations d'impact: 2 évaluations sur 3</i> |
| Axe de travail 2.2.A Pourcentage de politiques en vigueur évaluées ou pour lesquelles l'évaluation est en cours | 77% <i>10 politiques sur 13</i> | 86% <i>12 politiques sur 14</i> | 75% <i>9 politiques sur 12</i> |
| Axe de travail 2.2.B Pourcentage de PSP ou de PSPP devant faire l'objet d'une évaluation qui ont été évalués | 93% <i>14 PSP/PSPP sur 15</i> | 92% <i>11 PSP/PSPP sur 12</i> | 83% <i>5 PSP/PSPP sur 6</i> |
| Axe de travail 2.2.C Pourcentage d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central devant faire l'objet d'une évaluation l'année de référence qui ont été évaluées ³ | 80% <i>4 urgences sur 5</i> | 100% <i>1 urgence sur 1</i> | 100% <i>4 urgences sur 4</i> |
| Axe de travail 2.2.D Pourcentage de bureaux de pays ayant fait réaliser au moins une évaluation décentralisée au cours du cycle de leur PSP ou PSPP [qui s'est achevé pendant l'année de référence] | 83% <i>15 bureaux de pays sur 18</i> | 92% <i>12 bureaux de pays sur 13</i> | 67% <i>4 bureaux de pays sur 6</i> |

² S'agissant des évaluations d'impact, l'année de référence est l'année au cours de laquelle le mémorandum d'accord pertinent est signé.

³ Cet indicateur a été révisé aux fins de la prise en compte des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central devant faire l'objet d'une évaluation seulement si elles ont été activées la quatrième année avant l'année de référence. En 2020, la seule intervention d'urgence majeure de ce type qui a été activée était celle qui portait sur la riposte à la pandémie de COVID-19, qui a fait l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central présentée à la première session ordinaire de 2022 du Conseil d'administration.

| Effet direct 2 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Couverture des évaluations équilibrée et pertinente | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------|------|------|
| Axe de travail 2.2.E Nombre d'évaluations stratégiques achevées pendant l'année de référence | 0 | 2 | 3 |
| Axe de travail 2.2.F Nombre de rapports d'évaluation d'impact finals approuvés pendant l'année de référence | 1 | 3 | 7 |
| Axe de travail 2.2.G Nombre d'évaluations de synthèse achevées pendant l'année de référence | 0 | 1 | 1 |

Guichet portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes: El Salvador

1. *Apprentissage de la résilience au Soudan du Sud*
2. *Évaluation d'impact du programme de repas scolaires en Jordanie*
3. *Apprentissage de la résilience au Niger*

1. *Gambie: Évaluations d'impact des programmes en milieu scolaire*
2. *Évaluation d'impact de l'action anticipatoire au Népal*
3. *Mali: Évaluation d'impact de la priorité donnée à la résilience au Sahel*
4. *Rwanda: Guichet d'évaluation d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes*
5. *Évaluation d'impact de l'activité de soutien aux agriculteurs au Ghana*
6. *Impacts des programmes espèces contre travail sur la sécurité alimentaire et l'égalité des femmes-hommes en Haïti*
7. *Impacts de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs sur la sécurité alimentaire et l'égalité femmes-hommes au Kenya*

| Effet direct 3 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|--|---|--|
| Axe de travail 3.1.A Pourcentage des évaluations achevées qui sont rendues publiques en temps voulu (indicateur de performance clé dans le Cadre de résultats institutionnels) | 89% (Évaluations centralisées: 100% Évaluations décentralisées: 78% Évaluations d'impact: 100%) | 78% (Évaluations centralisées: 69% Évaluations décentralisées: 78% Évaluations d'impact: 100%) | 96% (Évaluations centralisées: 100% Évaluations décentralisées: 89% Évaluations d'impact: 100%) |
| | <i>Évaluations centralisées: 20 évaluations sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 18 évaluations sur 23</i> <i>Évaluation d'impact: 1 évaluation sur 1</i> | <i>Évaluations centralisées: 9 évaluations sur 13</i> <i>Évaluations décentralisées: 20 évaluations sur 25</i> <i>Évaluations d'impact: 3 évaluations sur 3</i> | <i>Évaluations centralisées: 21 évaluations sur 21</i> <i>Évaluations décentralisées: 17 évaluations sur 19</i> <i>Évaluations d'impact: 7 évaluations sur 7</i> |
| Axe de travail 3.1.B Pourcentage des réponses de la direction aux évaluations achevées (par catégorie) qui sont mises à la disposition de tous en temps voulu | 53% (Évaluations centralisées: 100% Évaluations décentralisées: 13%) | 29% (Évaluations centralisées: 54% Évaluations décentralisées: 16%) | 46% (Évaluations centralisées: 62% Évaluations décentralisées: 28%) |
| | <i>Évaluations centralisées: 20 réponses de la direction sur 20</i> <i>Évaluations décentralisées: 3 réponses de la direction sur 23</i> | <i>Évaluations centralisées: 7 réponses de la direction sur 13</i> <i>Évaluations décentralisées: 4 réponses de la direction sur 25</i> | <i>Évaluations centralisées: 13 réponses de la direction sur 21</i> <i>Évaluations décentralisées: 5 réponses de la direction sur 19</i> |
| Axe de travail 3.1.C Nombre de produits d'évaluation consultés (indicateur de performance clé du Cadre de résultats institutionnels) <i>[Augmentation/diminution en pourcentage des téléchargements uniques de produits d'évaluation par rapport à l'année précédente]</i> | +31,2% 41 905 téléchargements uniques depuis wfp.org | +4,2% 43 672 téléchargements uniques depuis wfp.org | -16,5% 36 486 téléchargements uniques depuis wfp.org |
| Axe de travail 3.2.A Pourcentage de projets de politiques et de projets de PSP du PAM qui renvoient expressément à des données factuelles issues d'évaluations (indicateur de performance clé du Cadre de résultats institutionnels) | 95% | 100% | 100% |
| | 20 projets sur 21 | 10 projets sur 10 | 16 projets sur 16 |

| Effet direct 3 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---|---|---|
| <p>Axe de travail 3.2.B Pourcentage de recommandations issues d'évaluations qui ont été appliquées (indicateur de performance clé du Cadre de résultats institutionnels)</p> <p>[Note: en 2025, l'indicateur de performance clé est calculé au niveau de la mesure, et non au niveau de la recommandation]</p> | <p>65% (Évaluations centralisées: 57% Évaluations décentralisées: 69%)</p> <p><i>201 recommandations sur 311</i></p> | <p>61% (Évaluations centralisées: 62% Évaluations décentralisées: 59%)</p> <p><i>127 recommandations sur 210</i></p> | <p>60% (Évaluations centralisées: 59% Évaluations décentralisées: 60%)</p> <p><i>598 mesures sur 1 000</i></p> |
| <p>Axe de travail 3.3 Nombre de récapitulatifs de données d'évaluation élaborés</p> | <p>9 (dirigés par le Siège: 2 régionaux: 7)</p> | <p>14 (dirigés par le Siège: 6 régionaux: 8)</p> | <p>7 (dirigés par le Siège: 5 régionaux: 2)</p> |

