



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

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

---

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 27 avril 2020	WFP/EB.A/2020/7-A
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

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

---

## Rapport annuel sur l'évaluation en 2019

### Introduction

Le présent document est le quatrième rapport annuel sur l'évaluation établi en application de la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021)<sup>1</sup>.

La première partie expose la raison d'être de l'évaluation et explique comment celle-ci s'adapte en fonction de l'orientation stratégique et de l'évolution de l'environnement opérationnel du PAM. Elle offre une vue d'ensemble des évaluations centralisées et décentralisées achevées, en cours ou prévues en 2019 et 2020 et met en évidence les divers types de données factuelles issues des évaluations qui sont susceptibles d'être exploitées à l'appui des priorités stratégiques du PAM.

La deuxième partie est consacrée à l'analyse de la performance de la fonction d'évaluation au PAM. Elle rend compte des éléments nouveaux les plus marquants et examine les indicateurs de performance clés grâce auxquels mesurer les progrès accomplis – à l'aune des effets directs mentionnés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) – aux titres suivants: couverture des évaluations; qualité et utilisation faite des rapports d'évaluation; partenariats en matière d'évaluation et évaluations conjointes; et ressources financières et humaines destinées à la fonction d'évaluation.

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

*Conformément à la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et pour respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues des évaluations, l'édition du présent rapport a été limitée et il est donc possible que certains termes employés ne soient pas pleinement conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.*

---

### Coordonnatrice responsable:

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
tél.: 066513-2030

---

La troisième partie envisage l'avenir de la fonction d'évaluation et met en lumière les enjeux auxquels il faudra prêter attention dans les années qui viennent, ainsi que les priorités stratégiques définies pour chacun des objectifs énoncés dans la politique en matière d'évaluation.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2019" (WFP/EB.A/2020/7-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2020/7-A/Add.1, et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## **Première partie: À quoi sert l'évaluation? Au PAM, les évaluations favorisent la prise de décisions fondées sur des données factuelles**

1. La première partie explique comment la fonction d'évaluation s'adapte à l'orientation stratégique et à l'évolution de l'environnement opérationnel du PAM.
2. Elle offre une vue d'ensemble des évaluations centralisées et décentralisées achevées, en cours ou prévues en 2019 et 2020 et met en évidence les divers types de données factuelles issues des évaluations qui peuvent être exploitées à l'appui des priorités stratégiques du PAM.

### **1.1 Évaluations centralisées du PAM**

3. Le PAM souscrit à la définition établie par le système des Nations Unies selon laquelle l'évaluation répond aux deux objectifs consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, objectifs qui se renforcent mutuellement.
4. Le programme d'évaluations centralisées est mis en œuvre par le Bureau de l'évaluation. Il est conçu de façon à être le plus utile possible au regard de la programmation du PAM, laquelle est en constante évolution. Toutes les évaluations centralisées et les réponses de la direction sont présentées au Conseil d'administration.
5. Les décisions arrêtées quant à l'objet, au calendrier et aux modalités des évaluations le sont en fonction de l'utilité stratégique, de la demande, des délais à respecter pour éclairer la prise de décisions, des risques, des lacunes dans les connaissances, de la faisabilité et de l'évaluabilité. Il faut veiller à assurer la complémentarité entre les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées. En outre, des consultations sont menées avec les services d'audit externe et interne du PAM.
6. Pour faciliter l'adoption progressive des normes de couverture définies dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021), la planification et la dotation en ressources des évaluations sont intégrées dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021<sup>1</sup>, la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (PSP)<sup>2</sup>, son cadre de financement<sup>3</sup> et son Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021<sup>4</sup>.

### ***Vue d'ensemble des évaluations centralisées (2019-2020)***

7. En 2019, 17 évaluations ont été achevées ou étaient en cours (tableau 1) et on dénombrait deux "guichets" relatifs aux évaluations de l'impact (l'un déjà en place, l'autre nouvellement établi). Douze évaluations centralisées ont été financées sur le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) et cinq évaluations de PSP ont été financées sur des budgets de portefeuille de pays.

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

<sup>2</sup> WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

<sup>3</sup> WFP/EB.2/2015/5-C/1.

<sup>4</sup> WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

**TABEAU 1: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES ACHEVÉES OU EN COURS EN 2019**

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Période de référence de l'évaluation	Session du Conseil d'administration
Évaluations de politiques	Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité	2012-2017	Session annuelle de 2019
	Stratégie du PAM en matière de personnel	2014-2019	Première session ordinaire de 2020
	Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)	2015-2019	Session annuelle de 2020
Évaluations stratégiques	Capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence	2011-2018	Première session ordinaire de 2020
	Financement des activités du PAM	2014-2019	Session annuelle de 2020
	Contributions de l'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD)	2014-2020	Première session ordinaire de 2021
Évaluations de plans stratégiques de pays	PSP Bangladesh	2017-2020	Deuxième session ordinaire de 2020
	PSP Cameroun	2018-2020	Deuxième session ordinaire de 2020
	PSPP République démocratique du Congo	2018-2020	Deuxième session ordinaire de 2020
	PSP Indonésie	2017-2020	Deuxième session ordinaire de 2020
	PSP Timor-Leste	2018-2020	Deuxième session ordinaire de 2020
Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central	Intervention du PAM coordonnée au niveau central dans le nord-est du Nigéria	2016-2018	Deuxième session ordinaire de 2019
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face aux conséquences de la sécheresse en Éthiopie	2015-2018	
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée à la suite du passage du cyclone Idai au Mozambique	2019	
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire relative à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles	2017-2019	
Synthèses	Synthèse des évaluations de portefeuille de pays du PAM en Afrique	2016-2018	Session annuelle de 2019
	Synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de politiques du PAM	2011-2019	Session annuelle de 2020
Évaluations d'impact <sup>5</sup>	Guichet d'évaluation d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes	2018-2023	
	Guichet d'évaluation d'impact portant sur le changement climatique et la résilience	À partir de 2019	

<sup>5</sup> On trouvera une liste des évaluations d'impact à l'annexe III.

8. En accord avec le Conseil d'administration et la direction du PAM, il a été décidé que 29 évaluations confirmées et deux guichets d'évaluation de l'impact confirmés se poursuivraient ou s'ouvriraient en 2020 (tableau 2).

**TABLEAU 2: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN COURS OU DEVANT DÉBUTER EN 2020**

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	État d'avancement
Évaluations de politiques	Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)	Évaluation en cours
	Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire	Nouvelle évaluation
Évaluations stratégiques	Financement des activités du PAM	Évaluation en cours
	Contributions de l'alimentation scolaire à la réalisation des ODD	Évaluation en cours
	Utilisation des technologies dans les environnements difficiles	Nouvelle évaluation
	Gestion du changement organisationnel (sous réserve de financement)	Nouvelle évaluation
Évaluations de plans stratégiques de pays	PSP Bangladesh	Évaluation en cours
	PSP Cameroun	Évaluation en cours
	PSPP République démocratique du Congo	Évaluation en cours
	PSP Indonésie	Évaluation en cours
	PSP Timor-Leste	Évaluation en cours
	PSP Afghanistan	Nouvelle évaluation
	PSP Chine	Nouvelle évaluation
	PSP Gambie	Nouvelle évaluation
	PSP Honduras	Nouvelle évaluation
	PSPP République islamique d'Iran	Nouvelle évaluation
	PSPP République populaire démocratique de Corée	Nouvelle évaluation
	PSP Liban	Nouvelle évaluation
	PSP Maroc	Nouvelle évaluation
	PSP Mozambique	Nouvelle évaluation
PSPP République arabe syrienne	Nouvelle évaluation	
PSP Zimbabwe	Nouvelle évaluation	
Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central	Évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central (thème à déterminer)	Nouvelle évaluation
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée à la suite du passage du cyclone Idai au Mozambique	Évaluation en cours
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire relative à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles	Évaluation en cours
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face à la situation humanitaire au Yémen	Nouvelle évaluation
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire (thème à déterminer)	Nouvelle évaluation
Synthèses	Synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de politiques du PAM	Évaluation en cours
	Rapport de synthèse (thème à déterminer)	Nouvelle évaluation

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	État d'avancement
Évaluations d'impact <sup>6</sup>	Guichet d'évaluation d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes	Évaluation en cours
	Guichet d'évaluation d'impact portant sur le changement climatique et la résilience	Évaluation en cours
	Guichet d'évaluation d'impact portant sur la programmation en milieu scolaire (à confirmer)	Nouvelle évaluation
Évaluations de contributions conjointes	Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome	Nouvelle évaluation

### Évaluations de politiques

9. Les évaluations de ce type portent sur des politiques spécifiques du PAM et sur les systèmes, directives et activités mis en place pour les appliquer. Elles visent à fournir des éléments et des données factuelles qui aideront les décideurs à améliorer les futures politiques et le personnel chargé des programmes à mettre en œuvre les mesures adoptées.
10. À la session annuelle du Conseil de 2019, le Bureau de l'évaluation a présenté l'évaluation du point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité<sup>7</sup> approuvée en 2012. Cette évaluation revêt une importance stratégique particulière à la lumière du développement des filets de sécurité, de l'intérêt soutenu que suscite la protection sociale, de l'expérience acquise en matière de renforcement des systèmes de protection sociale pour faire face aux chocs et du recours accru, partout dans le monde, aux transferts de type monétaire dans le contexte de l'action humanitaire. Elle a porté, d'une part, sur l'appui apporté par le PAM aux gouvernements et à d'autres parties prenantes pour la mise en place de filets de sécurité et, d'autre part, sur l'instauration de tels filets par le PAM lui-même. L'évaluation a donné lieu à cinq recommandations, qui ont toutes été approuvées par la direction du PAM. L'Unité des filets de sécurité et de la protection sociale s'emploie activement à donner suite aux recommandations clés, incluant notamment l'élaboration d'une stratégie en matière de protection sociale; à ce titre, l'Unité consulte le Bureau de l'évaluation en quête d'orientations et pour approfondir ses connaissances.
11. À sa deuxième session ordinaire de 2014, le Conseil a examiné la Stratégie du PAM en matière de personnel<sup>8</sup>, présentée sous l'intitulé "Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017". Le Bureau de l'évaluation en a débuté l'évaluation à la fin de 2018, en cherchant à déterminer dans quelle mesure la stratégie avait atteint son objectif, à savoir permettre "au PAM de renforcer, développer, retenir et recruter sa main-d'œuvre en devenant une organisation qui privilégie davantage la dimension humaine et met l'accent sur le perfectionnement et le bien-être de ses employés pour qu'ils puissent répondre plus efficacement aux besoins de ses bénéficiaires". Cette évaluation a bénéficié d'un degré élevé d'engagement et de participation de l'ensemble des intéressés, et les conclusions d'un examen externe de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au PAM<sup>9</sup> y ont été dûment prises en considération. Le rapport qui en est issu a été présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2020. Six recommandations y ont été formulées, qui ont toutes été approuvées par la direction du PAM.

<sup>6</sup> On trouvera une liste des évaluations d'impact à l'annexe III.

<sup>7</sup> WFP/EB.A/2012/5-A.

<sup>8</sup> WFP/EB.2/2014/4-B.

<sup>9</sup> Willis Towers Watson. 2019. Examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au Programme alimentaire mondial. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000110426/download/>.

12. La politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) a été approuvée par le Conseil en 2015; elle a pour but d'obtenir que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes deviennent l'affaire de chacun. Le Bureau de l'évaluation a débuté l'évaluation de cette politique en 2019, avec pour objectif de présenter ses conclusions et recommandations au Conseil à sa session annuelle de 2020, à temps pour contribuer à l'élaboration d'une nouvelle politique ou à l'actualisation de la politique existante.
13. En 2020, l'évaluation de la politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire sera engagée par le Bureau de l'évaluation; le rapport d'évaluation sera présenté au Conseil à sa session annuelle de 2021.

### ***Évaluations stratégiques***

14. Les évaluations stratégiques sont de nature prospective et portent sur les enjeux institutionnels stratégiques, systémiques ou émergents ainsi que sur les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Elles doivent être pertinentes compte tenu de l'orientation stratégique du PAM.
15. En 2019, la production de trois nouvelles évaluations stratégiques a été engagée par le Bureau de l'évaluation:
  - L'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence portait sur l'action menée par le PAM depuis 2011, tout au long d'une période marquée par un accroissement notable du nombre, de la complexité et de la durée des crises humanitaires. Elle incluait l'ensemble des situations d'urgence auxquelles le PAM a répondu, quels qu'en soient la localisation, l'échelle et le type, et son modèle logique s'articulait sur la contribution des moyens du PAM à la qualité des interventions d'urgence menées. Il en est ressorti que le PAM avait certes constitué une capacité d'intervention propre à faire face à un nombre croissant de situations d'urgence d'une portée de plus en plus vaste, mais que des problèmes de taille l'empêchaient d'atteindre son ambition, à savoir améliorer la qualité des interventions menées dans des contextes qui se diversifient. Il a été recommandé à la direction d'investir sans tarder dans la mise au point d'une approche à long terme qui rende possibles: un accès continu aux compétences et aux experts requis pour toutes les phases et tous les types d'intervention; et une supervision institutionnelle efficace de la qualité des interventions, quelles qu'en soient la durée et la localisation. Le rapport d'évaluation a été présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2020. Dix recommandations y étaient formulées; la direction du PAM en a approuvé six et en a approuvé partiellement quatre.
  - L'évaluation stratégique du financement des activités du PAM (2014-2019) sera présentée au Conseil à sa session annuelle de 2020. Ces dernières années, à mesure que les besoins augmentaient, le déficit de ressources financières rapporté à l'ampleur de ces besoins – problème auquel le PAM se heurte de longue date – s'est aggravé. Toutes les sources de financement, notamment gouvernementales (donateurs et pays hôtes), fonds multidonateurs et organisations multilatérales, donateurs privés (individus, institutions et fondations) et sources de financements innovantes, seront examinées.
  - L'évaluation stratégique des contributions de l'alimentation scolaire à la réalisation des ODD a débuté à la fin de 2019 et le rapport qui en sera issu sera présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2021. Cette évaluation sera l'occasion d'évaluer si la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire (2013) est toujours adaptée aux besoins actuels et ses résultats, ainsi que le positionnement stratégique de l'alimentation scolaire dans les programmes du PAM et la capacité de celui-ci de mener avec efficacité les activités touchant l'alimentation scolaire et d'apporter un appui aux

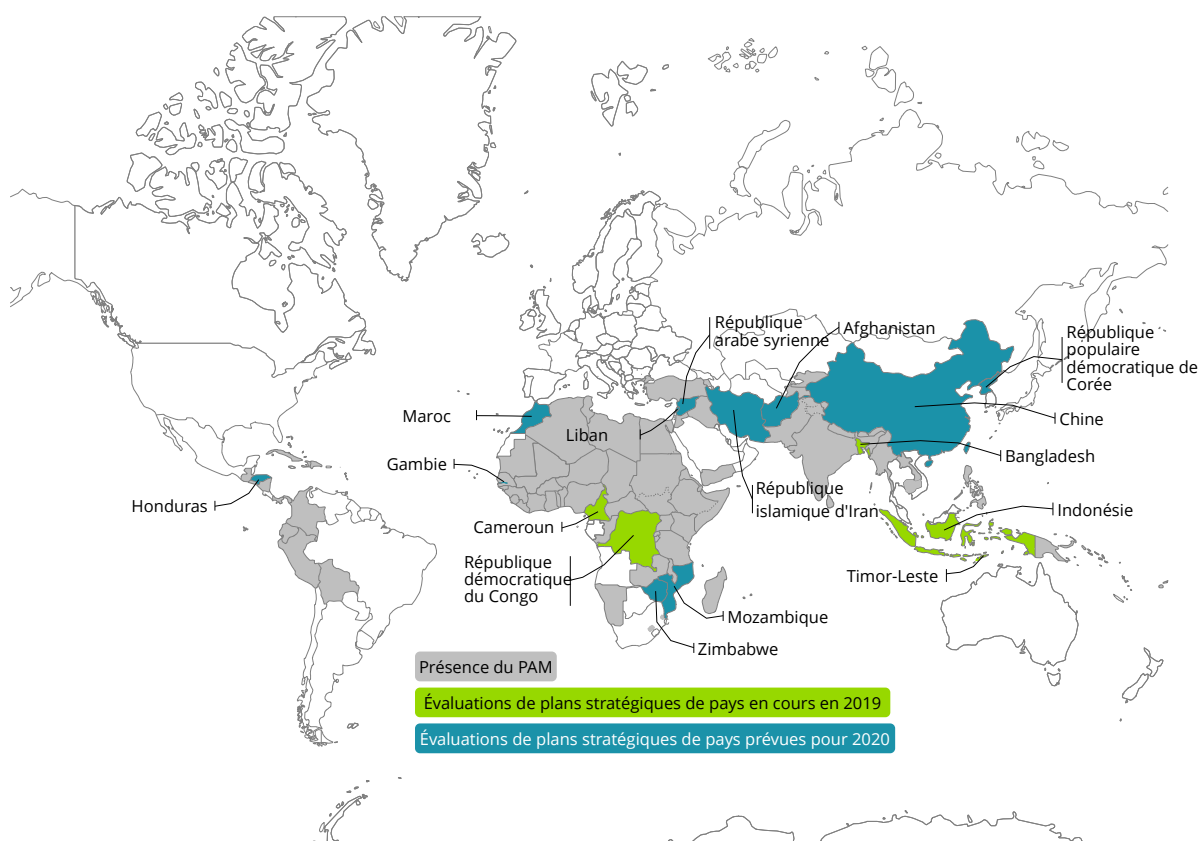
gouvernements aux stades de l'élaboration et de l'exécution de leurs propres programmes. Cette évaluation sera exploitée dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030 et aux fins de l'élaboration éventuelle d'une nouvelle politique en matière d'alimentation scolaire.

16. L'évaluation de l'utilisation faite par le PAM des technologies dans les environnements difficiles, qui débutera en 2020, sera l'occasion de déterminer dans quelle mesure le PAM exploite les technologies les plus appropriées pour le ciblage, la prestation et le suivi de l'assistance dans les zones difficiles d'accès. L'évaluation prévue des changements organisationnels a été repoussée du fait que les ressources financières nécessaires à son exécution n'avaient pas été réunies en totalité en 2020.

