

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 4–8 juin 2012**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2012/7-A**  
7 mai 2012  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION EN 2011**

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directrice, OE\*: Mme H. Wedgwood tél.: 066513-2030

Chargée principale de l'évaluation, OE: Mme S. Burrows tél.: 066513-2519

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative principale de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Bureau de l'évaluation

## AVANT-PROPOS

Le présent rapport annuel sur l'évaluation se concentre sur les enseignements tirés à ce jour de la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013. Il met fortement l'accent sur l'apprentissage, en tenant compte des signes de progrès relevés à ce jour dans la mise en œuvre et les résultats, de manière à apporter les ajustements nécessaires et à réunir des données concrètes pour l'élaboration du prochain plan stratégique.

Quatre évaluations stratégiques ont examiné les progrès accomplis dans des secteurs spécifiques liés à la transformation opérée par le PAM, qui d'organisme d'aide alimentaire devient un organisme d'assistance alimentaire. Elles ont étudié le rôle du PAM dans la protection sociale et la mise en place de filets de sécurité, la lutte contre la perpétuation de la faim, le travail en partenariat et la façon dont les bureaux de pays s'adaptent au changement.

Deux évaluations à mi-parcours d'initiatives novatrices – les Achats au service du progrès et le projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles en Ouganda – fournissent des enseignements sur la manière dont les achats du PAM peuvent être mis au service de la réalisation d'objectifs de développement. Quant à l'évaluation de la politique en matière d'alimentation scolaire, elle répertorie les leçons à tirer de la transformation de cette activité de longue date, afin d'englober les objectifs plus généraux énoncés dans le Plan stratégique; elle utilise des données recueillies dans le cadre d'une série de cinq évaluations de l'impact de l'alimentation scolaire, dont trois ont été achevées en 2011.

Des quatre évaluations de portefeuilles de pays, on peut tirer des enseignements concernant la mise en œuvre du Plan stratégique du point de vue des pays.

Ensemble, ces évaluations réalisées en 2011 donnent des indications précieuses sur les résultats obtenus par rapport aux cinq Objectifs stratégiques et sur les progrès accomplis en ce qui concerne les transitions fondamentales découlant du Plan stratégique: de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire; de la planification projet par projet à une approche plus stratégique; de la mise en œuvre d'opérations à la création de conditions favorisant l'appropriation, le renforcement des capacités et la responsabilisation des gouvernements; et de partenariats créés aux fins de l'exécution à des partenariats stratégiques, axés sur des objectifs communs.

Les travaux du Bureau de l'évaluation et les types d'évaluation réalisés reflètent aussi ces transitions. Le Bureau a achevé son évolution vers des évaluations stratégiques de plus haut niveau et a commencé à mener davantage d'évaluations conjointement avec des partenaires stratégiques.

À l'avenir, le Bureau de l'évaluation continuera à améliorer la pertinence et la qualité des évaluations ainsi que la façon dont celles-ci sont utilisées et contribuera à ce que le PAM utilise davantage des données concrètes pour étayer l'élaboration des politiques et la planification et la mise en œuvre des activités.

Helen Wedgwood  
*Directrice du Bureau de l'évaluation*  
*Programme alimentaire mondial*

## RÉSUMÉ

Le présent rapport annuel sur l'évaluation se concentre sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan Stratégique pour 2008-2013. Quinze des 16 évaluations terminées en 2011 étaient des évaluations de haut niveau, globales ou couvrant plusieurs opérations menées dans un même pays. L'accent mis sur les évaluations de haut niveau permet non seulement de créer des synergies entre les évaluations, mais aussi d'obtenir une plus grande valeur ajoutée à partir des ressources limitées du PAM, en fournissant des données concrètes qui éclaireront les décisions stratégiques.

La structure du rapport de cette année reflète les thèmes abordés: le passage stratégique de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire; l'alimentation scolaire; le soutien du PAM aux petits exploitants et aux marchés agricoles; les portefeuilles de pays du PAM; l'assistance alimentaire assurée dans les situations de réfugiés prolongées (évaluée conjointement avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés); et l'opération d'urgence menée au Niger.

Les quatre évaluations stratégiques ont examiné différentes dimensions de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire; des points communs surprenants sont apparus au niveau de l'analyse, alors que ces évaluations étaient axées sur des aspects différents: le rôle du PAM en matière de protection sociale et de mise en place de filets de sécurité; son rôle dans la lutte contre la perpétuation de la faim; son action dans le cadre de partenariats; et l'adaptation des bureaux de pays au changement. Elles ont toutes constaté que les changements entrepris dans le cadre de cette transition pouvaient améliorer l'efficacité de l'action menée par le PAM pour s'attaquer aux dimensions complexes de la faim, dans des contextes distincts. Le PAM a procédé à des adaptations et pris des mesures novatrices importantes s'agissant de chacune des dimensions à l'étude, notamment au niveau des pays, ce qui a donné un certain nombre de résultats prometteurs. Les évaluations de portefeuilles de pays ont, elles aussi, constaté que des résultats encourageants avaient été obtenus, notamment pour ce qui était d'élargir et d'approfondir la collaboration entre le PAM et les gouvernements, et d'utiliser des outils autres que l'aide alimentaire.

Il n'empêche qu'à mi-parcours du cycle du Plan stratégique, l'appui organisationnel en faveur de cette transition est faible, la direction de cette initiative laisse à désirer et la définition des buts et priorités manque de clarté; de plus, l'adaptation des systèmes d'appui, des procédures, des orientations, de la capacité du personnel, du suivi et de l'évaluation et des mécanismes de financement se fait lentement. Les investissements consacrés à la gestion du changement sont pour l'heure inférieurs aux besoins, alors que l'efficacité future en dépend.

Les constatations issues des évaluations de portefeuilles de pays et de l'évaluation de la politique de 2009 en matière d'alimentation scolaire sont venues étayer ces conclusions. Il en est ressorti que cette politique venait à point nommé, qu'elle tenait compte des préoccupations de la communauté internationale en la matière, qu'elle reposait sur des données concrètes et qu'elle était novatrice. L'alimentation scolaire a effectivement permis d'obtenir chacun des multiples avantages escomptés, mais ceux-ci n'en sont pas pour autant automatiques et il peut falloir faire des compromis, comme l'a montré la série d'évaluations d'impact réalisée à ce

sujet en 2011. Il faut analyser de manière plus approfondie le rapport coût-efficacité au moment de la conception des programmes; cela doit aussi permettre de déterminer si l'alimentation scolaire est bien le meilleur moyen d'obtenir certains résultats. On a constaté que le ciblage, la composition des rations et la fréquence de leur distribution étaient des variables essentielles qui avaient une incidence sur l'efficacité de l'alimentation scolaire en tant que filet de sécurité. Il en allait de même pour d'autres activités examinées lors des évaluations de portefeuilles de pays. L'analyse de la sécurité alimentaire effectuée par le PAM est souvent apparue comme un instrument précieux pour beaucoup d'organisations, mais elle doit encore être affinée et utilisée de manière plus disciplinée pour être plus efficace.

Les évaluations des portefeuilles de pays, ainsi que de l'opération d'urgence menée au Niger en 2010, ont confirmé les atouts du PAM en matière d'interventions d'urgence dans différents contextes (Objectif stratégique 1). Elles donnent aussi des éclairages utiles sur les possibilités et les difficultés liées à la réalisation des autres Objectifs stratégiques lors de situations d'urgence.