| Effet direct 4 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--|--|---|
| <p>Axe de travail 4.1 Pourcentage d'évaluations décentralisées achevées pour lesquelles les responsables de l'évaluation ont terminé le programme de formation aux évaluations</p> | <p>67%</p> <p><i>14 évaluations décentralisées sur 21</i></p> | <p>64%</p> <p><i>14 évaluations décentralisées sur 22</i></p> | <p>79%</p> <p><i>15 évaluations décentralisées sur 19</i></p> |
| <p>Axe de travail 4.2.A Composition par sexe des équipes d'évaluation [pourcentage de femmes]</p> | <p>57% (Évaluations centralisées: 60% Évaluations décentralisées: 54% Évaluations d'impact: 46%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 103 femmes et 68 hommes Évaluations décentralisées: 61 femmes et 51 hommes Évaluations d'impact: 6 femmes et 7 hommes</i></p> | <p>55% (Évaluations centralisées: 54% Évaluations décentralisées: 54% Évaluations d'impact: 63%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 64 femmes et 54 hommes Évaluations décentralisées: 78 femmes et 66 hommes Évaluations d'impact: 12 femmes et 7 hommes</i></p> | <p>51% (Évaluations centralisées: 53% Évaluations décentralisées: 51% Évaluations d'impact: 42%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 80 femmes et 72 hommes Évaluations décentralisées: 51 femmes et 49 hommes Évaluations d'impact: 15 femmes et 21 hommes</i></p> |

| Effet direct 4 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--|---|--|
| Axe de travail 4.2.B1 Origine géographique (développement national) des équipes d'évaluation [pourcentage de membres du personnel ayant au moins une nationalité d'un pays en développement] | <p>43% (Évaluations centralisées: 38% Évaluations décentralisées: 51% Évaluations d'impact: 31%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 65 de pays en développement et 106 de pays développés</i> <i>Évaluations décentralisées: 57 de pays en développement et 55 de pays développés</i> <i>Évaluations d'impact: 4 de pays en développement et 9 de pays développés</i></p> | <p>47% (Évaluations centralisées: 40% Évaluations décentralisées: 55% Évaluations d'impact: 37%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 47 de pays en développement et 71 de pays développés</i> <i>Évaluations décentralisées: 79 de pays en développement et 65 de pays développés</i> <i>Évaluations d'impact: 7 de pays en développement et 12 de pays développés</i></p> | <p>40% (Évaluations centralisées: 35% Évaluations décentralisées: 51% Évaluations d'impact: 36%)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 53 de pays en développement et 99 de pays développés</i> <i>Évaluations décentralisées: 51 de pays en développement et 49 de pays développés</i> <i>Évaluations d'impact: 13 de pays en développement et 23 de pays développés</i></p> |
| Axe de travail 4.2.B2 Origine géographique (groupes régionaux des Nations Unies) des équipes d'évaluation [répartition des nationalités des membres des équipes dans les groupes régionaux des États membres de l'ONU] | <p>États d'Afrique: 19% (Évaluations centralisées: 20% Évaluations décentralisées: 19% Évaluations d'impact: 0%)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: 13% (Évaluations centralisées: 10% Évaluations décentralisées: 18% Évaluations d'impact: 23%)</p> <p>États d'Europe orientale: 2% (Évaluations centralisées: 1% Évaluations décentralisées: 3% Évaluations d'impact: 0%)</p> | <p>États d'Afrique: 21% (Évaluations centralisées: 20% Évaluations décentralisées: 24% Évaluations d'impact: 3%)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: 14% (Évaluations centralisées: 9% Évaluations décentralisées: 19% Évaluations d'impact: 25%)</p> <p>États d'Europe orientale: 2% (Évaluations centralisées: 1% Évaluations décentralisées: 3% Évaluations d'impact: 3%)</p> | <p>États d'Afrique: 19% (Évaluations centralisées: 17% Évaluations décentralisées: 25% Évaluations d'impact: 8%)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: 16% (Évaluations centralisées: 11% Évaluations décentralisées: 20% Évaluations d'impact: 22%)</p> <p>États d'Europe orientale: 3% (Évaluations centralisées: 4% Évaluations décentralisées: 2% Évaluations d'impact: 3%)</p> |

| Effet direct 4 du plan de travail de la fonction d'évaluation. Moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---|--|--|
| | États d'Amérique latine et des Caraïbes: 8% (Évaluations centralisées: 8% Évaluations décentralisées: 7% Évaluations d'impact: 15%) États d'Europe de l'Ouest et autres États: 58% (Évaluations centralisées: 61% Évaluations décentralisées: 53% Évaluations d'impact: 62%) | États d'Amérique latine et des Caraïbes: 9% (Évaluations centralisées: 7% Évaluations décentralisées: 11% Évaluations d'impact: 10%) États d'Europe de l'Ouest et autres États: 54% (Évaluations centralisées: 63% Évaluations décentralisées: 43% Évaluations d'impact: 59%) | États d'Amérique latine et des Caraïbes: 7% (Évaluations centralisées: 7% Évaluations décentralisées: 5% Évaluations d'impact: 8%) États d'Europe de l'Ouest et autres États: 56% (Évaluations centralisées: 61% Évaluations décentralisées: 48% Évaluations d'impact: 58%) |

| Effet direct 5 du plan d'action de la fonction d'évaluation: Les partenariats contribuent à renforcer le cadre de l'évaluation et la cohérence au sein du système des Nations Unies | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------------------------------|--|---|
| Axe de travail 5.1 Nombre d'évaluations menées conjointement avec les gouvernements auxquelles le PAM a participé au cours de l'année de référence | 2 Eswatini et Guatemala | 1 Malawi (en collaboration avec le FNUAP et l'UNICEF) ⁴ | 2 Malawi (en collaboration avec le FNUAP et l'UNICEF) ⁵ et Liban |

⁴ Cette évaluation porte principalement sur l'évaluation à mi-parcours de la Phase III du Programme conjoint sur l'éducation des filles au Malawi (2021-2023). Elle a bénéficié du concours du Gouvernement malawien en sa qualité de gouvernement hôte et de la participation du FNUAP et de l'UNICEF. Elle est donc classée dans les catégories Évaluations menées conjointement avec les gouvernements (Axe de travail 5.1) et Évaluations menées conjointement avec d'autres entités des Nations Unies (Axe de travail 5.2). Toutefois, dans le total final, elle ne compte que pour une évaluation conjointe décentralisée (Axe de travail 5.3).

⁵ Cette évaluation porte principalement sur l'évaluation récapitulative de la Phase III du Programme conjoint sur l'éducation des filles au Malawi (2021-2023). Elle a bénéficié du concours du Gouvernement malawien en sa qualité de gouvernement hôte et de la participation du FNUAP et de l'UNICEF. Elle est donc classée dans les catégories Évaluations menées conjointement avec les gouvernements (Axe de travail 5.1) et Évaluations menées conjointement avec d'autres entités des Nations Unies (Axe de travail 5.2). Toutefois, dans le total final, elle ne compte que pour une évaluation conjointe décentralisée (Axe de travail 5.3).

| Effet direct 5 du plan d'action de la fonction d'évaluation: Les partenariats contribuent à renforcer le cadre de l'évaluation et la cohérence au sein du système des Nations Unies | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|--|---|--|
| Axe de travail 5.2 Nombre d'évaluations menées conjointement avec des organismes des Nations Unies et d'autres partenaires auxquelles le PAM a participé au cours de l'année de référence | <p style="text-align: center;">7</p> <p>Tchad: FNUAP, UNICEF</p> <p>Kenya: FAO, Organisation internationale du travail (OIT), UNICEF</p> <p>Liban: Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)</p> <p>Mauritanie: OIT, UNICEF</p> <p>Niger: FNUAP, UNICEF</p> <p>Nigéria: OIT, PNUD, UNICEF, Organisation mondiale de la Santé</p> <p>État de Palestine: OIT, UNICEF</p> | <p style="text-align: center;">9</p> <p>Niger: UNICEF</p> <p>République démocratique du Congo: FAO, UNICEF</p> <p>Niger, République démocratique du Congo et Somalie: FAO, FIDA</p> <p>Malawi (avec le Gouvernement): FNUAP, UNICEF</p> <p>Soudan du Sud: UNICEF</p> <p>Afghanistan: Comité permanent interorganisations</p> <p>Éthiopie: Comité permanent interorganisations</p> <p>À l'échelle mondiale: ONU-Femmes</p> <p>À l'échelle mondiale: ONUSIDA, UNICEF, OIT</p> | <p style="text-align: center;">10</p> <p>Somalie: UNICEF</p> <p>Somalie: Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires/Comité permanent interorganisations</p> <p>Malawi (avec le Gouvernement): FNUAP, UNICEF</p> <p>Ukraine: Comité permanent interorganisations/ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, UNICEF</p> <p>Türkiye-République arabe syrienne: Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, Organisation internationale pour les migrations, HCR et UNICEF</p> <p>À l'échelle mondiale: Organisation pour la coopération et le développement économiques – Coalition mondiale d'évaluation de la réponse à la COVID-19</p> <p>À l'échelle mondiale: Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système</p> <p>À l'échelle mondiale: Banque mondiale</p> <p>À l'échelle mondiale: PNUD</p> |