### ***Évaluations de plans stratégiques de pays***

17. Conformément à la politique en matière de PSP approuvée en 2016, tous les PSP doivent faire l'objet d'une évaluation au cours de l'avant-dernière année de leur mise en œuvre. Ce type d'évaluation vise principalement à déterminer la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques au niveau des pays, à l'aune de son Plan stratégique et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Servant à la fois les fonctions de mise en jeu des responsabilités et d'apprentissage, les évaluations de PSP sont conçues pour enrichir le processus d'élaboration des PSP et rendre plus visibles et transparentes les activités menées par le PAM au niveau des pays. Il s'agit d'évaluer et d'explicitier les progrès accomplis vers les résultats escomptés en répondant à quatre questions: dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM? Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans les PSP? Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits escomptés et à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans les PSP? Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle il a rendu possible le changement d'orientation stratégique défini dans le PSP?



**Figure 1: Couverture des évaluations de plans stratégiques de pays (2019-2020)**

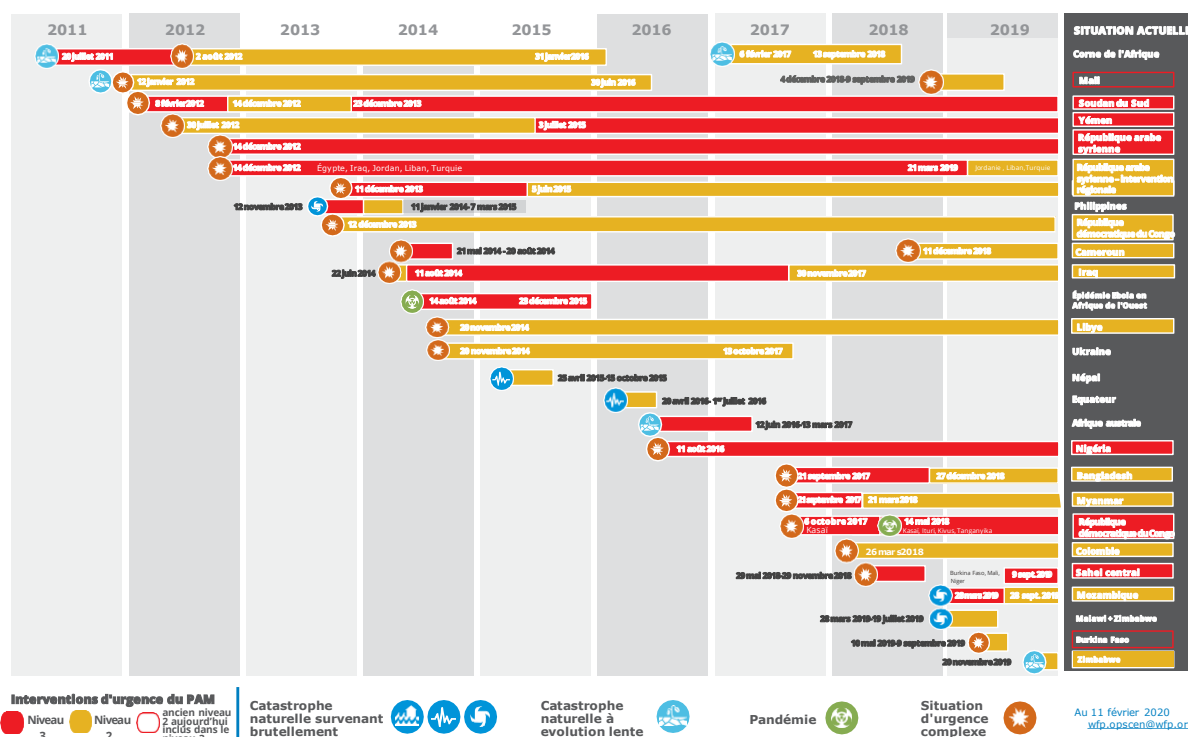
Source: Bureau de l'évaluation.

18. Huit évaluations de PSP étaient prévues pour 2019: Bangladesh, Cameroun, Indonésie, Liban, République arabe syrienne (PSP provisoire, ou PSPP), République démocratique du Congo (PSPP), République islamique d'Iran (PSPP) et Timor-Leste. Cinq d'entre elles (Bangladesh, Cameroun, Indonésie, République démocratique du Congo et Timor-Leste) sont en cours d'exécution et seront achevées dans les délais, au cours du premier trimestre de 2020. La portée de l'évaluation du PSP pour le Bangladesh a été étendue pour couvrir l'intervention menée par le PAM pour faire face à la crise des réfugiés rohingya. Trois évaluations de PSP (Liban, République arabe syrienne et République islamique d'Iran) ont été repoussées à 2020 compte tenu de la prolongation des cycles définis pour les PSPP ou PSP de ces pays.
19. Treize évaluations de PSP étaient prévues pour 2020, mais trois d'entre elles (Colombie, El Salvador et Guatemala) ont fait l'objet d'une dérogation du fait que la durée des cycles respectifs de ces PSP avait été raccourcie, ce qui a rendu impossible la réalisation des évaluations dans les délais voulus. Le cycle de deux autres PSP (Équateur et République-Unie de Tanzanie) a été prolongé d'un an conformément au cycle de programme défini dans le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ce qui s'est traduit par le report des évaluations à 2021.
20. En 2020, le Bureau de l'évaluation prévoit la production de 11 évaluations de PSP: Afghanistan, Chine, Gambie, Honduras, Liban, Maroc, Mozambique, République arabe syrienne (PSPP), République islamique d'Iran (PSPP), République populaire démocratique de Corée (PSPP) et Zimbabwe.

## Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central

21. Les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central portent sur la couverture et la cohérence des interventions ainsi que sur l'articulation entre leurs diverses composantes. En 2019, la communauté internationale a continué de faire face à des crises complexes et prolongées. Les interventions d'urgence mobilisent environ deux tiers de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM estimés pour 2020 – soit une augmentation de 20 pour cent par rapport à 2019<sup>10</sup>. La figure 2 fait apparaître les principales interventions d'urgence qui ont été menées depuis 2011 et fait ressortir la nature complexe et prolongée de la plupart des crises qui les ont rendues nécessaires.

Figure 2: Principales interventions d'urgence (2011-2019)



Source: Unité de gestion de l'information opérationnelle et Centre des opérations (<https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000072501/download>) au 31 décembre 2019.

22. En 2019, le Bureau de l'évaluation a achevé l'évaluation d'une intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central de niveau 3 dans le nord-est du Nigéria<sup>11</sup>. Les constatations issues de cette évaluation ont été exploitées pour la mise en œuvre du premier PSP pour le Nigéria. Il a été conclu que l'aptitude du PAM à transposer rapidement ses opérations à plus grande échelle pour passer de zéro à 1 million de bénéficiaires en 2016 était impressionnante, mais qu'il n'était pas parvenu à le faire avant que la famine sévise, en dépit de signes précoces d'une détérioration de la situation alimentaire et nutritionnelle. La transposition réussie des actions à plus grande échelle a été étayée par le recrutement efficace de personnel sur le plan national et par le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement et des services communs. Cependant, le PAM a mis plus de temps à atteindre le haut niveau de qualité attendu de l'intervention et l'équipe d'évaluation a constaté des problèmes persistants concernant le ciblage des bénéficiaires, le choix des mécanismes de transfert monétaire, ainsi que la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la programmation. En outre, des changements fréquents dans la

<sup>10</sup> Plan de gestion du PAM pour 2020-2022 (WFP/EB.2/2019/5-A/1).

<sup>11</sup> WFP/EB.2/2019/6-A.

haute direction au niveau du bureau de pays se sont traduits par des lacunes en termes de contrôle programmatique. Tout comme le système des Nations Unies dans son ensemble, le PAM a peiné à appliquer les principes humanitaires dans le cadre de son intervention. La complexité et l'ampleur de la crise ouvrent des possibilités non négligeables de développer et renforcer encore les processus de coordination et de partenariat. Les progrès limités en matière d'amélioration des capacités au niveau national appellent davantage d'investissements et une approche plus rigoureuse devrait être adoptée pour que les bénéficiaires puissent accéder à des moyens d'existence durables. L'assistance visant à sauver des vies demeure une priorité que le PAM doit défendre avec vigueur. L'évaluation a donné lieu à la formulation de sept recommandations; la direction du PAM en a accepté quatre et en a partiellement accepté trois.

23. Trois autres interventions d'urgence seront couvertes par des évaluations de PSP qui ont débuté en 2019, pour le Cameroun (niveau 2), la République démocratique du Congo (niveau 3) et le Bangladesh (crise des réfugiés rohingya, de niveau 3). Il est prévu que les interventions d'urgence menées au Mozambique, en République arabe syrienne et au Zimbabwe soient couvertes par des évaluations de PSP prévues pour 2020.
24. Le PAM continue d'investir de façon significative dans les évaluations interorganisations de l'action humanitaire<sup>12</sup> en dégageant chaque année du temps pour le personnel nécessaire ainsi que des ressources financières. Les évaluations interorganisations de l'action humanitaire jouent un rôle de plus en plus crucial dans le cadre des évaluations humanitaires menées à l'échelle du système, aux fins du renforcement de l'apprentissage et d'une meilleure mise en jeu des responsabilités vis-à-vis des personnes touchées, des gouvernements, des donateurs et du public. Elles contribuent aussi à garantir une couverture efficace des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central menées par le PAM, car elles rendent possible l'évaluation de l'action interorganisations exécutée collectivement. Les conclusions des évaluations interorganisations de l'action humanitaire sont présentées au Comité permanent interorganisations et font l'objet de rapports rendus publics sur le site Web du Comité.
25. Trois évaluations interorganisations de l'action humanitaire étaient en cours en 2019. Celle qui portait sur la riposte à la sécheresse en Éthiopie a été achevée. Il a été conclu que les interventions avaient été fructueuses et bien coordonnées à de nombreux égards et qu'elles avaient contribué à déterminer les problèmes qui se posaient à divers titres, comme l'évaluation des besoins, la planification, l'alerte rapide et les mécanismes visant à assurer la responsabilité à l'égard des personnes touchées. Le rapport sur l'évaluation de l'intensification à l'échelle du système de l'intervention humanitaire à la suite du passage du cyclone Idai au Mozambique sera complété en 2020. La première évaluation interorganisations thématique de l'action humanitaire axée sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles a débuté en 2019 – le PAM figure parmi les membres du groupe de direction.
26. Le PAM est aussi membre du groupe de direction de l'évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée face à la crise au Yémen, qui débutera en 2020. Une autre évaluation interorganisations de l'action humanitaire est prévue pour 2020, dont le thème reste à déterminer.

---

<sup>12</sup> Les évaluations interorganisations de l'action humanitaire sont dirigées par un groupe de pilotage où sont représentés le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), InterAction, le Conseil international des agences bénévoles, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, l'Organisation internationale pour les migrations, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Comité directeur pour les interventions humanitaires, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, le PAM et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

### **Synthèses d'évaluations**

27. En 2019, le Bureau de l'évaluation a mis la dernière touche à la première synthèse d'évaluations de portefeuille de pays du PAM – pour le Sahel et la Corne de l'Afrique – qui avaient pour but de dégager des constatations et de tirer des enseignements qui soient applicables à d'autres environnements fragiles et contextes de conflit. La synthèse portait sur huit évaluations de portefeuille de pays achevées entre 2016 et 2018 (Burundi, Cameroun, Éthiopie, Mali, Mauritanie, République centrafricaine, Somalie et Soudan du Sud). Elle a conclu que, d'une manière générale, le PAM travaillait de façon satisfaisante en partenariat mais se heurtait à des obstacles en matière de coordination opérationnelle. La réconciliation des priorités des donateurs, très diverses, constitue un problème persistant, qui exige que l'on plaide pour un financement pluriannuel. La question de la protection était bien intégrée aux activités, mais la responsabilité à l'égard des populations touchées n'était pas partout exercée avec la même rigueur. La détermination du PAM de "passer à la vitesse supérieure", s'agissant de la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes, laissait à désirer. La synthèse a été présentée pour examen au Conseil à sa session annuelle de 2019. La direction du PAM et les membres du Conseil ont été d'avis que ses conclusions et recommandations étaient applicables à toutes les régions dans lesquelles le PAM était présent. Le rapport de synthèse comportait six recommandations; la direction du PAM en a accepté quatre et en a partiellement accepté deux.
28. Une nouvelle synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés d'évaluations de politiques a été commandée en 2019, avec pour objectif de faire fond sur le document du Bureau de l'évaluation "*Top 10 Lessons for Policy Quality in WFP*" (10 principaux enseignements tirés des évaluations qui définissent ce qu'est une politique de bonne qualité)<sup>13</sup>, et de réunir des éléments factuels pour l'apprentissage de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques. Les éléments factuels tirés d'évaluations menées entre 2011 et 2019 seront colligés dans le but de repérer des constatations récurrentes entre domaines d'action et à l'intérieur d'un même domaine d'action, de mettre en relief un certain nombre de thèmes revêtant une importance stratégique pour le PAM, ainsi que les facteurs qui facilitent ou compromettent l'élaboration de politiques de qualité et la prise en charge des politiques par leurs destinataires, de faire mieux comprendre comment améliorer les enseignements tirés des évaluations de politiques, et de déterminer dans quelle mesure les réponses apportées par la direction du PAM aux recommandations formulées dans les évaluations des politiques sont effectivement mises en œuvre. Le rapport sera présenté au Conseil à sa session annuelle de 2020. Une autre synthèse d'évaluations est prévue pour 2020, dont le thème reste à décider.

### **Évaluations d'impact**

29. En 2019, il a été mis la dernière touche à une stratégie en matière d'évaluation d'impact, aux fins du renforcement de la capacité du PAM de mener et d'utiliser ce type d'évaluation. L'objectif est de favoriser l'apprentissage au niveau institutionnel et de contribuer au recueil d'éléments factuels à l'échelle mondiale, conformément aux priorités institutionnelles définies pour la production, au moyen d'évaluations d'impact, de données factuelles relatives aux modalités de transfert de type monétaire, aux interventions menées en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, aux activités touchant le changement climatique et la résilience face à ses effets, aux interventions touchant la nutrition et aux programmes d'alimentation scolaire.
30. Les circonstances dans lesquelles agit le PAM exigent que les évaluations d'impact soient adaptées à l'évolution des contextes et que les meilleurs outils soient exploités pour recueillir et analyser les données, afin que les décideurs puissent déterminer en

---

<sup>13</sup> <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000002715/download/>.

connaissance de cause ce qui fonctionne le mieux dans le cadre des interventions humanitaires ou axées sur le développement.

31. Les évaluations d'impact reposent principalement sur des "guichets" thématiques, conçus et mis en œuvre dans le but de structurer la demande de telles évaluations à tous les niveaux du PAM, mais aussi d'optimiser l'utilité et l'utilisation faite des constatations issues de portefeuilles d'évaluation coordonnés. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation appuie l'exécution d'autres évaluations d'impact (indépendamment des " guichets "), dont le thème est sélectionné avec soin, au nom des bureaux de pays du PAM. Chaque fois que ce sera possible, les données tirées de ce deuxième type d'évaluations d'impact seront combinées aux données factuelles obtenues grâce aux guichets existants et futurs.
32. Le Bureau de l'évaluation a mis en place deux guichets d'évaluation d'impact. Le premier (les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes) l'a été en février 2019 et 11 bureaux de pays ont fait part de leur intérêt. Huit d'entre eux ont été invités à prendre part à un atelier tenu en mai, à Rome. Quatre bureaux de pays ont été choisis pour une évaluation d'impact: ceux du Burundi<sup>14</sup>, d'El Salvador, du Kenya et de la République arabe syrienne. Le guichet d'évaluation d'impact portant sur le changement climatique et la résilience a été mis en place en décembre 2019 et on réfléchira à plusieurs propositions; on commencera à travailler sur celles qui auront été retenues au début de 2020. La mise au point de quatre évaluations d'impact a débuté, qui relèveront du guichet sur le changement climatique et la résilience et seront incluses dans les programmes pluriannuels financés par l'Allemagne; on procède également à l'élaboration détaillée d'évaluations d'impact avec les bureaux du PAM au Mali et au Niger – dont l'exécution devrait débuter en 2020. Les évaluations d'impact sont intégrées à l'élaboration de deux projets conjoints: un projet réunissant le PAM, la FAO et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en République démocratique du Congo et un projet réunissant le PAM et l'UNICEF au Soudan du Sud – l'exécution des activités correspondantes sera lancée au début de 2020. On trouvera la liste complète des évaluations d'impact en cours à l'annexe III.
33. Le Bureau de l'évaluation et une équipe du Service des programmes en milieu scolaire envisagent actuellement la mise en place d'un troisième guichet d'évaluation d'impact au cours du second semestre de 2020.

### ***Initiatives conjointes***

34. Le Bureau de l'évaluation a participé aux travaux d'un groupe de référence interne aux fins de la réalisation d'une synthèse de données d'évaluation relatives à la cible 4.5 de l'ODD 4 (égalité et inclusion dans le domaine de l'éducation), sous la conduite de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Les données de 20 évaluations d'interventions du PAM axées sur l'alimentation scolaire ont été incluses dans un échantillon de 147 études. Dans le cadre de cette synthèse, les données les plus probantes portaient sur les avantages des transferts de type monétaire assortis de conditions qui améliorent l'assiduité scolaire des enfants de ménages démunis et sur l'effet positif que les programmes d'alimentation scolaire ont sur la scolarisation dans le primaire. En octobre 2019, le Bureau de l'évaluation et le Service des programmes en milieu scolaire ont organisé conjointement un atelier d'apprentissage afin de présenter et d'examiner les constatations issues de cette synthèse.
35. Toujours en octobre 2019, un atelier d'une journée a été l'occasion pour des représentants des bureaux de l'évaluation du PAM et l'UNICEF de réfléchir ensemble, d'échanger des données d'expérience et de déterminer dans quels domaines une collaboration concrète

---

<sup>14</sup> Le Bureau du PAM au Burundi a ultérieurement conclu que sa programmation en cours rendait impossible la réalisation d'une évaluation de l'impact. Le Bureau de l'évaluation le sollicitera de nouveau à un moment plus approprié.

pourrait se mettre en place, par exemple les évaluations décentralisées, les évaluations d'impact et le développement des capacités.

