

---

## **ANNEXE VII: ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS RÉALISÉES EN 2022**

---

1. En 2022, 26 évaluations gérées au niveau central ont été menées à bonne fin et présentées au Conseil pour examen. Vingt d'entre elles portaient sur des plans stratégiques de pays (PSP) exécutés dans cinq des six régions du PAM et ont été réalisées dans des contextes divers, y compris des situations d'urgence. Les PSP évalués concernaient les pays suivants: Afghanistan<sup>1</sup>, Algérie<sup>2</sup>, État plurinational de Bolivie<sup>3</sup>, République centrafricaine<sup>4</sup>, Tchad<sup>5</sup>, Équateur<sup>6</sup>, Inde<sup>7</sup>, Jordanie<sup>8</sup>, République kirghize<sup>9</sup>, Mauritanie<sup>10</sup>, Mozambique<sup>11</sup>, Nigéria<sup>12</sup>, Pakistan<sup>13</sup>, État de Palestine<sup>14</sup>, Pérou<sup>15</sup>, Soudan du Sud<sup>16</sup>, Sri Lanka<sup>17</sup>, Soudan<sup>18</sup>, Tadjikistan<sup>19</sup> et République-Unie de Tanzanie<sup>20</sup>. Les autres évaluations gérées au niveau central ont été les suivantes: l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida<sup>21</sup>, l'évaluation de la politique concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition<sup>22</sup>, un rapport de synthèse sur la mesure et le suivi de la performance<sup>23</sup>, et l'examen de l'application des recommandations issues des évaluations thématiques de portée stratégique ou globale<sup>24</sup>. En 2022, deux évaluations interorganisations de l'action humanitaire ont également été achevées – l'une portant sur la crise humanitaire au Yémen, l'autre sur la riposte du PAM face à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Les constatations issues de ces évaluations, ainsi que des 27 évaluations décentralisées achevées en 2022, contiennent des éléments factuels concluants, propres à éclairer l'apprentissage et la prise de décisions au PAM. Les enseignements et les exemples qui illustrent la présente annexe sont tirés des évaluations centralisées achevées en 2022. On trouvera aux paragraphes suivants la synthèse des principales constatations qui en sont issues.

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2022/6-A.

<sup>2</sup> WFP/EB.1/2023/5-D/1/Rev.1.

<sup>3</sup> WFP/EB.2/2022/6-B.

<sup>4</sup> WFP/EB.1/2023/5-D/2.

<sup>5</sup> WFP/EB.1/2023/5-D/3.

<sup>6</sup> WFP/EB.2/2022/6-C.

<sup>7</sup> WFP/EB.2/2022/6-D.

<sup>8</sup> WFP/EB.2/2022/6-E.

<sup>9</sup> WFP/EB.2/2022/6-F.

<sup>10</sup> WFP/EB.1/2023/5-D/4.

<sup>11</sup> WFP/EB.A/2022/7-B.

<sup>12</sup> WFP/EB.1/2023/5-D/5.

<sup>13</sup> WFP/EB.2/2022/6-G.

<sup>14</sup> WFP/EB.1/2023/5-D/6.

<sup>15</sup> WFP/EB.2/2022/6-H.

<sup>16</sup> WFP/EB.2/2022/6-I.

<sup>17</sup> WFP/EB.2/2022/6-J.

<sup>18</sup> WFP/EB.2/2022/6-K.

<sup>19</sup> WFP/EB.2/2022/6-L.

<sup>20</sup> WFP/EB.A/2022/7-C.

<sup>21</sup> WFP/EB.1/2023/5-A.

<sup>22</sup> WFP/EB.1/2023/5-B.

<sup>23</sup> WFP/EB.1/2023/5-C.

<sup>24</sup> WFP/EB.A/2022/7-D.