Les évaluations à mi-parcours de l'initiative pilote Achats au service du progrès et du programme d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles en Ouganda ont constaté que ceux-ci étaient très pertinents et novateurs, et avaient déjà permis d'importantes réalisations. Il est essentiel de continuer à mettre à l'essai différentes modalités, afin de recueillir des données concrètes d'ici à la fin du projet pilote sur le point d'entrée le plus approprié dans la chaîne de valeur, compte tenu du rapport coût-efficacité, de l'impact et de la viabilité. Le système de suivi et d'évaluation devrait être adapté afin d'optimiser les possibilités d'apprentissage à ce niveau.

Les évaluations effectuées en 2011 permettent au PAM de tirer quatre grandes leçons, assorties de recommandations: i) investir plus dans la gestion des changements à apporter aux modalités de travail du PAM qui sont prévus dans le Plan stratégique pour 2008–2013; ii) continuer à renforcer les synergies entre les programmes, en externe et en interne; iii) poursuivre l'application de la stratégie de suivi et d'évaluation; et iv) renforcer l'apprentissage dans le cadre de la culture dynamique du PAM.

## PROJET DE DÉCISION\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2011" (WFP/EB.A/2012/7-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2012/7-A/Add.1, et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des 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.

## 1. INTRODUCTION

1. L'année 2011, qui a marqué la fin de l'exercice biennal 2010–2011, a vu un changement se produire au poste de Directeur du Bureau de l'évaluation. Le présent rapport<sup>1</sup>, comme le précédent, comporte deux grandes parties. Après la présente introduction, la Section 2 fait la synthèse des constatations et des leçons tirées des évaluations achevées en 2011 et se termine par la présentation de recommandations à l'intention de la haute direction du PAM. La Section 3 passe en revue les activités menées par le Bureau de l'évaluation pour continuer à améliorer la qualité et l'utilité des évaluations du PAM, et décrit les perspectives pour l'avenir.
2. Cette année, la Section 2 est articulée par thème, plutôt que par type d'évaluation, conformément au programme de travail de 2011 du Bureau de l'évaluation. Le tableau 1.1 présente la liste des 16 évaluations terminées par le Bureau de l'évaluation en 2011. Les thèmes couverts sont recensés dans le tableau 1.2.

<b>TABLEAU 1.1: ÉVALUATIONS ACHEVÉES EN 2011, PAR TYPE</b>	
<b>Évaluations globales</b>	<b>Évaluations de portefeuilles de pays</b>
Évaluation stratégique du rôle du PAM en matière de protection sociale et de filets de sécurité	Portefeuille d'activités du PAM en Haïti
Évaluation stratégique du rôle du PAM pour ce qui est de mettre un terme à la perpétuation de la faim	Portefeuille d'activités du PAM au Kenya
Évaluation stratégique des partenariats dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire	Portefeuille d'activités du PAM au Rwanda
Évaluation stratégique de la façon dont les bureaux de pays du PAM s'adaptent au changement	Portefeuille d'activités du PAM au Yémen
Évaluation à mi-parcours de l'initiative Achats au service du progrès (2008–2013)	<b>Évaluations d'impact</b>
Évaluation stratégique à mi-parcours de l'aide à l'agriculture et à la commercialisation des produits agricoles apportée par le PAM en Ouganda (2009–2014)	Évaluation de l'impact de l'alimentation scolaire au Bangladesh
Évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire	Évaluation de l'impact de l'alimentation scolaire en Côte d'Ivoire
<b>Évaluation des opérations</b>	Évaluation de l'impact de l'alimentation scolaire en Gambie
Opération d'urgence au Niger 200170	Évaluation d'impact réalisée conjointement par le PAM et le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées – Éthiopie

<sup>1</sup> Le présent rapport a été établi par Sally Burrows, Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation et Directrice par intérim du Bureau de l'évaluation (du 1<sup>er</sup> octobre 2011 au 8 janvier 2012) et par Helen Wedgwood, Directrice du Bureau de l'évaluation, à partir du 9 janvier 2012. Des contributions à ce rapport sont venues des consultants Everett Ressler, Terrence Jantzi et John Markie, ainsi que de Claire Conan, Chargée de l'évaluation, et de Cinzia Cruciani, assistante de recherche (évaluation) au Bureau de l'évaluation.

**TABLEAU 1.2: THÈMES ET ÉVALUATIONS CORRESPONDANTES ACHEVÉES**

Thème	Nombre et type d'évaluations (2011)
Alimentation scolaire	3 évaluations d'impact 1 évaluation de politique (globale)
Le PAM et les marchés des produits agricoles	2 évaluations stratégiques (globales)
Transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire	4 évaluations stratégiques (globales)
Positionnement stratégique des portefeuilles de pays	4 évaluations de portefeuilles de pays
Assistance alimentaire dans des situations de réfugiés prolongées	1 évaluation d'impact, réalisée avec le HCR
Opérations individuelles – Opérations d'urgence	1 évaluation des opérations