36. En 2020, conjointement avec l'UNESCO et l'UNICEF, il est envisagé d'évaluer les données nationales relatives à l'ODD 4 et d'engager des travaux sur la base d'une initiative conduite par l'OMS, qui vise à déterminer dans quelle mesure un partenariat pour un plan d'action mondial intéressant les ODD relatifs à la santé pourrait faire l'objet d'une évaluation<sup>15</sup>. Le Bureau de l'évaluation participe également à des délibérations avec d'autres organismes contribuant à la réalisation de l'ODD 2 en vue de l'exécution d'une étude conjointe aux fins de l'établissement d'une cartographie de l'appui apporté aux pays œuvrant à la réalisation des cibles relatives à l'ODD 2. Enfin, les préparatifs ont débuté en vue de la réalisation d'une évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, qui sera conduite avec la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA) et s'achèvera en 2021.

## 1.2 Évaluations décentralisées au PAM

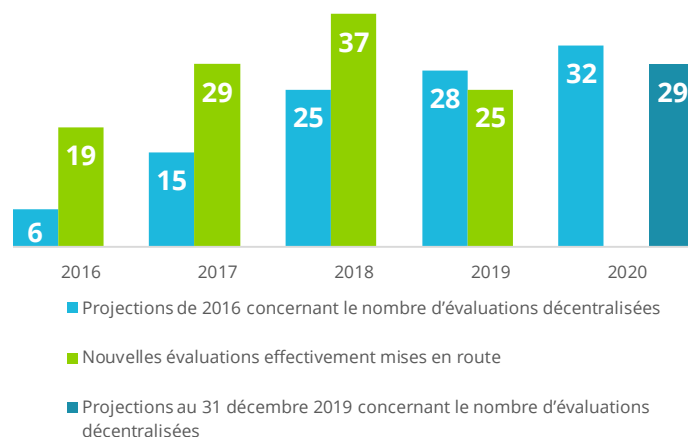
37. Conformément à la politique en matière d'évaluation (2016-2021), les évaluations décentralisées sont "régies par la demande": les services qui en demandent la réalisation (principalement les bureaux de pays) choisissent les thèmes ou les interventions à évaluer et planifient l'évaluation de façon à pouvoir en exploiter les résultats pour éclairer la prise de décisions relatives aux programmes. La planification des évaluations décentralisées répond aux besoins en matière d'apprentissage et à la volonté de produire des données factuelles et de mettre en évidence les résultats obtenus, et prend également en compte les demandes des donateurs et des partenaires. Le passage à la planification stratégique par pays dans le cadre de la politique en matière de PSP donne aux bureaux de pays la possibilité d'élaborer des plans d'évaluation à long terme, visant à fournir en temps opportun des données factuelles pour combler le manque de connaissances et améliorer les résultats tout en respectant les normes de couverture minimales énoncées dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021).

### *Vue d'ensemble des évaluations décentralisées (2018-2019)*

38. Au cours des trois premières années de mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation (2016-2021), le nombre effectif d'évaluations décentralisées qui ont débuté chaque année a été beaucoup plus élevé que prévu initialement en 2016 (voir figure 3). En 2019, 25 évaluations décentralisées supplémentaires ont débuté – un peu moins que les 28 initialement prévues au début de 2016 lorsque la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation (2016-2021) a été élaborée. Bien que la demande d'évaluations décentralisées demeure élevée, le nombre de celles qui débutent chaque année devrait se stabiliser car on accorde désormais une attention plus grande à la planification stratégique de telles évaluations afin de garantir une couverture équilibrée et un échelonnement adéquat des divers types d'évaluations menées au cours des cycles de PSP. L'objectif est de réduire au minimum les chevauchements et d'éviter de surcharger de travail les parties prenantes tout en s'assurant que les données tirées des évaluations décentralisées viennent éclairer les évaluations de PSP.

---

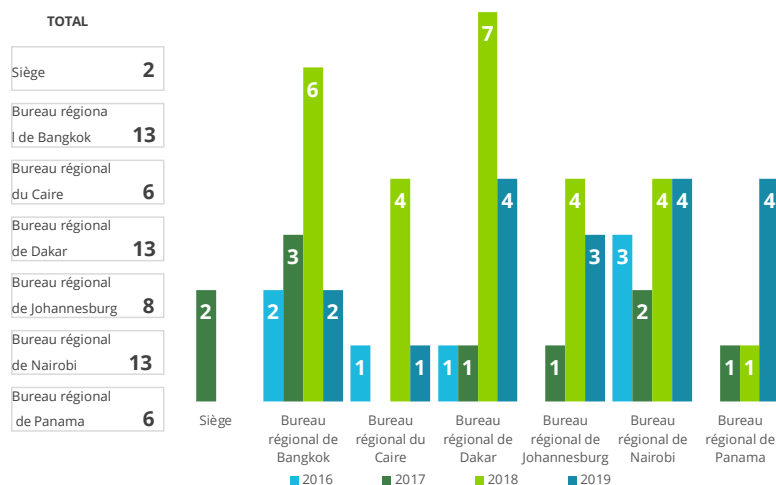
<sup>15</sup> Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous: Renforcer la collaboration entre les organisations multilatérales pour accélérer les progrès des pays en vue d'atteindre les objectifs de développement durables liés à la santé. <https://www.who.int/sdg/global-action-plan>.

**Figure 3: Nombre prévu d'évaluations décentralisées et lancements effectifs (2016-2020)**

Source: Bureau de l'évaluation.

39. Depuis 2016, 61 évaluations décentralisées ont été menées à bien (figure 4), contre 43 à la fin de 2018. La plupart des évaluations décentralisées terminées à ce jour (97 pour cent) ont été demandées par des bureaux de pays. Seize des évaluations décentralisées prévues entre 2016 et 2020 ont été annulées; dans trois pays dotés d'un portefeuille de portée relativement limitée (Indonésie, République islamique d'Iran et République populaire démocratique de Corée), cette décision a été prise pour réduire au minimum les chevauchements entre les évaluations décentralisées et les évaluations de PSP prévues pour la même période; dans d'autres cas, le PAM et des partenaires ont décidé d'un commun accord de transformer les évaluations en examens en raison du laps de temps et des ressources limités dont ils disposaient; ailleurs, une intervention pour laquelle une évaluation avait été initialement prévue n'en était qu'à un stade très peu avancé de mise en œuvre, ce qui en rendait l'évaluation difficile; enfin, le Bureau du PAM en Iraq a été contraint d'annuler son évaluation en raison des difficultés rencontrées pour constituer une équipe d'évaluation suffisamment solide et prête à se rendre sur place compte tenu de la situation incertaine en matière de sécurité.
40. Si l'on regarde de plus près la répartition des évaluations décentralisées par région pour la période 2016-2019 (figure 4), on constate que 18 évaluations ont été achevées en 2019 contre 26 en 2018. C'est dans les régions d'Afrique de l'Est, d'Afrique de l'Ouest et d'Asie et du Pacifique que le plus grand nombre d'évaluations décentralisées a été achevé depuis 2016.

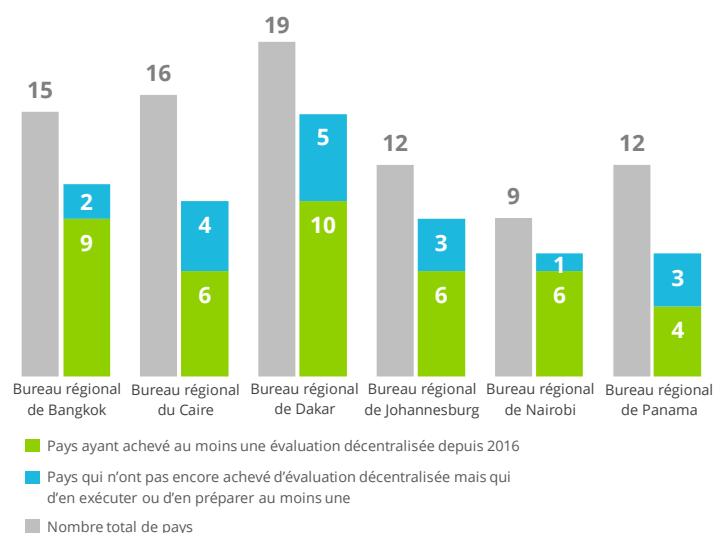
**Figure 4: Évaluations décentralisées achevées, par région/au Siège et année d'achèvement (2016-2019)**



Source: Bureau de l'évaluation.

41. Le nombre de pays ayant réalisé au moins une évaluation décentralisée varie considérablement d'une région à l'autre (figure 5), la couverture la plus élevée étant enregistrée dans la région Afrique de l'Est et dans la région Asie et Pacifique, la couverture la plus faible dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale, Asie centrale et dans la région Amérique latine et Caraïbes. Compte tenu des plans actuels des bureaux de pays qui n'ont pas encore entrepris d'évaluation décentralisée, on prévoit que des progrès seront réalisés en 2020 sur la voie du respect des normes en matière de couverture des évaluations décentralisées.

**Figure 5: Nombre de bureaux de pays ayant achevé une évaluation décentralisée ou dans lesquels une telle évaluation est en cours d'exécution, par région (2016-2019)**



Source: Bureau de l'évaluation.

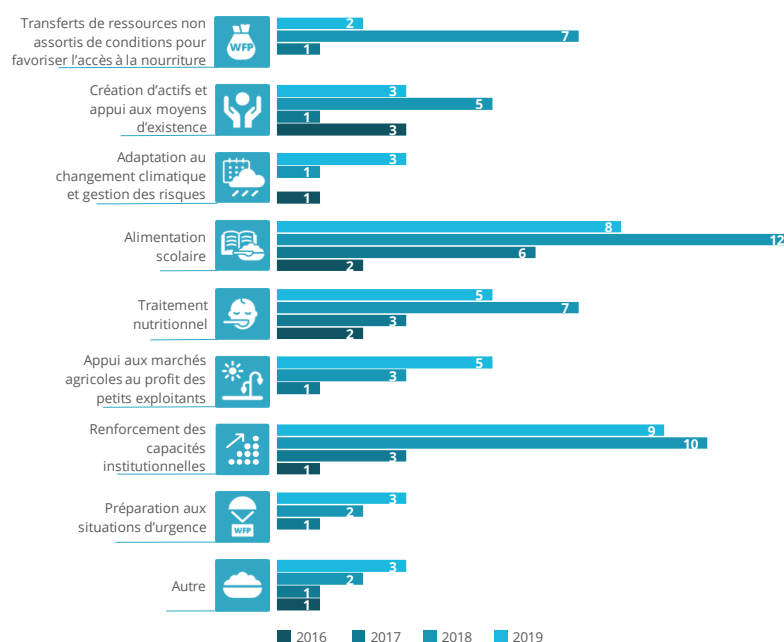
42. Outre le Bureau de l'évaluation, plusieurs divisions du Siège s'emploient à produire des données au moyen d'évaluations décentralisées. Le Service des programmes en milieu scolaire a commandé une série d'évaluations des programmes d'alimentation scolaire en situation d'urgence, couvrant le Liban, le Niger, la République arabe syrienne et la République démocratique du Congo. On attend les rapports finals de ces évaluations en 2020. En outre, la FAO a engagé des consultations avec le FIDA, l'Entité des Nations Unies



pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes du PAM en vue de la réalisation d'une évaluation du programme conjoint "Accélérer l'autonomisation économique des femmes en milieu rural". Enfin, en 2019, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a achevé la première évaluation régionale décentralisée menée par le PAM, qui a couvert quatre pays.

43. Comme les années précédentes, la majorité des évaluations décentralisées achevées au cours de la période 2016-2019 se sont concentrées sur les programmes d'alimentation scolaire (figure 6). C'est le reflet des demandes émanant de donateurs spécifiques et de la situation de l'alimentation scolaire, à laquelle le PAM consacre l'un de ses programmes les plus vastes en termes de bénéficiaires. Au cours de la période 2016-2019, la deuxième série d'évaluations décentralisées la plus importante a porté sur les activités de renforcement des capacités. Les activités nutritionnelles ont constitué le troisième domaine d'intérêt ayant suscité le plus d'évaluations décentralisées; les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence occupaient la quatrième place, suivis par les transferts de ressources non assortis de conditions et l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants. En comparaison de 2018, une analyse plus approfondie fait apparaître une légère réorientation en faveur des évaluations portant sur les interventions axées sur les marchés au profit des petits exploitants, le climat et le renforcement des capacités.

**Figure 6: Évaluations décentralisées achevées, par catégorie d'activité (2016-2019)\***



Source: Bureau de l'évaluation.

\* Les évaluations décentralisées peuvent porter sur plusieurs catégories d'activité.

44. À l'aune des catégories d'activité recensées, la couverture des évaluations décentralisées n'est pas le reflet du programme de travail du PAM, qui se concentre principalement sur les transferts de ressources non assortis de conditions. Du fait que les bureaux régionaux continuent de fixer les priorités des évaluations décentralisées, en consultation avec les bureaux de pays et en application de leurs stratégies et plans d'évaluation régionaux, l'éventail des thèmes couverts devrait s'élargir et une attention accrue devrait être portée à des domaines comme l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, la préparation aux situations d'urgence, l'adaptation au changement climatique, et la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence.

## **Deuxième partie: La fonction d'évaluation au PAM est-elle performante?**

45. La deuxième partie est l'occasion d'examiner la performance globale de la fonction d'évaluation au PAM. Les principaux changements intervenus dans le cadre de cette fonction au cours de 2019 sont mis en évidence et les indicateurs de performance clés permettant de mesurer l'avancement par rapport aux effets directs mentionnés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) sont examinés. Elle s'intéresse ensuite aux progrès accomplis dans le renforcement des capacités en matière d'évaluation, à la qualité et à l'utilisation faite des évaluations, ainsi qu'à l'évolution des partenariats dans le domaine de l'évaluation, et étudie pour terminer la mise à disposition des ressources nécessaires à la fonction d'évaluation.

### **2.1 Principaux changements intervenus dans le domaine de l'évaluation**

46. La présente section examine les principaux changements qui sont intervenus dans la fonction d'évaluation et qui ont contribué de manière notable à la mise en œuvre effective de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) en 2019.

#### ***Processus de gestion du changement***

47. Compte tenu de l'augmentation prévue de la charge de travail liée à la fonction d'évaluation intégrée centralisée et décentralisée, le Bureau de l'évaluation a engagé en 2018 un processus de restructuration, l'objectif étant que le Bureau de l'évaluation dispose d'une structure organisationnelle souple, avec des modalités de travail efficaces et efficientes, ainsi que d'un effectif suffisant et doté des compétences appropriées pour faire face au développement de la couverture et de la portée des activités à mener; il s'agit aussi d'obtenir que le personnel du Bureau de l'évaluation travaille en équipe de façon déterminée, professionnelle et avec les moyens voulus pour que soient atteintes les ambitions énoncées dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021).

48. En 2019, 14 postes soumis à contrat de durée déterminée ont été créés au Bureau de l'évaluation, portant de 15 à 29 le nombre de postes dont il est doté, ce qui a rendu nécessaire une restructuration du bureau. Afin de faciliter l'intégration de ces nouveaux collègues, on a accordé une attention particulière à leur installation dans leurs nouvelles fonctions. Le processus de gestion du changement a été mené à son terme en décembre 2019, à temps pour le début de la mise en œuvre du plan de travail pour 2020.

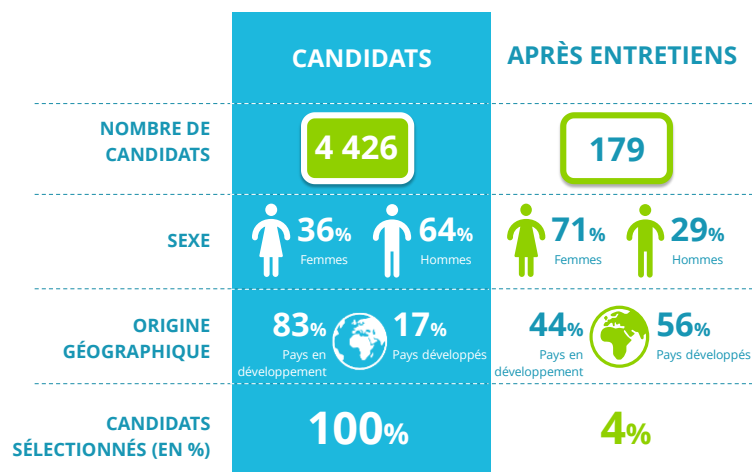
#### ***Effectifs affectés à la fonction d'évaluation***

49. En 2018, le Bureau de l'évaluation et la Division de la gestion et du suivi de la performance ont conjugué leurs efforts pour renforcer les effectifs du PAM en matière de suivi et d'évaluation, et pouvoir ainsi répondre à tous les besoins du PAM dans ces deux domaines, en particulier au niveau des bureaux de pays. Deux grandes initiatives ont été lancées avec l'aide de la Division des ressources humaines:

- *Vivier conjoint des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation.* Un vivier conjoint des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation a été établi pour que le PAM puisse s'assurer les services de professionnels de talent prêts à être déployés le moment venu dans n'importe quel lieu d'affectation, qu'il s'agisse de bureaux de pays ou de bureaux régionaux, partout dans le monde ou au Siège. Cette initiative offre également des possibilités de promotion à de nombreux employés du PAM, s'agissant notamment du personnel recruté sur le plan national et des consultants internationaux. Cette initiative a été prise en réponse à la demande, à tous les niveaux du PAM, de renforcement des fonctions de suivi et d'évaluation avec du personnel compétent aux échelons P-2, P-3 et P-4. Sur un total de 4 426 candidats, 179 ont été intégrés dans le vivier; une attention plus minutieuse a été accordée au nombre de femmes recrutées et à la diversité géographique: deux tiers

sont des femmes et 44 pour cent sont originaires de pays en développement. On trouvera à la figure 7 la synthèse des résultats de la procédure de sélection; à tous les niveaux du PAM, 22 postes ont été déjà été pourvus à l'aide du vivier depuis que celui-ci est devenu opérationnel au dernier trimestre de 2019.

**Figure 7: Résultats de la procédure de sélection en vue de la constitution du vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation**



Source: Bureau de l'évaluation.