2. **Le PAM a mis en place des programmes appropriés et réactifs, adaptés à la diversité des situations au niveau national.** Il a été estimé que tous les PSP évalués étaient en harmonie avec les principales priorités gouvernementales et les grands cadres politiques nationaux pertinents. Le PAM a également été en mesure de poursuivre l'exécution de programmes essentiels malgré l'évolution de la situation dans certains pays. L'impact de la pandémie de COVID-19 est demeuré un facteur contextuel déterminant, qui a contribué à l'aggravation de l'insécurité alimentaire et rendu les bénéficiaires plus vulnérables. Les évaluations de PSP ont mis en relief la capacité du PAM d'atténuer les répercussions des nouveaux chocs, y compris la pandémie, et de transposer l'assistance à plus grande échelle lorsque c'était nécessaire. L'évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée en riposte à la COVID-19 a attesté que les membres du Comité permanent interorganisations avaient adapté les programmes "rapidement et de façon créative" compte tenu des nouveaux besoins.
3. **Les évaluations ont mis en lumière des résultats mitigés pour ce qui est du ciblage de l'assistance destinée aux individus et aux communautés les plus vulnérables.** Le PAM a fait procéder à un large éventail d'évaluations de la vulnérabilité et des besoins, de manière à comprendre la nature de ceux des communautés les plus fragiles, par exemple en Afghanistan. Cette démarche a contribué à rendre plus précis et approprié le ciblage des bénéficiaires dans des pays comme l'État plurinational de Bolivie et le Pérou. Le ciblage spécifique des personnes handicapées a été relevé dans au moins trois évaluations de PSP (pour l'État de Palestine, l'État plurinational de Bolivie et la République centrafricaine, notamment). Toutefois, il est ressorti de plusieurs évaluations de PSP que le ciblage avait laissé à désirer, de grandes difficultés ayant été rencontrées dans le cadre de certains programmes pour servir les individus et les communautés les plus vulnérables, soit parce que la structure d'ensemble du PSP reposait sur une approche censée être universelle (Jordanie), soit parce que l'assistance était assortie de certaines conditions (République kirghize). Des problèmes se sont également posés pour cibler les zones présentant les taux de malnutrition les plus élevés (Tchad), et lorsque les critères définis pour le ciblage devaient être actualisés (État de Palestine, Soudan). Compte tenu de l'ampleur des besoins à satisfaire au Soudan du Sud, il a été estimé que l'action du PAM était trop dispersée géographiquement, et donc parfois inadaptée pour répondre à l'ensemble des besoins au niveau local.
4. **Les évaluations ont fait apparaître que les transferts de type monétaire étaient plus en plus utilisés et allaient de pair avec des gains d'efficience.** Les transferts en nature demeurent appréciables dans certaines situations. Mais l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida, ainsi que l'évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée en riposte à la COVID-19, ont révélé que les transferts de type monétaire et les bons étaient plus souvent privilégiés pour l'assistance alimentaire. L'ensemble des évaluations de PSP ont présenté les transferts de type monétaire comme une modalité efficace et pragmatique lorsque les circonstances s'y prêtent, bien acceptée et souvent préférée par les bénéficiaires (comme au Nigéria). Dans au moins quatre évaluations de PSP, il a été établi que les transferts de type monétaire se traduisaient par une diminution notable des coûts afférents aux transferts (Mauritanie, Mozambique, Soudan, Tadjikistan); dans l'État de Palestine, l'utilisation de transferts de type monétaire a permis au PAM d'adapter rapidement les listes de bénéficiaires et le montant des transferts lorsque les besoins se sont intensifiés. L'assistance alimentaire en nature est toutefois demeurée un outil important en 2022, lorsque la disponibilité des produits alimentaires était limitée localement, comme au Tchad. Les évaluations de PSP ont également fait apparaître que les distributions générales contribuaient à atténuer l'insécurité alimentaire dans des pays comme l'Afghanistan et le Soudan du Sud, et qu'elles constituaient un appui indispensable, propre à sauver des vies, pour les réfugiés les plus vulnérables en Jordanie.