| Effet direct 5 du plan d'action de la fonction d'évaluation: Les partenariats contribuent à renforcer le cadre de l'évaluation et la cohérence au sein du système des Nations Unies | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--|--|--|
| | | | A l'échelle mondiale: ONU-Femmes, PNUD, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, UNICEF |
| Axe de travail 5.3 Nombre d'évaluations mondiales conjointes ou à l'échelle du système auxquelles le PAM a participé au cours de l'année de référence (indicateur de performance clé dans le Cadre de résultats institutionnels) | 9 (Évaluations mondiales conjointes: 0 Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle: 0 Évaluations décentralisées: 9) | 9 (Évaluations mondiales conjointes: 2 Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle: 2 Évaluations décentralisées: 4 Évaluation d'impact: 1) | 11 (Évaluations mondiales conjointes/Évaluations à l'échelle du système: 5 Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle: 3 Évaluations décentralisées: 3) |

| Axe de travail transversal B. Ressources | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Axe de travail B.A Dépenses d'évaluation, en pourcentage du montant total des contributions versées au PAM | 0,33% <i>27,6 millions de dollars sur 8,3 milliards de dollars</i> | 0,29% <i>28,6 millions de dollars sur 9,7 milliards de dollars</i> | 0,40% <i>23,93 millions de dollars sur 6,05 milliards de dollars</i> |
| Axe de travail B.B Fonds pour imprévus en matière d'évaluation <i>[Dotations du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation allouées pendant l'année de référence en pourcentage des ressources demandées au titre du Fonds]</i> | 79% <i>960 496 dollars alloués sur 1 215 174 dollars demandés</i> <i>785 988 dollars alloués aux évaluations décentralisées</i> <i>174 508 dollars alloués aux évaluations de PSP</i> | 94% <i>707 796 dollars alloués sur 750 923 dollars demandés</i> <i>297 732 dollars alloués aux évaluations décentralisées</i> <i>410 064 dollars alloués aux évaluations de PSP</i> | 67% <i>594 683 dollars alloués sur 890 924 dollars demandés</i> <i>227 560 dollars alloués aux évaluations décentralisées</i> <i>367 123 dollars alloués aux évaluations de PSP</i> |
| Axe de travail B.C Composition par sexe du personnel chargé de la fonction d'évaluation <i>[pourcentage de femmes]</i> | 70% (Bureau de l'évaluation: 67% Bureaux régionaux: 76%) <i>Bureau de l'évaluation: 41 femmes et 20 hommes</i> <i>Bureaux régionaux: 16 femmes et 5 hommes</i> | 69% (Bureau de l'évaluation: 67% Bureaux régionaux: 75%) <i>Bureau de l'évaluation: 42 femmes et 21 hommes</i> <i>Bureaux régionaux: 15 femmes et 5 hommes</i> | 68% (Bureau de l'évaluation: 63% Bureaux régionaux: 82%) <i>Bureau de l'évaluation: 36 femmes et 21 hommes</i> <i>Bureaux régionaux: 14 femmes et 3 hommes</i> |

| Axe de travail transversal B. Ressources | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|--|--|
| <p>Axe de travail B.D1 Origine géographique (développement national) du personnel des services d'évaluation <i>[pourcentage de membres du personnel ayant au moins une nationalité d'un pays en développement]</i></p> | <p>34% (Bureau de l'évaluation: 25% Bureaux régionaux: 62%)</p> <p><i>Bureau de l'évaluation: 15 de pays en développement et 46 de pays développés</i></p> <p><i>Bureaux régionaux: 13 de pays en développement et 8 de pays développés</i></p> | <p>35% (Bureau de l'évaluation: 25% Bureaux régionaux: 65%)</p> <p><i>Bureau de l'évaluation: 16 de pays en développement et 47 de pays développés</i></p> <p><i>Bureaux régionaux: 13 de pays en développement et 7 de pays développés</i></p> | <p>38% (Bureau de l'évaluation: 26% Bureaux régionaux: 76%)</p> <p><i>Bureau de l'évaluation: 15 de pays en développement et 42 de pays développés</i></p> <p><i>Bureaux régionaux: 13 de pays en développement et 4 de pays développés</i></p> |
| <p>Axe de travail B.D2 Origine géographique (groupes régionaux des Nations Unies) du personnel des services d'évaluation <i>[répartition des nationalités des membres du personnel dans les groupes régionaux des États membres de l'ONU]</i></p> | <p>États d'Afrique: 18% (Bureau de l'évaluation: 13% Bureaux régionaux: 33%)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: 10% (Bureau de l'évaluation: 7% Bureaux régionaux: 19%)</p> <p>États d'Europe orientale: 2% (Bureau de l'évaluation: 2% Bureaux régionaux: 5%)</p> <p>États d'Amérique latine et des Caraïbes: 7% (Bureau de l'évaluation: 5% Bureaux régionaux: 14%)</p> <p>États d'Europe de l'Ouest et autres États: 62% (Bureau de l'évaluation: 74% Bureaux régionaux: 29%)</p> | <p>États d'Afrique: 18% (Bureau de l'évaluation: 13% Bureaux régionaux: 35%)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: 8% (Bureau de l'évaluation: 6% Bureaux régionaux: 15%)</p> <p>États d'Europe orientale: 1% (Bureau de l'évaluation: 2% Bureaux régionaux: 0%)</p> <p>États d'Amérique latine et des Caraïbes: 8% (Bureau de l'évaluation: 5% Bureaux régionaux: 20%)</p> <p>États d'Europe de l'Ouest et autres États: 64% (Bureau de l'évaluation: 75% Bureaux régionaux: 30%)</p> | <p>États d'Afrique: 22% (Bureau de l'évaluation: 16% Bureaux régionaux: 41%)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: 8% (Bureau de l'évaluation: 5% Bureaux régionaux: 18%)</p> <p>États d'Europe orientale: 3% (Bureau de l'évaluation: 4% Bureaux régionaux: 0%)</p> <p>États d'Amérique latine et des Caraïbes: 9% (Bureau de l'évaluation: 5% Bureaux régionaux: 20%)</p> <p>États d'Europe de l'Ouest et autres États: 58% (Bureau de l'évaluation: 70% Bureaux régionaux: 18%)</p> |

| Axe de travail transversal C. Dispositifs institutionnels et gestion | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---|---|--|
| Axe de travail C Taux d'application concernant l'évaluation ⁶ indiqué dans la déclaration d'assurance annuelle du Directeur exécutif/de la Directrice exécutive | <p style="text-align: center;">97%</p> <p style="text-align: center;"><i>131 sur 135 bureaux (bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège)</i></p> | <p style="text-align: center;">98%</p> <p style="text-align: center;"><i>122 sur 125 bureaux (bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège)</i></p> | <p style="text-align: center;"><i>Sans objet (en 2025, la Déclaration d'assurance de la Directrice exécutive a été révisée).</i></p> |

⁶ Indique si les personnes interrogées sont "assez" ou "tout à fait" d'accord en réponse à la question: "Est-ce que le bureau exécute la politique en matière d'évaluation et la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et s'acquitte de ses responsabilités telles qu'énoncées dans la Charte de l'évaluation?".