- *Planification conjointe des effectifs en matière de suivi et d'évaluation.* Au cours de la première partie de 2019, le Bureau de l'évaluation et la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports ont organisé un atelier avec la Division des ressources humaines, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, qui a été l'occasion pour les participants de réfléchir à divers modèles de fonctionnement pour une fonction de suivi et d'évaluation efficace dans les bureaux de pays. En 2020, à la suite de la restructuration de la fonction de suivi sur le terrain, le Bureau de l'évaluation poursuivra cette initiative avec la nouvelle Division de la recherche, de l'analyse et du suivi (à laquelle incombe le suivi sur le terrain) dans le but d'élaborer des modèles de fonctionnement appropriés pour que les besoins en matière d'analyse, de recherche, de suivi et d'évaluation soient satisfaits de façon concluante au niveau des pays.

#### **Stratégies de mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation (2016-2021)**

50. Dans le courant de 2019, le Bureau de l'évaluation s'est concentré sur l'élaboration de deux nouvelles stratégies visant à améliorer l'appui apporté à la mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation (2016-2021).
51. *Stratégie relative à l'évaluation d'impact.* Le PAM a publié sa première stratégie relative à l'évaluation d'impact (2019-2026), dans laquelle sont détaillés une ambition, des objectifs et des activités à mettre en œuvre pour que l'évaluation d'impact devienne un outil de production de données factuelles et d'apprentissage institutionnel. Cette stratégie a été élaborée au fil de consultations et d'ateliers menés avec des parties prenantes internes et extérieures, qui ont débuté en 2018. L'objectif principal de l'évaluation d'impact, tel que défini dans la stratégie, est le suivant: il s'agit de faire en sorte que le PAM utilise des données factuelles rigoureuses issues des évaluations d'impact pour éclairer les décideurs chargés de l'élaboration des politiques et des programmes, optimiser ses interventions et jouer un rôle moteur dans la réflexion engagée à l'échelle mondiale pour éliminer la faim et atteindre les ODD. Pour que la stratégie en question aboutisse aux résultats escomptés, le Bureau de l'évaluation agit en partenariat avec des organismes qui ont acquis une solide réputation en

matière d'évaluations d'impact dans les contextes opérationnels propres au PAM, à commencer par le Groupe d'évaluation d'impact sur le développement de la Banque mondiale, qui apportera un appui aux évaluations d'impact réalisées par le PAM et au renforcement des capacités dans ce domaine. Pour que des ressources financières adéquates soient mobilisées, le Bureau de l'évaluation a également instauré un fonds d'affectation spéciale pour l'évaluation d'impact, auquel les donateurs pourront adresser des ressources financières spécifiques et qui facilitera la gestion financière des activités menées par le PAM au titre de l'évaluation d'impact.

52. Quatre objectifs sont définis dans la stratégie: contribuer à la constitution de la base de données factuelles nécessaire aux fins de la réalisation des ODD; mener des évaluations d'impact à la fois pertinentes et utiles sur le plan opérationnel; maximiser la capacité d'ajustement des évaluations d'impact aux contextes en évolution rapide; et mettre à profit les meilleurs outils et technologies pour l'évaluation d'impact. Pour concrétiser l'ambition et les objectifs définis dans la stratégie, le PAM devra renforcer ses capacités et apprendre à réaliser des évaluations d'impact dans des conditions difficiles. Bien que la stratégie porte sur une période de sept ans, les deux premières années constitueront une phase pilote dont le but sera d'obtenir que le modèle de fonctionnement soit adapté à la tâche et réponde aux besoins organisationnels.
53. *Stratégie de développement des capacités en matière d'évaluation.* En consultation avec les unités régionales d'évaluation et plusieurs divisions du Siège, le Bureau de l'évaluation a mis au point une stratégie de développement des capacités en matière d'évaluation définissant une approche intégrée, cohérente et ciblée du développement des capacités en matière d'évaluation interne. Cette stratégie sert les objectifs suivants: répondre de manière cohérente aux besoins à court et à long terme en matière d'apprentissage de l'évaluation qui sont propres à chacun des divers groupes de parties prenantes actifs à tous les niveaux du PAM; constituer un corps de professionnels de l'évaluation, en mesure de produire au sein même du PAM des données factuelles de qualité issues d'évaluations; veiller à la cohérence et à la complémentarité des activités de développement des capacités d'évaluation menées par le Bureau de l'évaluation et par les unités régionales d'évaluation et déterminer les possibilités pertinentes et complémentaires offertes à l'extérieur de développer les capacités d'évaluation. Tirant parti du fait que l'environnement institutionnel est propice aux évaluations, la stratégie se concentre sur le perfectionnement de l'aptitude individuelle à mieux comprendre, appuyer, piloter et gérer les évaluations aux niveaux institutionnel, régional et national, tout en renforçant et en développant les mécanismes et systèmes institutionnels qui garantissent que le PAM est doté d'un personnel possédant les compétences idoines, au bon endroit et au bon moment. Il sera mis la dernière touche à la stratégie et elle sera progressivement mise en œuvre au début de 2020.
54. En 2019, l'élaboration d'une stratégie en matière de gestion de la communication et des connaissances a débuté; l'objectif est de faire en sorte que les résultats des évaluations soient accessibles et pleinement utilisés à l'échelle du PAM, à des fins d'apprentissage et de mise en jeu des responsabilités.

### **Approche de l'évaluation de PSP**

55. Conformément aux dispositions de la politique en matière de PSP et aux normes révisées de couverture des évaluations, le Bureau de l'évaluation a normalisé les processus d'évaluation de PSP afin qu'une approche systématique soit adoptée et que les rapports d'évaluation soient systématiquement mis à la disposition des bureaux de pays qui commencent à élaborer de nouveaux PSP. L'approche et la méthodologie de ce type d'évaluation ont été revues conformément aux critères d'évaluation révisés mis au point par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

### **Recherches et analyses**

56. L'augmentation du nombre d'évaluations centralisées, en particulier de PSP, rend nécessaire des gains d'efficacité dans la gestion de ces évaluations et une amélioration de l'accès aux informations pertinentes dans les ensembles de données institutionnelles du PAM. Dans le cadre de la restructuration globale du Bureau de l'évaluation, une Unité de l'analyse et de la recherche a été établie en 2019, avec pour mission d'appuyer tous les types d'évaluation centralisée en pilotant l'amélioration de la qualité et de la concordance des résultats des travaux de recherche et des sources de données; en coordonnant la communication des données de recherche en temps voulu; en innovant et en améliorant les méthodes et logiciels utilisés aux fins de l'analyse des données; et en constituant des partenariats internes et externes aux fins de la rationalisation et du perfectionnement de l'utilisation des données disponibles.

### **Mise à disposition des ressources nécessaires à la fonction d'évaluation**

57. En 2018, le Bureau de l'évaluation avait coordonné avec succès l'élaboration d'une première proposition d'investissement commune à l'échelle régionale sous la direction du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation. La même approche a été retenue en 2019 pour faciliter la poursuite de la mise en œuvre des stratégies régionales en matière d'évaluation, dans le cadre du Plan de gestion du PAM pour 2020-2022.
58. Lancé en 2017, le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation permet aux bureaux de pays qui ont programmé une évaluation décentralisée mais font face à un déficit de financement de parer au plus pressé grâce à l'octroi de ressources financières sur une base incitative. Le Fonds a apporté un appui à dix évaluations commandées par des bureaux de pays sur un total de 25 évaluations décentralisées dont l'exécution avait débuté en 2019.
59. Une équipe spéciale interdivisions dirigée par le Directeur du budget a été constituée en 2018, avec pour mission d'élaborer une approche stratégique du financement durable des évaluations, en particulier aux niveaux des pays et des régions. Les premières activités de cette équipe spéciale ont consisté à préciser les modalités du mécanisme de financement sur la base duquel les évaluations de PSP sont financées sur les budgets de portefeuille de pays et à veiller à ce que deux bureaux de pays (Indonésie et Timor-Leste) faisant face à un grave déficit de financement reçoivent des ressources supplémentaires pour achever leurs évaluations de PSP respectives, engagées en 2019.

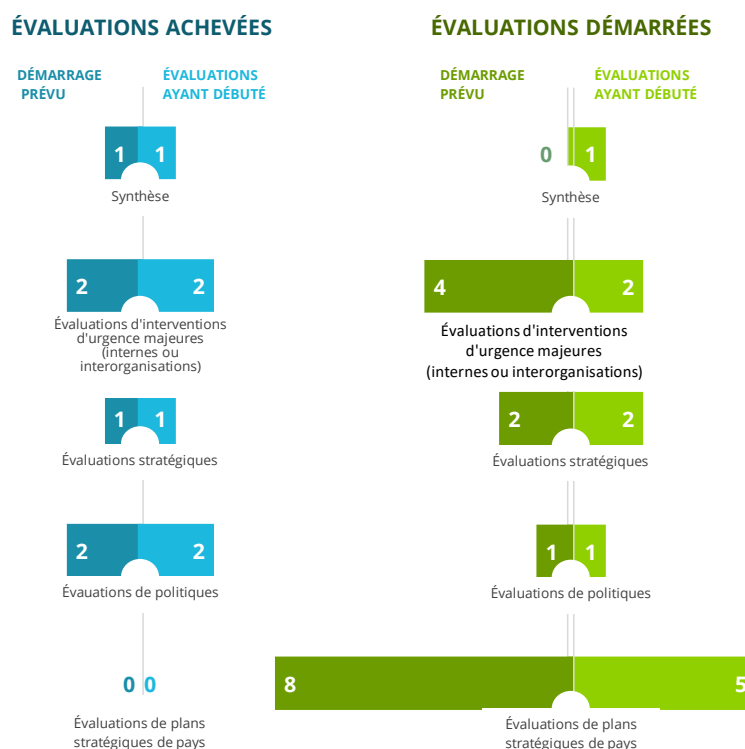
## **2.2 Performance de la fonction d'évaluation**

60. La présente section fait le point sur les résultats obtenus par le Bureau de l'évaluation — en fournissant un bref aperçu comparant les évaluations centralisées prévues et celles qui ont été achevées — et sur les progrès réalisés sur la voie de l'accomplissement des effets directs énoncés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) pour la fonction d'évaluation dans son ensemble aux titres suivants: couverture des évaluations, qualité des rapports d'évaluation, utilisation faite des évaluations, partenariats en matière d'évaluation et évaluations conjointes, ressources financières et humaines. Les résultats pour 2019 sont présentés ci-après, accompagnés d'une analyse des progrès accomplis.

### **Performance du Bureau de l'évaluation par rapport à son plan de travail**

61. En 2019, le Bureau de l'évaluation a mené à bien son plan de travail: toutes les évaluations prévues ont été achevées et la réalisation d'une synthèse supplémentaire a débuté (figure 8); en outre, un guichet d'évaluation d'impact supplémentaire a été instauré, ce qui n'avait pas été prévu au début de l'année. Toutefois, trois évaluations de PSP (Liban, République arabe syrienne et République islamique d'Iran) et deux évaluations interorganisations de l'action humanitaire n'ont pu débiter aux dates fixées.

**Figure 8: Mise en œuvre du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019 (prévu/réalisé)**



Source: Bureau de l'évaluation.

### Couverture des évaluations

62. On trouvera dans la présente sous-section une analyse des progrès accomplis au regard des normes de couverture des évaluations définies dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021)<sup>16</sup> et des normes de couverture révisées pour les évaluations décentralisées, les évaluations de PSP et les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central approuvées par le Conseil à sa session annuelle de 2019<sup>17</sup> (tableau 3). L'annexe I présente les progrès réalisés en termes d'adhésion aux normes de couverture depuis 2016. Les normes de couverture révisées ont servi de base pour l'établissement du présent rapport et il en sera de même pour les futurs rapports.

<sup>16</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1, à l'exception de la norme régissant l'évaluation des politiques du PAM, qui est énoncée dans le document WFP/EB.A/2011/5-B.

<sup>17</sup> WFP/EB.A/2019/7-A.

TABLEAU 3: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DES ÉVALUATIONS

ÉVALUATIONS CENTRALISÉES	ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Évaluations stratégiques couvrant de manière équilibrée les principaux instruments de planification du PAM, y compris les éléments pertinents du Plan stratégique pour 2017-2021 et les stratégies connexes.</li> <li>▶ Évaluation des politiques après quatre à six ans de mise en œuvre*.</li> <li>▶ Pour chaque PSP**, une évaluation doit être effectuée au cours de l'avant-dernière année de mise en œuvre. Pour les PSPP, c'est la norme de couverture définie à l'origine dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) pour les évaluations de portefeuilles de pays qui s'applique***.</li> <li>▶ Évaluation de toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, parfois conjointement avec le Comité permanent interorganisations.</li> <li>▶ Une évaluation des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central de niveau 3 et des interventions prolongées face à des crises de niveau 2, notamment celles qui concernent plusieurs pays, sera menée par le PAM ou dans le cadre d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire (conformément aux directives révisées relatives aux évaluations interorganisations de l'action humanitaire) ou d'évaluations de PSP, et s'accompagnera d'évaluations décentralisées de certains aspects, selon que de besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Au moins une évaluation décentralisée est planifiée et menée durant chaque cycle de PSP et de PSPP. Si le PSP ou le PSPP est prolongé au-delà de cinq ans, le bureau de pays doit réaliser une évaluation décentralisée supplémentaire.</li> </ul> <p>Évaluations recommandées:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ avant la transposition à plus grande échelle des projets pilotes, des innovations ou des prototypes;</li> <li>▶ en cas d'intervention à haut risque****, et avant qu'une troisième intervention de même type et de même portée ne soit mise en œuvre.</li> </ul>

\* WFP/EB.A/2011/5-B.

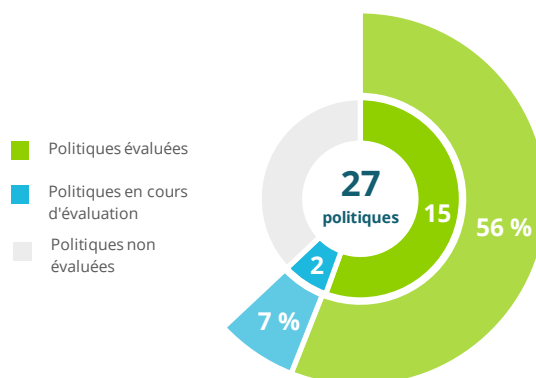
\*\* La norme d'origine a été modifiée par la Politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

\*\*\* Tous les cinq ans dans les dix plus grands bureaux de pays et tous les dix à douze ans pour les autres bureaux de pays.

\*\*\*\* WFP/EB.2/2018/5-C.

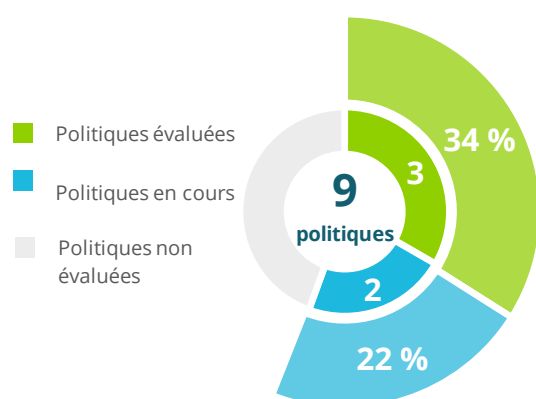
63. *Évaluations des politiques.* Globalement, 15 des 27<sup>18</sup> politiques dont la liste figure dans le recueil des politiques actives (annexe II) ont été évaluées au moyen d'une évaluation de politiques ou dans le cadre d'une évaluation stratégique. Deux évaluations de politiques étaient en cours à la fin de 2019 (figure 9-A).

<sup>18</sup> Ce nombre n'inclut pas les politiques approuvées au cours des trois dernières années.

**Figure 9-A: Pourcentage des politiques actives\* à évaluer**

\* On trouvera à l'annexe II une vue d'ensemble des politiques actives et de la couverture des évaluations de politiques. La figure 9-A n'inclut pas les politiques approuvées au cours des trois dernières années.  
 Source: Bureau de l'évaluation.

64. Comme indiqué à la figure 9-B, la mise en œuvre de neuf politiques a débuté entre quatre et six ans avant 2019 et, selon la norme de couverture applicable, ces politiques devraient faire l'objet d'une évaluation. Trois ont été évaluées et deux étaient en cours d'évaluation à la fin de 2019.

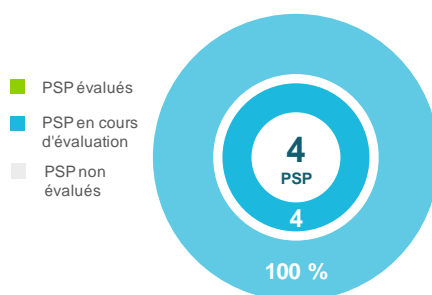
**Figure 9-B: Pourcentage des politiques actives qui ont été évaluées quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre**

Source: Bureau de l'évaluation.

65. *Évaluations de plans stratégiques de pays.* En 2019, quatre PSP devaient faire l'objet d'une évaluation – ceux du Bangladesh, du Cameroun, de l'Indonésie et du Timor-Leste. Les quatre évaluations en question étaient en cours de réalisation en 2019 et seront achevées en 2020 (figure 10).



**Figure 10: Pourcentage de plans stratégiques de pays devant faire/ayant fait l'objet d'une évaluation ou dont l'évaluation était en cours à la fin de 2019**

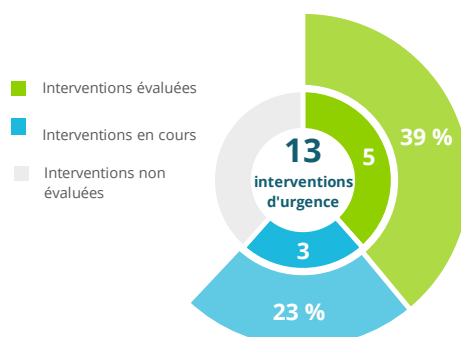


Source: Bureau de l'évaluation.