5. **Les programmes d'alimentation scolaire ont contribué aux résultats positifs obtenus pour ce qui est des enfants et de la mise en œuvre des stratégies nationales, mais les modèles fondés sur l'utilisation de la production locale ont subi quelques revers.** Les constatations issues des évaluations ont démontré que les interventions reposant sur l'alimentation scolaire amélioreraient les taux de fréquentation scolaire et de poursuite des études et constituaient un dispositif de protection sociale précieux pour les enfants vulnérables (Pérou, Tadjikistan). Certaines évaluations de PSP ont confirmé que les programmes d'alimentation scolaire avaient été adaptés avec succès compte tenu des besoins suscités par la pandémie de COVID-19, le PAM ayant contribué à la mise en place de distributions aux écoliers de rations à emporter (Inde, Nigéria). En 2022, l'exécution des programmes d'alimentation scolaire a été en butte à des problèmes de sécurité et d'accès (République centrafricaine), à des pénuries de ressources financières, et à des difficultés d'approvisionnement et d'accès imputables à la COVID-19 (Afghanistan, Mauritanie, Mozambique, Pakistan, Soudan, Tadjikistan), d'où des fluctuations de la taille et du nombre des rations fournies par le PAM et du nombre de bénéficiaires ayant effectivement reçu une assistance.
6. Dans plusieurs pays (Nigéria, Soudan du Sud et Sri Lanka), le PAM a aidé le gouvernement à mettre en place des modèles d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Mais il a parfois été laborieux de forger les partenariats voulus avec les producteurs locaux en raison du manque de ressources et de difficultés rencontrées pour maintenir une présence opérationnelle durant la pandémie de COVID-19 (État plurinational de Bolivie). L'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida a été l'occasion de constater que les modèles d'alimentation scolaire utilisant la production locale suscitaient un intérêt croissant, mais que "le renforcement des capacités des petits exploitants, des associations d'agriculteurs, des groupes de productrices et des systèmes alimentaires locaux situés près des écoles [ne recevait pas encore la même attention]". Il a été suggéré dans le rapport issu de cette évaluation que la nouvelle stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire, qui prévoit un éventail élargi et plus intégré d'interventions en matière de santé et de nutrition en milieu scolaire, contribuerait à régler certains des problèmes rencontrés dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale.
7. **L'élargissement de la portée de la contribution stratégique et des activités du PAM en matière de nutrition a donné des résultats positifs en ce qui concerne le traitement et la prévention de la malnutrition aiguë modérée, mais la prévention du retard de croissance exige des efforts supplémentaires.** L'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida a fait apparaître que le Programme avait amélioré la qualité et le suivi de l'assistance alimentaire, tout en l'intensifiant, après 2017; en effet, cette année-là, aucun pays n'avait rendu compte d'activités menées dans le domaine de la nutrition, alors qu'ils ont été 69 à le faire en 2021. Les évaluations de PSP se sont fait l'écho de ces constatations; en République-Unie de Tanzanie, le rôle du PAM en qualité de partenaire stratégique dans le domaine de la nutrition s'est développé tout au long de l'exécution du PSP. Au Pérou, l'appui du PAM à la constitution d'un comité consultatif pour l'objectif Faim zéro, avec pour mission de promouvoir la réalisation de l'objectif de développement durable 2, a contribué au positionnement stratégique du PAM en tant que partenaire gouvernemental de confiance.