ANNEXE III

Vue d'ensemble des politiques du PAM en vigueur en 2025 et couverture des évaluations

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|---|---|--|
| 2000 | Approches participatives <i>Approches participatives (WFP/EB.3/2000/3-D)</i> | | |
| 2002 | Insécurité alimentaire en milieu urbain <i>L'insécurité alimentaire en milieu urbain: stratégies pour le PAM (WFP/EB.A/2002/5-B)</i> | | |
| 2003 | Aide alimentaire et moyens de subsistance dans les situations d'urgence* <i>Aide alimentaire et moyens de subsistance dans les situations d'urgence: stratégies du PAM (WFP/EB.A/2003/5-A)</i> | Première session ordinaire de 2020 ¹ | |
| 2004 | Évaluation des besoins d'urgence* <i>Évaluation des besoins d'urgence (WFP/EB.1/2004/4-A)</i> | Première session ordinaire de 2020 ² | |
| 2004 | Principes humanitaires <i>Principes humanitaires (WFP/EB.A/2004/5-C)</i> | Session annuelle de 2018 ³ | |
| 2005 | Définition des situations d'urgence* <i>Définition des situations d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1)</i> | Première session ordinaire de 2020 ⁴ | |
| 2005 | Retrait après une situation d'urgence* <i>Retrait après une situation d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-B)</i> | Première session ordinaire de 2020 ⁵ | |
| 2006 | Ciblage dans les situations d'urgence* <i>Le ciblage dans les situations d'urgence (WFP/EB.1/2006/5-A)</i> | Première session ordinaire de 2020 ⁶ | |
| 2006 | Accès humanitaire <i>Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM (WFP/EB.1/2006/5-B/Rev.1)</i> | Session annuelle de 2018 ⁷ | |

¹ "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A).

² Cette politique a été visée par le "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A). En outre, la politique du PAM en matière d'évaluation des besoins d'urgence a été évaluée en 2007 dans le cadre de l'"Évaluation du plan de mise en œuvre destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence du PAM" (WFP/EB.2/2007/6-A).

³ "Rapport succinct de l'évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires (2004-2017)" (WFP/EB.A/2018/7-C).

⁴ Cette politique a été visée par le "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A).

⁵ Ibid.

⁶ Dans le cadre de l'évaluation de l'utilité et de l'adéquation des normes du PAM appliquées au ciblage et à l'établissement des priorités, l'évaluation stratégique relative aux méthodes suivies par le PAM dans ces domaines portera sur la politique du PAM en matière de ciblage dans les situations d'urgence.

⁷ "Rapport succinct de l'évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires (2004-2017)" (WFP/EB.A/2018/7-C).

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|--|---|--|
| 2006 | Analyse économique <i>Rôle et application de l'analyse économique au PAM (WFP/EB.A/2006/5-C)</i> | | |
| 2010 | VIH et sida* <i>Politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida (WFP/EB.2/2010/4-A)</i> | Première session ordinaire de 2023 ⁸ | |
| 2011 | Réduction et gestion des risques de catastrophe <i>Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe – Renforcer la sécurité alimentaire et la capacité de résistance (WFP/EB.2/2011/4-A)</i> | Session annuelle de 2023 ⁹ | |
| 2012 | Protection sociale et filets de sécurité <i>Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (WFP/EB.A/2012/5-A)</i> | Session annuelle de 2019 ¹⁰ | |
| 2013 | Consolidation de la paix dans les situations de transition <i>Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1)</i> | Première session ordinaire de 2023 ¹¹ | |
| 2013 | Alimentation scolaire ^{12*} <i>Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2013/4-C)</i> | Session annuelle de 2021 ¹³ | |
| 2015 | Renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition* <i>Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C)</i> | Session annuelle de 2023 ¹⁴ | |
| 2016 | Plans stratégiques de pays <i>Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1)</i> | Session annuelle de 2023 ¹⁵ | |
| 2017 | Changements climatiques | Session annuelle de 2023 ¹⁶ | |

⁸ Cette politique a été visée par le "Rapport succinct de l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida" (WFP/EB.1/2023/5-A).

⁹ "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe et de la politique du PAM en matière de changements climatiques" (WFP/EB.A/2023/7-C).

¹⁰ "Rapport succinct de l'évaluation de la suite donnée au point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (2012)" (WFP/EB.A/2019/7-B).

¹¹ "Rapport succinct de l'évaluation de la politique concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition" (WFP/EB.1/2023/5-B).

¹² Une évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire a été présentée à la première session ordinaire de 2012 du Conseil. "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire" (WFP/EB.1/2012/6-D).

¹³ "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable" (WFP/EB.A/2021/7-B).

¹⁴ "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition" (WFP/EB.A/2023/7-D).

¹⁵ "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.A/2023/7-B).

¹⁶ "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe et de la politique du PAM en matière de changements climatiques" (WFP/EB.A/2023/7-C).

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|---|---|--|
| | <i>Politique en matière de changements climatiques (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1)</i> | | |
| 2017 | Environnement <i>Politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1)</i> | Première session ordinaire de 2025 ¹⁷ | |
| 2017 | Nutrition* <i>Politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C)</i> | Première session ordinaire de 2023 ¹⁸ | |
| 2017 | Préparation aux situations d'urgence <i>Politique en matière de préparation aux situations d'urgence – Renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1)</i> | Première session ordinaire de 2025 ¹⁹ | |
| 2018 | Contrôle et assurance Cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité (WFP/EB.2/2025/6-A) | Sans objet pour les évaluations | |
| 2018 | Gestion globale des risques <i>Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018 (WFP/EB.2/2018/5-C)</i> | Deuxième session ordinaire de 2025 ²⁰ | |
| 2019 | Achats locaux et régionaux de produits alimentaires* <i>Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires (WFP/EB.2/2019/4-C)</i> | Première session ordinaire de 2026 | |
| 2020 | Protection et responsabilité <i>Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2)</i> | | 2026 |
| 2021 | Fraude et corruption <i>Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2021/5-B/1)</i> | | |
| 2021 | Gestion du personnel <i>Politique du PAM en matière de personnel (WFP/EB.A/2021/5-A)</i> | | 2026 |
| 2021 | Évaluation <i>Politique d'évaluation du PAM (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)</i> | | 2026²¹ |
| 2022 | Renforcement des capacités des pays <i>Politique actualisée de renforcement des capacités des pays (WFP/EB.A/2022/5-A)</i> | | |
| 2022 | Problématique femmes-hommes <i>Politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-B/Rev.1)</i> | | |
| 2023 | Transport aérien | | |

¹⁷ "[Rapport succinct de l'évaluation de la politique environnementale du PAM](#)" (WFP/EB.1/2025/7-A/1).

¹⁸ "[Rapport succinct de l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida](#)" (WFP/EB.1/2023/5-A).

¹⁹ "[Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence](#)" (WFP/EB.1/2025/7-A/2).

²⁰ "[Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018](#)" (WFP/EB.2/2025/6-B/2)

²¹ La politique d'évaluation fera l'objet d'un examen par les pairs qui sera conduit par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Pour en savoir plus, voir le paragraphe 139.

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|---|---|--|
| | <i>Politique du PAM en matière de transport aérien (WFP/EB.1/2023/4-A)</i> | | |
| 2023 | Transferts monétaires <i>Politique en matière de transferts monétaires (WFP/EB.A/2023/5-A)</i> | | |
| 2023 | Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire <i>Politique actualisée en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2023/5-C)</i> | | |
| 2023 | Prise en compte des risques liés aux conflits Stratégie de prise en compte des risques liés aux conflits | | |
| 2025 | Innovation Stratégie en matière d'innovation pour 2025-2027 | | |
| 2026 | Technologies Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM pour 2026-2029 | | |
| 2026 | Partenariats et financement Stratégie de mobilisation de ressources pour 2026-2029 | | |

* Les politiques qui sont signalées par un astérisque doivent faire l'objet d'une évaluation stratégique.