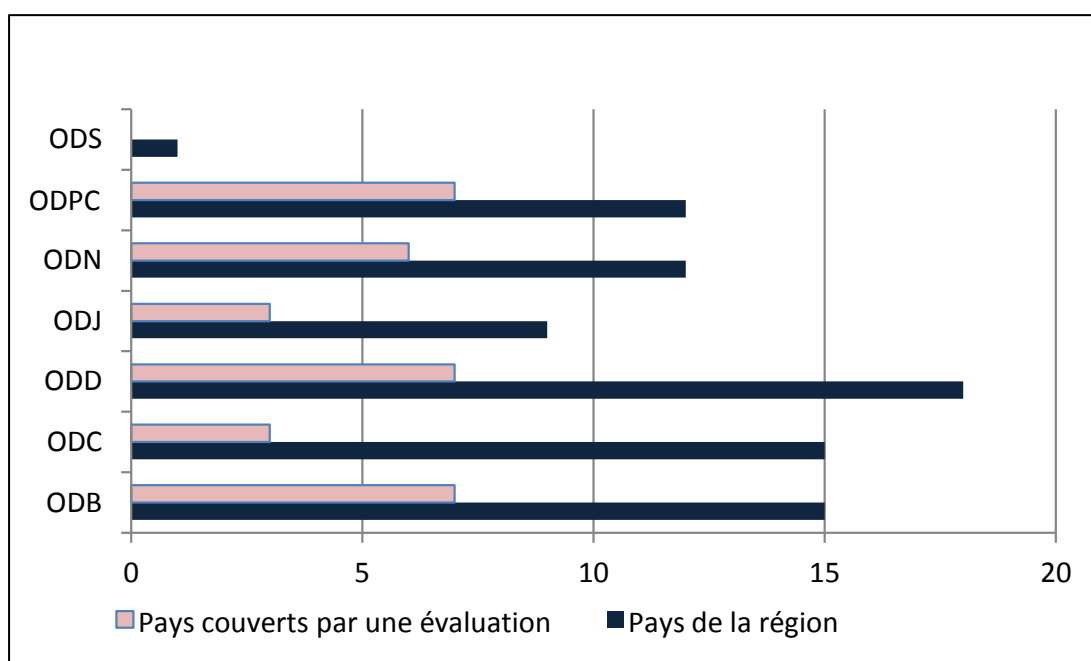
### 1.1. Stratégie d'évaluation

3. **Synergies entre les évaluations, pour l'obtention de valeur ajoutée.** En 2011, deux types de synergies ont permis d'approfondir et d'amplifier les éclairages obtenus dans le cadre de l'évaluation: synergie entre les quatre évaluations stratégiques étroitement liées portant sur la transition opérée de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire (tableau 1.2); et synergie entre les cinq évaluations de l'impact de l'alimentation scolaire, qui ont fourni des informations approfondies de la plus grande utilité pour l'évaluation globale de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire (tableau 1.2), et qui ont aussi été utilisées dans les pays aux fins de l'établissement de stratégies nationales sur l'alimentation scolaire.
4. Le Bureau de l'évaluation, toujours en quête de synergies dans son domaine d'activité, a lancé une série de quatre évaluations d'impact consacrées à la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans des situations de réfugiés prolongés. Ces évaluations, menées de concert avec le HCR, appliquent une méthodologie unique, adaptée au contexte le cas échéant, et produisent des résultats comparables, qui peuvent être synthétisés afin de mieux renseigner sur les atouts et les faiblesses communs aux différents secteurs couverts par les programmes et de disposer de données concrètes pour l'élaboration de politiques<sup>2</sup>. Cette série d'évaluations s'achèvera en 2012.
5. **Accent mis sur les évaluations de plus haut niveau.** Le Bureau de l'évaluation a opéré sa transition vers des évaluations de plus haut niveau: évaluations globales – évaluations stratégiques et évaluations de politiques; évaluation de portefeuilles de pays; et séries d'évaluations d'impact. La seule opération ayant fait l'objet d'une évaluation à titre individuel en 2011 était l'opération d'urgence au Niger. Étant donné que les ressources sont limitées, cette approche peut permettre au PAM d'obtenir une plus grande valeur ajoutée, en mettant à sa disposition des données concrètes qui éclaireront les décisions stratégiques concernant les politiques et les stratégies de pays ou institutionnelles. Chaque évaluation de portefeuille de pays et d'impact couvre de multiples opérations, et les évaluations d'impact analysent les effets directs, l'impact et les effets non intentionnels de manière plus approfondie que les évaluations portant sur une seule opération. Les sous-sections 3.1 et 3.6 fournissent un complément d'information sur les facteurs pris en considération lors de la planification des évaluations.

<sup>2</sup> Des séries supplémentaires sont prévues entre 2012 et 2014, dans le cadre d'un programme à horizon mobile.

6. En 2011, la portée des évaluations reflétait cette nouvelle approche privilégiant les évaluations de plus haut niveau. Sur le plan géographique, les évaluations ont couvert un nombre de pays supérieur à la normale<sup>3</sup>, et elles étaient assez bien réparties entre tous les pays où le PAM menait des opérations (figures 1.1 et 1.2). Cette augmentation tenait en grande partie au fait que les chiffres tenaient compte d'études de cas englobant plusieurs pays<sup>4</sup>, réalisées dans le cadre d'évaluations globales (voir le tableau 1.1). En 2011, davantage d'évaluations de ce type ont été menées: sept<sup>5</sup>, soit autant qu'au cours des quatre années précédentes.
7. Comme pour les années précédentes, les constatations issues des évaluations ne sauraient être considérées comme étant représentatives de toutes les opérations du PAM.

**Figure 1.1: Répartition géographique des évaluations, par région du PAM**



ODB: Bureau régional de Bangkok (Asie)  
 ODC: Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale)  
 ODD: Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)  
 ODJ: Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)  
 ODN: Bureau régional de Nairobi (Afrique orientale et centrale)  
 ODPC: Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)  
 ODS: Bureau régional pour le Soudan

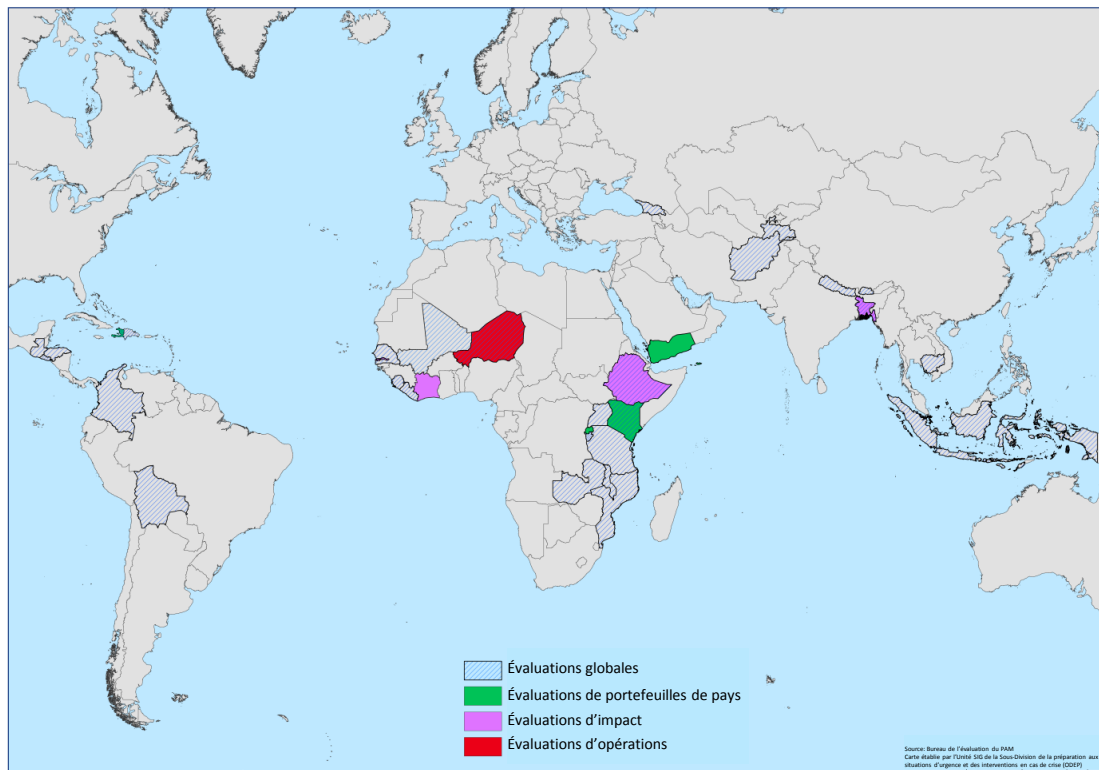
<sup>3</sup> Il s'agit des pays dans lesquels au moins une évaluation a été réalisée, ne couvrant pas nécessairement toutes les opérations qui y étaient menées.

<sup>4</sup> La profondeur de l'analyse de ces études de cas varie d'une évaluation à l'autre.

<sup>5</sup> Quatre évaluations stratégiques globales ont été approuvées dans le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2010–2011; une cinquième (l'évaluation de la politique d'alimentation scolaire) a été demandée par le Conseil d'administration en novembre 2009; en outre, deux autres évaluations, traitant du rôle du PAM sur les marchés des produits agricoles, avaient été demandées par la direction.



**Figure 1.2: Répartition des évaluations dans le monde**



## 2. CONSTATATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS

8. La présente section résume les principales constatations qui s'imposent pour les différents groupes d'évaluations reproduits au tableau 1.2 et souligne les indications et enseignements importants que le PAM peut en tirer, pour chaque groupe. À la fin de la section (sous-section 2.7) figurent les quatre grandes leçons tirées de toutes les évaluations, et les recommandations correspondantes.