8. L'évaluation stratégique a révélé que les interventions du PAM spécifiquement axées sur la nutrition jouaient un rôle notable en matière de traitement et de prévention de la malnutrition aiguë modérée, du retard de croissance et des carences en micronutriments. Les évaluations de PSP ont confirmé que le PAM avait atteint ou dépassé les cibles fixées en matière d'effets directs dans plusieurs pays grâce à des stratégies fructueuses – fourniture d'aliments nutritifs spécialisés et de conseils en matière de nutrition, activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, et renforcement des capacités du personnel spécialisé dans les soins de santé primaires (Tadjikistan). Il est également ressorti de l'évaluation stratégique que le PAM employait "des modèles créatifs d'interventions à dimension nutritionnelle adaptées au contexte" dans d'autres domaines d'activité, comme l'assistance alimentaire pour la création d'actifs, la protection sociale, les transferts de type monétaire et l'alimentation scolaire.
9. Les évaluations de PSP se sont fait l'écho de la constatation formulée dans l'évaluation stratégique selon laquelle les résultats des activités de prévention du retard de croissance avaient été mitigés. Il a été déterminé que la couverture de ces activités et leur durabilité estimée étaient insuffisantes au Pakistan et au Soudan du Sud, et il a été considéré que le PAM avait manqué d'ambition en Mauritanie, où les activités en question s'étaient limitées à la fourniture d'aliments enrichis et à la sensibilisation. Il a été noté dans l'évaluation stratégique de la politique en matière de nutrition que la place de premier plan accordée au traitement de l'émaciation et à la prévention du retard de croissance dans ladite politique semblait "désormais excessive, compte tenu du travail que mène actuellement le PAM et des diverses stratégies de prévention de la malnutrition dans un contexte où celle-ci est de plus en plus prise en compte de manière globale".
10. **Certaines activités de renforcement de la résilience ont donné des résultats positifs au niveau individuel, mais leur efficacité d'ensemble a laissé à désirer.** Ce sont principalement les bénéficiaires qui ont tiré parti des activités de renforcement de la résilience: ils ont vu leurs moyens d'existence et leur situation économique s'améliorer dans l'État de Palestine, au Niger, au Pakistan et au Tchad. Les programmes axés sur les moyens d'existence des agriculteurs qui ont bénéficié d'un financement pluriannuel suffisant (État de Palestine, Pérou, Sri Lanka) ont donné des résultats prometteurs. Toutefois, il est ressorti des évaluations que les activités axées sur la résilience tendaient à être menées à trop petite échelle, à l'aune du degré des besoins et des potentialités existantes, et qu'elles avaient pâti de la dispersion géographique des efforts déployés et de difficultés de financement (Afghanistan, République centrafricaine), ainsi que de la réorganisation des priorités lorsque des situations d'urgence se faisaient jour (Soudan).
11. **Le renforcement des capacités des pays est devenu une clé de voûte de l'action menée par le PAM, mais il est difficile d'assurer la durabilité des résultats obtenus.** S'agissant du renforcement des capacités nationales et de l'appui au processus de développement, la vocation du PAM a évolué progressivement et il a renoncé à l'exécution directe de programmes au profit d'un rôle de "catalyseur" dans certains pays (Équateur, Inde, Nigéria, Pakistan, Pérou, République kirghize, Sri Lanka). Il est ressorti des évaluations qu'il avait mené avec succès un large éventail d'initiatives d'assistance technique à l'appui du renforcement des capacités des pays, notamment en aidant à la conception de politiques publiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, en stimulant le dialogue social au sujet d'enjeux pertinents et en apportant des améliorations à l'exécution de politiques et de programmes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition (Équateur, Inde). Le PAM a également apporté un appui institutionnel à des gouvernements pour que la protection sociale soit plus aisément adaptable à l'évolution des circonstances, par exemple dans l'État de Palestine et en Mauritanie, et aux fins de l'élaboration de cadres nationaux en matière de sécurité alimentaire et d'alimentation scolaire, en Jordanie.

12. Toutefois, dans certains pays, la performance du PAM en matière de renforcement des capacités des pays et la durabilité potentielle des résultats obtenus ont pâti de plusieurs entraves – perspective de court terme en matière d’assistance technique et implication insuffisante au niveau infranational (République kirghize, Tadjikistan), ou difficultés rencontrées pour transposer à plus grande échelle et financer des activités de renforcement des capacités des pays (République-Unie de Tanzanie). Dans certains pays, le souci du long terme en matière de renforcement des capacités nationales a été relégué au second plan compte tenu de la nécessité de se consacrer aux priorités humanitaires suscitées par la pandémie et d’autres crises naissantes (Nigéria, République kirghize, Tchad). Enfin, le taux de renouvellement élevé du personnel gouvernemental et des employés du PAM a constitué un problème dans plusieurs pays.
13. **Les partenariats ont été déterminants, mais certaines occasions ont été manquées.** Les évaluations ont montré que les partenariats efficaces encourageaient le PAM à consacrer du temps, avec détermination, à l’établissement de synergies avec diverses entités gouvernementales et du système des Nations Unies et à jouer un rôle de premier plan dans les structures interorganisations. À titre d’exemple, l’évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida a fait apparaître que les efforts déployés pour améliorer les partenariats avaient donné des résultats positifs, et il y a été noté qu’ils avaient eu une incidence sur le potentiel de contribution à l’amélioration des effets directs, à l’évolution des systèmes et à la durabilité. Toutefois, plusieurs anomalies ont été relevées. Par exemple, au Nigéria, le PAM a noué des partenariats solides au sein de l’équipe de pays pour l’action humanitaire mais, au-delà, au niveau opérationnel, le même degré de succès n’a pas toujours été atteint. Il a été noté dans l’évaluation du PSP pour la République kirghize que l’atout du PAM était la coordination plutôt que la collaboration, ce qu’atteste le nombre relativement peu élevé de programmes menés conjointement. Les évaluations ont également appelé l’attention sur des situations dans lesquelles il était possible de créer des partenariats pour remédier à une mise en œuvre trop compartimentée, ce qui aiderait à l’instauration de partenariats plus stratégiques et synergiques, tirant parti des avantages propres à chacun des acteurs concernés.
14. **Les principes humanitaires ont fait partie intégrante des programmes du PAM.** L’évaluation de la politique concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix a mis en relief son adhésion de longue date aux principes humanitaires, perceptible bien avant le début de la mise en œuvre de la politique en matière de consolidation de la paix, en 2013. Il a été constaté dans les évaluations que le PAM adhérait systématiquement aux principes d’humanité, de neutralité, d’impartialité et d’indépendance (Équateur, État plurinational de Bolivie, Jordanie, Pérou, Tadjikistan) et que des systèmes efficaces étaient en place, qui garantissaient le respect de ces principes (État de Palestine). De plus, le rapport sur l’évaluation de la politique en matière de consolidation de la paix a indiqué que le personnel du PAM était guidé par les principes humanitaires lorsqu’il prenait en compte les risques de conflit. Les évaluations ont également mis en relief les difficultés rencontrées pour adhérer aux principes humanitaires lorsque le PAM agissait dans des zones disputées, – comme au Yémen, ou lorsqu’il collaborait étroitement avec des gouvernements et l’armée pour obtenir un accès ou à des fins logistiques – suscitant une perception négative et le doute quant à son indépendance opérationnelle (Nigéria). Toutefois, dans des contextes présentant des difficultés similaires, comme au Soudan et au Soudan du Sud, le PAM est parvenu à respecter les principes en question.

15. **S'agissant de l'égalité des sexes et du renforcement de l'autonomie des femmes, les résultats du PAM sont restés mitigés, comme les précédents rapports annuels sur les résultats l'avaient déjà mis en lumière.** Les rapports d'évaluation de PSP ont rendu compte d'avancées positives pour ce qui est de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, attestée notamment par la participation du PAM à un programme institutionnel visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes (Afghanistan, État de Palestine, Pakistan, République-Unie de Tanzanie) et le travail mené avec des partenaires (Équateur, Soudan du Sud). Des exemples d'activités visant à transformer les relations entre femmes et hommes dans des PSP provisoires ont été cités, comme la participation d'hommes et de garçons en tant qu'aidants prodiguant des conseils en matière de nutrition ou en tant qu'agents du changement en vue de l'amélioration de la nutrition au Soudan du Sud. Toutefois, d'importantes lacunes subsistent: l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida a fait apparaître qu'il se préoccupait au premier chef de garantir la parité femmes-hommes dans tous les programmes, mais avec une efficacité inégale d'un programme à l'autre. L'évaluation a suggéré que le manque de capacités et de ressources financières directement allouées à ce type d'activités, ainsi que la faiblesse des chaînes de responsabilité hiérarchique dans les bureaux de pays du PAM, compromettaient parfois le succès des activités axées sur la problématique femmes-hommes et l'intégration de mesures visant à transformer les relations entre femmes et hommes dans les approches programmatiques. Dans les rapports d'évaluation de PSP portant sur l'Afghanistan et le Soudan du Sud, une analyse plus approfondie de la problématique femmes-hommes a été préconisée pour que les activités visant à transformer les relations entre femmes et hommes menées dans ces deux pays soient mieux ciblées compte tenu de leurs difficultés propres.
16. **Les considérations liées à la protection et l'atténuation des risques en matière de protection ont été intégrées dans les programmes, mais des difficultés ont été rencontrées pour assurer la protection dans certains contextes opérationnels.** Les évaluations ont fait apparaître que, en dépit de difficultés liées à la situation sur le terrain, le PAM avait réussi, dans l'ensemble, à prendre des mesures propres à recenser et atténuer les risques en matière de protection dans le cadre de ses activités. Par exemple, les rapports d'évaluation de PSP portant sur l'Afghanistan, l'Équateur, la Mauritanie et le Soudan du Sud ont indiqué que le PAM avait investi dans la protection et intensifié ses efforts de mise en œuvre, ce qui avait permis aux bénéficiaires d'obtenir une assistance sans risque pour leur protection ou leur sécurité, et dans le respect de leur dignité (Sri Lanka). Certaines évaluations de PSP ont également fait état d'un renforcement de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et de la lutte contre les violences sexistes (Mozambique, Soudan du Sud). Certes, les capacités techniques de traitement des questions liées à la protection étaient limitées dans certains bureaux de pays du PAM (Mozambique, Soudan), et des difficultés similaires ont été relevées chez des partenaires coopérants du PAM (Pakistan, République centrafricaine).
17. **Le PAM s'est employé à faire mieux appliquer le principe de responsabilité vis-à-vis des populations touchées en mettant en place des canaux de remontée de l'information, mais ceux-ci n'ont pas toujours fonctionné comme prévu.** Certaines évaluations ont mentionné les efforts accomplis par le PAM pour instaurer des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information, ainsi que des permanences téléphoniques pour la remontée d'observations en provenance du terrain, notamment dans le cadre des interventions menées à la suite du passage des cyclones Idai et Kenneth, au Mozambique. Toutefois, les dispositifs en question n'ont pas toujours été systématiquement utilisés par les bénéficiaires, comme au Soudan et à Sri Lanka, et certaines préoccupations n'ont donc pas été rapportées. Les difficultés rencontrées ont notamment été les suivantes: les populations touchées n'avaient qu'une connaissance limitée des divers mécanismes communautaires de remontée de l'information à leur disposition; les dispositifs en question