ANNEXE IV

Sessions interactives sur les données d'évaluation organisées en 2025

| Date | Champ d'application | Intitulé de la session |
|---------------|--|---|
| Avril 2025 | Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale | Petit-déjeuner de travail sur l'évaluation – Récapitulatif régional de données d'évaluation relatives à l'intervention d'urgence menée dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale |
| Avril 2025 | Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe | Session interactive sur les données d'évaluation relatives aux programmes de renforcement de la résilience menés en Afrique australe |
| Mai 2025 | Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale | Petit-déjeuner de travail sur l'évaluation – Récapitulatif régional de données d'évaluation relatives à l'établissement des priorités |
| Juin 2025 | Monde | Session interactive sur les données d'évaluation relatives aux interventions d'urgence du PAM |
| Juillet 2025 | Monde | Session interactive sur les données d'évaluation relatives au renforcement des capacités des pays |
| Août 2025 | Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe | Session interactive sur les données d'évaluation relatives à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes en Afrique australe |
| Octobre 2025 | Monde | Webinaire ouvert d'apprentissage organisé au niveau mondial sur la préparation aux situations d'urgence |
| Novembre 2025 | Monde | Webinaire ouvert d'apprentissage organisé au niveau mondial sur le ciblage et l'établissement des priorités |
| Décembre 2025 | Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale | Petit-déjeuner de travail sur l'évaluation – Évaluation de la politique en matière de gestion globale des risques |

ANNEXE V

Point sur l'application des recommandations issues des évaluations

Résumé

1. Le présent rapport indique, sur la base de l'indicateur de performance clé pertinent défini dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM, quel est le niveau de mise en œuvre par le PAM des mesures découlant des recommandations issues des évaluations dont le classement était prévu en 2025. Conformément au Cadre de résultats institutionnels, le cycle d'établissement des rapports de 2025 établit une nouvelle base de référence de façon à pouvoir évaluer l'avancement de l'application des mesures par rapport à une valeur cible institutionnelle correspondant à une mise en œuvre de 85 pour cent. Le fait d'axer les rapports sur l'application des mesures renforce le contrôle institutionnel, car cela permet de rendre compte de manière plus claire de la mise en œuvre et d'attirer l'attention de la direction sur des questions plus précises.
2. En 2025, le PAM a mis en œuvre 60 pour cent des mesures qui devaient initialement être classées cette année-là. Ce résultat illustre les efforts soutenus déployés par l'organisation, mais le niveau de mise en œuvre demeure en deçà de la valeur cible fixée dans le Cadre de résultats institutionnels. Les progrès ont été ralentis par la formulation régulière de nouvelles recommandations ces dernières années, ce qui a eu pour conséquence de maintenir le nombre de mesures en instance plus ou moins au même niveau. Les résultats obtenus au regard de l'indicateur de performance clé doivent donc être interprétés en tenant compte à la fois du taux de classement des mesures et de l'enregistrement de nouvelles mesures, ainsi que des capacités de mise en œuvre disponibles.
3. Les difficultés de mise en œuvre sont en grande partie liées à des recommandations relativement récentes. La plupart des mesures dont le délai d'application est dépassé sont liées à des recommandations formulées entre 2023 et 2025; elles doivent être mises en œuvre principalement au niveau des pays et sont concentrées dans un petit nombre de régions où la charge de travail est élevée. Les raisons pour lesquelles l'exécution des mesures prend du retard sont avant tout liées à des difficultés opérationnelles, à des problèmes de conception et à des contraintes en matière de capacités internes. Elles sont souvent associées à des mesures relevant des domaines du suivi et de la production de données, du renforcement des capacités des gouvernements, des partenariats et des systèmes internes, ce qui met en évidence des problèmes systémiques récurrents qui influent sur les résultats obtenus au regard de l'indicateur de performance clé.
4. En complément de l'analyse quantitative figurant dans le présent rapport, les constatations d'enquêtes apportent des éclairages sur les facteurs qui facilitent la mise en œuvre des recommandations. Le classement en temps voulu des mesures liées aux recommandations issues des évaluations est invariablement lié à la clarté et à la faisabilité des mesures envisagées, à une forte mobilisation des hauts responsables, à une collaboration intersectorielle efficace et à la prise en compte des cycles des programmes. Les retards sont le plus souvent imputables à des priorités concurrentes, à un manque de ressources humaines, à une forte rotation du personnel, à la dépendance à l'égard de parties prenantes externes et à des contraintes budgétaires empêchant d'assurer le suivi nécessaire.

5. À l'avenir, pour améliorer les résultats au regard de l'indicateur de performance clé relatif à l'application des mesures liées aux évaluations, la direction devra s'attacher à mieux hiérarchiser les priorités, à concevoir des mesures plus réalistes, à tenir davantage compte des capacités de mise en œuvre lors de l'établissement des calendriers et à apporter un soutien différencié et fondé sur les risques aux régions appelées à prendre un grand nombre de mesures. Pour s'inscrire dans la durée, les améliorations nécessiteront également un financement adéquat et prévisible et des ressources humaines suffisantes afin d'assurer la mise en œuvre et le suivi. Il est essentiel de s'attaquer à ces facteurs structurels pour combler les lacunes en matière de mise en œuvre et veiller à ce que les recommandations issues des évaluations se traduisent par des améliorations rapides et mesurables de la performance et des résultats du PAM.

Cadre général et objet du rapport

6. Le présent rapport donne un aperçu des progrès accomplis par le PAM dans l'application des mesures à mettre en œuvre en 2025 pour donner suite aux recommandations issues des évaluations, ainsi qu'un récapitulatif des mesures d'années précédentes dont le délai d'application était dépassé. L'analyse est axée sur un indicateur de performance clé institutionnel figurant dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM¹, qui mesure le taux de classement des mesures issues d'évaluations par catégorie d'évaluations et dont la valeur cible institutionnelle générale est fixée à 85 pour cent.
7. L'objectif du rapport est de faciliter le contrôle exercé par le Conseil d'administration sur les réponses fournies par la direction aux recommandations issues des évaluations et d'éclairer les discussions stratégiques sur la manière dont ces recommandations se traduisent en améliorations opérationnelles.
8. Conformément au Cadre de résultats institutionnels, c'est l'efficacité de l'application des mesures qui est évaluée en 2025² et non la mise en œuvre des recommandations comme cela était le cas avec les cadres de résultats institutionnels précédents³. Une même recommandation d'évaluation peut appeler plusieurs mesures, qui sont souvent appliquées par différentes entités et assorties de délais de mise en œuvre distincts. Une recommandation est considérée comme étant classée une fois que toutes les mesures associées ont été appliquées. Les rapports axés sur les mesures offrent donc une évaluation plus précise et plus pertinente d'un point de vue opérationnel de l'avancement de la mise en œuvre et permettent une supervision par la direction plus ciblée.
9. Du fait du passage aux rapports axés sur les mesures, les taux d'application présentés pour 2025 ne sont pas directement comparables à ceux des années précédentes, qui étaient fondés sur des rapports établis au niveau des recommandations. Le cycle d'établissement des rapports de 2025 fixe donc une nouvelle valeur de référence pour le suivi du niveau de réalisation conformément au Cadre de résultats institutionnels actuel.

¹ "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2026-2029" (WFP/EB.2/2025/3-C/1/Rev.1).

² *Ibid.*, annexe II, indicateur de performance clé final relatif au produit 1.2: "Taux de classement des mesures issues d'évaluations centralisées et décentralisées: pourcentage de recommandations issues d'évaluations centralisées et décentralisées classées au niveau institutionnel au cours de la période considérée".

³ *Cadre révisé de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025*, p. 40, indicateur de performance clé "Pourcentage de recommandations issues d'évaluations qui ont été appliquées (ventilées par type d'évaluation)".