### 2.1. Transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire

9. La présente sous-section fait la synthèse des messages communs qui se dégagent des quatre évaluations stratégiques<sup>6</sup> portant sur la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire opérée par le PAM, qui est au centre du Plan stratégique pour 2008–2013. Ces évaluations, réalisées à mi-parcours de la période couverte par le Plan stratégique, devaient fournir, en temps utile, des informations pertinentes sur l'état d'avancement de cette transition, sous l'angle de quatre de ses dimensions. Elles ne sauraient être assimilées à une évaluation du Plan stratégique lui-même<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Le rôle du PAM en matière de protection sociale et de filets de sécurité; le rôle du PAM pour ce qui est de mettre un terme à la perpétuation de la faim; les partenariats dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire; et la façon dont les bureaux de pays du PAM s'adaptent au changement. Ci-après, ces évaluations seront dénommées: évaluation de la protection sociale, évaluation de la lutte contre la perpétuation de la faim, évaluation des partenariats et évaluation de l'adaptation au changement.

<sup>7</sup> Une évaluation d'ensemble du Plan stratégique devrait avoir une plus grande portée et suivre des méthodes différentes.

10. Pour ces évaluations, 16 pays ont été visités et trois autres ont été analysés grâce à des études sur dossier et des entretiens téléphoniques avec les principales parties prenantes dans le pays<sup>8</sup>. Les données ainsi recueillies ont été complétées par un examen des documents se rapportant aux programmes, une analyse plus vaste de la documentation consacrée à ce thème, des entretiens avec des parties prenantes externes au niveau mondial, et des entretiens avec le personnel du PAM en poste dans des bureaux régionaux ou au Siège<sup>9</sup>.
11. Le Plan stratégique pour 2008–2013 laissait au PAM un plus large choix quant aux méthodes adoptées pour répondre aux besoins. Le PAM a démontré, à maintes reprises, qu'il était capable d'agir rapidement et avec agilité pour faire face aux situations d'urgence. Le Plan stratégique prévoit un même degré d'agilité pour adapter les programmes aux situations de redressement et de développement, qui font souvent suite aux situations d'urgence. Les évaluations ont donc accordé une importance considérable, mais pas exclusive, aux périodes d'après-crise et aux contextes autres que les situations d'urgence.
12. Les évaluations ont été menées par quatre équipes indépendantes distinctes, mais leurs constatations et conclusions présentent des similitudes frappantes, notamment en ce qui concerne les problèmes systémiques que le PAM peut résoudre. Ces "messages centraux" sont mis en évidence dans les paragraphes ci-dessous, afin que les enseignements tirés profitent au maximum au PAM alors que celui-ci œuvre à l'élaboration de son prochain plan stratégique. Ces messages viennent compléter les enseignements plus détaillés concernant le thème spécifique au cœur de chaque évaluation et ne se substituent en aucun cas à ceux-ci.
13. **Message 1: La transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire est un choix approprié et en général fort bien accueilli, même si cette opération est difficile.** La transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, prévue dans le Plan stratégique, est bien adaptée à l'évolution actuelle des circonstances externes dans lesquelles le PAM évolue, notamment si l'on tient compte du fait que, selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), près de 1 milliard d'êtres humains seraient classés dans la catégorie des "personnes souffrant de la faim". Les évaluations ont constaté que les parties prenantes externes et internes reconnaissaient largement que les ajustements apportés par le PAM étaient nécessaires, notamment dans les situations d'après-crise et autres que les situations d'urgence. Les outils et principes opérationnels récemment approuvés pour procéder à cette évolution ont, eux aussi, bénéficié d'un large soutien.
14. Cette transition est toutefois très difficile à effectuer et les changements requis ont d'importantes incidences au niveau organisationnel. L'évaluation consacrée à l'adaptation au changement a estimé que le processus en cours était probablement la réforme stratégique la plus importante opérée depuis la création du PAM, car elle touchait pratiquement tous les aspects de la démarche suivie par le PAM et de ses opérations.

---

<sup>8</sup> En Afrique – Burundi, Éthiopie, Kenya, Niger, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Sénégal, Sierra Leone, et Zambie; en Asie – Bangladesh, Cambodge, Indonésie, Népal et République démocratique populaire lao; en Amérique latine et dans les Caraïbes – Colombie, État plurinational de Bolivie, Guatemala et Haïti; et dans la Communauté des États indépendants – Géorgie.

<sup>9</sup> Quatre bureaux de pays ont participé à plus d'une évaluation stratégique.

15. **Message 2: De profonds changements sont en cours et ils vont dans la bonne direction.** Toutes les évaluations ont constaté qu'un profond processus de changement et d'innovation était en cours, à tous les niveaux du PAM. Elles ont observé, chacune dans son domaine, des adaptations et des innovations positives, conformes à la nouvelle orientation stratégique. Parmi celles-ci figurent les nouvelles formes de participation stratégique, ainsi que les modifications apportées à des interventions "classiques":
- a) élargissement de la collaboration avec une vaste gamme d'entités gouvernementales, y compris intégration plus poussée dans les programmes de protection sociale existants et coordination renforcée avec d'autres programmes gouvernementaux en cours;
  - b) recours accru à l'aide non alimentaire dans les opérations, y compris des initiatives visant à accroître la production locale et les achats sur place, et utilisation de bons et de transferts monétaires;
  - c) réforme de la nature et de la qualité des partenariats du PAM, pour répondre aux nouveaux besoins et faire fond sur la bonne réputation du PAM en tant que partenaire. Parallèlement, le PAM continue d'obtenir de bons résultats en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise – à la fois individuellement et en tant que partenaire – notamment sur le plan logistique;
  - d) intervention accrue dans des domaines autres que les opérations, comme l'élaboration de politiques, le plaidoyer et la participation aux travaux d'organes de coordination interorganisations;
  - e) adoption d'une démarche plus stratégique en matière de planification des programmes, à la faveur des stratégies de pays.
16. **Message 3: Pour une meilleure efficacité, le processus de changement doit être mieux dirigé, encadré et soutenu.** Chacune des quatre évaluations est arrivée à la conclusion que l'efficacité du PAM dans les secteurs examinés présentait des lacunes qui justifiaient l'adoption d'importantes mesures correctives. Les problèmes sous-jacents et les facteurs contribuant à ces lacunes ont fait l'objet d'un consensus étonnant. Les quatre évaluations ont en effet estimé, unanimement, que les principaux obstacles entravant l'amélioration de l'efficacité du processus de transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire étaient de nature interne – c'est-à-dire qu'ils étaient placés sous le contrôle du PAM – et tenaient principalement à la démarche suivie par le PAM pour mettre en œuvre le Plan stratégique.
17. Pour la gestion du Plan stratégique, le PAM s'est contenté de fournir des orientations stratégiques d'ensemble, en donnant aux bureaux de pays toute faculté d'adapter et d'innover, tout en mettant progressivement au point des systèmes et des structures d'appui. La direction et l'encadrement assurés et le soutien fourni se sont révélés insuffisants.
18. **Message 4: Le manque de clarté des concepts et des priorités des programmes a conduit les parties prenantes externes à faire de multiples interprétations s'agissant de la position du PAM, qu'elles ne connaissent pas forcément bien.** Toutes les évaluations ont signalé le manque de clarté des concepts, étayant les nouvelles modalités de travail, ce qui a conduit à diverses interprétations de certains concepts de base, comme "l'assistance alimentaire", les "filets de sécurité" et les "partenariats". Chaque évaluation a mis en lumière des ambiguïtés et des incertitudes chez les parties prenantes – à l'intérieur comme à l'extérieur du PAM – quant à la signification de la transition vers l'assistance alimentaire, et notamment quant à ce que le PAM devrait faire et à la façon dont il devrait travailler.

19. Il faudrait préciser davantage le cadre conceptuel, les priorités établies au niveau des programmes et les principes directeurs. La clarté des concepts a une influence sur l'orientation et les priorités des programmes, les décisions d'investissement dans les systèmes et les compétences du personnel et, en dernière analyse, sur l'exécution des programmes et la crédibilité du PAM. Ces derniers facteurs, à leur tour, déterminent l'aptitude à établir des partenariats stratégiques et à obtenir des financements.
20. *Clarté du cadre conceptuel.* Les quatre évaluations ont souligné à quel point il importait de bien faire comprendre une série de théories et de concepts nouveaux, y compris les approches relatives à la protection sociale, la nature de la faim inscrite dans la durée et les principes du travail en partenariat.
21. *Hiérarchisation des priorités dans le cadre des programmes.* Sans clarté conceptuelle, il n'y a pas de cadre bien articulé pour la définition cohérente de priorités dans le cadre des programmes, ni de bonne compréhension du rôle du PAM et de sa position dans le système pris de manière plus globale. Les évaluations ont permis de constater que la hiérarchisation des priorités dans le cadre des programmes était établie de manière pragmatique, sur la base d'une série de principes directeurs qui comprennent une approche axée sur les besoins, le renforcement des capacités nationales, la promotion de la mise en main d'activités par les gouvernements, l'accroissement du rôle joué au niveau de l'élaboration des politiques et du plaidoyer, la promotion d'un engagement participatif de grande ampleur, l'amélioration de la concordance avec les priorités des gouvernements, et l'harmonisation avec les stratégies générales du système des Nations Unies.
22. Parmi les autres principes, on trouve aussi la nécessité de prendre des engagements à long terme, sur la base de financements prévisibles, de passer de partenariats fondés sur des objectifs opérationnels à des relations plus stratégiques, et enfin de maintenir une grande souplesse pour permettre au PAM de s'adapter à l'évolution de la situation.
23. Même si ces principes directeurs sont utiles et découlent du Plan stratégique, ils ne suffisent pas à assurer la cohérence d'ensemble. En particulier, l'approche axée sur les besoins a souvent été considérée comme une méthode "palliative", qui n'était pas suffisamment orientée vers des objectifs précis. Elle ne constitue pas une base solide sur laquelle fonder les opérations ou mettre en place des capacités organisationnelles. Dans certains cas, cela a donné lieu à toute une série d'interventions qui ont apporté certaines contributions, conformes aux priorités des gouvernements, mais qui manquaient de cohérence sur le plan conceptuel et de priorités bien définies, d'où une ambiguïté entourant le rôle du PAM. Les changements apportés ont été déterminés par des facteurs extérieurs au PAM, et ont été essentiellement réactifs, plutôt que proactifs.
24. **Message 5: Des messages clairs doivent être largement diffusés.** Faute de clarté, le PAM n'arrive pas à bien faire comprendre aux acteurs se trouvant aux avant-postes, dans les pays, comment ses nouvelles modalités de travail découlent de son mandat et comment il envisage son rôle et ses responsabilités par rapport à d'autres intervenants, dans le système pris dans son ensemble. L'absence d'une communication claire donne souvent l'impression aux parties prenantes extérieures qu'une orientation précise fait défaut et qu'il existe des risques de doubles emplois et de dérive de la mission du PAM.
25. **Message 6: les changements apportés aux systèmes et processus internes du PAM le sont trop lentement par rapport aux besoins découlant des nouvelles modalités de travail.** C'est notamment le cas dans les domaines suivants: financement, planification, suivi et évaluation, ciblage et évaluation des besoins, appui à l'apprentissage – gestion des connaissances – et mise en place de partenariats.

26. *Financement.* Le PAM ne dispose pas de processus adéquats pour s'assurer des financements pluriannuels prévisibles, ce qui entrave beaucoup les opérations et a de multiples effets indésirables qui font obstacle à l'élargissement de la programmation dans le domaine de l'assistance alimentaire. De plus, le nouveau cadre de financement n'a pas encore été mis en place au niveau des pays, ce qui ne fait que retarder le renforcement des capacités.
27. *Planification, suivi et évaluation.* Les quatre évaluations ont noté que les systèmes de planification, de suivi et d'évaluation en place étaient essentiellement axés sur l'aide alimentaire et les projets, au lieu de porter sur des approches programmatiques plus stratégiques. Deux évaluations ont souligné le potentiel de la nouvelle approche en matière de planification, reposant sur des stratégies par pays, mais cette approche n'est pas encore entièrement appliquée aux opérations et n'a pas encore atteint son plein potentiel en ce qui concerne la qualité du processus. Les systèmes de suivi et d'auto-évaluation doivent être profondément remaniés, notamment pour inclure le suivi au niveau des effets directs, ce qui permettra ensuite d'évaluer ceux-ci et l'impact.
28. *Ciblage et évaluation des besoins.* Les méthodes plus avancées de programmation qu'impliquent les nouvelles modalités de travail exigent des activités plus complexes de ciblage, de définition des priorités et d'évaluation des besoins. Les compétences spécialisées du PAM en matière d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité ont été reconnues à plusieurs reprises comme un atout clé, un avantage comparatif et une contribution positive aux partenariats. Il est essentiel de perfectionner ces compétences pour appuyer la transition vers l'assistance alimentaire; cela pourrait en outre permettre de jeter des bases plus solides pour la planification des stratégies par pays.
29. *Soutien et apprentissage au niveau du Siège et des bureaux régionaux.* Il est ressorti des évaluations qu'il fallait absolument fournir des orientations aux fins du règlement proactif des problèmes, afin d'aider le personnel et les partenaires à assimiler les innovations dans un contexte en pleine évolution, en recourant à des échanges entre pairs pour promouvoir l'apprentissage pratique. Trois des quatre évaluations ont également relevé la nécessité de revoir la structure organisationnelle au Siège.
30. *Mécanismes de partenariat.* De nombreux mémorandums d'accord signés avec d'autres organismes des Nations Unies ou des gouvernements avaient été conclus avant la modification de l'approche de programmation et reposent sur des hypothèses qui ne sont pas liées aux activités d'assistance alimentaire. Les modèles de mémorandum d'accord n'ont pas encore été adaptés aux partenariats stratégiques.
31. ***Message 7: Le PAM dispose de personnel compétent, mais il doit investir pour veiller à ce que les compétences techniques et les qualifications nécessaires à la mise en application intégrale de l'approche de l'assistance alimentaire soient disponibles, tant au PAM que parmi les partenaires.*** Les quatre évaluations ont constaté que le personnel était dévoué et pragmatique, et qu'il s'attachait avec dynamisme à répondre aux besoins et à apporter des améliorations sur le plan organisationnel. Selon ces évaluations, le personnel avait de très bonnes capacités de résolution des problèmes, faisait preuve d'une grande souplesse et manifestait un vif intérêt à l'égard des implications du Plan stratégique. Parmi les autres atouts, on peut citer les vastes connaissances opérationnelles des acteurs et la dynamique sociopolitique sur le terrain. Grâce à sa créativité, le personnel parvient à mettre en place des interventions novatrices sur fond de situation en mutation, souvent en dépit du manque d'orientations et de soutien de la part du PAM.

32. Les quatre évaluations ont toutefois noté divers problèmes dans le domaine des ressources humaines, qui exigent une action déterminée visant à adapter les recrutements, les promotions et le renforcement des capacités et des compétences spécialisées, dans de nouvelles disciplines ainsi qu'à se doter des qualifications requises pour assumer les nouveaux rôles prévus dans le cadre de l'approche axée sur l'assistance alimentaire. Il convient d'établir une distinction claire entre les capacités et les compétences à développer chez le personnel du PAM et celles qui doivent être recherchées auprès de partenaires.
33. Des compétences techniques doivent être disponibles, y compris parmi le personnel, dans de nouvelles disciplines comme la nutrition, la protection sociale et la faim de longue durée; l'expérience des partenariats, y compris les qualifications et principes correspondants; les techniques d'élaboration de politiques, de sensibilisation et de renforcement des capacités – donner les moyens de faire, plutôt que faire soi-même; les compétences en matière de suivi, par exemple la recherche et l'analyse dans de nouveaux domaines, et l'évaluation quantitative des progrès faits sur la voie de la réalisation des nouveaux objectifs.
34. Les quatre évaluations arrivent à la conclusion que les changements entrepris dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire peuvent améliorer l'efficacité du PAM lorsqu'il s'attaque aux dimensions complexes de la faim dans différents contextes, y compris les catastrophes soudaines ou à évolution lente, le redressement et un développement plus stable. Les adaptations et innovations apportées aux avant-postes ont produit des résultats prometteurs.
35. Cependant, force est de constater qu'à mi-parcours du cycle du Plan stratégique, le soutien du PAM à la transition vers l'assistance alimentaire reste faible, notamment pour ce qui est de la direction d'ensemble, de la clarté des objectifs et des priorités, et de la mise au point de systèmes d'appui. L'adaptation des systèmes, des procédures, des orientations et des capacités du personnel n'a progressé que lentement et reste en retard par rapport au rythme des changements survenus sur le terrain. Les investissements consacrés à l'encadrement et à la gestion de la mise en œuvre du Plan stratégique n'ont pas encore atteint le niveau qu'exigerait l'ampleur des changements envisagés. Pour maximiser les effets de son action, le PAM devra s'efforcer de remédier à ces lacunes, de manière concertée.

## 2.2. Alimentation scolaire

36. La présente sous-section fait la synthèse des évaluations de l'alimentation scolaire achevées en 2011. Trois évaluations d'impact ont été menées à bien, en Gambie, en Côte d'Ivoire et au Bangladesh, portant le total à cinq. Cette série d'évaluations a fourni des données concrètes pour l'évaluation d'ensemble de la politique de 2009 en matière d'alimentation scolaire, dont le Conseil d'administration avait demandé la réalisation lorsqu'il avait approuvé la politique.

### ⇒ *Évaluations d'impact*

37. Afin de maximiser les enseignements tirés pour l'avenir, chacune des évaluations d'impact gérées par le Bureau de l'évaluation a couvert des activités d'alimentation scolaire réalisées sur plusieurs années et a vérifié les résultats obtenus sur la base des trois grands objectifs sectoriels énoncés dans la politique de 2009. Il faut toutefois noter que la plupart des opérations avaient été conçues à une époque où l'alimentation scolaire avait uniquement des objectifs éducatifs. Les éventuelles contributions aux nouveaux objectifs fixés en matière de nutrition et/ou de transfert de valeur sont donc des effets positifs imprévus.

38. **Effets directs sur le plan de l'éducation.** Au Bangladesh et en Gambie, des effets directs positifs ont été constatés sur le plan de la scolarisation et de la fréquentation scolaire. Toutefois, en Gambie, l'équipe d'évaluation n'a pas pu déterminer dans quelle mesure l'alimentation scolaire avait (ou non) contribué à améliorer le taux de scolarisation, par rapport à d'autres initiatives prises dans le secteur de l'éducation au cours de la même période. Les données sur la fréquentation scolaire ont été jugées trop peu fiables pour en tirer des conclusions. En Côte d'Ivoire, aucune différence significative n'a été relevée entre les écoles où des repas scolaires étaient servis et les autres. L'évaluation est arrivée à la conclusion que cet état de fait était dû aux années d'instabilité en Côte d'Ivoire, pendant lesquelles des repas étaient distribués trop rarement pour avoir véritablement un effet, même si un grand nombre d'enfants en avait alors bénéficié.
39. Comme en 2010, toutes les évaluations d'impact ont constaté que la qualité de l'éducation et les pressions économiques étaient des facteurs influençant dans une large mesure les résultats éducatifs à long terme et la décision prise par les ménages de scolariser ou non les enfants. L'alimentation scolaire peut certes contribuer à l'obtention d'un impact sur l'éducation, mais elle ne peut y parvenir toute seule.
40. **Nutrition.** Il est apparu clairement que l'alimentation scolaire contribuait à satisfaire les besoins nutritionnels journaliers au Bangladesh et en Gambie. Sa contribution a été particulièrement importante au Bangladesh, où le régime alimentaire des enfants d'âge scolaire est carencé en macronutriments et en micronutriments. Les données dont disposaient les équipes d'évaluation étaient cependant insuffisantes pour que l'on puisse mesurer avec précision les effets directs obtenus sur le plan de la nutrition.
41. **Transfert de valeur.** La politique en matière d'alimentation scolaire de 2009 a établi comme objectif le "transfert de valeur en faveur des ménages" et en a fait la principale contribution de l'alimentation scolaire aux filets de sécurité et à la protection sociale. Les repas distribués peuvent varier, allant de simples collations servies à l'école, comme au Bangladesh, à de grandes rations alimentaires à emporter à la maison. Même s'il s'agit d'un effet "imprévu" pendant la période à l'étude, on a constaté des transferts de valeur positifs au Bangladesh et en Gambie, représentant respectivement 4 et 9,6 pour cent des revenus des ménages pour les populations les plus vulnérables; ils ont aussi permis d'économiser des aliments à la maison. En Côte d'Ivoire, les données étaient peu probantes. Lorsque les ménages prennent une décision sur la scolarisation des enfants, le transfert de valeur positif que représente l'alimentation scolaire doit être mis en balance avec les coûts liés à la fréquentation scolaire, qui comprennent une contribution en espèces pour les repas scolaires en Gambie et en Côte d'Ivoire, et avec les coûts d'opportunité liés au fait que les enfants ne peuvent plus travailler, dans le cas de la Côte d'Ivoire. Pour les ménages les plus vulnérables, le transfert de valeur était à peu près égal aux coûts afférents à la fréquentation scolaire.
42. L'efficacité de l'alimentation scolaire en tant que filet de sécurité dépend aussi, dans une large mesure, de son ciblage, ainsi que du caractère adéquat des rations et de la fréquence de leur distribution. Les trois évaluations ont constaté que l'alimentation scolaire n'était pas disponible pendant la période de soudure, lorsque l'insécurité alimentaire et la faim étaient au plus haut, car celle-ci coïncidait avec les vacances scolaires. Cela a de lourdes implications pour la réalisation des objectifs plus généraux prévus par la nouvelle politique.

⇒ *Évaluation de la politique*

43. Les données recueillies lors des évaluations d'impact ont été utilisées pour l'évaluation de la politique de 2009 en matière d'alimentation scolaire, qui s'est elle aussi achevée en 2011<sup>10</sup>. Cette évaluation devait: i) étudier la politique sous l'angle qualitatif; ii) évaluer les résultats de cette politique, ainsi que les activités menées pour la mettre en œuvre; et iii) analyser les causes des faits constatés, afin d'en tirer des leçons pour l'avenir. L'évaluation a fortement mis l'accent sur l'apprentissage, car il s'agissait de l'une des premières politiques élaborées dans le cadre du Plan stratégique pour 2008–2013, et l'évaluation a eu lieu dans les 18 mois suivant l'approbation de la politique, ce qui était trop tôt pour que l'on puisse espérer voir les effets directs produits par les opérations.
44. La politique a des atouts importants. Elle s'adapte au contexte international et aux débats mondiaux, y compris en ce qui concerne l'efficacité de l'aide, et est pleinement conforme au Plan stratégique du PAM pour 2008–2013 et à d'autres politiques. Elle a été présentée au bon moment et elle est rédigée de manière claire et persuasive; elle tient compte des éclairages fournis par les données publiées au moment de sa rédaction, qui montraient que l'alimentation scolaire pouvait contribuer à produire de multiples effets directs sur l'instruction, la nutrition, l'économie agricole et la protection sociale. Elle donne une image globale de l'alimentation scolaire, présentée comme un instrument de protection sociale, souligne la nécessité de disposer de systèmes durables gérés par les pouvoirs publics, et met en évidence les possibilités qui existent de lier l'alimentation scolaire au développement agricole. Ses huit normes de qualité<sup>11</sup> constituent une innovation importante, digne de louanges.
45. La politique n'est cependant pas dépourvue de défauts. Elle n'établit pas de distinction assez nette entre la justification générale de l'alimentation scolaire et le rôle spécifique du PAM, la question étant de savoir ce que le PAM ferait différemment. Sa vision de la protection sociale est trop étriquée: une approche axée sur la protection sociale est plus radicale que la politique ne veut bien le reconnaître et l'alimentation scolaire, en tant qu'instrument de protection sociale, présente à la fois des avantages et des inconvénients. La politique devrait souligner la nécessité de concentrer chaque cas sur une sous-série d'objectifs multiples possibles. Il n'est pas impossible d'obtenir des avantages multiples – comme l'ont montré les évaluations d'impact du PAM – et il y a peut-être des arbitrages à faire, en matière de protection sociale, entre le transfert durable des responsabilités, la couverture universelle et le ciblage des groupes les plus vulnérables. À la lumière de ce qui précède, la politique n'accorde pas non plus l'attention voulue au rapport coût-efficacité en tant que critère à utiliser lors de la conception de programmes d'alimentation scolaire et pour déterminer si l'alimentation scolaire est bien le meilleur moyen d'obtenir certains effets directs bien précis.

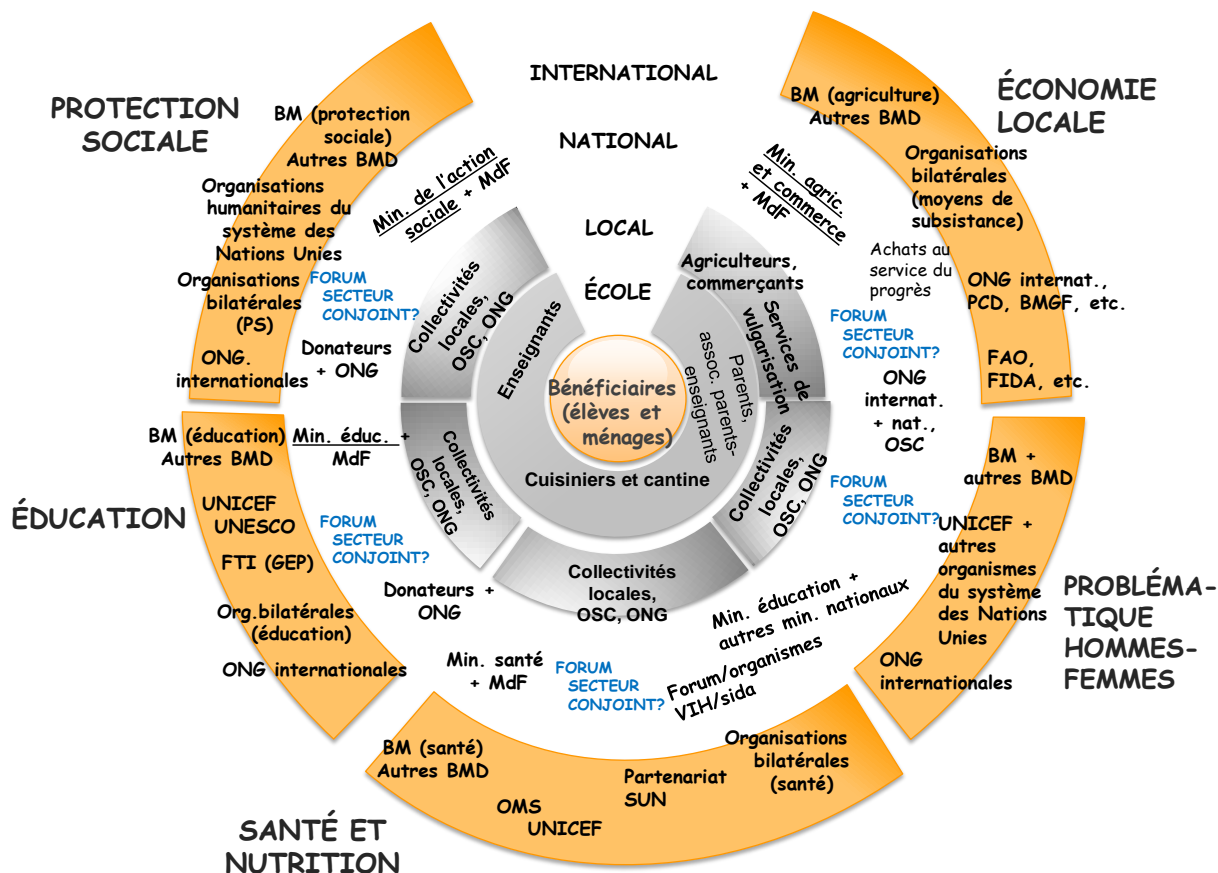
---

<sup>10</sup> Les constatations issues de dix évaluations d'impact – cinq gérées par le Bureau de l'évaluation, trois par la Banque mondiale et deux par des bureaux de pays du PAM – étaient différentes, mais pas incompatibles. Une synthèse de ces constatations est jointe en annexe au présent rapport.

<sup>11</sup> En l'occurrence: stratégie de viabilité; alignement sur les politiques nationales; financement et budgets stables; programme axé sur les besoins et la maîtrise des coûts; solides dispositifs institutionnels d'exécution, de suivi et d'obligation redditionnelle; stratégie de production et d'approvisionnement locaux; partenariats et coordination intersectorielle solides; et participation et appropriation solides de la communauté.



Figure 2.1: Effets multiples, parties prenantes multiples



Source: S. Lister et al., 2011.