66. En 2019, 13 PSPP étaient en cours d'exécution et six des pays concernés ont fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays entre 2014 et 2018 (annexe V). Dans les plans d'évaluation pour 2020, le Bureau de l'évaluation a accordé la priorité – en consultation avec les bureaux de pays – à la République arabe syrienne, à la République islamique d'Iran et à la République populaire démocratique de Corée.
67. *Évaluations d'interventions d'urgence* (interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central de niveau 3 et interventions prolongées face à des crises de niveau 2). Selon la norme de couverture révisée, toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central de niveau 3 et les interventions prolongées face à des crises de niveau 2, notamment en réponse à des crises touchant plusieurs pays, seront évaluées par le PAM au moyen d'évaluations d'interventions d'urgence ou d'évaluations de PSP menées de pair avec des évaluations décentralisées de certains aspects, en fonction des besoins, ou au moyen d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire (conformément aux directives révisées applicables à ce type d'évaluation). Au cours de la période de trois ans comprise entre 2016 et 2018, 13 interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central ont été menées<sup>19</sup>; cinq d'entre elles ont fait l'objet d'une évaluation; l'évaluation de trois autres de ces interventions est en cours (figure 11).

<sup>19</sup> Entre 2016 et 2018, les interventions d'urgence de niveau 3 ont concerné l'Afrique australe, le Bangladesh, l'Iraq, le Myanmar, le Nigéria, la République arabe syrienne (y compris l'intervention régionale), la République démocratique du Congo, le Sahel central et le Yémen. Les chiffres portant sur 2019 incluent les interventions prolongées face à des crises de niveau 2 au Cameroun, en Libye et en République centrafricaine.

**Figure 11: Pourcentage des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central de niveau 3 et des interventions d'urgence prolongées face à des crises de niveau 2 menées entre 2016 et 2018 qui ont été évaluées ou étaient en cours d'évaluation à la fin de 2019**



Source: Bureau de l'évaluation.

68. *Évaluations décentralisées.* En 2018, la norme minimale de couverture des évaluations décentralisées a été révisée, l'objectif étant que ces évaluations soient planifiées et menées sur la base des besoins de données factuelles existants, qu'elles aient un but clairement défini et qu'elles complètent d'autres évaluations menées au cours du cycle de PSP. Comme indiqué à la figure 12, l'analyse des évaluations décentralisées conduites par les bureaux de pays fait apparaître que 30 pour cent des 69 bureaux de pays du PAM mettant en œuvre un PSP ou un PSPP ont mené à bien au moins une évaluation décentralisée pendant le cycle actuel de leur PSP ou PSPP<sup>20</sup>.

**Figure 12: Pourcentage de bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée pendant le cycle actuel de leur PSP ou PSPP**



Source: Bureau de l'évaluation.

<sup>20</sup> On trouvera à la section 1.2 des renseignements plus détaillés sur la proportion totale de bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée depuis l'entrée en vigueur de la politique.

### **Qualité des évaluations**

69. En 2016, le Bureau de l'évaluation a instauré un mécanisme externalisé de vérification a posteriori de la qualité, dans le cadre duquel des évaluateurs indépendants notent la qualité de tous les rapports relatifs à des évaluations achevées (centralisées et décentralisées)<sup>21</sup> à l'aune des normes de qualité définies par le PAM en matière d'évaluation, lesquelles sont fondées sur les normes internationales d'évaluation professionnelle et reprennent les exigences utilisées pour rendre compte de l'inclusion de la problématique femmes-hommes dans les évaluations fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
70. Le mécanisme de vérification a posteriori de la qualité permet de déterminer si les dispositifs d'appui et d'assurance qualité des évaluations mis en place par le PAM produisent les résultats escomptés. En 2019, 78 pour cent de 18 évaluations (voir figure 13) ont reçu l'appréciation "respecte les exigences" ou "dépasse les exigences". Globalement, la qualité des évaluations centralisées achevées en 2019 s'est améliorée par rapport à 2018, mais le pourcentage d'évaluations décentralisées ayant reçu l'appréciation "respecte les exigences" ou "dépasse les exigences" était en baisse.
71. Plus spécifiquement, s'agissant de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, 86 pour cent des évaluations ont reçu l'appréciation "respecte les exigences" et 14 pour cent ont reçu l'appréciation "proche des exigences" selon l'indicateur de performance des évaluations défini dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes<sup>22</sup>. Globalement, le PAM obtient des résultats "dépassant les exigences"<sup>23</sup> étant donné que ses rapports d'évaluation font état d'une appréciation globale "respecte les exigences" et qu'il est actuellement procédé à une évaluation de sa politique en matière de problématique hommes-femmes. C'est la deuxième année consécutive que le PAM obtient des résultats supérieurs aux exigences, ce qui marque une amélioration notable depuis 2017, lorsque l'appréciation globale obtenue avait été "proche des exigences".

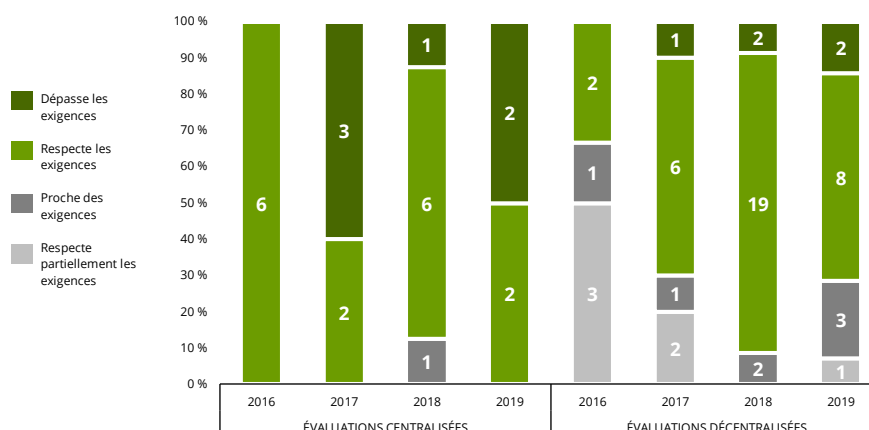
---

<sup>21</sup> Les évaluations d'impact, les synthèses des évaluations et les évaluations conjointes pour lesquelles il a été décidé d'adopter le système de vérification a posteriori de la qualité des organismes partenaires ne sont pas évaluées au moyen de la vérification a posteriori de la qualité du PAM.

<sup>22</sup> À l'aune de l'indicateur de performance des évaluations défini dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les rapports d'évaluation obtiennent l'appréciation "respecte les exigences", "proche des exigences" ou "ne satisfait pas aux exigences". L'appréciation "dépasse les exigences" peut être attribuée aux entités dont les rapports d'évaluation sont globalement "respecte les exigences" et qui procèdent au moins à une évaluation de la qualité de la mise en œuvre à l'échelle institutionnelle pour ce qui est de la prise en compte de la problématique femmes-hommes ou une évaluation équivalente tous les cinq à huit ans.

<sup>23</sup> Le mécanisme de vérification a posteriori de la qualité comporte trois segments. La note globale, à l'aune des critères du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, est communiquée en janvier à ONU-Femmes et intègre les résultats de deux des trois segments en question.

**Figure 13: Vérification a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation achevés (2016-2019)\***



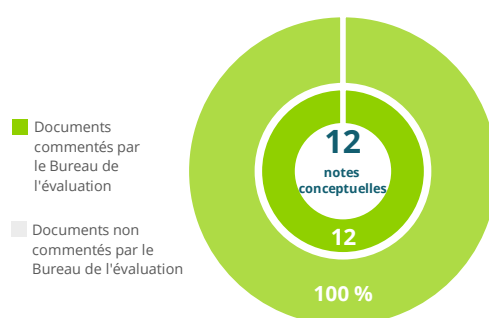
\* S'agissant des évaluations centralisées, la colonne correspondant à 2018 inclut les résultats de la vérification a posteriori de la qualité de l'évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience et de l'évaluation du portefeuille d'activités du PAM en Éthiopie (2012-2017), qui n'étaient pas disponibles lorsque le rapport annuel sur l'évaluation en 2018 a été établi.

### Utilisation des évaluations

72. En 2019, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a constaté que le PAM avait consenti des efforts de taille pour que sa base de données factuelles, qui ne cessait de s'enrichir, soit systématiquement exploitée aux fins de la planification et de la programmation. Toutefois, on observe encore des lacunes dans le système de gestion des connaissances et l'utilisation des données tirées des évaluations n'est pas encore automatique, loin de là.
73. Dans le cadre des dispositions prises au niveau institutionnel pour accroître l'exploitation des données factuelles, le Bureau de l'évaluation a continué de promouvoir l'utilisation des éléments tirés des évaluations menées aux niveaux mondial, régional et national. La réunion mondiale consacrée à l'évaluation de 2019 a réuni des collègues de tous les secteurs du PAM ainsi que des partenaires d'évaluation. Conformément à l'intitulé de la réunion, "Vers la réalisation du Programme 2030: l'évaluation, l'affaire de chacun?", les participants ont fait un bilan des progrès réalisés par le PAM dans la mise en œuvre de la fonction d'évaluation. Ils ont également examiné les divers types de données factuelles issues du portefeuille d'évaluations du PAM et déterminé dans quelle mesure elles faisaient progresser l'action menée par le PAM au titre de domaines d'activité et de politiques spécifiques, et contribuaient à enrichir la base de données factuelles mondiale à l'appui de la réalisation du Programme 2030. Au cours de la réunion, les membres du groupe de direction du PAM ont réaffirmé la détermination de celui-ci à préserver une fonction d'évaluation solide ainsi que la contribution essentielle de cette fonction à l'amélioration des programmes du PAM, de manière à démontrer que celui-ci est un partenaire fiable, soucieux de bien faire et efficace dans le but de "sauver des vies et changer la vie".
74. En 2019, le Bureau de l'évaluation a participé activement aux travaux de la nouvelle équipe spéciale chargée du cycle des politiques: constituée à l'initiative du nouveau directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement, elle fera en sorte d'optimiser l'utilisation faite des évaluations de politiques.
75. Lorsqu'il a procédé à l'examen des programmes (processus électronique et stratégique), le Bureau de l'évaluation a formulé des observations au sujet de l'utilisation des constatations issues d'évaluations ainsi que de la planification et de la budgétisation des évaluations pendant l'élaboration des 12 notes conceptuelles de PSP et de PSPP et des 18 projets de PSP

et de PSPP établis en 2019 (figure 14). En 2019, le Bureau de l'évaluation a également formulé des observations au sujet d'un certain nombre de projets de politiques et de stratégies, tirant profit de ses "dix principaux enseignements tirés des évaluations qui définissent ce qu'est une politique de bonne qualité" et des constatations de fond issues d'évaluations pertinentes. Enfin, le Bureau de l'évaluation a coopéré avec l'équipe spéciale de la Division des programmes – action humanitaire et développement aux fins de l'élaboration de la deuxième génération de PSP, contribuant ainsi à l'exploitation des constatations issues des évaluations lors de la conception des PSP.

**Figure 14: Pourcentage de projets de notes conceptuelles de plans stratégiques de pays examinés et commentés par le Bureau de l'évaluation**



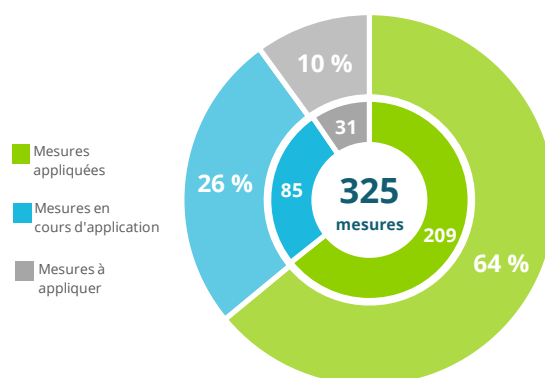
Source: Bureau de l'évaluation.

76. En 2019, dans le cadre des efforts qu'il déploie pour rendre plus accessibles les résultats des évaluations, le Bureau de l'évaluation a entrepris de mettre davantage l'accent sur l'adaptation du contenu des rapports d'évaluation aux besoins des publics ciblés, avec lesquels il entre en contact au moyen de canaux de communication spécifiques. De nouvelles formes de contenu, comme les infographies et les vidéos, ont fait leur apparition en complément des produits de communication standard.
77. En outre, le Bureau de l'évaluation adapte le site Web institutionnel du PAM à ses utilisateurs, pour que ceux-ci aient accès à des éléments d'information plus divers et visuellement séduisants au sujet de chaque évaluation. Élément clé de l'attention portée aux supports numériques, des pages Web spécifiquement consacrées aux évaluations d'impact ont été créées.
78. Le Bureau de l'évaluation a coorganisé le lancement à Rome du rapport intitulé "L'état du système humanitaire" du Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire ainsi que le rapport de synthèse de l'UNESCO intitulé *Making evaluation work for the achievement of SDG 4 Target 5: Equality and inclusion in education* (faire en sorte que l'évaluation contribue à l'accomplissement de la cible 5 de l'ODD 4: égalité et inclusion dans l'éducation)<sup>24</sup>. Ces deux événements, ainsi que la réunion mondiale d'une semaine consacrée à l'évaluation et organisée par le PAM, avaient pour objectifs de faire en sorte que les constatations issues des évaluations soient davantage exploitées et d'instaurer une culture de l'évaluation à l'échelle du PAM.

<sup>24</sup> Disponible à l'adresse suivante: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370558>.

79. En 2019, les chargés régionaux de l'évaluation du PAM ont utilisé des méthodes innovantes et organisé des ateliers pour promouvoir l'utilisation des évaluations:
- En novembre, à Cox's Bazar et à Dhaka, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, avec le concours du Bureau du PAM au Bangladesh, a organisé plusieurs ateliers dans lesquels on a eu recours "à la réflexion visuelle et à la facilitation graphique", dans le but de valider avec les communautés et les interlocuteurs gouvernementaux les conclusions préliminaires d'une évaluation de l'alimentation scolaire.
  - En juin, le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale a organisé un atelier d'apprentissage de l'évaluation au niveau régional, dont l'objectif était de passer en revue les constatations issues d'évaluations consacrées à divers domaines thématiques et de les exploiter pour définir les orientations stratégiques et opérationnelles du PAM dans ces régions.
  - Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest a constitué un dossier réunissant de brèves études de cas sur l'utilisation de l'évaluation, dans lequel il a examiné de quelle manière les recommandations issues des évaluations décentralisées éclairaient les décisions programmatiques et stratégiques.
  - Dans la région de l'Afrique australe, le Bureau du PAM à Eswatini a mis à profit un processus d'évaluation conjointe pour renforcer les partenariats avec les ministères compétents et clarifier le rôle du PAM à l'appui du Gouvernement aux fins de la mise en œuvre de son plan consistant à relier les petits exploitants agricoles au programme d'alimentation scolaire national.
  - Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est a produit une "carte de données factuelles", dans laquelle les constatations issues de tous les examens, évaluations et études réalisés dans la région depuis 2012 ont été elles-mêmes évaluées à l'aune de leur intérêt et de leur crédibilité, puis classées par catégorie d'activité, avant d'être intégrées à un tableau de bord destiné à faciliter l'accessibilité à ces informations.
  - Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a établi des résumés des constatations et recommandations issues d'évaluations passées dans le but d'éclairer l'élaboration, puis l'examen à mi-parcours, des PSP.
80. La figure 15 résume l'état d'avancement des réponses fournies par la direction du PAM au sujet des mesures préconisées dans les recommandations issues des évaluations centralisées, qui devaient être mises en œuvre au plus tard à la fin de 2019. Au total, 64 pour cent des mesures en question ont été mises en œuvre, contre 81 pour cent en 2018.

**Figure 15: Bilan de l'application des mesures visant à donner suite aux recommandations issues des évaluations**



Source: Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation. Données recueillies en décembre 2019.

### **Renforcement des partenariats en matière d'évaluation**

81. Le Programme 2030 préconise le renforcement des partenariats (ODD 17), ce qui se traduit par une demande accrue de collaboration interorganisations en matière d'évaluation. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) facilite cette collaboration et, en 2019, le PAM a coorganisé un certain nombre de réunions de 15 groupes de travail du GNUE, ou y a participé. À l'appui de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du GNUE, la Directrice adjointe de l'évaluation a assumé le rôle de vice-président du GNUE pour le deuxième objectif stratégique, qui concerne la professionnalisation de l'évaluation.
82. Le rôle moteur et la participation active du PAM dans le cadre des groupes de suivi et d'évaluation interorganisations régionaux en Amérique latine, dans les États arabes et en Asie a contribué à la coordination des évaluations de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et au renforcement des capacités en la matière.
83. Le Bureau de l'évaluation continue de renforcer ses partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome en collaborant à une communauté conjointe de pratique de l'évaluation pour la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural, appelée EvalForward.
84. En outre, le PAM a signé un mémorandum d'accord avec le groupe d'évaluation de l'impact sur le développement de la Banque mondiale pour une durée initiale de cinq ans (2019-2023). L'accord porte sur une grande diversité d'activités liées à l'évaluation d'impact, notamment les avis techniques, l'appui à l'élaboration d'évaluations ainsi que la collecte et l'analyse de données, et l'objectif est de tirer des enseignements de l'expérience acquise par la Banque mondiale au titre de la réalisation d'évaluations d'impact. Le PAM s'est également employé à obtenir le concours d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que d'entités telles que le Comité international de secours, Oxfam, World Vision, la Banque islamique de développement et le Fonds vert pour le climat, aux fins de la constitution d'une communauté de pratique de l'évaluation d'impact dans les contextes fragiles et humanitaires.
85. La Directrice de l'évaluation du PAM a assumé le rôle de coprésident d'EvalPartners, instance mondiale où sont représentées plusieurs organisations, dans le but de renforcer leurs capacités d'évaluation et de promouvoir l'utilisation des évaluations pour progresser sur la voie de l'accomplissement des ODD. Le Bureau de l'évaluation, les chargés régionaux de l'évaluation et un certain nombre de bureaux de pays ont participé activement à plusieurs

conférences consacrées à l'évaluation aux niveaux régional et mondial, qui avaient pour objectif la mise en commun de pratiques innovantes et fructueuses et l'établissement de liens avec d'autres organisations et instances universitaires internationales, dans une optique d'apprentissage. Plusieurs thèmes ont été retenus: professionnalisation de l'évaluation, suivi et évaluation du changement climatique et de la résilience face à ses effets, ou encore transformation de l'évaluation au moyen de partenariats axés sur les ODD. Les principales rencontres organisées ont été les suivantes: une conférence de l'Association sud-africaine pour le suivi et l'évaluation; une conférence de l'Association africaine pour l'évaluation; une conférence mondiale sur les capacités nationales en matière d'évaluation, tenue en Égypte; un forum international sur l'évaluation francophone, au Burkina Faso; le Sommet mondial What Works, tenu au Mexique; une conférence du Centre latino-américain d'administration pour le développement, tenue en Argentine; une conférence de l'Association américaine d'évaluation; une assemblée mondiale de l'Association internationale d'évaluation pour le développement. La collaboration avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et les partenariats avec l'Association sud-africaine pour le suivi et l'évaluation, le Réseau d'évaluation du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et le Centre for Learning on Evaluation and Results pour l'Afrique anglophone contribuent à la mise en œuvre des stratégies des bureaux régionaux en matière de développement des capacités d'évaluation.

### Évaluations conjointes

86. Le PAM a continué de rechercher de nouvelles possibilités d'effectuer des évaluations conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires gouvernementaux. Au cours de l'année, trois évaluations conjointes décentralisées ont été achevées et cinq autres étaient en cours. En outre, une évaluation interorganisations de l'action humanitaire a été achevée et deux autres étaient en cours (figure 16).

**Figure 16: Nombre d'évaluations conjointes ou interorganisations de l'action humanitaire achevées auxquelles le PAM a participé (2016-2019)**



Source: Bureau de l'évaluation.

87. Le PAM a actualisé ses directives sur les évaluations conjointes et a diffusé les connaissances acquises par l'entremise d'instances comme le groupe d'intérêt sur l'évaluation décentralisée du GNUE, la réunion mondiale sur l'évaluation organisée par le PAM, la réunion consacrée à l'échange de méthodes d'évaluation organisée par le GNUE et lors de conférences consacrées à l'évaluation où des membres du personnel du PAM et des



interlocuteurs gouvernementaux du Bénin, d'Eswatini, de Namibie et de Tunisie ont eu la possibilité de mettre en commun les avantages d'évaluations commandées conjointement.

88. Le Bureau de l'évaluation a contribué à l'évaluation conjointe dans le secteur humanitaire grâce à sa participation active aux travaux du groupe de pilotage de l'évaluation interorganisations de l'action humanitaire. Le PAM a également contribué au perfectionnement des pratiques d'évaluation de l'action humanitaire grâce à sa participation aux travaux du Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire.

### ***Renforcement des capacités nationales d'évaluation***

89. Avec l'appui du Bureau de l'évaluation, les bureaux régionaux du PAM ont adopté en 2019 un ensemble de stratégies visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation, notamment en facilitant la participation des gouvernements aux initiatives d'apprentissage de l'évaluation, aux processus d'évaluation et aux conférences organisées sur ce thème sous l'égide du PAM; en nouant des partenariats avec des associations et institutions spécialisées dans l'évaluation; en assurant la promotion d'évaluations et d'études de la capacité nationale d'évaluation, devant servir de base pour de futures initiatives de développement des capacités nationales d'évaluation. Ces diverses activités ont accru l'exposition des parties prenantes nationales à l'évaluation au moyen de formations et d'une assistance technique, de l'apprentissage par la pratique et d'échanges Sud-Sud, de manière à favoriser une meilleure compréhension du principe de l'évaluation, une participation plus active aux processus d'évaluation, ainsi qu'une demande et une utilisation accrues des constatations issues d'évaluations par les parties prenantes nationales.
90. En 2019, les bureaux de pays ont facilité la participation des gouvernements à des activités d'évaluation en invitant des interlocuteurs gouvernementaux à participer à des groupes de référence pour des évaluations du PAM; dans le cadre d'évaluations conjointes menées au Bénin, en Eswatini, en Inde et en Namibie; grâce à la prestation d'une assistance technique pour la définition de valeurs de référence dans le cadre d'activités menées sous la conduite du gouvernement au Kenya et à Djibouti. Les évaluations conjointes menées par le PAM avec les gouvernements ont contribué au renforcement des capacités nationales d'évaluation au niveau individuel (familiarisation avec les normes et processus du PAM) et au niveau institutionnel lorsque l'évaluation des capacités de suivi et d'évaluation était incluse dans le champ des évaluations, ce qui a offert la possibilité d'examiner les lacunes et de déterminer comment y remédier.
91. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, en partenariat avec l'Institut allemand pour l'évaluation du développement et en collaboration avec sept gouvernements, des organisations volontaires régionales et nationales spécialisées dans l'évaluation professionnelle ainsi que d'autres partenaires, a élaboré un indice des capacités nationales d'évaluation avec pour objectif d'évaluer ces capacités à l'échelle régionale.

### ***Ressources financières de la fonction d'évaluation du PAM***

92. En 2019, le montant total des ressources financières disponibles pour la fonction d'évaluation avait presque triplé depuis l'adoption de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) en 2015 (tableau 4), pour atteindre 22,14 millions de dollars É.-U., soit 0,30 pour cent du montant total des contributions versées au PAM.
93. Des ressources ont été allouées dans le but de permettre d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation des quatre effets directs interdépendants énoncés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021), selon une progression conforme à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation (2016-2021).

94. Le montant total du budget du Bureau de l'évaluation en 2019 s'élevait à 13,40 millions de dollars. Le budget du Bureau de l'évaluation tel qu'établi sur la base des besoins s'élevait à 12,17 millions de dollars pour l'année, dont 10,98 millions de dollars provenaient du budget AAP (10,39 millions de dollars) et de ressources multilatérales destinées au développement des capacités et au renforcement de la qualité des évaluations décentralisées (0,59 million de dollars). En outre, 2019 a été la première année pour laquelle des fonds destinés à des programmes (à hauteur de 1,75 million de dollars) en provenance de budgets de portefeuille de pays avaient été rendus disponibles pour la réalisation d'évaluations de PSP. Enfin, un montant de 0,56 million de dollars provenait de financements multidonateurs pour les évaluations d'impact.
95. En 2019, un montant de 8,72 millions de dollars était disponible pour la fonction d'évaluation décentralisée. Ce budget a couvert principalement la réalisation d'évaluations décentralisées financées sur les budgets de programme de pays, à l'aide de fonds multilatéraux pour l'exécution de stratégies régionales d'évaluation et grâce à la reconduction du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation.
96. Le tableau 4 fait apparaître que 29,05 millions de dollars sont disponibles pour l'évaluation en 2020. Cette augmentation tient principalement à l'accroissement des fonds alloués au Bureau de l'évaluation compte tenu du nombre accru d'évaluations de PSP et d'évaluations d'impact à réaliser ainsi que de la création de nouveaux postes soumis à contrat de durée déterminée au Bureau de l'évaluation pour faire face à l'alourdissement de la charge de travail.

**TABLEAU 4: RESSOURCES DISPONIBLES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION (2016-2020)**  
(en millions de dollars)

	SOURCE DE FINANCEMENT	2016	2017	2018	2019	2020
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	<b>Budget AAP de base – total</b>	<b>6,12</b>	<b>8,38</b>	<b>7,42</b>	<b>10,39</b>	<b>12,21</b>
	Budget AAP de base – dépenses de personnel	2,4	3,05	3,00	5,66	7,03
	Budget AAP de base – autres coûts <sup>[1]</sup>	3,72	5,33	4,42	4,73	5,18
	Postes de l'effectif permanent	12	15	15	29	37,5 <sup>[8]</sup>
	Proposition d'investissement au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP			<b>0,40</b>		
	Extrabudgétaire – fonds multilatéraux <sup>[2]</sup>			<b>0,50</b>	<b>0,59</b>	<b>0,58</b>
	Extrabudgétaire – fonds multilatéraux au titre de 2018, à reporter en 2019 <sup>[3]</sup>				<b>0,10</b>	
Évaluations d'opérations spécifiques	Budget des programmes	<b>2,84</b>				
Évaluations de PSP financées au titre des budgets de portefeuille de pays <sup>[4]</sup>	Budget des programmes				<b>1,75</b>	<b>2,75</b>
Financement multidonateurs (évaluations d'impact)	Extrabudgétaire – dons réservés				<b>0,56</b>	<b>3,88</b>
<b>Total partiel, Bureau de l'évaluation</b>			<b>8,38</b>	<b>8,33</b>	<b>13,40</b>	<b>19,42</b>

**TABLEAU 4: RESSOURCES DISPONIBLES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION (2016-2020)**  
(en millions de dollars)

	SOURCE DE FINANCEMENT	2016	2017	2018	2019	2020
Chargés régionaux de l'évaluation	AAP		1,60	1,61	1,64	1,64
Évaluations décentralisées (proposition financée par le budget AAP d'investissement régional)	AAP					0,90
	AAP					0,55
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation <sup>[5]</sup>	AAP		1,50	1,50	1,50	1,50
Évaluations décentralisées <sup>[6]</sup>	Budget des programmes		2,96	5,33	3,91	5,02
Évaluations décentralisées multilatérales (proposition d'investissement régional)	Extrabudgétaire - fonds multilatéraux				1,67	
<b>Total partiel, hors Bureau de l'évaluation</b>			<b>6,06</b>	<b>8,44</b>	<b>8,72</b>	<b>9,60</b>
<b>TOTAL</b>		<b>8,96</b>	<b>14,44</b>	<b>16,76</b>	<b>22,14</b>	<b>29,05</b>
En pourcentage des contributions versées au PAM <sup>[7]</sup>		0,16%	0,24%	0,23%	0,30%	0,39%

<sup>[1]</sup> Depuis 2017, les chiffres incluent 1,5 million de dollars intégrés dans le budget AAP – Autres coûts (proposition d'investissement approuvée dans le plan de gestion pour 2017-2019).

<sup>[2]</sup> Fonds multilatéraux destinés à appuyer le système des évaluations décentralisées.

<sup>[3]</sup> Fonds multilatéraux destinés à appuyer le système des évaluations décentralisées, car le montant versé en 2018 a été reçu tard dans l'année et une partie du solde a été reportée sur 2019.

<sup>[4]</sup> À compter de 2019, représente les fonds des programmes affectés aux évaluations de PSP dans les budgets de portefeuille de pays.

<sup>[5]</sup> Fonds pour imprévus en matière d'évaluation – mécanisme d'appui pour les évaluations décentralisées.

<sup>[6]</sup> Pour 2017 et 2018, les chiffres sont établis à partir du nombre d'évaluations décentralisées ayant démarré (phase de préparation) en 2017 et 2018, ainsi que sur l'estimation du coût de leur réalisation et des frais de gestion y afférents.

Les chiffres pour 2019 ont été établis sur la base du nombre d'évaluations décentralisées ayant débuté en 2019, d'une estimation des frais de gestion y afférents et d'une combinaison des coûts estimatifs, prévus ou effectifs (lorsque c'était possible) de leur réalisation.

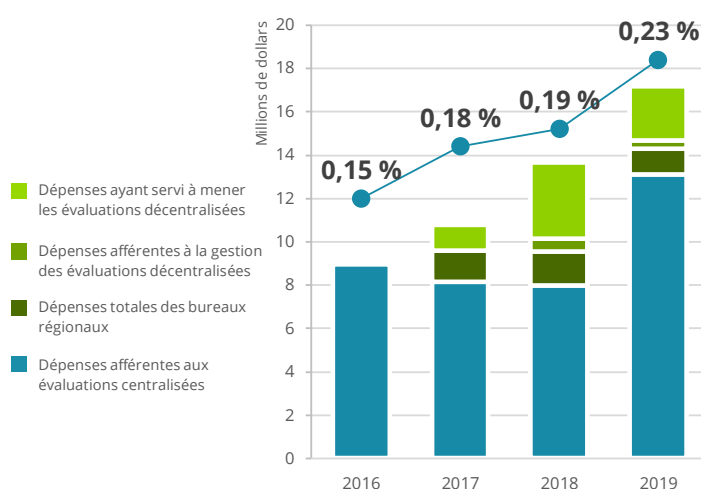
Les chiffres pour 2020 reposent sur le nombre d'évaluations décentralisées ayant débuté ou devant démarrer en 2020, sur une estimation des frais de gestion y afférents et sur une estimation du coût prévu de leur réalisation.

<sup>[7]</sup> Pour 2016, 2017 et 2018, les chiffres sont établis à partir du montant effectif des contributions reçues; pour 2019, ils sont fondés sur le produit final estimatif des contributions [Plan de gestion du PAM (2019-2020)] et pour 2020, ils reposent sur une projection des contributions attendues [Plan de gestion du PAM (2020-2021)].

<sup>[8]</sup> Le montant de 0,5 million de dollars correspond à un poste soumis à contrat de durée déterminée financé à compter du milieu de l'année.

97. La figure 17 fait apparaître les dépenses effectives relatives à la fonction d'évaluation depuis 2016. En 2019, des progrès ont été réalisés dans la communication d'informations plus précises sur l'éventail complet des dépenses afférentes à cette fonction: dépenses relatives à la fonction d'évaluation centralisée, dépenses liées à l'évaluation dans les bureaux régionaux et estimation des dépenses ayant servi à mener les évaluations décentralisées.
98. Depuis 2016, en proportion du total des contributions versées au PAM, les dépenses d'évaluation ont augmenté régulièrement, surtout en 2018 et 2019, portant cette proportion à 0,23 pour cent (figure 17). On note un écart par rapport aux ressources disponibles, qui ont augmenté pour atteindre 0,30 pour cent du montant des contributions versées au PAM (tableau 4), pour trois raisons principales: le nombre effectivement réalisé d'évaluations décentralisées a été inférieur aux prévisions; il a été dépensé 598 443 dollars du Fonds pour les imprévus en matière d'évaluation, alors que 1,5 million de dollars étaient disponibles; et trois évaluations de PSP ont été repoussées.

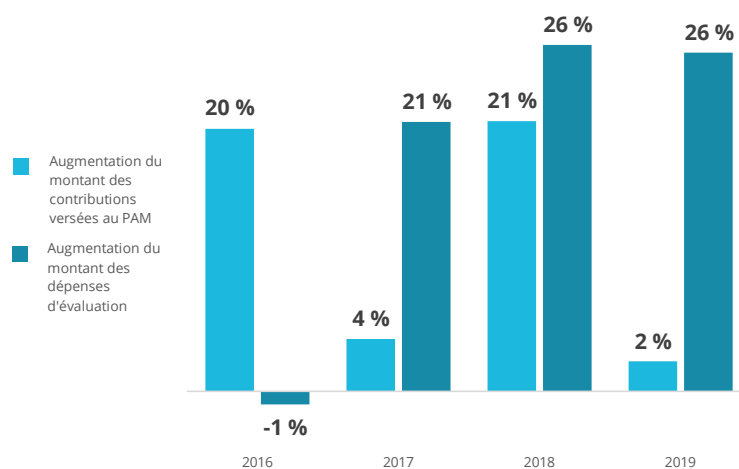
**Figure 17: Dépenses consacrées à l'évaluation en pourcentage du montant total des contributions versées au PAM**



Sources: Bureau de l'évaluation; comptes annuels vérifiés; Plan de gestion du PAM pour 2020-2022.

99. La politique en matière d'évaluation (2016-2021) fixe à 0,8 pour cent du montant total des contributions versées au PAM la proportion qui doit être consacrée à l'évaluation en 2021. Bien qu'il soit encore possible de progresser vers l'accomplissement de cette cible, la figure 18 montre clairement que les dépenses consacrées aux évaluations augmentent bien plus vite que le montant des contributions versées au PAM, ce qui est la preuve de la persistance de la détermination du PAM à mener à bien la fonction d'évaluation.
100. Pour ce qui est de 2020, le montant des ressources disponibles pour l'évaluation devrait augmenter, passant de 0,30 pour cent à 0,39 pour cent du montant total des contributions versées au PAM (tableau 4).

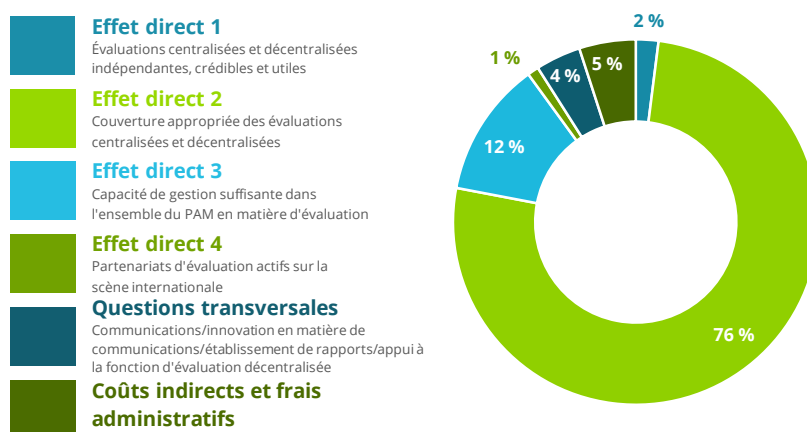
**Figure 18: Taux de croissance du montant total des contributions versées au PAM et des dépenses d'évaluation (2016-2019)**



Sources: Bureau de l'évaluation; comptes annuels vérifiés; Plan de gestion du PAM pour 2020-2022.

101. La répartition des dépenses autres que les dépenses de personnel au Bureau de l'évaluation (figure 19) montre clairement que la plupart des dépenses du Bureau de l'évaluation sont consacrées à la réalisation d'évaluations centralisées; viennent ensuite les activités de développement des capacités visant à garantir une gestion appropriée de l'évaluation à l'échelle du PAM. Cette répartition est conforme aux attentes et aux objectifs définis dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) et dans ses normes de couverture.

**Figure 19: Autres dépenses du Bureau de l'évaluation, par effet direct de la politique en matière d'évaluation (2016-2021), en 2019**



Source: Bureau de l'évaluation.

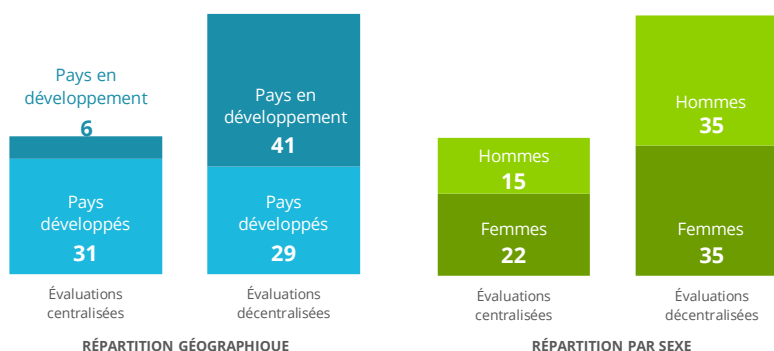
### Ressources humaines

102. Afin d'être en mesure d'exécuter son programme de travail dans le respect des plus hautes normes de qualité attendues, le PAM aura besoin de développer son corps de professionnels de l'évaluation.
103. Depuis l'adoption de la politique en matière d'évaluation (2016-2021), l'effectif total du Bureau de l'évaluation est passé de 32 en 2016 à 41 en 2019. Toutefois, le principal changement intervenu a été l'amélioration de la proportion de personnel recruté sur la base de contrats de durée déterminée par rapport au nombre total de postes pourvus,

puisqu'elle est passée de 38 pour cent en 2016 à 71 pour cent en 2019, ce qui assure une plus grande stabilité à l'effectif du Bureau de l'évaluation, dont on attend qu'il se stabilise encore dans les années à venir.

104. Dans les bureaux régionaux, les six chargés régionaux de l'évaluation reçoivent aujourd'hui l'appui de fonctionnaires et de consultants nationaux. Les bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale, ont chacun créé un poste supplémentaire, soumis à contrat de durée déterminée, de fonctionnaire chargé de l'évaluation recruté sur le plan international; c'est également ce qu'a fait le Service des programmes en milieu scolaire, au Siège.
105. Les évaluations du PAM sont menées par des consultants externes. Le Bureau de l'évaluation a conclu 24 accords à long terme avec des cabinets de consultants et des institutions de recherche qui fournissent des services d'évaluation dans les domaines techniques et géographiques requis pour la réalisation des évaluations centralisées et décentralisées prévues. Pour l'ensemble des évaluations achevées en 2019, 107 consultants indépendants ont été engagés, dont 47 pour cent d'hommes et 53 pour cent de femmes (figure 20). La proportion de consultants originaires de pays en développement était plus élevée pour les évaluations décentralisées (59 pour cent) que pour les évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation (16 pour cent).

**Figure 20: Composition des équipes d'évaluation par sexe et par répartition géographique, 2019**



Source: Bureau de l'évaluation.

### Troisième partie: Quelles sont les perspectives d'évolution de l'évaluation au PAM?

106. Sur la base des résultats obtenus jusqu'à maintenant, le PAM a défini un certain nombre de priorités essentielles pour 2020, afin d'assurer la poursuite des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs énoncés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021).

#### Priorités visant à pérenniser l'indépendance, la crédibilité et l'utilité des évaluations centralisées et décentralisées

107. *Système d'assurance qualité de l'évaluation à la pointe du progrès.* Plusieurs initiatives seront considérées comme prioritaires au cours de 2020:

- À la suite de l'adoption des critères d'évaluation révisés par le Comité d'aide au développement de l'OCDE à la fin de 2019, le PAM actualisera ses directives en matière d'évaluation et ses activités de développement des capacités, selon que de besoin.
- Le PAM examinera l'approche expérimentée actuellement pour la première série d'évaluations de PSP qui ont débuté en 2019 et tirera profit des résultats et des enseignements tirés de ces évaluations en cours pour éclairer la conception de la deuxième série d'évaluations. Le Bureau de l'évaluation examinera les options potentielles pour l'élaboration d'un système de notation des PSP une fois que la première série d'évaluations de PSP aura été achevée.
- Avec l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation assure conjointement la mise au point de nouvelles directives du GNUE en matière de déontologie. Une fois qu'elles auront été approuvées par le GNUE, le Bureau de l'évaluation actualisera ses propres directives en matière de déontologie.
- Les dispositions relatives à l'impartialité seront plus clairement présentées comme faisant partie intégrante de la révision en cours du système d'assurance qualité des évaluations.
- Le Bureau de l'évaluation continuera d'actualiser l'assurance qualité, les directives et l'appui méthodologique s'agissant des évaluations d'impact. À la suite de l'examen des systèmes et approches utilisés par d'autres organismes, le Bureau de l'évaluation établira des systèmes propres à garantir que toutes les évaluations d'impact répondent aux normes les plus exigeantes avant la publication des rapports d'évaluation.

108. *Révision du dispositif de vérification a posteriori de la qualité des évaluations.* À la suite de la première phase triennale de mise en œuvre, ce mécanisme sera réexaminé sur la base des enseignements tirés et en tenant compte des actualisations du système d'assurance qualité du Bureau de l'évaluation. Le champ d'action applicable à ce mécanisme sera également développé afin d'inclure l'appréciation des évaluations d'impact.

109. *Perfectionnement des approches de l'appui à l'utilisation des évaluations.* Afin qu'il soit fait le meilleur usage des évaluations de PSP, le Bureau de l'évaluation s'emploiera à faire en sorte qu'elles sont menées de manière opportune, afin que les résultats qui en sont tirés puissent être exploités lorsque de nouveaux PSP sont en cours de mise au point, ce qui permettra d'optimiser l'utilisation faite des constatations issues des évaluations au stade de l'élaboration des PSP.

110. La stratégie de gestion de la communication et des connaissances du Bureau de l'évaluation sera finalisée au début de 2020, ce qui apportera de nouveaux produits de communication et de diffusion pour la fonction d'évaluation. Il pourra s'agir de récits sur support vidéo, d'infographies, d'exposés consacrés à des thèmes spécifiques et de résumés des enseignements tirés, de documents d'autre nature venant enrichir les pages Web remaniées

que le PAM consacre à l'évaluation ainsi que d'autres modalités de diffusion pour la gestion des connaissances.

111. Le Bureau de l'évaluation fera connaître la nouvelle stratégie en matière d'évaluation d'impact et sensibilisera aux modalités d'appui disponibles en veillant à ce que ses partenaires – tant internes qu'externes, qu'il s'agisse de donateurs, d'universitaires ou d'autres professionnels – soient bien informés des progrès envisagés et utilisent régulièrement les produits des évaluations.
112. Le Bureau de l'évaluation travaille de concert avec l'Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation et avec la Sous-Division de la gestion des risques – sous l'autorité de la Division de la gestion globale des risques – à l'élaboration d'un mécanisme de suivi, entre autres, des réponses de la direction et de l'application des mesures de suivi relatives à toutes les évaluations. Ce mécanisme devrait devenir opérationnel en 2020. Le Bureau prévoit aussi de commander une étude sur la suite donnée aux recommandations formulées dans les évaluations depuis 2016.

### ***Priorités en matière de renforcement de la couverture des évaluations centralisées et décentralisées***

113. *Poursuite du développement du programme de travail pour les évaluations centralisées.* En 2020, le PAM commandera un nombre accru d'évaluations indépendantes, en particulier des évaluations de PSP et d'impact, conformément aux attentes définies dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) – notamment répondre aux besoins de toutes les parties prenantes, en temps opportun et avec les partenaires appropriés afin d'optimiser l'utilisation faite des résultats des évaluations. Compte tenu de l'augmentation du nombre d'évaluations de PSP à réaliser dans les années à venir, le PAM devra prêter une attention minutieuse à la planification de l'ensemble des évaluations à mener au niveau national, comme les évaluations d'impact, les évaluations des interventions d'urgence et les évaluations décentralisées, pour veiller à ce qu'elles soient complémentaires les unes des autres et que l'utilisation faite de leurs résultats soit optimisée.
114. *Planification coordonnée des évaluations.* L'alignement des PSP sur les cycles des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable au niveau national a des implications pour la planification des évaluations décentralisées et des évaluations de PSP. À cet égard, le PAM s'emploie activement, aux niveaux mondial, régional et national, à échanger des informations et à veiller à ce que la planification des évaluations demeure pertinente et satisfasse aux exigences en matière de mise en jeu des responsabilités et d'apprentissage lorsque la durée d'un cycle de PSP est modifiée.
115. Conformément aux normes révisées de couverture des évaluations applicables tant aux évaluations de PSP qu'aux évaluations décentralisées, la planification de l'évaluation vise à promouvoir la réalisation d'évaluations décentralisées qui aient pour objet de combler certaines lacunes spécifiques en matière d'apprentissage et à assurer une complémentarité maximale entre les évaluations décentralisées et centralisées. Les pays n'ayant pas encore commandé ni réalisé d'évaluation décentralisée dans le cadre de leur cycle de PSP ou de PSPPP auront la priorité. Dans toute la mesure possible, le PAM visera aussi à assurer la complémentarité entre les évaluations décentralisées et les examens à mi-parcours de PSP et à éviter les chevauchements avec les audits. Les consultations menées par le Bureau de l'évaluation et sa coordination avec les audits internes et externes pendant la préparation des plans de travail et tout au long de l'année sont devenues systématiques.
116. *Mécanismes de financement durable de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM.* Sur la base des progrès accomplis en 2019, qui ont permis d'obtenir en temps voulu les fonds nécessaires au financement de toutes les évaluations de PSP démarrées pendant l'année, les critères à appliquer au titre de la prestation d'un appui financier pour les évaluations de



PSP dans les bureaux de pays qui font face à des difficultés financières seront adaptés en conséquence en 2020.

117. La diversification des sources de financement engagée en 2019 – financement d'évaluations de PSP sur les budgets de portefeuille de pays et instauration du premier fonds d'affectation spéciale multidonateurs pour les évaluations d'impact – se poursuivra en 2020. S'agissant des évaluations décentralisées, le PAM continuera de s'employer à intégrer les coûts liés aux évaluations dans les budgets de portefeuille de pays et à obtenir des donateurs que les ressources financières voulues soient disponibles pour la réalisation d'évaluations décentralisées indépendantes, crédibles et utiles.

***Priorités en matière d'adéquation des capacités de gestion des évaluations dans l'ensemble du PAM***

118. *Lancement de la stratégie de développement des capacités en matière d'évaluation à l'échelle institutionnelle.* Le lancement de cette stratégie constituera une étape cruciale du renforcement de la cohérence des activités menées aux fins du développement des capacités d'évaluation au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Lors du passage à la phase opérationnelle de la stratégie, on se concentrera sur la mise au point et l'exécution d'initiatives supplémentaires d'apprentissage en ligne à l'intention des responsables des évaluations décentralisées; sur l'organisation d'ateliers régionaux; sur la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et d'autres institutions. Il s'agira de définir, de mettre au point et de développer des possibilités de développement des capacités des responsables des évaluations; d'incorporer l'évaluation dans les ateliers et documents d'apprentissage destinés aux directeurs et directeurs adjoints de pays et aux responsables de programmes; de généraliser le tutorat, le mentorat, les échanges entre pairs, les possibilités offertes de recourir à des affectations temporaires et l'organisation en interne d'ateliers d'apprentissage portant sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques.
119. *Corps de professionnels de l'évaluation.* Parallèlement à la stratégie de développement des capacités, on poursuivra la constitution d'un corps de professionnels de l'évaluation, ce qui offrira des possibilités supplémentaires au personnel de suivre un parcours dans le domaine de l'évaluation au PAM. L'augmentation substantielle du nombre de professionnels de l'évaluation enregistrée en 2019 – l'objectif étant de rendre possible l'exécution du plan de travail – se poursuivra tout au long de 2020, et on tirera profit des compétences mises à disposition par l'entremise du vivier des talents internationaux de demain. La phase à l'issue de laquelle le vivier sera effectivement exploitable sera gérée conjointement avec la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et on veillera à ce que les équipes assurant les fonctions de suivi requises dans les bureaux de pays soient dotées de personnel compétent pour gérer des évaluations décentralisées et des évaluations conjointes.
120. *Prestataires de services d'évaluation.* Compte tenu du nombre croissant d'évaluations qui sont réalisées dans l'ensemble du PAM, il est devenu nécessaire d'accroître le nombre des prestataires de services d'évaluation et d'améliorer la répartition géographique de ce personnel afin qu'il soit en mesure de répondre plus efficacement que ce n'est possible actuellement aux besoins en matière d'évaluation au niveau national. Un nouvel appel à propositions sera lancé dans la première partie de 2020 à l'intention de prestataires de services d'évaluation, l'objectif étant de conclure avec eux, et ce partout dans le monde, des accords à long terme.

***Priorités en matière de renforcement des partenariats au sein des instances internationales***

121. Le PAM continuera de communiquer ses données d'expérience en matière d'évaluation et de se tenir au fait des dernières évolutions en date dans le domaine de l'évaluation, grâce à l'établissement de contacts avec un certain nombre d'organisations, en se concentrant sur le renforcement des capacités d'évaluation et en favorisant une culture de l'utilisation des évaluations à l'appui de la mise en jeu des responsabilités et de l'apprentissage à l'échelle du PAM.
122. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le PAM se consacre à la mise au point d'évaluations à l'échelle du système et d'évaluations de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, qui auront une incidence sur les activités d'évaluation menées à tous les niveaux du PAM.
123. Le PAM poursuivra sa coopération active au sein du GNUE, en particulier en jouant un rôle moteur aux fins de la professionnalisation de l'évaluation, ce qui complète l'action qu'il mène aux titres de la mise en œuvre de la stratégie de développement des capacités en matière d'évaluation et de la constitution d'un corps de professionnels de l'évaluation.
124. Un jalon a été franchi en 2020, puisque cinq années se sont écoulées depuis que l'Année internationale de l'évaluation (2015) a été proclamée par l'Assemblée générale des Nations Unies, et qu'un programme d'action mondial en matière d'évaluation a été défini par le forum mondial d'EvalPartners. Pour éclairer l'action à mener conformément au Programme 2030, le PAM procédera à un examen des progrès accomplis au titre du renforcement des capacités en matière d'évaluation et de la promotion de l'utilisation de l'évaluation pour faciliter l'accomplissement des ODD.
125. Ces activités seront complétées par l'action menée pour renforcer les partenariats internes aux fins de la production de données factuelles, qui revêtent une importance particulière pour l'optimisation de l'utilisation faite des données dont dispose le PAM, notamment celles qui sont générées par des partenaires, et ce dans une optique stratégique dans tous les pays et régions et pour l'ensemble des enjeux pertinents.

***Examen externe par des pairs de la fonction d'évaluation et examens à mi-parcours des stratégies régionales en matière d'évaluation réalisés par le Comité d'aide au développement de l'OCDE et le GNUE***

126. Après quatre ans de mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) et l'instauration d'une structure d'évaluation décentralisée fondée sur la demande, un examen par les pairs sera réalisé par le Comité d'aide au développement de l'OCDE et le GNUE afin de mesurer les progrès accomplis à l'aune de ceux qui étaient escomptés dans la politique.
127. Le principal objectif de l'examen par les pairs est de fournir une appréciation indépendante et professionnelle de la fonction d'évaluation au PAM, compte tenu du degré d'adhésion du PAM aux normes et règles fixées par le GNUE.
128. L'examen par les pairs se concentre sur l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation au PAM, et notamment sur la qualité, l'utilisation faite et le suivi des évaluations à l'échelle institutionnelle. Le but sera de promouvoir la mise en jeu des responsabilités, l'apprentissage et l'amélioration. Toutes les stratégies d'évaluation régionale seront soumises à des examens à mi-parcours en 2020. L'examen par les pairs sera éclairé par les résultats de ces examens.
129. Un rapport sur l'examen par les pairs sera présenté au Conseil à sa première session ordinaire ou à sa session annuelle en février ou en juin 2021, qui comprendra des recommandations à l'intention du Conseil, du Directeur exécutif et de la Directrice de l'évaluation.

**Limitation de responsabilité**

130. Les appellations employées et la présentation des données sur la carte de la figure 1 n'impliquent de la part du PAM aucune prise de position quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires, zones maritimes ou tracés de frontières. La souveraineté sur les Îles Falkland (Malvinas) fait l'objet d'un différend entre le Gouvernement argentin et le Gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. Une ligne en pointillé représente approximativement la ligne de contrôle entre les régions du Jammu et Cachemire établie par l'Inde et le Pakistan. Les parties intéressées ne sont pas encore parvenues à un accord sur le statut définitif de ces régions. La frontière définitive entre la République du Soudan et la République du Soudan du Sud n'a pas encore été établie.

## ANNEXE I

## Indicateurs de performance clés

1. L'annexe I présente un aperçu général des progrès accomplis dans l'exécution de la fonction d'évaluation au PAM depuis 2016 et rend compte des normes de couverture révisées qui ont été publiées dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2018.

Indicateurs de performance clés	Année de référence			
	2016	2017	2018	2019
<b>1. Couverture des évaluations</b>				
1.1.A Pourcentage des politiques actives évaluées <sup>1</sup>	<b>21 %</b>	<b>23 %</b>	<b>39 %</b>	<b>56 %</b>
	4 sur 19	5 sur 22	9 sur 23	15 sur 27
1.1.B Pourcentage des politiques actives à évaluer quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre, qui ont été évaluées	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>34 %</b>	<b>34 %</b>
	1 sur 5	1 sur 5	2 sur 6	3 sur 9
1.2 Pourcentage des plans stratégiques de pays devant faire l'objet d'une évaluation, ayant été évalués	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>0 %</b>
				0 sur 4
1.3 Pourcentage des 10 plus grands portefeuilles de pays du PAM ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays dans les années de référence ou dans les quatre années précédentes	<b>30 %</b>	<b>30 %</b>	<b>40 %</b>	<b>S.O.</b>
	3 sur 10	3 sur 10	4 sur 10	
1.4 Pourcentage des portefeuilles de pays du PAM (à l'exclusion des 10 plus grands) ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays au cours des années de référence ou des 10 années précédentes	<b>28 %</b>	<b>31 %</b>	<b>32 %</b>	<b>S.O.</b>
	20 sur 72	22 sur 72	23 sur 72	
1.5 Pourcentage des interventions d'urgence majeures de niveau 3 et des interventions prolongées face à des crises de niveau 2 menées au cours des trois années antérieures aux années de référence, ayant fait l'objet d'une évaluation <sup>2</sup>	<b>75 %</b>	<b>70 %</b>	<b>45 %</b>	<b>39 %</b>
	6 interventions de niveau 3 sur 8	7 interventions de niveau 3 sur 10	5 interventions de niveau 3 sur 11	5 interventions de niveau 3 ou interventions prolongées face à des crises de niveau 2 sur 13

<sup>1</sup> L'indicateur prend en compte les politiques qui étaient actives au cours de l'année de référence, à l'exclusion de celles dont l'exécution a débuté au cours d'années antérieures récentes. Normalement, les politiques font l'objet d'une évaluation en propre, mais les évaluations stratégiques sont également prises en compte pour cet indicateur lorsqu'elles couvrent les principaux aspects d'une politique donnée.