10. Pour replacer les informations dans leur contexte, les auteurs du présent rapport font également état des mesures des années précédentes dont le délai d'application est dépassé et examinent l'évolution de la formulation des recommandations et du classement des mesures, ainsi que la concentration des thèmes abordés et la répartition géographique des mesures prises. Cette approche plus globale permet de répertorier les difficultés de mise en œuvre systémiques et d'aider la direction à déterminer les questions auxquelles elle doit prêter attention et dont elle doit effectuer le suivi.

Efficacité globale du PAM dans l'application des mesures liées aux évaluations

11. On trouvera dans les sections ci-après une synthèse du niveau d'application par le PAM des mesures découlant des recommandations issues des évaluations, synthèse qui se fonde sur une analyse croisée des mesures à mettre en œuvre en 2025 et de celles des années précédentes dont le délai d'application est dépassé, examinées sous l'angle des thèmes abordés et des régions de mise en œuvre. Cette analyse fait ressortir des progrès institutionnels constants et met en évidence les facteurs qui continuent d'influer sur la mise en œuvre. Au-delà des taux de classement, il convient d'appréhender le niveau d'application des mesures en tenant compte de la charge de travail, de la complexité opérationnelle et des différences dans les capacités de mise en œuvre. Dans les sections qui suivent, il s'agit d'examiner ces dynamiques de plus près, notamment leurs effets sur les efforts déployés pour renforcer la mise en œuvre à l'avenir.

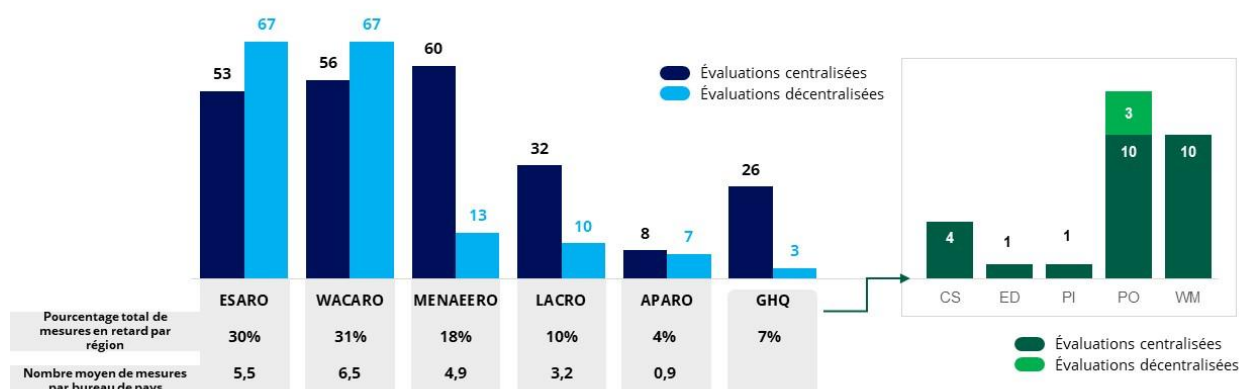
Figure 1: Résumé des mesures à mettre en œuvre en 2025



12. Pour la deuxième année consécutive, **50 pour cent des mesures prévues étaient assorties d'une échéance fixée au 31 décembre**. La date du 31 décembre en elle-même ne gêne pas la mise en œuvre, mais la concentration des nouvelles mesures et des procédures de classement en fin d'année limite le temps disponible pour la vérification interne, ce qui a des répercussions sur le classement en temps voulu et les taux d'application annuels.
13. Sur les **1 000 mesures**, **579** provenaient d'évaluations centralisées, avec un taux d'application de **59 pour cent**. Les **421** mesures restantes découlent d'évaluations décentralisées, avec un taux d'exécution de **60 pour cent**. La similitude des taux d'application semble indiquer que **la catégorie d'évaluations n'est pas la principale cause des difficultés rencontrées**.
14. La plupart des mesures (**794, soit 79 pour cent**) relevaient de la responsabilité des bureaux de pays; 426 (54 pour cent) d'entre elles ont été appliquées. Les **206** restantes (**21 pour cent**) relevaient du Siège mondial, dont le taux d'application, soit **83 pour cent**, a été sensiblement plus élevé. On peut en déduire que les difficultés de mise en œuvre sont pour la plupart concentrées au niveau des pays, où le nombre de mesures requises est nettement plus élevé et où le contexte dans lequel s'inscrit la mise en œuvre de ces mesures est plus complexe.

15. Les mesures de 2025 dont le délai d'application est dépassé sont fortement concentrées dans les régions Afrique de l'Est et Afrique australe et Afrique de l'Ouest et Afrique centrale, qui représentent à elles deux 61 pour cent des retards; cette concentration correspond globalement au nombre relativement important de mesures à mettre en œuvre dans ces régions ainsi qu'à la complexité de l'environnement opérationnel. Même en tenant compte du nombre de bureaux de pays concernés, ces deux régions continuent d'afficher l'un des nombres moyens de mesures par bureau de pays les plus élevés, ce qui met en évidence une répartition inégale des capacités de mise en œuvre au niveau régional.

Figure 1: Mesures issues d'évaluations centralisées et décentralisées à mettre en œuvre en 2025, par bureau

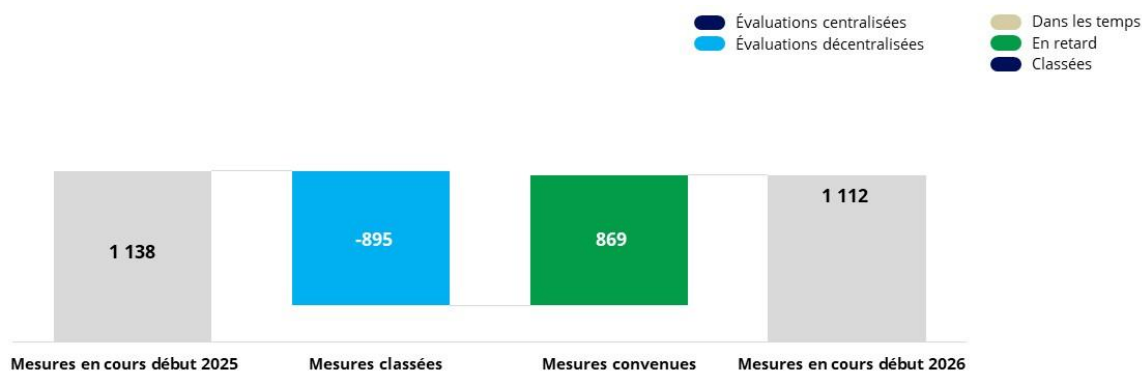


Abréviations: APARO = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; CS = Chef de cabinet; ED = Directrice exécutive; ESARO = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe; GHQ = Siège mondial; LACRO = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; MENAEERO = Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale; PI = Département des partenariats et de l'innovation; PO = Département des opérations liées aux programmes; WACARO = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale; WM = Département de l'environnement de travail et de la gestion.

Compréhension du contexte: aperçu des mesures liées à des évaluations

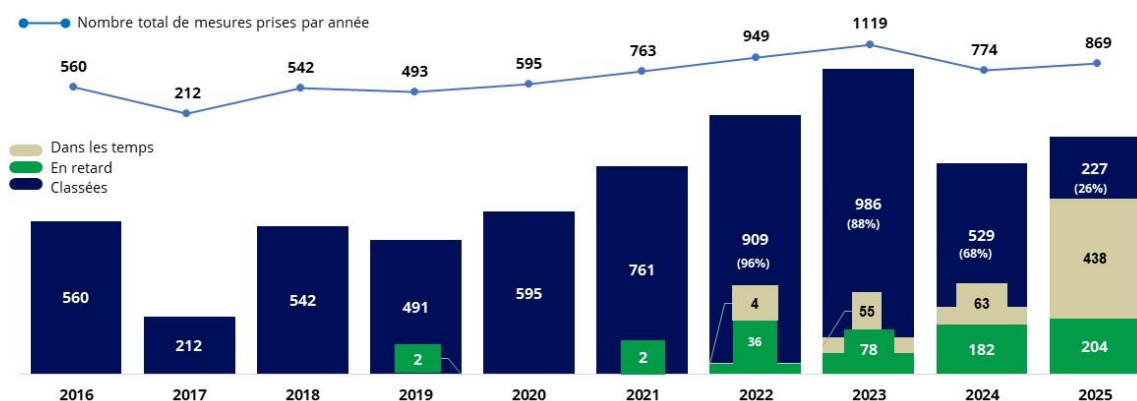
16. La présente section offre un aperçu des mesures découlant de recommandations issues d'évaluations. Elle porte sur l'évolution de la **formulation** des recommandations et du **classement** des mesures de 2025 et des années précédentes dont le délai d'application était dépassé, leur **répartition thématique** et leur **concentration au sein des services et entités du PAM**, l'objectif étant d'aider la direction à déterminer les questions auxquelles elle doit prêter attention et donner la priorité.
17. En 2025, 895 mesures liées à des évaluations ont été classées, ce qui donne une idée des efforts soutenus qui ont été déployés pour les mettre en œuvre. Ce chiffre a toutefois été grandement contrebalancé par l'arrivée de 869 nouvelles mesures, ce qui a eu pour effet de maintenir à peu près au même niveau le nombre total de mesures en instance, lequel est passé de 1 138 au début de l'année 2025 à 1 112 au début de 2026. Cela fait apparaître que l'amélioration des taux annuels de classement ne fera pas, à elle seule, diminuer le nombre de mesures en suspens si les capacités de mise en œuvre ne sont pas davantage en phase avec le rythme auquel les nouvelles mesures sont convenues.

Figure 2: Évolution des mesures découlant des recommandations issues des évaluations (2025)



18. L'évolution observée en 2025 s'inscrit dans une tendance à long terme. Le nombre de mesures liées à des évaluations a considérablement augmenté ces dernières années et a atteint un pic en 2023, de telle sorte qu'un grand nombre de ces mesures sont toujours en cours. Parmi les mesures dont le délai d'application est dépassé, 92 pour cent sont liées à des recommandations formulées entre 2023 et 2025. Ces retards pourraient être le signe d'une plus grande complexité de l'environnement opérationnel, marqué par les évolutions mondiales ainsi que par les restructurations que le PAM a connues ces dernières années. Ils pourraient aussi indiquer que les entités responsables des mesures ont tendance à donner la priorité à la mise en œuvre uniquement à l'approche des échéances fixées, en particulier pour ce qui est des recommandations dont le délai de mise en œuvre est de deux ans ou plus.

Figure 3: Statut des mesures liées à des évaluations, par année de formulation des recommandations



Analyse thématique de mesures en retard

19. Une analyse thématique a été consacrée à 528 mesures à mettre en œuvre en 2025 et lors des années précédentes dont le délai d'application était dépassé. Un premier examen de ces mesures a permis de répertorier les difficultés de mise en œuvre les plus fréquentes et d'éclairer la définition des domaines thématiques et des principaux leviers, en reprenant ceux indiqués dans le Plan stratégique du PAM. Les mesures ont ensuite été réparties entre ces différentes catégories afin de déterminer où se concentraient le plus les difficultés de mise en œuvre et pourquoi certaines mesures n'avaient toujours pas été appliquées.

20. L'analyse des mesures par thème met en évidence des problèmes systémiques récurrents dans l'ensemble des évaluations, tandis que la mise en correspondance des mesures avec les principaux leviers aide à mieux saisir la nature des mesures dont le délai d'application est dépassé. Ensemble, ces approches font le lien entre les mesures en retard et les domaines prioritaires du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels du PAM, et aident la direction à repérer à quel niveau apporter un appui ciblé ou opérer des ajustements systémiques pour accélérer la mise en œuvre.

Tableau 1: Analyse thématique des mesures en retard par date d'échéance

| Thème/leviers | Conception du PSP | Opérations | Capacité interne | Financement | Gestion des risques | Total | |
|--|-------------------|------------|------------------|-------------|---------------------|------------|-----|
| Mobilisation des communautés et responsabilité à l'égard des personnes touchées | | 6 | 1 | | | 7 | |
| Gestion des partenaires coopérants et renforcement des capacités/ancrage au niveau local | 4 | 20 | 8 | | 1 | 33 | |
| Problématique femmes-hommes, protection et inclusion | 22 | 28 | 15 | 1 | 5 | 71 | |
| Renforcement des capacités des gouvernements | 40 | 29 | 21 | 2 | 2 | 94 | 17% |
| Suivi, données factuelles et apprentissage | 21 | 65 | 19 | 5 | 6 | 116 | 22% |
| Indépendance opérationnelle, principes humanitaires et prise en compte des risques liés aux conflits | | | 1 | | 1 | 2 | |
| Systèmes opérationnels, assurances et procédures internes | 21 | 30 | 15 | 4 | 7 | 77 | |
| Partenariats, coordination et dialogues sur les politiques (donateurs, interorganisations) | 24 | 40 | 12 | 8 | 2 | 86 | 16% |
| Chaîne d'approvisionnement, achats et marchés | | 6 | | | 2 | 8 | |
| Ciblage, modalités et améliorations de la conception | 9 | 6 | 4 | 2 | | 21 | |
| Transition, pérennisation et transfert des responsabilités | 7 | 4 | 2 | | | 13 | |
| Total | 148 | 234 | 98 | 22 | 26 | 528 | |
| | 28% | 44% | 19% | | | | |

21. Les mesures dont le délai d'application est dépassé sont concentrées dans un petit nombre de domaines thématiques, ce qui met en lumière des difficultés de mise en œuvre récurrentes. Les thèmes pour lesquels les mesures en retard sont les plus nombreuses sont le **suivi, les données factuelles et l'apprentissage** (22 pour cent), le **renforcement des capacités des gouvernements** (17 pour cent) et les **partenariats et le dialogue sur les politiques** (16 pour cent). Ensemble, ces domaines représentent une part importante des mesures en retard, ce qui semble indiquer des problèmes systémiques et non des difficultés ponctuelles. Pour s'attaquer à ces problèmes, il faut déterminer les goulets d'étranglement récurrents et ajuster les orientations institutionnelles, les hypothèses de planification et l'appui technique dans les zones concernées, et assurer un suivi continu au niveau des mesures.
22. En ce qui concerne les leviers de mise en œuvre, les retards observés sont principalement liés à des **activités opérationnelles en rapport avec la mise en œuvre des programmes** (44 pour cent), suivies des **problèmes de conception des plans stratégiques de pays** (28 pour cent) et des **contraintes liées aux capacités internes** (19 pour cent). Les mesures en retard comportent systématiquement une forte dimension opérationnelle, ce qui met en évidence les difficultés rencontrées pour traduire des engagements stratégiques dans la pratique.

23. La direction devrait s'attacher à **renforcer la mise en œuvre opérationnelle**, à **améliorer la concrétisation des engagements pris au niveau des plans stratégiques de pays** et à **augmenter les capacités internes dans les domaines thématiques prioritaires** où les retards sont les plus fréquents. Il pourrait s'avérer nécessaire de procéder, au niveau institutionnel, à un examen plus poussé des goulets d'étranglement récurrents qui freinent la mise en œuvre des mesures afin de mieux comprendre les contraintes sous-jacentes et de déterminer les ajustements systémiques qui permettraient d'assurer la mise en œuvre en temps voulu à l'avenir.

Répartition géographique des mesures dont le délai d'application est dépassé

24. Les mesures en retard sont fortement concentrées sur le plan géographique. En 2025, trois régions du PAM – Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (123 mesures), Afrique de l'Est et Afrique australe (120 mesures) et Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe de l'Est (73 mesures) – concentrent plus des trois quarts des mesures en retard enregistrées cette année-là. Cela semble indiquer que **les difficultés de mise en œuvre ne sont pas réparties de manière uniforme** et peuvent être **liées à l'environnement opérationnel, aux pressions liées à la charge de travail et à l'ampleur et à la complexité des suites données aux évaluations dans chaque région**.

Tableau 2: Répartition des mesures en retard entre les bureaux régionaux et les services du PAM, par date d'échéance initiale

| Échéance initiale | Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique | Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe | Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes | Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale | Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale | Bureau régional pour l'Afrique australe | Chef de cabinet | Directrice exécutive | Département des partenariats et de l'innovation | Département des opérations liées aux programmes | Département de l'environnement de travail et de la gestion | TOTAL |
|-------------------|---|---|--|---|---|---|-----------------|----------------------|---|---|--|-------|
| 2022 | 5 | | | | | | | | 1 | | | 6 |
| 2023 | 7 | 10 | 1 | 4 | 1 | | | | | | | 23 |
| 2024 | 7 | 44 | 7 | 5 | 15 | 3 | 2 | 2 | | 10 | 2 | 97 |
| 2025 | 15 | 120 | 42 | 73 | 123 | | 4 | 1 | 1 | 13 | 10 | 402 |

Total: **528**





25. Les entités du Siège et les services institutionnels (Bureau du Chef de cabinet, Bureau de la Directrice exécutive, Département des partenariats et de l'innovation, Département des opérations liées aux programmes et Département de l'environnement de travail et de la gestion) représentent chaque année une faible part des mesures dont le délai d'application est dépassé (**12 pour cent**). La part que les services institutionnels représentent dans l'ensemble des mesures en retard a légèrement augmenté en 2025, mais les difficultés de mise en œuvre demeurent concentrées au niveau des pays, où le nombre de mesures est plus important et les environnements opérationnels sont plus complexes.

26. Globalement, la répartition géographique des mesures en retard met en évidence la nécessité pour la direction de prêter **une attention différenciée et fondée sur les risques** et d'apporter un appui ciblé aux **régions et aux bureaux de pays qui font face à un nombre important de mesures**. Il sera essentiel de mieux faire concorder le nombre de nouvelles mesures, les capacités opérationnelles et l'appui apporté dans le cadre des suites données afin d'éviter une nouvelle accumulation de retards dans la mise en œuvre des mesures et d'améliorer les résultats obtenus au regard de l'indicateur de performance clé institutionnel.

Difficultés de mise en œuvre







27. Une enquête a été menée auprès de certains bureaux du PAM pour mieux comprendre les facteurs influant sur la mise en œuvre des mesures liées aux évaluations. L'enquête portait sur les mesures dont le délai d'application était dépassé depuis plus d'un an et s'adressait en premier lieu aux personnes référentes chargées de la coordination au sein des bureaux de pays. Les bureaux de pays représentent en effet 93 pour cent des mesures en retard, comme cela est indiqué dans le rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations. L'enquête a obtenu un taux de réponse de 62 pour cent (26 bureaux sur 42), les bureaux de pays représentant 73 pour cent des répondants, et les services mondiaux du Siège, 27 pour cent, ce qui correspond globalement à la façon dont les mesures en retard sont réparties.
28. Les résultats de l'enquête sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Facteurs de réussite de la mise en œuvre

-  Mesures claires et réalistes
-  Forte mobilisation des hauts responsables
-  Alignement des mesures sur les PSP et les cycles des programmes
-  Collaboration précoce et active avec les équipes de pays

La réussite de la mise en œuvre dépend de la pertinence, de la faisabilité et de la prise en main des mesures et non de la seule capacité technique.

Principales difficultés de mise en œuvre

-  Ressources humaines et financières limitées
-  Forte rotation du personnel et priorités opérationnelles concurrentes
-  Restructuration et changements d'encadrement
-  Manque de clarté dans la prise en main des mesures
-  Accord partiel au stade de la réponse de la direction et décalage par rapport à des réalités des programmes qui évoluent, notamment retards dans l'approbation des PSP, révision à la baisse des programmes ou fermetures de bureaux
-  Critères de coordination multipartite qui limitent la maîtrise des processus de mise en œuvre

Abréviations: PSP = plan stratégique de pays.

Prochaines étapes: incidences pour la direction et mesures requises

29. L'analyse montre que les retards dans la mise en œuvre des mesures liées aux évaluations sont principalement imputables à des difficultés spécifiques concentrées dans des régions, des bureaux de pays et des domaines thématiques bien précis. Ces difficultés résultent d'une combinaison de facteurs externes, tels que les conflits en cours, l'insécurité et les problèmes d'accès dans les pays où le PAM intervient, et de facteurs internes, notamment des lacunes dans les politiques et procédures, des problèmes liés aux ressources et la dotation en personnel.
30. Pour s'attaquer à ces questions, il faut que la direction adopte une approche ciblée qui renforce la conception et la mise en œuvre des mesures, tienne davantage compte des capacités effectives et des réalités opérationnelles, et atténue les contraintes externes, telles que les pressions liées au financement et les situations d'urgence.

Mesures à prendre par la direction concernant les causes sur lesquelles elle peut agir



Renforcer la conception des mesures au stade de la réponse de la direction

Faire en sorte que les mesures soient:

- précises, assorties d'un délai et en phase avec les ressources et la capacité opérationnelle disponibles;
- en parfaite adéquation avec l'équipe d'évaluation, tout en évitant de prendre trop d'engagements;
- calées sur les cycles des PSP et les objectifs d'étape des programmes, en évitant de fixer des dates limites en fin d'année.



Répertorier les risques liés à la mise en œuvre le plus tôt possible et les gérer en amont

- Détection précoce des risques pour les mesures impliquant des réformes complexes, la coordination entre plusieurs parties prenantes ou des facteurs externes.
- Collaboration plus systématique entre les équipes d'évaluation et les bureaux de pays afin d'anticiper les risques liés à la faisabilité.
- Signalement immédiat des goulets d'étranglement et demande d'aide au Siège si nécessaire.



Veiller à ce que la direction prête attention à des questions bien précises et en assure le suivi

- Établir des priorités et définir la marche à suivre en se concentrant sur les mesures les plus urgentes dans les domaines où les retards sont les plus importants, et adapter la mise en œuvre au budget et aux capacités prévus pour 2026.
- Adapter le suivi en fonction du niveau de risque et de la complexité des dossiers, et renforcer le contrôle des mesures qui présentent un risque élevé et qui sont en retard.
- Investir dans un accompagnement technique ciblé et un appui ponctuel dans les domaines prioritaires où les retards sont importants, et renforcer la coordination entre les services.
- Maintenir une forte mobilisation de l'encadrement.

Atténuer les répercussions qui échappent au contrôle de la direction



Tenir compte des facteurs externes au stade de la conception

- Intégrer ces facteurs dans des calendriers réalistes.
- Adapter les stratégies de mise en œuvre et les attentes à mesure que les conditions extérieures évoluent.



Renforcer la continuité et la prise main partagée

- Améliorer les pratiques en matière de documentation et de transfert des responsabilités.
- Favoriser la prise en main collective des mesures par l'ensemble des équipes.



Adapter les mesures à l'évolution de la situation

- Faire en sorte que l'ajustement des mesures soit rapide et transparent lorsque cela est justifié.
- Vérifier régulièrement le bien-fondé des mesures par rapport aux conditions opérationnelles et financières.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

| | |
|------------|--|
| AAP | (budget) administratif et d'appui aux programmes |
| COVID-19 | maladie à coronavirus 2019 |
| DEval | Institut allemand pour l'évaluation du développement |
| FAO | Organisation de Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FNUAP | Fonds des Nations Unies pour la population |
| GNUE | Groupe des Nations Unies pour l'évaluation |
| OCHA | Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires |
| ODD | objectif de développement durable |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| ONU-Femmes | Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| PSP | plan stratégique de pays |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |