



**Programme  
Alimentaire  
Mondial**

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 25–28 mai 2015**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

**Point 7 de l'ordre du  
jour**

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2015/7-A/Add.1**  
27 avril 2015  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION EN 2014**

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 coordonnateurs mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

M. J. Harvey  
Chef de Cabinet  
Tél.: 066513 2002

M. C. Kaye  
Directeur  
Division de la gestion et du suivi de  
la performance  
Tél.: 066513-2197

M. C. Martino  
Conseiller pour les programmes  
Sous-Division de la gestion de la performance  
et de l'établissement de rapports  
Tél.: 066513-2576

---

## INTRODUCTION

1. Par sa présentation, cette réponse de la direction du PAM aux recommandations contenues dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2014 se démarque de celles des années antérieures. En effet, étant donné qu'il s'agit de recommandations d'ensemble traitant de questions systémiques, la réponse de la direction adopte une perspective plus élevée qui vient compléter les réponses spécifiques données aux recommandations individuelles de chaque évaluation. Elle donne un aperçu de la manière dont le PAM s'est engagé à remédier aux problèmes mis en évidence dans les évaluations, en se reportant aux actions spécifiques prévues dans les réponses aux évaluations individuelles.
2. La direction attache un très grand prix aux travaux du Bureau de l'évaluation et à la précieuse contribution qu'il apporte à l'amélioration des activités du PAM et à la dimension de l'apprentissage. À de nombreux égards, l'année 2014 a marqué une charnière dans la fonction d'évaluation au PAM. L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation, réalisé par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement, a permis de mener une réflexion déterminante sur l'indépendance, la crédibilité et l'utilisation de l'évaluation et a incité le PAM à remanier sa politique en la matière, et notamment à mettre l'accent sur le renforcement de l'évaluation décentralisée et son utilisation dans la conception des politiques et des programmes.
3. Le rapport annuel sur l'évaluation résume les constatations d'une gamme variée d'évaluations et synthétise les questions qu'elles ont mises en évidence. Le fil directeur du rapport de cette année, qui couvre la phase initiale de mise en œuvre du Plan stratégique pour 2014-2017, est l'évaluation des progrès accomplis par le PAM pour réaliser la transition de l'aide alimentaire vers l'assistance alimentaire et pour passer du rôle d'exécutant à celui de catalyseur. La direction se félicite de constater que les évaluations prennent acte des avancées du PAM.
4. La direction salue la clairvoyance de l'analyse et des recommandations du rapport de cette année et les fait siennes. Elle approuve notamment la principale constatation, à savoir que le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire est un processus évolutif qui demande un engagement soutenu et un encadrement solide. Elle convient qu'il est important de développer une base solide d'éléments probants pour bien mesurer les résultats et d'améliorer les systèmes de suivi et le développement des capacités, en particulier dans les domaines de la nutrition et du renforcement de la résilience. Le PAM continuera d'accorder la priorité à l'intégration plus systématique de la problématique hommes-femmes dans la conception des projets et à l'amélioration de la mesure des effets directs.

---

## RÉPONSES AUX RECOMMANDATIONS DE PORTÉE GÉNÉRALE

5. La direction note avec approbation que les quatre recommandations de portée générale ont été placées au niveau stratégique pour traiter de questions systémiques. Bien que ces recommandations s'appuient sur celles de chaque évaluation, qui sont plus spécifiques et détaillées, le présent document porte uniquement sur les recommandations du rapport annuel sur l'évaluation, et y répond en se plaçant dans la même perspective stratégique que celles du rapport.

## **Direction des interventions humanitaires**

6. L'année 2014 n'a pas été seulement une année charnière pour la fonction d'évaluation au PAM, mais aussi une année sans précédent pour le PAM et l'ensemble du système humanitaire, compte tenu de l'ampleur exceptionnelle des besoins et de la complexité des crises. Les constatations des évaluations relatives au module d'action groupée en matière de sécurité alimentaire et à l'utilisation des fonds de financement commun dans les situations d'urgence apportent un éclairage particulièrement utile sur le rôle du PAM dans les interventions humanitaires.
7. L'appui majeur que le PAM fournit au système humanitaire est reconnu, et en particulier sa conduite des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, qui mettent à la disposition des organismes partenaires des moyens solides sur lesquels fonder leurs opérations. Cependant, comme l'évaluation du module relatif à la sécurité alimentaire l'a souligné, des problèmes existent, qui tiennent à divers éléments: i) un manque de clarté s'agissant des priorités opérationnelles; ii) la qualité et l'envergure de la participation au sein des modules; iii) le degré d'engagement inégal et les capacités disparates des organismes chefs de file; iv) l'irrégularité de l'appui des donateurs; et v) la définition des rôles et des responsabilités. La direction reconnaît qu'il est indispensable que le dialogue se poursuive entre les organismes chefs de file de modules d'action groupée au sein du Comité permanent interorganisations, afin de clarifier les responsabilités et les modalités de mise en œuvre, en particulier au niveau des pays. Elle convient aussi qu'il est nécessaire d'allouer des ressources suffisantes aux modules d'action groupée.
8. Les enseignements tirés des évaluations du module de la sécurité alimentaire et des fonds de financement commun ont été diffusés auprès des partenaires du Comité permanent interorganisations et ont permis au PAM de contribuer à l'amélioration de la coordination interinstitutions. Comme le démontre son intervention face à la maladie à virus Ebola, le PAM s'investit sans réserve pour appuyer d'autres acteurs de l'aide humanitaire. Il restera en première ligne des interventions humanitaires interorganisations.

## **Élimination des goulets d'étranglement dans les approches de l'assistance alimentaire**

9. La mise en œuvre des programmes de transferts monétaires et de bons et celle de l'initiative pilote Achats au service du progrès constituent une avancée importante et permettent de tirer de nombreux enseignements pour la mise en place de l'assistance alimentaire. Le déploiement d'outils novateurs, qui sont axés sur la personne et tiennent compte des réalités locales et de la dynamique des marchés, a transformé la façon dont le PAM intervient pour améliorer la sécurité alimentaire. Ainsi que les évaluations le soulignent, il faut mieux coordonner les fonctions de gestion et mettre en place des processus plus intégrés et plus souples afin de favoriser l'application plus large des innovations en matière de programmes.
10. Le PAM convient qu'il est capital d'élaborer des directives pratiques et pragmatiques dans les domaines d'action essentiels. Des progrès ont déjà été réalisés: un manuel révisé sur les modalités de transfert monétaire et de bons a été publié fin 2014 et, dans plusieurs domaines concernant les programmes, les instructions disponibles en ligne ont été nettement étoffées. Le PAM continuera à investir dans ses capacités pour concevoir et mettre en œuvre des programmes d'assistance alimentaire adaptés aux contextes dans lesquels il opère.
11. Avec l'examen en cours du cadre de financement et la stratégie en matière de personnel, le PAM va désormais disposer des stratégies concernant les finances et les ressources qui sont nécessaires à la mise en œuvre efficace de nouvelles modalités de programme.

## **Renforcement de l'aptitude du PAM à axer la gestion sur les résultats**

12. Le fait que le PAM doive constituer et actualiser en permanence une base de données probantes solide et systématique pour démontrer les résultats a été un thème récurrent des évaluations présentées en 2014. En règle générale, il a été constaté que la mesure des données et la communication des résultats étaient plus satisfaisantes au niveau des produits qu'à celui des effets directs. Cette constatation rend compte de l'insuffisance des capacités et des investissements dans ces domaines au cours des années antérieures, ce qui est désormais en cours de rectification. En 2014, le PAM a établi un cadre normatif en matière de suivi, réalisé des investissements importants dans la formation et le renforcement des capacités du personnel, et développé la mise en service et l'utilisation de son outil de suivi et d'évaluation destiné aux bureaux de pays. Toutes ces initiatives contribuent à améliorer la performance organisationnelle et permettent au PAM de mieux concevoir, mettre en œuvre et suivre les programmes; elles contribuent aussi à éliminer les obstacles qui gênent encore la mesure systématique des effets directs.
13. Le PAM est conscient qu'il est important que ces mesures s'accompagnent de directives améliorées en matière de ciblage et d'une utilisation accrue des données ventilées afin de mieux appréhender les dimensions de la problématique hommes-femmes et de déterminer les avantages supplémentaires de l'aide du PAM, outre ceux dont bénéficient directement les bénéficiaires des transferts de vivres, d'espèces ou de bons. Les systèmes et les capacités en cours d'établissement contribueront fortement à cet objectif.
14. La détermination dont fait preuve la direction pour améliorer le suivi opérationnel et la gestion des programmes s'étend à la communication des résultats. Les améliorations apportées à la qualité des rapports normalisés sur les projets et du rapport annuel sur les résultats témoignent de la volonté du PAM de rendre des comptes sur les résultats.

## **Planification et programmation stratégiques dans les pays**

15. Les évaluations de portefeuilles de pays, notamment dans les pays à revenu intermédiaire, donnent des indications utiles pour la planification de la présence du PAM dans les pays. Compte tenu de l'importance qu'il accorde à son partenariat avec les gouvernements, le PAM doit faire concorder ses opérations avec les processus de planification nationaux. Il admet qu'il lui faut adopter une perspective plus stratégique et s'emploie à mettre en place l'appui et les directives nécessaires à cet effet. De cette manière, il lui sera plus facile d'apporter aux priorités nationales une réponse intégrée, qui tienne compte de l'avantage comparatif du PAM en fonction du contexte de chaque pays.
16. Le PAM s'oriente vers l'adoption, au niveau des pays, d'une approche axée sur le portefeuille d'activités, laquelle vise à établir une relation claire entre le Plan stratégique et les effets directs attendus pour les bénéficiaires au service desquels œuvre le PAM. L'adoption de cette approche suppose une analyse des difficultés liées à la réalisation des objectifs du Défi Faim zéro et l'élaboration avec les gouvernements de plans stratégiques pour les pays définissant les contributions du PAM aux priorités et aux objectifs nationaux. La mise en œuvre d'une approche axée sur le portefeuille d'activités exige des changements systémiques tels que la mise en place d'un budget de portefeuille; cet aspect est à l'étude d'étude dans le contexte de l'examen du cadre de financement. La direction est déterminée à procéder à des changements structurels afin que le PAM soit parfaitement à même de fournir un appui aux gouvernements.

---

## CONCLUSION

17. La direction se félicite de noter que le Bureau de l'évaluation continuera à favoriser l'amélioration de la performance organisationnelle en dégagant les enseignements de ses évaluations. L'examen mené par les pairs a fait valoir que la fonction d'évaluation centralisée du PAM remplissait bien son office. Des mesures sont actuellement prises pour donner suite à la proposition visant à mettre à jour la politique en matière d'évaluation afin d'y intégrer une approche plus structurée des évaluations décentralisées.
18. Le PAM a fait preuve d'une volonté croissante d'apprendre des recommandations issues de l'évaluation et d'y donner suite au plus tôt. La multiplication des interactions avec la direction tout au long du processus d'évaluation a favorisé le consensus sur les constatations et les mesures recommandées. Les améliorations apportées au processus d'examen des programmes ont permis d'intégrer d'une manière plus systématique les constatations des évaluations dans la conception et l'exécution des projets. De plus, la collaboration interinstitutions dans laquelle le PAM s'est engagé sensibilise à l'utilité de son processus d'évaluation. La direction espère que cette sensibilisation va progresser à mesure que le PAM participera à davantage d'évaluations conjointes et concertées à l'avenir.
19. En accord avec les recommandations issues de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation, une collaboration plus étroite entre la direction et le Bureau de l'évaluation a été bénéfique à l'apprentissage. Avec l'élaboration de la nouvelle politique en matière d'évaluation, cette relation deviendra encore plus productive et contribuera à asseoir la réputation du PAM en tant qu'organisme résolu à remplir au mieux sa mission.