<sup>2</sup> Les interventions d'urgence majeures de niveau 3 ont été les seules à être prises en compte pour les années 2016 à 2018. Pour 2019, l'indicateur prend également en compte les interventions d'urgence prolongées face à des crises de niveau 2.

Indicateurs de performance clés	Année de référence			
	2016	2017	2018	2019
1.6.A Pourcentage des bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée pendant l'année de référence ou au cours de l'une des deux années précédentes	<b>20 %</b> <i>16 sur 81</i>	<b>19 %</b> <i>16 sur 83</i>	<b>39 %</b> <i>32 sur 83</i>	<b>46 %</b> <i>38 sur 83</i>
1.6.B Pourcentage des bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée au cours du cycle de leur PSP ou PSPP actuel <sup>3</sup>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>30 %</b> <i>21 sur 69</i>
<b>2. Qualité de l'évaluation</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
2.1 Pourcentage de rapports d'évaluation achevés pour les années de référence ayant reçu, dans la vérification a posteriori de la qualité, les appréciations "respecte" ou "dépasse" les exigences	<b>67 %</b> <i>8 sur 12</i>	<b>80 %</b> <i>12 sur 15</i>	<b>90 %</b> <i>28 sur 31</i>	<b>78 %</b> <i>14 sur 18</i>
<b>3. Utilisation faite des évaluations</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
3.1 Pourcentage de projets de note conceptuelle de PSP examinés et commentés par le Bureau de l'évaluation	<b>79 %</b> <i>30 sur 38</i>	<b>100 %</b> <i>77 sur 77</i>	<b>100 %</b> <i>42 sur 42</i>	<b>100 %</b> <i>12 sur 12</i>
3.2 Bilan de l'application des mesures visant à donner suite aux recommandations issues des évaluations	<b>66 %</b> <i>654 mesures sur 995</i>	<b>80 %</b> <i>1 076 mesures sur 1 341</i>	<b>81 %</b> <i>203 mesures sur 250</i>	<b>64 %</b> <i>209 mesures sur 325</i>
<b>4. Financement des évaluations</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
4.1 Dépenses consacrées à l'évaluation en pourcentage du montant total des contributions versées au PAM	<b>0,15 %</b> <i>9 millions de dollars sur 5 771 millions de dollars</i>	<b>0,18 %</b> <i>10,8 millions de dollars sur 5 999 millions de dollars</i>	<b>0,19 %</b> <i>13,6 millions de dollars sur 7 234 millions de dollars</i>	<b>0,23 %</b> <i>17,2 millions de dollars sur 7 400 millions de dollars</i>
<b>5. Partenariats en matière d'évaluation</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
5.1 Nombre d'évaluations conjointes et d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire achevées auxquelles le PAM a participé	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

<sup>3</sup> Il s'agit d'un indicateur intermédiaire qui ne prend en compte que les bureaux de pays pour lesquels un PSP ou un PSPP était en cours d'exécution en décembre 2019 et les évaluations décentralisées achevées dans le courant du cycle de ces PSP ou PSPP.

## ANNEXE II

## Vue d'ensemble des politiques du PAM en vigueur en 2019 et couverture des évaluations

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation 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** (deuxième session ordinaire de 2020) <i>L'insécurité alimentaire en milieu urbain: Stratégies pour le PAM (WFP/EB.A/2002/5-B)</i>		
2003	Assistance alimentaire et moyens d'existence 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 <sup>1</sup>	
2004	Évaluation des besoins en situation d'urgence* <i>Évaluation des besoins d'urgence (WFP/EB.1/2004/4-A)</i>	Deuxième session ordinaire de 2007 <sup>2</sup>	
2004	Principes humanitaires <i>Principes humanitaires (WFP/EB.A/2004/5-C)</i>	Session annuelle de 2018 <sup>3</sup>	
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 <sup>4</sup>	
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 <sup>5</sup>	
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 <sup>6</sup>	
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 <sup>7</sup>	

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> 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	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2006	Achats de produits alimentaires dans les pays en développement** <sup>8</sup> <i>Achats de produits alimentaires dans les pays en développement (WFP/EB.1/2006/5-C)</i>		
2006	Analyse économique <i>Rôle et application de l'analyse économique au PAM (WFP/EB.A/2006/5-C)</i>		
2008	Bons et transferts monétaires <i>Bons d'alimentation et transferts monétaires comme instruments d'assistance alimentaire: enjeux et perspectives (WFP/EB.2/2008/4-B)</i>	Première session ordinaire de 2015 <sup>9</sup>	
2009	Développement des capacités** (deuxième session ordinaire de 2021) <i>Politique du PAM en matière de renforcement des capacités (WFP/EB.2/2009/4-B)</i>	Première session ordinaire de 2017 <sup>10</sup>	
2010	VIH et sida <sup>11</sup> <i>Politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida (WFP/EB.2/2010/4-A)</i>		
2011	Réduction et gestion des risques de catastrophe* <i>Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe (WFP/EB.2/2011/4-A)</i>		
2012	Protection humanitaire** (deuxième session ordinaire de 2020) <i>Politique du PAM en matière de protection humanitaire (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1)</i>	Session annuelle de 2018 <sup>12</sup>	
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 <sup>13</sup>	
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>		

<sup>8</sup> Une nouvelle politique relative aux achats de vivres sur les marchés locaux a été approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2019; toutefois, selon le Département de l'élaboration des programmes et des politiques, elle est censée compléter plutôt que remplacer la politique de 2006.

<sup>9</sup> Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM relative aux transferts monétaires et aux bons (2008-2014) (WFP/EB.1/2015/5-A).

<sup>10</sup> Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités (WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1).

<sup>11</sup> Une évaluation thématique des interventions du PAM dans le domaine du VIH/sida en Afrique subsaharienne a été présentée à la deuxième session ordinaire de 2008 (WFP/EB.2/2008/6-A/Rev.1).

<sup>12</sup> Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de protection humanitaire pour 2012-2017 (WFP/EB.A/2018/7-B).

<sup>13</sup> 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).

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2013	Alimentation scolaire* <sup>14</sup> <i>Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2013/4-C)</i>	Première session ordinaire de 2021	<b>2019</b>
2014	Partenariat institutionnel** <i>Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017 (WFP/EB.A/2014/5-B)</i>	Session annuelle de 2017 <sup>15</sup>	
2014	Gestion du personnel <i>Stratégie du PAM en matière de personnel: Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 (WFP/EB.2/2014/4-B)</i>	Première session ordinaire de 2020 <sup>16</sup>	
2015	Problématique femmes-hommes <sup>17</sup> <i>Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) (WFP/EB.A/2015/5-A)</i>	Session annuelle de 2020	<b>2019</b>
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>	Première session ordinaire de 2019 <sup>18</sup>	
2015	Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire <i>Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2015/5-D)</i>	Session annuelle de 2021	<b>2020</b>
2015	Fraude and corruption** (première session ordinaire de 2021) <i>Politique de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2015/5-E/1)</i>		
2015	Évaluation <sup>19</sup> <i>Politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)</i>		<b>2020</b>
2016	Plans stratégiques de pays* <i>Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1)</i>	Deuxième session ordinaire de 2018 <sup>20</sup>	
2017	Changement climatique <i>Politique en matière de changement climatique (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1)</i>		

<sup>14</sup> Une évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire a été présentée à la première session ordinaire de 2012 (WFP/EB.1/2012/6-D).

<sup>15</sup> Rapport succinct de l'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat (WFP/EB.A/2017/7-B).

<sup>16</sup> Rapport succinct de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) (WFP/EB.1/2020/5-B).

<sup>17</sup> Une évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2008-2013) a été présentée à la première session ordinaire de 2014 (WFP/EB.1/2014/5-A).

<sup>18</sup> Rapport succinct de l'évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience (WFP/EB.1/2019/7-A).

<sup>19</sup> Un examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial a été présenté à la session annuelle de 2014 (WFP/EB.A/2014/7-D).

<sup>20</sup> Rapport succinct de l'évaluation stratégique des plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote (2017-mi-2018) (WFP/EB.2/2018/7-A).



Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2017	Environnement <i>Politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1)</i>		
2017	Nutrition <sup>21</sup> <i>Politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C)</i>		
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>		
2018	Contrôle <i>Cadre de contrôle du PAM (WFP/EB.A/2018/5-C)</i>		
2018	Gestion globale des risques <i>Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018 (WFP/EB.2/2018/5-C)</i>		
2019	Partenariats avec le secteur privé <i>Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025 (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1)</i>		
2019	Achats de produits alimentaires <i>Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires (WFP/EB.2/2019/4-C)</i>		

\* Selon les évaluations stratégiques terminées, en cours et programmées.

\*\* Nouvelle politique devant être présentée au Conseil d'administration.

<sup>21</sup> Une évaluation de la politique en matière de nutrition (2012-2014) a été présentée à la deuxième session ordinaire de 2015 (WFP/EB.2/2015/6-A).

## ANNEXE III

## Évaluations d'impact en cours d'exécution au titre du guichet "évaluation d'impact" en 2019

Pays	Thème	Projet	État d'avancement	Date de début/de fin	Budget <sup>1</sup>
<b>Transfert de type monétaire et problématique femmes-hommes</b>					
<b>El Salvador</b>	<i>Impact de la promotion du choix d'actifs par les femmes dans le cadre de la programmation des transferts de type monétaire dans le couloir de la sécheresse</i>	Activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A): transferts de type monétaire à l'intention des ménages touchés par la sécheresse pour faciliter les secours et le relèvement rapide. Complétées par des activités de création d'actifs menées au niveau des communautés.	Collecte de données de référence	Août 2019-décembre 2021	252 000 dollars
<b>Kenya</b>	<i>Impact sur les effets directs liés à la problématique femmes-hommes des transferts de type monétaire s'accompagnant d'une formation aux moyens d'existence et d'une participation aux marchés</i>	Activités 3A: transferts monétaires par téléphonie mobile s'accompagnant d'une formation aux bonnes habitudes alimentaires, ainsi qu'à la budgétisation et à la planification des repas. Comprend une application numérique d'information sur les marchés qui suit l'évolution des prix et de la disponibilité des denrées alimentaires.	Planification	Août 2019-septembre 2021	252 000 dollars
<b>République arabe syrienne</b>	<i>Impact différencié des modalités de transferts de type monétaire et des ensembles de mesures d'appui aux moyens d'existence sur les effets directs liés à la problématique femmes-hommes</i>	Activités 3A: transferts de type monétaire aux personnes déplacées récemment réinstallées dans la zone périurbaine de Damas. Complétées par une formation aux moyens d'existence (couture, charpenterie, transformation de produits alimentaires, plomberie, agriculture et élevage).	Planification	Août 2019-décembre 2021	252 000 dollars

<sup>1</sup> Les chiffres excluent les coûts afférents à la collecte de données, qui seront pris en charge par le bureau de pays participant. Les chiffres exacts seront communiqués une fois qu'il aura été mis la dernière touche aux plans d'évaluation.

Pays	Thème	Projet	État d'avancement	Date de début/de fin	Budget <sup>1</sup>
<b>Climat et résilience</b>					
<b>Niger: résilience dans le Sahel</b>	<i>Efficacité de l'intégration et de l'enchaînement des interventions visant à renforcer la résilience</i>	Ensemble de mesures intégrées axées sur la résilience: combine activités 3A, alimentation scolaire, interventions axées sur la nutrition et à dimension nutritionnelle et appui pendant la saison de soudure.	Planification	Septembre 2019-septembre 2022	1,61 million de dollars
<b>Mali: résilience dans le Sahel</b>	<i>Efficacité de l'intégration et de l'enchaînement des interventions visant à renforcer la résilience</i>	Ensemble de mesures intégrées axées sur la résilience: combine activités 3A, alimentation scolaire, interventions axées sur la nutrition et à dimension nutritionnelle et appui pendant la saison de soudure.	Planification	Septembre 2019-septembre 2022	1,61 million de dollars
<b>République démocratique du Congo: Programmation conjointe du PAM, de la FAO et de l'UNICEF axée sur la résilience</b>	<i>Efficacité de l'intégration et de l'enchaînement des interventions visant à renforcer la résilience</i>	Programme conjoint axé sur la résilience: les communautés bénéficient d'un ensemble d'interventions incluant l'appui à l'accroissement de la productivité agricole, à l'amélioration de l'accès aux marchés et à la diversification des revenus, à l'accroissement de l'accès aux services de base et à l'amélioration des structures communautaires au profit de l'équité femmes-hommes, de la paix et de la cohésion sociale.	Planification	Janvier 2020-décembre 2023	2,22 millions de dollars
<b>Soudan du Sud: Renforcement de la résilience des communautés dans les établissements urbains</b>	<i>Efficacité de l'intégration et de l'enchaînement des interventions visant à renforcer la résilience</i>	Ensemble intégré de mesures axées sur la résilience en milieu urbain: les communautés bénéficient d'un ensemble d'interventions visant à favoriser des environnements propices à l'apprentissage en toute sécurité pour les jeunes et les enfants d'âge scolaire; l'accès à des services sanitaires et nutritionnels de haute qualité pour les femmes et les enfants de moins de 5 ans; l'amélioration de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence des ménages et des communautés.	Planification	Janvier 2020-décembre 2022	1,89 million de dollars (montant à confirmer)

## ANNEXE IV

## Évaluations décentralisées achevées en 2019

Bureau régional	Intitulé de l'évaluation décentralisée
<b>Asie et Pacifique</b>	<p><b>Inde:</b> End-line Evaluation of the Target Public Distribution Reforms Project in Bhubaneswar (Odisha)</p> <p><b>Népal:</b> USDA McGovern-Dole Food for Education Program in Nepal, 2014-2017 – End-line Evaluation Report</p>
<b>Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale</b>	<p><b>Tunisie:</b> Activités du PAM de renforcement des capacités pour l'amélioration du Programme national d'alimentation scolaire en Tunisie de 2016 à 2018</p>
<b>Afrique de l'Ouest</b>	<p><b>République centrafricaine:</b> Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM en République centrafricaine, 2014-2018</p> <p><b>Côte d'Ivoire:</b> Évaluation à mi-parcours d'"Appui au programme intégré de pérennisation des cantines scolaires" en Côte d'Ivoire</p> <p><b>Mali:</b> Évaluation du projet "IRF 217 Peers for Peace Building Social Cohesion in Mopti and Segou Regions"</p> <p><b>Togo:</b> Évaluation des activités de renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de l'alimentation scolaire au Togo, 2016-2018</p>
<b>Afrique australe</b>	<p><b>Eswatini:</b> Evaluation of National School Feeding Programme in Eswatini 2010-2018</p> <p><b>Malawi</b> – Evaluation of the School Meals Programme in Malawi with financial support from the United States Department of Agriculture (USDA) 2016 to 2018</p> <p><b>Malawi</b> – Mid-Term Evaluation of Integrated Risk Management and Climate Services Programme in Malawi from 2017-2019</p>
<b>Afrique de l'Est</b>	<p><b>Burundi:</b> Évaluation des programmes intégrés de cantines scolaires financés par l'Ambassade des Pays-Bas (provinces Bubanza, Bujumbura rural et Cibitoke) et par l'Union Européenne (province Gitega) et mis en œuvre par le bureau du PAM au Burundi</p> <p><b>Éthiopie</b> – Evaluation of the Satellite Index Insurance for Pastoralists in Ethiopia (SIIPE) Programme: Impact Evaluation of the SIIPE Pilot (2018-2019)</p> <p><b>Éthiopie</b> – Impact Evaluation of WFP's Fresh Food Voucher Pilot Programme in Ethiopia 2017-2018</p> <p><b>Rwanda</b> – WFP's USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program's Support in Rwanda 2016-2020</p>

Bureau régional	Intitulé de l'évaluation décentralisée
Amérique latine et Caraïbes	<p><b>Colombie:</b> – Impact of a marketing intervention to empower women and to reduce risk of intimate partner violence in Colombia: the seed study survey report<sup>1</sup></p> <p><b>Bolivie:</b> Evaluación final del Programa de País del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas en el Estado Plurinacional de Bolivia - PP 200381 (2013-2017)</p> <p><b>Bureau régional au Panama:</b> Evaluación final del Proyecto "Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco", El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, 2016-2018</p> <p><b>Nicaragua:</b> Evaluación del Programa País 200434 en Nicaragua y actividades complementarias</p>

---

<sup>1</sup> Cette étude a été commandée par le Bureau du PAM en Colombie, avec pour objectif la production de données de programme factuelles. Toutefois, elle n'est pas conforme à la définition que donne le PAM de l'"évaluation", pour trois raisons principales: la présence de responsables de programme du PAM dans l'équipe chargée de réaliser l'étude contrevient à l'exigence d'indépendance énoncée dans la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021); les analyses figurant dans l'étude ne reposent sur aucun critère d'évaluation; l'application de plusieurs méthodes n'est pas conforme à la définition donnée par le PAM de l'évaluation d'impact. Le présent avertissement n'a pour seul objectif que de clarifier la nature de l'étude et n'en diminue pas sa valeur en tant que source importante de données descriptives.

## ANNEXE V

## Plans stratégiques de pays provisoires en cours d'exécution en 2019

Pays	Cycle initial du PSPP	Dernière évaluation de portefeuille en date	Début de l'évaluation du PSPP
Algérie	2019-2022		
Burundi	2018-2020	2016	
République centrafricaine	2018-2020	2018	
République populaire démocratique de Corée	2019-2021		2020
République démocratique du Congo	2018-2020	2014	2019
Éthiopie	2019-2020	2018	
Guinée	2019-2022		
République islamique d'Iran	2018-2020		2020
Libye	2019-2020		
Somalie	2019-2021	2018	
Soudan du Sud	2018-2020	2017	
République arabe syrienne	2019-2020		2020
Yémen	2019-2020		

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance