



Distribution: générale

Date: 12 mai 2017

Original: anglais

Point 7 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2017/7-A/Add.1

Rapports d'évaluation

**Pour examen**

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

## **Réponse de la direction au rapport annuel sur l'évaluation en 2016**

### **Introduction**

1. Le rapport annuel sur l'évaluation en 2016 fait la synthèse des constatations issues d'évaluations d'interventions d'urgence de niveau 3 menées par le PAM, d'une évaluation globale de la politique en matière de développement des capacités et d'évaluations concernant certains pays. La présente réponse de la direction complète les réponses de la direction aux recommandations issues des différentes évaluations elles-mêmes.
2. Ce rapport est le premier à avoir été établi en application de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021. Il fait le point sur la fonction d'évaluation du PAM, qui repose sur un modèle qui combine les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées répondant à la demande.
3. La direction accueille avec intérêt la synthèse faite dans le rapport et reconnaît l'importance du Bureau de l'évaluation et de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021. Elle souligne l'utilité stratégique du rapport pour la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et la progression sur la voie de la réalisation des objectifs du Programme 2030.
4. La section ci-après récapitule les mesures que le PAM s'engage à prendre pour traiter les points mis en évidence dans chacun des domaines évoqués dans le rapport.

### **Enseignements, recommandations et principales constatations**

5. La direction prend acte des enseignements et des recommandations issus du rapport annuel sur l'évaluation, et veille à ce qu'ils soient pris en compte dans le cadre des opérations du PAM chaque fois que possible.

---

#### **Coordonnateurs responsables:**

M. J. Harvey  
Chef de cabinet  
Bureau du Directeur exécutif  
tél.: 066513-2002

Mme J. Pearce  
Directrice  
Division de la gestion et du suivi de la performance  
tél.: 066513-2525

Mme I. Himanen  
Conseillère pour les programmes  
Division de la gestion et du suivi de la performance  
tél.: 066513-2413

Mme M. Taalas  
Chef  
Sous-Division de la gestion de la performance et de  
l'établissement de rapports  
tél.: 066513-2226

## Interventions d'urgence

6. La synthèse des constatations issues des évaluations d'interventions d'urgence de niveau 3 s'appuie sur les évaluations de deux des six interventions d'urgence de niveau 3 réalisées en 2016: celle consacrée au portefeuille d'activités en Iraq et celle portant sur l'intervention menée par le PAM pour faire face à la crise liée au virus Ebola en Afrique de l'Ouest (2014-2015). Le rapport annuel sur l'évaluation fait également la synthèse des constatations issues des évaluations interorganisations de l'action humanitaire consacrées aux interventions menées pour faire face au typhon Haiyan aux Philippines (2014), à la situation d'urgence au Soudan du Sud (2015) et à la crise en République centrafricaine (2016). La synthèse de l'initiative coordonnée sur la responsabilité de l'action humanitaire et des enseignements à en tirer concernant la Syrie ainsi que l'analyse associée des lacunes ont également été exploitées.
7. Ces évaluations ont confirmé les points forts du PAM s'agissant des interventions d'urgence et sa capacité à agir sans délai pour faire face à des crises soudaines de grande ampleur. En témoigne clairement l'intervention de niveau 3 menée par le PAM pour faire face à la crise liée au virus Ebola, qui avait été bien conçue, pertinente, opportune et efficacement transposée à plus grande échelle pour tenir compte de l'évolution des besoins. Les opérations avaient été conduites dans le cadre des politiques existantes et dans le respect de tous les mécanismes de contrôle. Les partenariats, en particulier avec l'Organisation mondiale de la Santé, avaient contribué à l'efficacité du PAM. En outre, le PAM a su améliorer le rapport coût/efficacité, ce qui a contribué à réduire les coûts de transaction pour le système des Nations Unies, et le rôle de chef de file joué par le PAM dans la prestation de services communs avait permis de combler des lacunes sur le plan logistique.
8. Parmi les grands enseignements concernant les interventions d'urgence de niveau 3 figure la nécessité d'adopter une solide approche stratégique, de mener des évaluations des besoins et de les utiliser de manière systématique, de planifier la transition et de tenir compte des principes humanitaires dans le cadre des programmes. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, l'élaboration des plans stratégiques de pays, le suivi des progrès accomplis et l'établissement de rapports sur l'état de la situation par rapport aux prévisions permettront au PAM de tenir compte de ces enseignements dans ses opérations. Les observations relatives aux progrès accomplis par le PAM dans sa transition d'un rôle d'exécutant à un rôle de catalyseur sont importantes à cet égard. Le PAM est perçu comme étant de plus en plus en mesure de passer facilement d'un rôle à l'autre en faisant appel à une palette d'activités et de modalités de transfert pour répondre aux crises dans des pays où les besoins en matière de développement et d'aide humanitaire changent constamment. Comme souligné dans le rapport annuel sur l'évaluation, il importe de renforcer les capacités du personnel afin qu'il soit en mesure de mettre en œuvre cette approche caractérisée par la souplesse.
9. Les enseignements relatifs à l'intervention d'urgence de niveau 3 menée pour faire face à la crise liée au virus Ebola et ceux issus du rapport annuel sur l'évaluation sont accueillis avec satisfaction. La direction a pris des mesures pour donner suite aux recommandations et veillera à ce que tous les enseignements tirés de l'expérience éclairent les activités futures de planification, de suivi et d'établissement de rapports.

## Développement des capacités

10. La synthèse consacrée au développement des capacités a été réalisée à partir du rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM dans ce domaine, mise à jour en 2009. L'évaluation portait sur les points suivants: i) la qualité de la politique; ii) les résultats qu'elle a permis d'obtenir; et iii) les facteurs qui expliquent ces résultats. Les données factuelles issues d'évaluations concernant certains pays ont également été prises en compte.

11. Les constatations étaient globalement positives s'agissant de la contribution du PAM au développement des capacités nationales, de l'instauration d'un environnement porteur et du renforcement des capacités des institutions et des populations. Toutefois, comme il est indiqué dans le rapport annuel sur l'évaluation, la pertinence de certaines initiatives du PAM en faveur du développement des capacités n'a pas toujours été claire. Les constatations ont également fait apparaître que la politique était mal connue et qu'elle n'était donc pas pleinement appliquée. Il était manifestement nécessaire d'adopter une stratégie d'exécution et des outils plus cohérents.
12. La direction avait accepté dans un premier temps la recommandation préconisant de maintenir en vigueur la mise à jour de la politique en matière de développement des capacités de 2009, mais le PAM s'est depuis engagé à réviser la politique en 2017 pour l'harmoniser avec le Plan stratégique pour 2017-2021. Des mesures sont également prises pour tenir compte d'autres enseignements importants tirés du rapport annuel sur l'évaluation, notamment concernant la nécessité de fournir aux bureaux de pays des outils et des directives à jour et faciles d'accès sur le renforcement des capacités nationales dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Les orientations devraient porter notamment sur les critères et conditions à réunir pour que le PAM appuie le renforcement des capacités nationales, et prévoir des objectifs et des effets directs précis pour les interventions, une conception solide et des directives améliorées en matière de suivi et d'établissement de rapports. Il est envisagé d'élargir le fichier de spécialistes du développement des capacités et autres champs de compétence spécifiques dans les zones géographiques et les domaines thématiques pertinents pour faciliter la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.

### **Portefeuilles de pays**

13. La synthèse des évaluations concernant certains pays s'appuyait sur une sélection de 19 évaluations concernant divers contextes nationaux. Si ces évaluations ont fait apparaître que les objectifs du PAM à l'échelle des pays concordaient la plupart du temps avec les priorités nationales et correspondaient aux besoins, elles ont toutefois également mis en évidence l'absence de stratégie de pays en bonne et due forme, ce qui nuisait à la cohérence des opérations du PAM.
14. D'après les principaux enseignements tirés du rapport annuel sur l'évaluation, il faut: i) concevoir des stratégies de pays et des opérations fondées sur des données factuelles; ii) intégrer la souplesse d'intervention dans la planification et la préparation des opérations, surtout dans les situations d'urgence, en s'appuyant sur les capacités nationales; iii) améliorer les données concernant les effets directs obtenus par le PAM afin d'accroître la crédibilité de ses résultats en renforçant ses systèmes; iv) continuer de consolider les partenariats, notamment avec d'autres organismes des Nations Unies; et v) prévoir les éventuelles difficultés de financement lors de la phase de conception et établir des plans de secours.
15. La transition engagée, qui consiste à adopter une planification stratégique par pays et à mettre en œuvre la feuille de route intégrée, contribuera grandement à résoudre ces problèmes. En écho aux constatations et aux recommandations issues des évaluations, la direction prévoit que le PAM sera de plus en plus capable de mesurer la réalisation de ses effets directs, de pérenniser ses activités, d'élaborer des stratégies de transfert des responsabilités et de trouver l'équilibre entre son modèle de financement et les besoins à court terme des programmes.

### **Fonction d'évaluation**

16. De nets progrès ont été faits grâce à la mise en œuvre de la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021. À l'avenir, cette mise en œuvre sera mesurée au moyen des nouveaux indicateurs de performance clés élaborés aux fins de l'évaluation. Conformément à la politique, le PAM a appliqué un modèle intégré qui combine les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées répondant à la demande, pour lequel un mécanisme de financement a été mis en place. De plus, il a rédigé dans leur version finale une nouvelle stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et une Charte de l'évaluation, il a mis sur pied un groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, de haut niveau, et a recruté des responsables régionaux de l'évaluation. La feuille de route intégrée offre des possibilités de renforcer la couverture et l'utilisation des

évaluations, ce qui devrait permettre au PAM de faire en sorte que la culture de l'évaluation fasse partie intégrante de la prise de décisions.

## **Conclusion**

17. La direction note que les constatations issues des évaluations de 2016 mettent en évidence les défis organisationnels que la feuille de route intégrée devrait permettre de relever. Ces constatations réaffirment donc l'importance de la réorientation stratégique du PAM. La direction note également l'importance des suites données aux recommandations formulées dans les évaluations et entend intensifier les efforts déployés pour utiliser les constatations issues des évaluations afin d'améliorer la planification et les résultats dans l'ensemble du PAM. La réussite de cette entreprise passe par le renforcement de la fonction d'évaluation.