- n'étaient pas accessibles; certains bénéficiaires étaient mal à l'aise à l'idée d'y avoir recours; le suivi des commentaires en retour des bénéficiaires était lent, parfois inexistant.
18. **À quelques exceptions près, la durabilité environnementale ne constituait pas une priorité explicite dans les PSP évalués en 2022.** En Équateur, le PAM a mené un certain nombre d'activités intéressant spécifiquement l'adaptation aux changements climatiques. Au Tadjikistan, il s'est employé à réduire les émissions de carbone. Au Soudan, il a mis en œuvre un projet d'exploitation de l'énergie solaire à grande échelle.
  19. **L'intensification des efforts déployés par le PAM pour promouvoir les activités menées à la confluence de l'action humanitaire, du développement et de la paix a été attestée, mais ils sont parfois restés lettre morte.** L'évaluation de la politique en matière de consolidation de la paix a conclu que la principale contribution du PAM à la paix demeurerait le travail mené au titre de l'insécurité alimentaire, de la résilience et des moyens d'existence. Le rapport correspondant a conclu que le PAM était de plus en plus efficace dans des domaines tels que la prestation d'un appui technique aux fins de la transposition à une plus grande échelle de l'enrichissement des aliments, de l'exploitation de la corrélation entre action humanitaire, développement et paix pour protéger la nutrition, notamment en plaidant pour que la protection sociale ait une dimension nutritionnelle, et du renforcement des systèmes alimentaires au bénéfice de la nutrition. Toutefois, il y a également été noté que l'ambition du PAM d'agir à la confluence de l'action humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix n'avait pas toujours été couronnée de succès, notamment en raison d'une transition partiellement inaboutie vers la phase opérationnelle et de la nécessité de renforcer la complémentarité et la collaboration entre le PAM et ses principaux partenaires, condition nécessaire pour aller de l'avant.
  20. **Les évaluations de PSP ont de nouveau mis en relief les problèmes présentés par l'imprévisibilité du financement, l'affectation préalable de certaines ressources et l'absence de diversité des sources de financement.** Les fluctuations de la disponibilité des ressources financières ont provoqué des difficultés en Afghanistan, dans l'État de Palestine et dans l'État plurinational de Bolivie, et l'absence de diversification des donateurs a constitué un écueil en République centrafricaine et en République kirghize. En Jordanie, au Soudan du Sud et au Tchad, les transferts de type monétaire ont été entravés par la préaffectation de certains fonds, qui a pesé sur le choix de la modalité de transfert. L'irrégularité de la disponibilité des ressources financières a également compromis l'efficacité des programmes de nutrition mis en œuvre au Mozambique et au Yémen et, en Mauritanie, la même difficulté a compromis la continuité du traitement, de l'étape de la malnutrition aiguë sévère à celle de la malnutrition aiguë modérée. L'évaluation de la politique en matière de consolidation de la paix a fait ressortir les possibilités offertes d'attirer des financements pluriannuels et de procéder à une planification de long terme par l'évolution vers les PSP pluriannuels.
  21. **Les efforts déployés par le PAM en matière de sensibilisation ont varié considérablement d'un pays à l'autre, en fonction de la situation nationale.** Le PAM n'a pas toujours fait œuvre de sensibilisation dans les proportions voulues pour vanter l'avantage relatif qu'il présentait, ou promouvoir les intérêts des personnes vulnérables (Inde, Tchad). Toutefois, des exemples de concertation sur l'action à mener et d'activités de sensibilisation menées efficacement ont été cités. À Sri Lanka, par exemple, où les programmes pâtissaient d'un manque de ressources financières, le PAM a été en mesure d'exploiter des possibilités de collaboration avec des partenaires grâce à des efforts de sensibilisation pour remédier à ce déficit.

22. **Le recours aux technologies a facilité la prestation d'une assistance efficace et rationnelle dans certains pays.** Dans les évaluations de PSP portant sur le Pérou et sur Sri Lanka, il a été relevé que la numérisation des systèmes d'enregistrement des bénéficiaires et des plateformes de gestion des transferts avait contribué à l'accélération de la fourniture de l'appui requis. En Inde, des innovations technologiques promues par le PAM ont permis la mise en place de modalités d'un bon rapport coût-efficacité permettant de venir en aide aux bénéficiaires indirects et d'obtenir les résultats escomptés à l'échelle voulue. S'agissant de la Jordanie, l'évaluation du PSP a conclu que l'investissement du PAM dans les innovations technologiques et les solutions numériques avait grandement contribué à réduire les coûts et à rendre possible la poursuite de la prestation d'une assistance d'urgence. L'évaluation consacrée au PSP pour l'État plurinational de Bolivie a noté des résultats positifs dus à la mise en place d'un système d'alerte rapide novateur, qui exploite les connaissances ancestrales et autochtones à l'appui de la formulation de prévisions météorologiques, et à la décision d'utiliser des drones à l'appui d'interventions d'urgence.
23. **La pénurie de ressources humaines a constitué un obstacle de taille à la réalisation des ambitions définies dans les politiques du PAM et dans les PSP.** En raison de fluctuations de la disponibilité de personnel et du volume des effectifs, l'exécution de certaines opérations a été complexe dans plusieurs pays, comme l'Afghanistan, l'État plurinational de Bolivie et le Pakistan. Le taux de rotation élevé du personnel du PAM a posé des problèmes au Nigéria, en République centrafricaine, en République-Unie de Tanzanie, au Tadjikistan et au Tchad, tandis que du fait de la dépendance vis-à-vis de consultants recrutés sur la base de contrats de courte durée et des difficultés rencontrées pour recruter et fidéliser des experts possédant les compétences voulues dans les Bureaux du PAM en Mauritanie, au Mozambique et en République-Unie de Tanzanie, il était ardu de disposer en continu des connaissances techniques nécessaires. L'évaluation du PSP pour le Soudan a fait apparaître qu'il existait un écart entre l'axe stratégique du PAM et les ambitions énoncées dans le PSP, d'une part, et les structures et arrangements institutionnels disponibles pour les concrétiser, d'autre part.
24. Les évaluations ont également fait ressortir qu'il était difficile d'attirer et de retenir du personnel recruté sur le plan international pour des postes techniques ou de responsabilité. Par exemple, l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida a indiqué que, malgré la présence au Siège d'une équipe chargée de la nutrition motivée, compétente et dotée d'un effectif substantiel, les moyens d'agir étaient parfois limités par un déficit de personnel aux niveaux national et régional. De même, l'équipe qui appuyait la riposte du PAM au VIH à l'échelle mondiale était réduite, et les référents dans ce domaine au niveau national, lorsqu'il en existait, assumaient fréquemment un double rôle.
25. **Le fait que les données issues du suivi étaient principalement utilisées à des fins de communication d'informations, plutôt que d'amélioration des programmes, était une source de difficulté persistante.** Le rapport de synthèse sur la mesure et le suivi de la performance, dans lequel ont été colligées les constatations formulées dans 53 rapports d'évaluation centralisée ou décentralisée établis entre 2018 et 2021, a indiqué que plus de 90 pour cent d'entre eux avaient recommandé que soient améliorés les systèmes ou pratiques de suivi. Dans la plupart des cas, l'amélioration des cadres de suivi, l'adoption de mesures visant à remédier aux lacunes en matière de données, l'amélioration de la qualité et de la ventilation des données, ou encore le développement de l'utilisation des données, ont été préconisés.



26. Les évaluations ont également mis en lumière la nécessité de développer la collecte, l'analyse et la communication de données qualitatives afin de mieux contextualiser les accomplissements du PAM et de renforcer sa capacité d'apprendre et de s'adapter à l'aide de l'information tirée du suivi. L'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida a fait apparaître que le PAM collectait certes un volume important de données, mais que ce n'était pas encore une organisation axée sur les données. D'après cette évaluation, il avait été reconnu qu'il fallait accorder une plus grande place au suivi, notamment en comblant les lacunes des indicateurs existants, en particulier les indicateurs qualitatifs, en améliorant la faisabilité et la praticité de la collecte de données de bonne qualité à l'aune d'indicateurs fondamentaux, et en consacrant davantage d'attention et de ressources à l'utilisation des données et à l'interprétation correcte de celles-ci à l'appui de l'exécution des programmes. Le rapport de synthèse sur la mesure et le suivi de la performance contenait une citation extraite du rapport de l'évaluation stratégique de l'alimentation scolaire de 2020, qui pointait que si l'on ne mettait l'accent que sur le décompte des bénéficiaires, on atteindrait l'objectif chiffré, mais on passerait à côté de l'essentiel.
27. Les évaluations ont mis en relief une difficulté particulière, à savoir le suivi de la performance dans le cadre des activités de renforcement des capacités des pays et la communication d'informations à ce sujet, s'agissant notamment de la pertinence et de la validité des indicateurs d'effet direct institutionnels, et de la détermination de la nature des contributions spécifiques du PAM aux effets directs. Les conséquences de ces difficultés ont été mentionnées dans certaines évaluations de PSP: pour ce qui est de l'Inde, des problèmes ont été rencontrés pour mesurer la contribution du PAM au renforcement des capacités des pays en termes quantitatifs; au Pérou, le PAM avait globalement atteint ses objectifs en matière de renforcement des capacités nationales, mais s'était heurté à des difficultés pour procéder à la mesure quantitative des progrès accomplis, en raison d'embûches associées à la validation des indicateurs et à la collecte de données; en République-Unie de Tanzanie, des difficultés similaires avaient eu pour effet de réduire la visibilité de la contribution du PAM au renforcement des capacités nationales.
28. **Bien que certains écueils persistent, les évaluations ont conclu que l'adaptabilité, l'esprit d'initiative et l'engagement à l'échelle du PAM avaient rendu possible l'exécution efficace des programmes.** L'examen de l'application des recommandations issues des évaluations thématiques de portée stratégique ou globale a été l'occasion de recenser des facteurs favorables ou défavorables courants dans dix évaluations dont les rapports avaient été publiés entre 2016 et le 30 juin 2020. Ces constatations demeurent dans une large mesure pertinentes pour les évaluations menées en 2022. Les facteurs favorables courants incluent l'adaptabilité du PAM, le fait que les responsabilités y sont bien définies, ainsi que l'engagement et l'esprit de collaboration des départements, divisions et unités, tant directement que dans le cadre de comités ou de groupes de travail transversaux. Les facteurs défavorables courants sont des capacités insuffisantes en matière de ressources humaines, le manque de ressources financières, et les décisions prises en ce qui concerne l'établissement de priorités et l'allocation de ressources à l'échelle institutionnelle. Les autres facteurs cités sont l'absence de clarté en cas de modification des rôles et des responsabilités, et l'absence de participation et de directives en ce qui concerne la prise de décisions, aux échelons régional et national.