



Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration

Rome, 9–13 novembre 2015

RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 6 de l'ordre du
jour

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.2/2015/6-E*

12 octobre 2015

ORIGINAL: ANGLAIS

* Nouvelle parution pour raisons techniques

RAPPORT DE SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS D'OPÉRATIONS EFFECTUÉES EN 2014–2015

**Changement d'orientation: de l'exécution à la
facilitation**

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Mme H. Wedgwood
Directrice
Bureau de l'évaluation
Tél.: 066513-2030

Mme E. Benoit
Fonctionnaire principale chargée de
l'évaluation
Tél.: 066513-3802

RÉSUMÉ

Le présent rapport offre une synthèse des constatations issues des 16 évaluations d'opérations réalisées en 2014 et 2015. Au total, les besoins de ces opérations, dont ont bénéficié plus de 26 millions de personnes et qui ont été exécutées dans des contextes extrêmement variés, se sont chiffrés à plus de 2,8 milliards de dollars É.-U.

Dans des situations instables et imprévisibles, les opérations du PAM ont permis d'apporter une assistance alimentaire généralement pertinente aux bénéficiaires, malgré les limites de certaines activités. Les analyses ont été effectuées de manière adéquate mais manquaient parfois de détails. Les difficultés rencontrées sur le terrain ont nui à l'efficacité et la problématique hommes-femmes n'a pas été suffisamment prise en compte au stade de la conception.

La plupart des évaluations ont été réalisées à mi-parcours des opérations, ce qui limitait les données disponibles sur les résultats. Au niveau des produits, les résultats se rapportaient principalement au nombre de bénéficiaires desservis et aux transferts effectués au regard des prévisions. Les chiffres obtenus pour les distributions générales et l'alimentation scolaire étaient bons au regard des cibles fixées en matière de couverture; en ce qui concerne la nutrition, la trajectoire était bonne, mais les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs avaient été moins performantes. Dans le cadre des opérations évaluées, le PAM a distribué aux bénéficiaires une quantité de denrées inférieure aux prévisions.

La plupart des progrès enregistrés au niveau des effets directs concernaient les Objectifs stratégiques 3 et 4, représentant des contributions importantes aux réformes de fond. Plus rares étaient les opérations ciblant les Objectifs stratégiques 1 et 2, même si la performance était prometteuse pour le deuxième. En matière de problématique hommes-femmes, les résultats étaient mitigés et, pour la plupart, de nature quantitative. La durabilité était limitée, sauf pour les améliorations d'ordre politique.

Des difficultés extérieures, notamment troubles politiques et conflits, et le manque de fonds se sont répercutés sur la performance. L'ambition des opérations ne correspondait pas aux ressources humaines dont disposait le PAM; de plus, la communication interne, ainsi que certaines défaillances de la conception, demeuraient problématiques. Par contre, la crédibilité dont jouit le PAM auprès de ses partenaires, en raison de son savoir-faire technique et analytique, a contribué aux résultats.

Compte tenu des éléments contenus dans ces 16 évaluations, la réorientation faisant du PAM non plus un *exécutant* mais un *catalyseur*, comme indiqué dans le Plan stratégique pour 2014-2017, semble gagner du terrain. Le PAM a rapidement investi de nouveaux espaces et joue désormais le rôle d'organisateur, de modélisateur, de fournisseur d'informations, de mobilisateur, de diffuseur de connaissances et de testeur d'innovations de façon à épauler les stratégies d'assistance alimentaire prises en main par les instances nationales.

Il n'en reste pas moins que ces changements s'accompagnent d'une "crise de croissance". Les moyens techniques et humains du PAM ne sont pas toujours à la hauteur des nouvelles compétences et approches requises. Une tendance à "opérer en solo" a parfois fait obstacle à la mise en place de partenariats; et les opérations ont manqué de cohérence interne. Le PAM a été exposé à des financements limités et morcelés, les engagements à court terme et les ressources allouées en fonction des projets limitant sa marge de manœuvre et la possibilité de définir des stratégies à moyen terme.

Globalement, les constatations de ces évaluations donnent à penser que le PAM va bon train, bien que parfois sans trop d'assurance, sur la voie du changement. Les enseignements exposés dans le présent rapport de synthèse ont pour but d'aider le PAM à poursuivre sur sa lancée s'agissant d'adapter sa structure à sa mission.

PROJET DE DÉCISION*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport de synthèse des évaluations d'opérations effectuées en 2014-2015" (WFP/EB.2/2015/6-E*), en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours de ses débats.

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

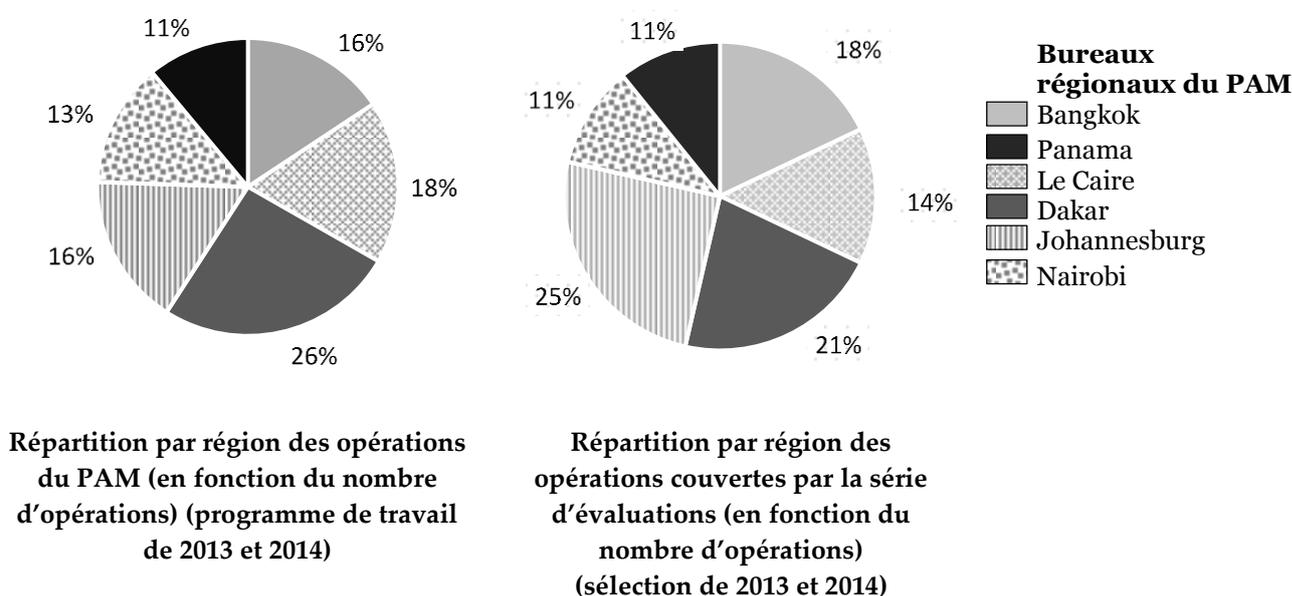
INTRODUCTION

1. Le PAM a pour mission d'éliminer la faim dans le monde. Il exécute ses opérations dans quelques-unes des régions les plus difficiles au monde. Il lui faut faire face à cet égard à de nouveaux défis, notamment l'intensification des conflits, des crises humanitaires prolongées et une imprévisibilité accrue.
2. Ce deuxième rapport de synthèse annuel analyse les constatations issues de 16 évaluations d'opérations du PAM menées en 2014 et 2015. Mettant en lumière leur performance et les enseignements qui en ont été tirés, il a pour but de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats, de contribuer à l'apprentissage et d'aider le PAM à atteindre ses objectifs et à s'acquitter de sa mission au profit de ses bénéficiaires.

Évaluations d'opérations

3. La série d'évaluations d'opérations a été lancée par le Bureau de l'évaluation du PAM en 2013. Allant dans le sens de la volonté renouvelée du PAM de disposer d'éléments probants et de rendre compte des résultats, elle entend évaluer l'adéquation et les résultats des opérations ainsi que les facteurs à l'origine des constatations établies.
4. La figure 1 présente la série d'évaluations d'opérations se rapportant au programme de travail du PAM de 2013 et de 2014 en termes de nombre d'opérations.

Figure 1: Ensemble des évaluations d'opérations du PAM, par région (2013 et 2014)



5. Les 16 opérations évaluées ont eu besoin au total de plus de 2,8 milliards de dollars, et plus de 26 millions de personnes en ont bénéficié entre 2012 et 2015. Elles ont été exécutées dans des contextes variés et parfois instables, et ont dû faire face à des situations d'effondrement du gouvernement et de conflit (Guinée-Bissau et Mali), de catastrophe naturelle (Haïti, Honduras et Mozambique), et d'instabilité macroéconomique (Ghana, Malawi et Zimbabwe). Elles sont énumérées au tableau 1 (voir également l'annexe).

TABLEAU 1: OPÉRATIONS ÉVALUÉES	
Arménie, projet de développement	Malawi, programme de pays
Bangladesh, programme de pays	Mali, opération d'urgence
Équateur, intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR)	Mozambique, programme de pays
Ghana, programme de pays	Pakistan, IPSR
Guinée-Bissau, IPSR	Somalie, IPSR
Haïti, projet de développement	Tunisie, projet de développement
Honduras, programme de pays	Zambie, programme de pays
République islamique d'Iran, IPSR	Zimbabwe, IPSR

Méthodologie

6. Le présent rapport a été établi en appliquant les méthodes classiques de synthèse transnationale, notamment un cadre d'analyse structuré et l'extraction méthodique des données. La validité et la fiabilité des données recueillies ont été notées selon un barème allant de 1 (faible) à 4 (élevée), seules les informations dont la note était au minimum de 2 ayant été prises en compte. Les constatations ont été validées par le Bureau de l'évaluation.
7. Parmi les facteurs ayant limité l'analyse figurent la dépendance du rapport de synthèse à l'égard des évaluations à partir desquelles il a été établi et certaines lacunes dans les données. Les données sur les résultats, qui ont été inégalement communiquées d'une évaluation à l'autre, ont été principalement recueillies dans les rapports normalisés sur les projets, et recoupées par triangulation avec celles qui figuraient dans les rapports d'évaluation. Pour les 10 évaluations réalisées à mi-parcours, seules des données incomplètes sur les résultats étaient disponibles. Les constatations de ce travail de synthèse concernent les 16 opérations évaluées et ne prétendent pas être représentatives de l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM.

CONSTATATIONS

Conception des opérations

8. Au niveau de la conception, 11 opérations mettaient l'accent sur la nutrition, y compris les activités liées au VIH/sida, et 15 opérations sur l'alimentation scolaire. Huit opérations ont recouru à des distributions générales, principalement pour subvenir aux besoins de réfugiés ou faire face à une situation d'urgence. L'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) a été utilisée dans le cadre de 12 opérations et visait à réduire les risques de catastrophe dans le cadre de sept d'entre elles. Treize opérations prévoyaient des activités de développement des capacités. On trouvera en annexe la liste des activités et des modalités.

9. La conception des opérations était la suivante:

- Sept des huit opérations exécutées dans des pays où les indicateurs macroéconomiques et de développement humain étaient faibles¹ avaient plusieurs composantes, notamment des distributions générales pour répondre à des besoins d'urgence et/ou à ceux de réfugiés.
- Quatre des cinq opérations exécutées dans des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure avaient de multiples composantes (l'Arménie étant l'exception). Elles correspondaient toutes les quatre à la réorientation stratégique du PAM, associant des transferts ciblés dans les poches d'insécurité alimentaire à une action de facilitation en matière d'élaboration des politiques et de développement des capacités.
- Les trois opérations exécutées dans des pays où les indicateurs de revenu ou de développement humain étaient bons concernaient des populations de réfugiés en Équateur et en République islamique d'Iran, et le développement des capacités nationales d'alimentation scolaire en Tunisie.

⇒ *Couverture et envergure*

10. Les 16 opérations étaient généralement ambitieuses en termes de couverture et d'envergure. Elles visaient une couverture totale ou quasi-totale lorsque le groupe cible principal était constitué par des réfugiés ou des personnes déplacées, comme ce fut le cas en Équateur, en République islamique d'Iran et au Pakistan. Dans les pays où l'insécurité alimentaire était très répandue, l'envergure des opérations avait été adaptée en conséquence: le PAM subvenait aux trois-quarts des besoins nationaux en matière de lutte contre la malnutrition aiguë globale au Malawi, et distribuait du sel iodé à 174 millions de personnes au Pakistan.

⇒ *Rigueur de la conception*

11. Les constatations étaient comparables à celles du rapport de synthèse des évaluations d'opérations de 2014, puisque 12 des 16 opérations avaient réalisé un travail analytique global, ou tout au moins de la meilleure qualité possible, au stade de la conception. Certaines analyses réalisées par le PAM étaient approfondies, comme dans le cas du Pakistan et de la Somalie, d'autres étant simplement des diagnostics rapides effectués en situation de crise, comme en Guinée-Bissau. Six opérations avaient été conçues dans le cadre de stratégies de pays, même si les stratégies n'avaient éclairé la conception des opérations qu'au Malawi et au Mozambique.

12. Les faiblesses relevées concernaient le caractère trop général ou superficiel de l'analyse, insuffisamment axée sur les populations spécifiquement ciblées. L'opération au Malawi était la seule à avoir analysé la problématique hommes-femmes au stade de la conception. Les enseignements tirés, y compris des évaluations, n'ont été que partiellement mis en pratique: ils ont été bien appliqués dans trois évaluations et moyennement dans trois d'autres.

⇒ *Adéquation aux besoins*

13. Sur ce point, les constatations sont comparables à celles du rapport de synthèse de 2014, les objectifs généraux des 16 opérations étant en phase avec les besoins des bénéficiaires. Mais des problèmes particuliers ont été constatés pour 11 opérations: conception défailante des activités dans quatre cas, non-prise en compte des besoins spécifiques des populations ciblées, notamment pour ce qui était d'atténuer le retard de croissance, dans trois cas; et

¹ Banque mondiale, classement des pays en fonction de leur revenu 2014; Nations Unies, indice de développement humain 2014.

recommandation de clarifier les intentions ou de réorienter les activités pour répondre correctement aux besoins dans quatre autres.

14. En matière de *ciblage géographique*, les objectifs définis étaient pour la plupart adaptés au stade de la conception, mais les besoins avaient évolué en cours d'exécution (voir la section intitulée Facteurs). Les carences avaient notamment trait à un ciblage défaillant au sein des districts, à des directives/protocoles nationaux sur la nutrition et l'éducation nuisant à l'adéquation de l'action menée, et les préférences des donateurs en faveur du financement de zones géographiques ou de groupes de populations particuliers.
15. *Les modalités de transfert* ont été tout à fait ou quasiment adaptées pour huit des 15² opérations. Pour quatre autres, le PAM s'en est tenu à des modalités de transfert bien connues, qu'il s'agisse de distributions de vivres ou de bons, alors que les évaluations recommandaient de revoir la situation. Les fluctuations saisonnières des prix n'ont pas été prises en compte dans les transferts monétaires au Mozambique et au Zimbabwe, d'où une diminution de la valeur transférée aux bénéficiaires. Les choix des donateurs ont déterminé le choix de la modalité de transfert au Mozambique et en Somalie.

Cohérence et positionnement stratégique

16. Même dans des contextes opérationnels difficiles, la quasi-totalité des opérations se sont efforcées d'être en *cohérence* avec les cadres politiques et les objectifs nationaux et sectoriels. Huit d'entre elles entendaient contribuer à mettre en œuvre des programmes nationaux d'alimentation scolaire, de santé ou de protection sociale.
17. *Le positionnement stratégique du PAM* était variable d'une opération à l'autre, mais poursuivait sur la lancée définie dans le Plan stratégique pour 2014-2017, à savoir passer du rôle *d'exécutant* à celui de *catalyseur*. Dans les neuf pays où l'architecture opérationnelle le permettait, il a été constaté que le PAM investissait l'espace politique, en s'efforçant de devenir un partenaire stratégique dans le cadre d'interventions harmonisées en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition. En situation de crise, comme en Guinée-Bissau et au Mali, le PAM a maintenu son engagement quand d'autres acteurs internationaux se retiraient, et ce en intervenant par le biais de structures décentralisées et d'organisations non gouvernementales.

⇒ *Partenariats prévus*

18. La plupart des évaluations constataient l'existence d'une réelle intention de créer des partenariats lorsque des occasions se présentaient. Une constatation positive était que les 16 opérations étaient en phase avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et, à l'exception de celle menée en Arménie, elles avaient été conçues en partenariat avec le gouvernement et/ou des institutions des Nations Unies. La pratique ne correspondait cependant pas toujours aux bonnes intentions (voir ci-dessous la section intitulée Résultats).

Résultats

19. La disponibilité de données sur les résultats s'est améliorée depuis le rapport de synthèse de 2014. Sept rapports d'évaluation vantaient la qualité des systèmes de suivi, mais des faiblesses systémiques, notamment le manque de suivi/d'analyse et la mauvaise qualité des données ainsi que l'existence de systèmes parallèles étaient encore signalés dans huit autres, même si quelques mesures correctives étaient prises. La synthèse de 2015 a constaté des

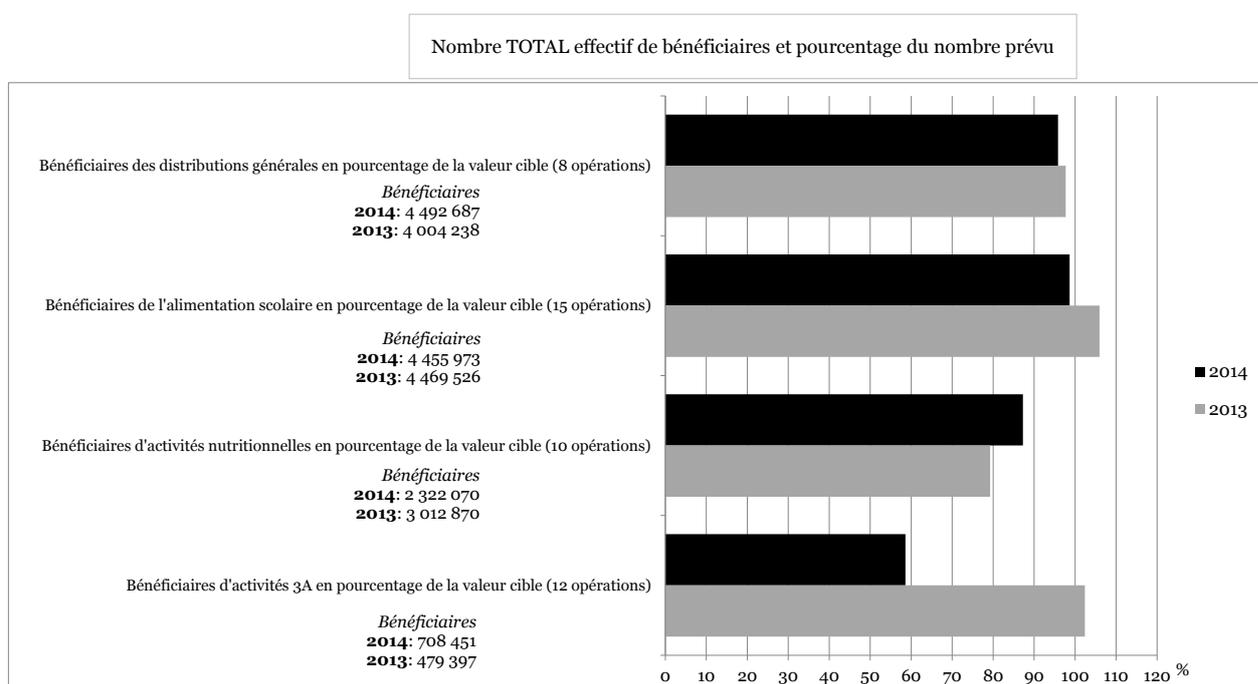
² L'opération menée en Tunisie ne prévoyait pas de transferts en faveur des bénéficiaires.

points faibles, en particulier en ce qui concerne la qualité des données relatives aux effets directs³. Les constatations concernant les effets directs ont également pâti du fait que 10 évaluations ont été réalisées à mi-parcours, sans que des résultats définitifs soient disponibles.

⇒ *Produits obtenus*

20. La disponibilité et la qualité des données recueillies sur les produits se sont améliorées depuis la synthèse de 2014, qui avait relevé dans toutes les évaluations des problèmes liés aux carences des systèmes de suivi. La figure 2 fait apparaître les chiffres absolus et les pourcentages de bénéficiaires par rapport aux valeurs cibles pour les distributions générales, l'alimentation scolaire, les activités nutritionnelles et les activités 3A en 2013 et en 2014. Certaines opérations n'ont pas reçu les fonds nécessaires pour exécuter les activités prévues.

Figure 2: Bénéficiaires, par domaine d'intervention (2013 et 2014)



⇒ *Distributions générales*

21. En 2013 et 2014, huit opérations ont utilisé des distributions générales, en recourant à diverses modalités. Les distributions générales ont été la principale modalité d'assistance en Équateur, au Mali, en République islamique d'Iran, en Somalie et au Zimbabwe, et ont en outre été utilisées en faveur de populations spécifiques de réfugiés ou de personnes déplacées, avec d'autres modalités, au Bangladesh, au Mozambique et au Pakistan. Les pourcentages de bénéficiaires effectifs/bénéficiaires prévus étaient relativement élevés. Pour certaines opérations, les effectifs étaient comparativement prévisibles, notamment en Équateur et en République islamique d'Iran; pour d'autres, ils ont été plus variables, en particulier dans les situations instables, comme au Mali et en Somalie.

³ Les faiblesses étaient notamment des données de référence incohérentes par rapport aux valeurs cibles, des contradictions internes dans les données, des données manquantes, des chiffres contestables et des valeurs cibles qui semblaient irréalistes ou illogiques.

⇒ *Alimentation scolaire*

22. Les bénéficiaires des activités d'alimentation scolaire ont été légèrement plus nombreux que ceux des distributions générales. Les principales interventions d'alimentation scolaire ont eu lieu au Bangladesh, en Haïti, au Malawi et en Zambie. Les résultats comparativement bons au regard des valeurs cibles obtenus pour le nombre de bénéficiaires s'expliquent par le niveau de financement résultant des antécédents bien établis du PAM dans ce domaine. Les opérations ont fréquemment appuyé les programmes d'alimentation scolaire du gouvernement, notamment en Arménie, au Ghana, au Mozambique et en Tunisie. Le degré de couverture était élevé, le PAM fournissant quasiment la moitié des repas scolaires distribués en Haïti.

⇒ *Nutrition*

23. Dix opérations comportaient des interventions nutritionnelles. La couverture des bénéficiaires au regard des valeurs cibles est passée de 79 pour cent en 2013 à 87 pour cent en 2014, contre 47 pour cent en 2012. La performance était comparativement constante d'une opération à l'autre, peut-être en raison d'une planification plus réaliste et/ou de la confiance accrue des donateurs dans les capacités du PAM.

⇒ *Assistance alimentaire pour la création d'actifs*

24. Le nombre de bénéficiaires des activités 3A a été inférieur à celui d'autres interventions pour l'ensemble des 16 opérations. Les effectifs de bénéficiaires étaient répartis de manière équitable, mais la mise en œuvre n'a pas été à la hauteur des plans ambitieux du PAM en la matière, puisque le taux de couverture n'a été en 2014 que de 58 pour cent de la valeur cible. La réalisation des cibles plus ambitieuses fixées au Malawi, en Somalie, en Zambie et au Zimbabwe a été entravée par des déficits de financement.

⇒ *Quantité de produits alimentaires*

25. Globalement, 67 pour cent des distributions prévues ont été effectuées. Mais seule l'opération menée au Honduras a dépassé la cible fixée, alors que neuf évaluations ont constaté que les pourcentages de bénéficiaires effectifs dépassaient ceux des quantités distribuées. Tout comme dans la synthèse de 2014, le PAM a donc subvenu aux besoins de ses bénéficiaires en distribuant une quantité de produits alimentaires inférieure aux prévisions. Les causes principales en étaient des ruptures d'approvisionnement ou des déficits de financement, bien que des facteurs exogènes, notamment des grèves ou des fermetures d'écoles en Guinée-Bissau, en Haïti et au Mali, y aient aussi contribué.

⇒ *Adéquation de la ration*

26. Les problèmes posés par l'adéquation des rations ont été moins nombreux que ceux signalés dans la synthèse de 2014. Au Bangladesh, en Équateur et au Honduras, les rations étaient adaptées, de bonne qualité et ont été bien reçues. Au Ghana et en Haïti, les rations étaient jugées culturellement acceptables mais en Haïti, des problèmes liés à la qualité ont nui à l'acceptation par les bénéficiaires. Le mélange maïs-soja plus n'avait pas été bien accepté au Pakistan ou en Somalie, ce qui avait notamment eu pour effet un taux élevé d'abandon du programme au Pakistan et, en Somalie, une durée plus longue avant que les patients ne soient autorisés à rentrer chez eux.

⇒ Transferts de type monétaire

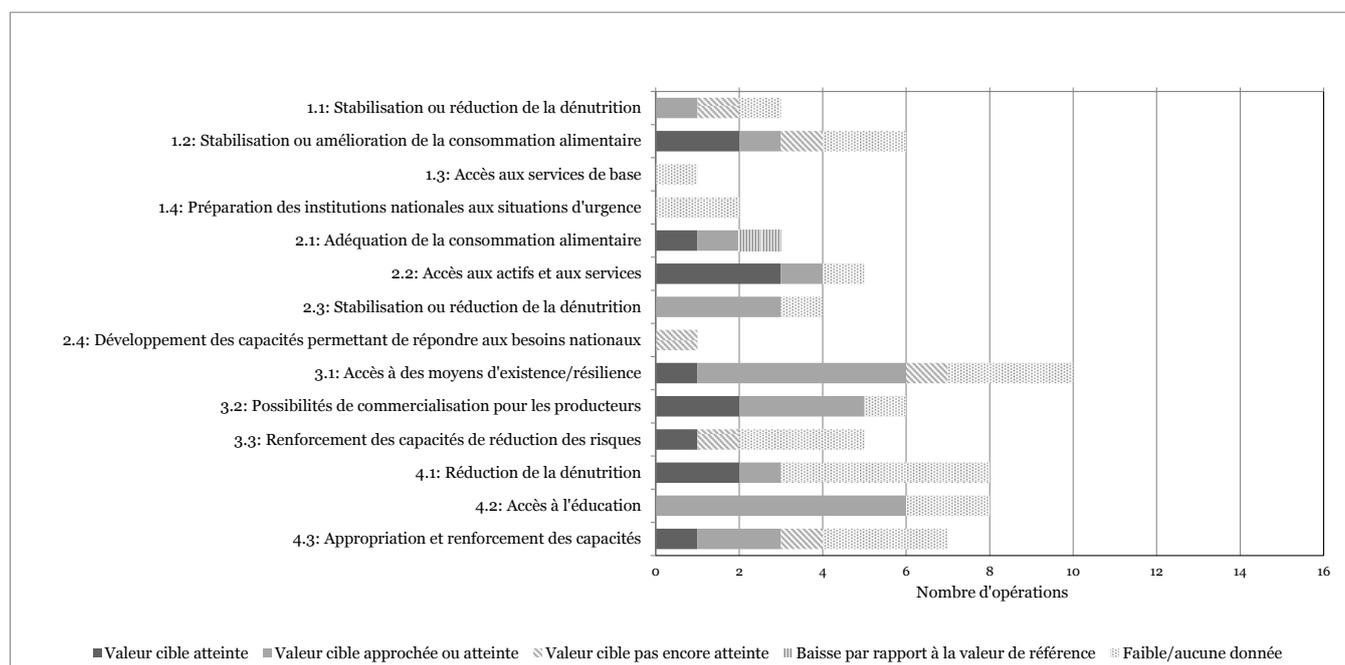
27. Des transferts de type monétaire ont été utilisés dans le cadre de huit opérations⁴. Au total, un montant de 48 millions de dollars a été décaissé en 2013 et 2014, soit un peu moins de 35 pour cent de l'ensemble des cibles fixées par le PAM pour les 16 opérations. Toutefois, ce chiffre occulte des variations importantes, qui vont de 90 à 100 pour cent de la cible en Équateur à 22 pour cent seulement en Somalie. Les modalités des transferts monétaires et des bons ont en général été bien reçues car elles laissaient aux bénéficiaires le choix de leurs achats.

Effets directs

28. Des données sur les effets directs ont été plus facilement disponibles qu'en 2014, bien que leur qualité demeure problématique³. Les cas dans lesquels les cibles fixées n'ont pas été atteintes correspondaient principalement à des opérations évaluées à mi-parcours. Toutefois, cinq évaluations ont fait état de méthodes de développement des capacités laissant à désirer – approches fragmentées, modèles axés sur les individus plutôt que sur des systèmes, et confusion entre développement et augmentation des capacités – et/ou le non-respect des engagements pris au stade de la conception.

29. La figure 3 compare les réalisations des opérations évaluées aux objectifs initialement définis au stade de la conception, en s'en remettant aux indicateurs d'effets directs décrits dans le Cadre de résultats stratégiques du PAM pour 2014-2017⁵.

Figure 3: Effets directs



⁴ Ils étaient également prévus mais n'ont pas été exécutés au Malawi et en Zambie.

⁵ Les données de 2014 ont été utilisées en raison de la modification des indicateurs du Cadre de résultats stratégiques et du fait que 10 opérations étaient évaluées à mi-parcours.

30. Les résultats positifs étaient plus nombreux pour ce qui est de l'Objectif stratégique 3⁶, malgré le petit nombre de bénéficiaires des activités 3A (voir la section intitulée Produits obtenus). Cette apparente contradiction tient aux éléments suivants: i) les dispositifs internes d'établissement des rapports du PAM⁷; et ii) la place accrue accordée à la réduction des risques de catastrophe dans les pays vulnérables. Des résultats positifs ont également été enregistrés pour l'Objectif stratégique 4, en raison de l'importance accordée à l'alimentation scolaire dans cette cohorte d'opérations.
31. Les opérations ciblées sur les Objectifs stratégiques 1 et 2 étaient moins nombreuses; la performance des activités liées à l'Objectif stratégique 2 semble encourageante. Le caractère extrêmement variable des effectifs de bénéficiaires dans les contextes opérationnels instables, comme au Mali et en Somalie, a également eu une incidence sur les réalisations.
32. S'agissant de l'Objectif stratégique 4 en particulier, la réorientation du PAM, qui passe du rôle d'*exécutant* à celui de *catalyseur*, a contribué aux bons résultats obtenus au niveau de l'élaboration des politiques (tableau 2).

TABLEAU 2: RÉALISATIONS AU NIVEAU DE L'ÉLABORATION DES POLITIQUES	
Éducation	Amélioration de la politique et des instruments permettant de rendre compte de l'action en matière d'alimentation scolaire (Bangladesh, Ghana, Malawi, Mozambique, Tunisie et Zambie)
Protection sociale	Élaboration de protocoles/modalités d'exécution nationaux en suivant les directives du PAM (Bangladesh, Mozambique et Zambie)
Nutrition	Amélioration de la qualité/pertinence des instruments de politique nutritionnelle pour les rendre conformes aux normes internationales (Ghana, Malawi et Zambie)
Réduction des risques de catastrophe	Élaboration/amélioration des instruments nationaux de planification et de gestion des risques de catastrophe (Malawi, Mozambique, Pakistan et Zambie)

33. *La sous-déclaration*⁸ des effets directs est moins inquiétante qu'elle ne l'était dans la synthèse de 2014, bien que la qualité des données demeure préoccupante (tableau 3). Il serait particulièrement utile en particulier que davantage de données fiables soient disponibles pour les indicateurs se rapportant au développement des capacités.

⁶ Objectifs stratégiques 1 – Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence.; 2 – Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence; 3 – Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels; et 4 – Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux.

⁷ Pour rendre compte des produits des activités 3A, la performance est mesurée sur la base des chiffres effectifs concernant les bénéficiaires et les transferts par rapport aux prévisions, alors que la mesure des effets directs se fait au regard du plan actualisé, sur la base du niveau de financement effectif et des valeurs cibles pour l'année.

⁸ Sous-déclaration s'entend des résultats mis en évidence dans les évaluations mais non signalés dans les rapports du PAM.

TABLEAU 3: RÉSULTATS NON DÉCLARÉS CONCERNANT LES EFFETS DIRECTS

Objectif stratégique 3	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la capacité nationale de réduction et de gestion des risques de catastrophe (Malawi et Pakistan)
Objectif stratégique 4	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la capacité et des infrastructures nationales de suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition (Ghana et Pakistan) Renforcement des systèmes et capacités d'alimentation scolaire du gouvernement (Ghana et Malawi)

34. Certains résultats continuent d'être sous-représentés⁹, vu que des évaluations font état de contributions significatives à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et au Défi Faim zéro que les systèmes d'établissement de rapports du PAM ne recueillent pas (tableau 4).

TABLEAU 4: EXEMPLES D'EFFETS DIRECTS NON CONSIGNÉS

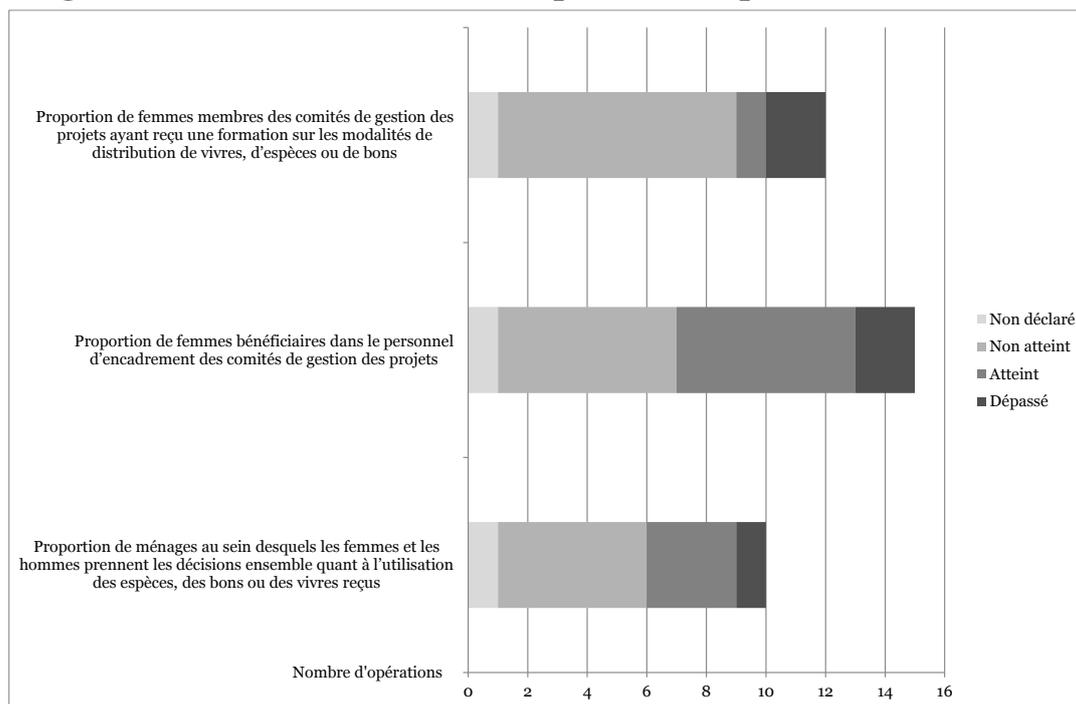
<p>OMD 1: Éliminer l'extrême pauvreté et la faim</p> <p>Défi Faim zéro: 100 pour cent d'accès à une alimentation adéquate</p> <p>Défi Faim zéro: 100 pour cent d'augmentation de la productivité et des revenus des petits exploitants</p>	<p>Développement de l'activité économique (Équateur, Mozambique et Somalie)</p> <p>Accroissement de la production agricole et de la participation des agriculteurs aux marchés locaux (Ghana, Mozambique et Zambie)</p> <p>Relèvement du revenu des ménages de petits producteurs agricoles (Équateur et Mozambique)</p> <p>Augmentation des possibilités de gain et de diversification des moyens d'existence (Pakistan et Zimbabwe)</p>
<p>OMD 2: Assurer l'éducation primaire pour tous</p>	<p>Réduction de l'absentéisme et amélioration de l'assiduité dans les écoles (Malawi, Mozambique et Zambie)</p> <p>Remise en état des écoles au niveau local (Arménie et Malawi)</p>
<p>OMD 4: Réduire la mortalité infantile et post-infantile</p>	<p>Amélioration des infrastructures et de l'envergure des systèmes de santé (Honduras et Mali)</p> <p>Amélioration de l'accès aux services de santé et de leur utilisation effective (Ghana, Honduras, Mali, Pakistan et Somalie)</p>
<p>Autres</p>	<p>Importance des achats locaux de produits de base par le PAM (Équateur, Ghana, Haïti et Mozambique)</p> <p>Amélioration de la résilience grâce aux mesures de protection prises pour faire face aux problèmes climatiques (Honduras, Pakistan et Somalie)</p>

⇒ *Résultats obtenus en matière de problématique hommes-femmes*

35. Toutes les évaluations abordaient sous une forme ou une autre la problématique hommes-femmes (OMD 5), bien que la profondeur de l'analyse soit variable. La figure 4 présente les réalisations au regard des indicateurs spécifiquement axés sur cette problématique figurant dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014–2017.

⁹ Sous-représentation s'entend des résultats mis en évidence dans les évaluations mais sur lesquels les systèmes d'établissement de rapports du PAM ne recueillent pas de données.

Figure 4: Résultats en matière de problématique hommes-femmes



36. L'indicateur concernant la proportion de postes de direction occupés par des femmes bénéficiaires est celui pour lequel les résultats sont les meilleurs par rapport aux objectifs et l'indicateur concernant les femmes ayant reçu une formation sur les modalités de distribution celui pour lequel les résultats sont les plus faibles.

Encadré 1: Enseignements tirés

Il a été jugé que quatre des 11 opérations ayant fourni des données sur la problématique hommes-femmes avaient pris en compte l'égalité hommes-femmes au stade de la conception, avaient fondé leurs activités sur une solide analyse de cette problématique, avaient obtenu des résultats manifestement souhaités en la matière, y compris qualitatifs, et étaient en phase avec les politiques et buts nationaux en la matière. Les sept autres opérations se sont principalement contentées *d'inclure des femmes* dans leurs activités.

Au stade de l'exécution, hormis que les données quantitatives étaient ventilées par sexe, 13 évaluations ont recherché des éléments prouvant qu'une action plus structurelle était menée pour s'attaquer aux obstacles que rencontrent les femmes en cours d'exécution. Six d'entre elles ont constaté des acquis positifs, notamment le développement des capacités d'encadrement au Honduras, l'accroissement de l'autosuffisance en Somalie et l'accentuation du rôle des femmes dans la prise des décisions au sein du ménage au Bangladesh.

Pourtant, sept évaluations ont constaté des lacunes car "problématique hommes-femmes" était principalement interprété comme signifiant représentation à égalité des femmes et des hommes dans les activités, et une approche purement quantitative était adoptée pour mesurer les progrès. Quatre évaluations ont signalé que les indicateurs de performance du PAM étaient limités dans la mesure où ils ne rendaient pas dûment compte des dimensions stratégiques ou qualitatives de la programmation soucieuse d'égalité entre les sexes.

⇒ *Adaptation au contexte*

37. Les 16 opérations ont dû être menées dans des conditions opérationnelles diverses, marquées notamment par l'intensification d'un conflit, des chocs soudains et des situations d'urgence prolongées. Dix évaluations ont signalé que le PAM s'adaptait rapidement: dans les pays confrontés à l'effritement de l'État, en Guinée-Bissau et au Mali, le PAM a rapidement amplifié ses activités pour faire face à des situations d'urgence de grande ampleur. En Somalie, une IPSR souple a permis de réagir de manière dynamique à une situation imprévisible concernant l'insécurité alimentaire.
38. Toutefois, le manque de souplesse reste un problème. Au Zimbabwe, où l'évaluation a constaté que les donateurs hésitaient de plus en plus à financer l'assistance alimentaire, le PAM a mis beaucoup de temps à se repositionner stratégiquement. En République islamique d'Iran, le PAM ne s'est pas impliqué dans la concertation plus large sur la résilience des réfugiés.

⇒ *Partenariats*

39. Les partenariats mis en place à des fins d'exécution étaient généralement solides: en Équateur, l'esprit de partenariat était un facteur majeur du succès. Mais, tout comme cela était constaté dans la synthèse de 2014, certaines occasions ont été ratées et certaines promesses faites au stade de la conception n'ont pas été respectées. En Arménie et en Haïti, en dépit des possibilités de partenariat, l'attitude consistant à "opérer en solo" a prévalu, les programmes étant exécutés presque isolément.
40. Conformément à la réorientation stratégique de l'action du PAM, les évaluations ont en général constaté que de solides partenariats avaient été conclus avec les gouvernements nationaux ou les autorités locales. Les cas où le PAM a servi de *catalyseur* sont indiqués dans l'encadré 2.

Encadré 2: Les divers aspects du rôle de catalyseur du PAM

- *Organisateur* d'une concertation multisectorielle sur la sécurité alimentaire et la nutrition – Bangladesh, Équateur, Ghana, Honduras, Pakistan, Tunisie, Zambie.
- *Modélisateur* d'approches reproductibles – Bangladesh, Honduras, Mozambique, Pakistan, Zambie.
- *Mobilisateur* de compétences, de savoir-faire et de ressources en vue d'élaborer des réponses politiques de grande qualité – Bangladesh, Zambie.
- *Fournisseur d'informations* permettant d'obtenir des *données* détaillées et à jour sur la sécurité alimentaire et la nutrition, parfois dans des cas où les données provenant d'autres sources sont rares – Bangladesh, Ghana, Malawi, Pakistan, Somalie, Zambie.
- *Diffuseur de connaissances* offrant un accès à l'expérience internationale, à des conseils techniques et à la recherche de pointe – Bangladesh, Ghana, Tunisie.
- *Testeur d'innovations* – Bangladesh, Équateur, Malawi, Mozambique, Pakistan, Zambie.

41. Six évaluations ont cependant constaté que les hypothèses formulées au sujet des capacités techniques et financières des partenaires et, parfois, des bénéficiaires étaient trop optimistes et avaient abouti à une programmation excessivement ambitieuse. L'efficacité s'en est ressentie lorsque le PAM s'est aligné sur un programme national ou a cherché à transférer la responsabilité des activités à un gouvernement national pour en assurer la pérennité.

42. Les relations du PAM avec ses partenaires coopérants étaient fragiles dans le cadre de sept opérations, les difficultés étant notamment liées à l'insuffisance de la communication dans cinq cas, au peu de respect de l'obligation de rendre des comptes dans deux cas et au manque de planification commune et de partage des risques dans trois cas. Ces insuffisances ont nui à la crédibilité du PAM et entraîné des pertes de produits alimentaires dans un cas.
43. Quatre opérations ont pâti d'un manque de communication avec les bénéficiaires et du peu de mesures prises pour leur rendre compte de l'action menée. Il en est résulté des perturbations soudaines des distributions qui ont menacé le bien-être des populations vulnérables au Zimbabwe, une acceptabilité réduite de la modification des rations en République islamique d'Iran et l'incapacité pour les bénéficiaires de s'enquérir des motifs des retards de paiement au Mozambique.

⇒ *Cohérence interne*

44. Tout comme dans la synthèse de 2014, la cohérence interne des opérations demeurait problématique. Pour six des 12 opérations comportant de multiples composantes, la conception, le ciblage et les résultats escomptés de chaque composante étaient "cloisonnés". Au Ghana, chaque activité avait ses propres objectifs et ses propres critères de ciblage géographique. Les donateurs ont parfois exigé que certaines activités soient exécutées à l'aide de fonds d'affectation spéciale, notamment au Mozambique.

⇒ *Efficiences*

45. En 2015, le PAM doit encore surmonter certains obstacles qui entravent l'efficacité opérationnelle dans des contextes difficiles. Seules les opérations menées au Pakistan et en Tunisie étaient jugées dans une large mesure efficaces du point de vue du respect des délais et de la maîtrise des coûts. Toutes les autres ont enregistré des retards et/ou des ruptures d'approvisionnement, attribués à des déficits de financement dans six cas. Tout comme en 2014, les évaluations ont souligné les effets préjudiciables du manque d'efficacité pour les bénéficiaires, notamment le fait d'avoir laissé passer la période de soudure au Ghana, au Mali et au Malawi, et un délai de récupération plus long pour les enfants souffrant de malnutrition en Somalie, ainsi que des risques pour la réputation du PAM.

⇒ *Durabilité*

46. Seules les opérations menées au Bangladesh et en Tunisie ont été jugées dans une large mesure viables, parce qu'elles étaient conformes aux programmes du gouvernement et avaient renforcé les capacités. Les autres opérations n'étaient pas durables ou n'étaient guère susceptibles de le devenir. Cela tenait notamment à la faiblesse des grandes orientations et des capacités nationales qui auraient dû appuyer la poursuite de l'action dans le cadre de 15 opérations, à la durabilité limitée des améliorations apportées au niveau communautaire dans le cadre de six autres, et à l'absence de stratégie de retrait bien définie ou à la non-exécution de ladite stratégie dans le cas de trois opérations. De manière générale, les éléments susceptibles d'être viables à terme concernaient les réformes des politiques et les améliorations des capacités, les acquis concernant la sécurité alimentaire des ménages étant considérés potentiellement plus éphémères.

Facteurs

47. *Facteurs extérieurs.* Tout comme dans la synthèse de 2014, les *situations difficiles et instables dans lesquelles intervient le PAM sur le terrain* ont constitué les principaux écueils à l'efficacité. Sept opérations au moins ont rencontré des problèmes importants liés à l'insécurité et à l'instabilité politique, ce qui a limité l'accès aux populations vulnérables et l'engagement aux côtés des institutions nationales. L'instabilité macroéconomique a

compromis la bonne performance au Ghana, au Malawi et au Zimbabwe. Des *capacités nationales limitées* (voir le paragraphe 46) ont dans tous les cas nui à la performance.

48. Le manque de fonds a également posé problème, le niveau de financement se situant entre 38 pour cent au Zimbabwe et presque 100 pour cent pour certaines opérations financées par un seul donateur, notamment en Arménie et en Tunisie. Lorsque les fonds sont venus à manquer, les activités le plus souvent réduites étaient celles liées à la réduction des risques de catastrophe, à la nutrition et activités 3A, la diminution de ces dernières ayant entravé le passage très nécessaire à des activités favorisant la résilience en Somalie.
49. Point crucial à signaler, des difficultés liées à un *financement à court terme, manquant de souplesse ou au coup par coup/réservé à un projet donné* ont compromis l'efficacité pour neuf opérations, notamment en limitant l'influence du PAM au sein des instances nationales. À l'inverse, au Ghana, des subventions non réservées à un emploi spécifique ont conféré une certaine souplesse aux opérations et permis de planifier à plus long terme. Les propres règlements du PAM concernant les pays à revenu intermédiaire, exigeant que les gouvernements concernés contribuent aux coûts opérationnels, ont nui à la performance de deux opérations.
50. *Facteurs internes*. Point positif, la *crédibilité du PAM auprès de ses partenaires gouvernementaux* a contribué au succès de neuf opérations, surtout lorsque le PAM a servi de catalyseur, comme en Tunisie. Cette crédibilité a en partie pour origine les moyens techniques et analytiques du PAM, notamment en matière d'établissement des profils nutritionnels (Bangladesh), mais également dans des domaines plus nouveaux, comme la gestion des risques de catastrophe (Zambie).
51. Pourtant, des *ressources humaines* insuffisantes ont nettement posé problème pour neuf opérations. Les systèmes de suivi en ont particulièrement pâti car les moyens humains disponibles n'étaient pas toujours à la hauteur de l'envergure des opérations et des besoins de suivi des processus en découlant. Les petits bureaux de pays étaient particulièrement touchés. Plus encourageant, un *solide appui technique fourni par le bureau régional* a été un facteur de succès dans cinq opérations.
52. Le *ciblage* reste problématique en 2015. Dix évaluations ont indiqué qu'il fallait revoir la couverture géographique prévue compte tenu de l'évolution des besoins. Si la sélection des bénéficiaires s'est faite efficacement dans cinq cas, une piètre application ou un manque de connaissance des critères par le personnel du PAM ou des partenaires coopérants ont été constatés dans neuf cas. Il en est résulté des erreurs d'inclusion et d'exclusion.
53. Des lacunes de la conception interne, notamment la déficience des *théories du changement*, ont été un frein pour six opérations. Un *manque de communication interne*, également signalé dans la synthèse de 2014, a nui à l'efficacité dans cinq cas, entraînant une centralisation excessive de la prise des décisions et/ou l'insuffisance des flux d'information entre les instances centrales et les bureaux sur le terrain.

CONCLUSIONS

54. Les données recueillies au cours des 16 évaluations d'opérations ont constaté que l'assistance alimentaire du PAM était globalement adaptée aux besoins. Le PAM apportait un appui à des communautés et des bénéficiaires vivant dans des conditions difficiles dues à la pauvreté et à la faim, dans un pays en crise ou dans une poche de pauvreté d'un pays connaissant un développement rapide. Toutefois, la conception des projets ne prenait pas encore suffisamment en compte la problématique hommes-femmes; dans plusieurs cas, le

ciblage devait être revu pour faire face à l'évolution des besoins, et l'efficacité était limitée en raison des conditions difficiles.

55. La base de données probantes semble s'étoffer, l'amélioration des systèmes de suivi permettant d'obtenir plus de données sur les produits et de réduire la sous-déclaration. Les données relatives aux effets directs posent toujours problème, en particulier en termes de qualité et de sous-représentation des réalisations du PAM sur le terrain. La viabilité à terme des transferts d'assistance alimentaire est incertaine, mais tandis que le PAM adopte un rôle de catalyseur, les changements qu'il a suscités au niveau des politiques semblent de plus en plus susceptibles de s'inscrire dans la durée.
56. D'après les éléments recueillis au cours des 16 évaluations, le PAM semble déployer ses forces opérationnelles avec agilité, en tirant parti de son savoir-faire technique lorsqu'il le peut, et en adaptant rapidement ses interventions compte tenu de l'évolution de la situation. Les modèles opérationnels ont généralement été adaptés, que ce soit en réponse au repositionnement des donateurs dans les pays à revenu intermédiaire, ou pour faire face à l'urgence en cas de crise. Le PAM est également resté dans certains contextes de crise quand d'autres acteurs se retiraient, ce qui lui a permis de gagner en crédibilité au moment où la situation s'est normalisée.
57. Alors que les contextes nationaux évoluent, la réorientation stratégique du PAM du rôle d'*exécutant* à celui de *catalyseur* que prône le Plan stratégique pour 2014-2017, semble s'accélérer. Quand les conditions le permettent, le PAM investit rapidement l'espace politique, en fournissant des conseils très techniques de grande qualité sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Dans de nombreux pays, en assumant de nouveaux rôles - d'organisateur, de modélisateur, de mobilisateur, de fournisseur d'information, de diffuseur de connaissances et de testeur d'innovations - le PAM est devenu un partenaire essentiel des gouvernements nationaux.
58. Toutefois, ces évolutions ne vont pas sans "crise de croissance". Les compétences et les approches requises pour procéder à un tel repositionnement stratégique sont relativement nouvelles au PAM. Elles exigent énormément d'une organisation plus habituée à gérer des situations d'urgence. Les données recueillies lors de ces 16 évaluations constatent que les intentions sont bonnes, notamment en ce qui concerne le suivi institutionnel, mais que les capacités techniques ou humaines ne sont pas toujours suffisantes, que la logique des programmes manque parfois de rigueur et que les hypothèses (concernant la capacité des partenaires à exécuter les activités ou celle des bénéficiaires à y participer), ont été conçues de manière assez vague. En matière de développement des capacités, une approche stratégique fait défaut.
59. Les évaluations ont également constaté que la tendance à "opérer en solo" n'a pas totalement disparu. Cela s'observe surtout dans les situations qui s'aggravent, dans lesquelles le PAM en revient aux modes de fonctionnement qui lui sont familiers et dont il est sûr. De même, les opérations ne sont pas toujours exécutées en tant que composantes d'une intervention globale en faveur de la sécurité alimentaire censées fonctionner en synergie; elles sont bien plutôt souvent considérées comme un ensemble d'activités distinctes et cloisonnées.
60. Parce qu'il est tributaire de contributions volontaires, le PAM s'est trouvé en situation de vulnérabilité en raison des préférences des donateurs dans le cadre des 16 opérations. Le fait que les fonds soient réservés à des emplois spécifiques, les engagements à court terme et les contributions fragmentées ont restreint sa marge de manœuvre et limité la possibilité de mener une action stratégique tournée vers l'avenir. La réorientation s'est opérée à l'échelle des pays en dépit, et non à cause, des flux de ressources.

61. Globalement, les constatations des 16 évaluations semblent indiquer que le PAM va bon train, bien que parfois sans trop d'assurance, sur la voie du changement. La réorientation stratégique est en cours à l'échelle des pays, mais ne va pas sans difficultés, et les processus internes, notamment le suivi, évoluent. Il reste certes des défis à relever, mais les réformes institutionnelles sont progressivement adoptées.

ENSEIGNEMENTS

62. On trouvera ci-après les principaux enseignements tirés de cette série de 16 évaluations, qui mettent à profit ceux présentés dans la synthèse de 2014.
63. *Placer les partenariats avant tout.* La transition entre exécution et facilitation suppose une modification du mode opératoire si le PAM entend concrétiser son potentiel en matière de partenariats stratégiques. Dans les pays où une croissance économique rapide modifie le profil de la sécurité alimentaire, le PAM doit moins privilégier une optique axée sur l'exécution et préférer la mise en place de partenariats. Les opérations évaluées montrent qu'il existe une volonté accrue de procéder conjointement à la planification, de parvenir à des résultats communs, de partager les risques et de tirer collectivement des enseignements des succès et des échecs. Cette attitude n'est toutefois pas générale et, si l'état d'esprit du passé consistant à "opérer en solo" peut servir le PAM – comme l'illustrent son courage et sa volonté de rester quand les autres organismes se retirent – il peut également faire obstacle à la cohérence si essentielle pour garantir la pertinence et la préservation de son action à l'avenir.
64. *Privilégier le développement des capacités.* Autre problème déjà soulevé dans la synthèse de 2014, il est nécessaire de réviser le modèle de développement des capacités. Moins axées sur les personnes prises individuellement et davantage sur le changement systémique, les méthodes devraient être collectives, et s'appuyer sur des analyses conjointes et des modèles stratégiques en phase avec les besoins nationaux. Le Plan stratégique pour 2014-2017 est l'angle d'attaque à cet égard, mais la planification et l'exécution à l'échelle des pays doivent suivre.
65. *Améliorer la planification et la conception.* Pour être à même de servir de catalyseur, il faut une méthode plus poussée de planification et de conception. Les ambitions doivent aller de pair avec la rigueur, la compétence technique, des ressources adaptées et une action de développement des capacités. La chaîne des résultats, y compris les hypothèses de départ et les risques, notamment en rapport avec la capacité d'exécution des partenaires, doivent être extrapolés de manière détaillée, en particulier dans les contextes instables. Les délais définis en matière de changement devraient être réalistes et non optimistes, y compris en ce qui concerne les stratégies de transfert des responsabilités.
66. *Valider et diffuser la base d'éléments probants pour aider à prendre les décisions.* Une attention constante doit être portée à la base d'éléments recueillis par le PAM. Si les données s'améliorent au niveau des produits, celles concernant les effets directs restent problématiques. Les ressources humaines ou financières disponibles ne répondent pas toujours à l'ambition voulue par le PAM pour ses systèmes de suivi actuels. Rigueur et faisabilité doivent être conciliées, par exemple en convenant d'un niveau de couverture suffisant à des fins de représentation et/ou en appliquant des techniques informatisées de collecte des données.
67. *Rendre compte de la problématique hommes-femmes ne consiste pas seulement à fournir des chiffres.* Malgré des résultats positifs, la prise en compte de la problématique hommes-femmes consiste essentiellement, dans le cadre des opérations évaluées, à "inclure les femmes". Cette interprétation diffère sensiblement de l'évolution institutionnelle requise,

et s'écarte encore plus de l'optique de transformation envisagée dans les objectifs de développement durable. Au-delà des indicateurs institutionnels limités, il est nécessaire au stade de la conception de s'attaquer aux obstacles structurels, s'il y a lieu, et d'adopter une approche moins quantitative et plus stratégique en matière d'égalité des sexes.

68. *La communication est importante.* La communication, tout comme cela avait été constaté dans la synthèse de 2014, reste généralement limitée. Le passé du PAM en est peut-être la cause; la tradition consistant à "opérer en solo" ne favorise pas un engagement de proximité sur la durée. Toutefois, les éléments recueillis montrent qu'il est fortement indiqué de privilégier la concertation, de procéder à des consultations en vue de prendre les décisions et de justifier les choix. Par ailleurs, il est de la plus haute importance pour une organisation financée par des donateurs extérieurs dans un monde compétitif d'étayer et de rendre visibles les résultats obtenus.
69. *La souplesse et la prévisibilité des financements sont primordiales pour l'avenir.* Dans un monde instable, l'importance cruciale de financements plus souples et plus prévisibles ne fait aucun doute. Compte tenu de ses antécédents dans le domaine de l'intervention d'urgence, l'avantage comparatif majeur du PAM tient à la souplesse de ses interventions. Si son action se voit restreinte par les préférences des donateurs ou se limite à des projets exécutés au coup par coup, le PAM ne peut mettre en œuvre les interventions souples qui semblent faire sa force intrinsèque, pas plus qu'il ne peut prendre le tournant stratégique et élaborer les stratégies à moyen terme nécessaires compte tenu de l'évolution géopolitique du monde d'aujourd'hui.
70. Le principe d'universalité qu'incarnent les objectifs de développement durable appelle une solidarité renforcée en vue d'appuyer les plus pauvres et les plus vulnérables. Le passage opéré par le PAM d'un rôle d'*exécution* à un rôle de *facilitation*, déjà bien engagé, nécessite des investissements en ce sens. Un tel engagement, qui devrait toujours aller de pair avec la présentation rigoureuse des résultats, semble fondamental pour que le PAM adapte sa structure au plus près de sa mission afin de répondre au mieux aux nouvelles priorités mondiales et de contribuer à relever le Défi Faim zéro.

ANNEXE: CARACTÉRISTIQUES DES 16 OPÉRATIONS ÉVALUÉES

Opération							Activités						Modalités		
Pays	Catégorie	N°	Durée	Valeur (en millions de dollars)	Pourcentage financé	Bénéficiaires ciblés	Distributions générales (avec ciblage)	Nutrition ¹	Alimentation scolaire	Activités 3A ²	Développement des capacités	Achats au service du progrès	Vivres	Espèces et bons	Assistance technique
Arménie	projet de développement	200128	2010–2016	20,1	91,1	68 300			✓	✓	✓		✓		✓
Bangladesh	programme de pays	200243	2012–2016	369,9	48	4 305 315	✓	✓	✓	✓+	✓		✓	✓	✓
Équateur	IPSR	200275	2011–2014	16,5	67,7	160 365	✓		✓	✓			✓	✓	✓
Ghana	programme de pays	200247	2012–2016	56,3	70	960 740		✓*	✓	✓+	✓	✓	✓	✓	✓
Guinée-Bissau	IPSR	200526	2013–2015	16,7	89,4	157 000		✓*	✓	✓	✓		✓		
Haïti	projet de développement	200150	2012–2014	70,5	71,25	685 000			✓		✓		✓		✓
Honduras	programme de pays	200240	2012–2016	29,1	92	910 905		✓*	✓	✓+	✓		✓		
République islamique d'Iran	IPSR	200310	2013–2015	7	55,5	30 200	✓		✓				✓		
Malawi	programme de pays	200287	2012–2016	113,9	51,1	2 058 674		✓*	✓	✓+	✓		✓	✓	✓
Mali	opération d'urgence	200525	2013–2014	351,3	50,5	1 304 000	✓	✓	✓	✓			✓	✓	

¹ * indique que des activités liées au VIH/sida ont été analysées/communiquées dans la section nutrition.

² + indique des activités 3A en faveur de la réduction des risques de catastrophe.

ANNEXE: CARACTÉRISTIQUES DES 16 OPÉRATIONS ÉVALUÉES

Opération							Activités						Modalités		
Pays	Catégorie	N°	Durée	Valeur (en millions de dollars)	Pourcentage financé	Bénéficiaires ciblés	Distributions générales (avec ciblage)	Nutrition ¹	Alimentation scolaire	Activités 3A ²	Développement des capacités	Achats au service du progrès	Vivres	Espèces et bons	Assistance technique
Mozambique	programme de pays	200286	2012–2015	104	41,1	1 264 300	✓	✓*	✓	✓+	✓	✓	✓	✓	✓
Pakistan	IPSR	200250	2013–2015	564	67,3	8 346 676	✓	✓	✓	✓+	✓		✓	✓	✓
Somalie	IPSR	200443	2013–2015	866,4	40	2 632 500	✓	✓*	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Tunisie	projet de développement	200493	2012–2015	1,5	100	100 ³			✓		✓				✓
Zambie	programme de pays	200157	2011–2015	43,5	59,2	1 150 000		✓*	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Zimbabwe	IPSR	200453	2012–2015	246,5	38	2 409 000	✓	✓*		✓+	✓		✓	✓	✓
TOTAL							8	11	15	12	13	3	14	10	12

³ Opération de développement des capacités en faveur de fonctionnaires gouvernementaux.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
OMD	objectif du Millénaire pour le développement