*Abbréviations:* BMGF – Fondation Bill & Melinda Gates; BM – Banque mondiale; BMD – Banques multilatérales de développement; FTI – Initiative pour l'accélération de l'éducation pour tous; GEP – Partenariat mondial pour l'éducation; MdF – Ministère des finances; OMS – Organisation mondiale de la Santé; ONG – organisation non gouvernementale; OSC – Organisation de la société civile; PCD – Partenariat pour le développement de l'enfant; PS – Protection sociale; SUN – Renforcer la nutrition.

46. En général, la poursuite d'objectifs multiples complique le travail et les rôles du PAM, ainsi que ses relations, notamment au niveau des pays. Même si la politique a été élaborée en tenant compte de données concrètes et solides, elle tend à simplifier à l'excès et à privilégier le plaidoyer plutôt que des orientations équilibrées. La politique est pertinente et elle occupe déjà une place appréciable dans le portefeuille de projets et dans les activités du PAM: des travaux considérables ont déjà été réalisés sur les directives relatives aux programmes et sur le soutien apporté par le PAM aux nouveaux systèmes nationaux; en outre, de nouveaux partenariats ont été solidement établis avec des organismes multilatéraux et des gouvernements. La politique entérine nombre de bonnes pratiques et d'initiatives déjà suivies par les bureaux de pays, et elle consacre des principes – comme la prise en main des activités par les pouvoirs publics – qui font partie intégrante de la stratégie d'ensemble du PAM. Il arrive donc souvent que les bureaux de pays mettent en œuvre des éléments importants de la politique, mais ils sont encore loin de l'appliquer sciemment dans son intégralité, ce qui fait qu'ils négligent d'autres éléments importants comme les huit normes de qualité, qui ne sont pas encore prises systématiquement comme critères pour assurer le suivi des programmes d'alimentation scolaire et rédiger des rapports à leur sujet.

47. Pour que l'approche suivie par le PAM s'inscrive dans la durée, celui-ci doit procéder, au niveau de ses méthodes de travail, aux changements radicaux qu'exige cette politique, notamment en fournissant constamment des avis techniques complexes, en réorientant les approches et en se conformant aux huit normes de qualité. Il faudra pour cela changer profondément les systèmes, les mesures d'incitation et les procédures en place au PAM, se doter de nouvelles compétences et élaborer des modèles de financement. Certains de ces changements ont déjà été mis en place, mais il reste encore beaucoup à faire.

### 2.3. Soutien du PAM aux petits exploitants et aux marchés des produits agricoles

48. La présente sous-section fait la synthèse des principales constatations et leçons tirées des deux évaluations à mi-parcours des nouveaux programmes du PAM visant à tester l'utilisation d'achats destinés à l'aide alimentaire pour accroître les revenus des petits exploitants<sup>12</sup>. Cet objectif qui touche le développement est la caractéristique la plus particulière et la plus novatrice du PAM, pour qui il revêt une importance primordiale.

#### ⇒ Programmes

49. L'initiative quinquennale Achats au service du progrès, lancée en 2008, est destinée à mettre à l'essai des activités novatrices, qui utilisent les achats effectués par le PAM aux fins de l'aide alimentaire pour stimuler le développement de l'agriculture et des marchés, de manière à maximiser les profits des petits exploitants à faible revenu, notamment les femmes. Elle vise à permettre à 500 000 petits exploitants de gagner en moyenne 50 dollars de plus par an.
50. Cette initiative est mise en œuvre dans 21 pays<sup>13</sup>: 15 en Afrique, quatre en Amérique centrale et deux en Asie. En Ouganda, le projet pilote s'inscrit dans le cadre d'un projet plus vaste d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles, composante fondamentale de la stratégie du PAM pour ce pays.
51. Lorsque les évaluations ont été réalisées, l'objectif du projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles en Ouganda était qu'agriculteurs et négociants vendent chaque année au PAM des aliments produits localement, à hauteur de 100 millions de dollars. Ce projet vise à améliorer la manutention des produits après la récolte et à accroître et diversifier les achats locaux – comme l'initiative Achats au service du progrès – mais il cherche en outre à développer les infrastructures commerciales, notamment le système de réception d'entrepôt.
52. Les fonds requis au titre de l'initiative Achats au service du progrès visent à assurer l'assistance technique, et des subventions doivent permettre l'établissement de partenariats du côté de l'offre; quant au projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles en Ouganda, des fonds sont nécessaires pour mener de grandes opérations de renforcement des infrastructures. Les fonds supplémentaires reçus pour les achats de produits alimentaires ne sont pas pris en compte dans l'évaluation. Au moment de l'évaluation, l'initiative Achats au service du progrès avait reçu 140 millions de dollars de neuf donateurs privés, bilatéraux ou multilatéraux. Les contributions au projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles en Ouganda se chiffraient, par ailleurs, à 14 millions de dollars, sur un coût total estimé à 101 millions de dollars.

<sup>12</sup> Depuis la réalisation de ces évaluations, des changements ont été apportés aux projets. Le présent rapport analyse la situation au moment où les évaluations avaient été faites.

<sup>13</sup> Vingt pays au moment de l'évaluation.

⇒ *Pertinence et conception des programmes*

53. L'objectif consistant à accroître l'impact en matière de développement des achats du PAM – qui est le principal acheteur d'aide alimentaire au monde – sur les petits exploitants et les marchés a été jugé très pertinent lors des débats actuels sur le développement et conforme aux politiques nationales et aux Objectifs stratégiques du PAM. L'initiative Achats au service du progrès, qui comporte de nombreuses facettes, se prête à la coexistence et à l'expérimentation de différents modèles. L'une des quatre grandes facettes de cette initiative est la recherche, ce qui est inhabituel pour le PAM. L'évaluation a constaté que des ressources suffisantes étaient prévues pour le suivi et l'évaluation, ce qui faciliterait la boucle d'apprentissage et les comparaisons entre différents pays. L'initiative doit néanmoins appliquer aux travaux de recherche une approche plus itérative, afin de tester et examiner les hypothèses de base et modifier certains aspects, à mesure que se poursuit la mise en œuvre.
54. En particulier, les évaluations ont répertorié quatre hypothèses, passées inaperçues lors de la conception du programme général, qui ne se vérifient pas automatiquement dans tous les cas et méritent un complément d'expérimentation. Ces hypothèses sont que l'autonomisation des femmes peut être favorisée par la participation à des associations paysannes; que la production céréalière peut aider les petits exploitants, surtout les femmes, à échapper à la pauvreté; que les marchés sont inefficients et inaccessibles aux petits agriculteurs, qu'ils exploitent; et que les mesures collectives prises par l'intermédiaire des associations paysannes peuvent remédier efficacement aux défaillances des marchés.
55. La conception des projets était plus rigoureuse lorsqu'il s'agit des projets pilotes menés dans les pays, notamment en Amérique latine, que lorsqu'il s'agissait de projet au niveau mondial. Une attention accrue a été accordée à l'analyse des problèmes et des risques auxquels sont exposés les petits agriculteurs – notamment les femmes – dans la chaîne de valeur et à la vérification des hypothèses de base.
56. La conception du projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles en Ouganda reposait, en particulier, sur une bonne analyse de ces questions. Elle reconnaissait qu'en général, les marchés ougandais n'exploitaient pas les agriculteurs, mais qu'ils étaient inefficients, pour des raisons d'organisation, de volume et d'infrastructure. L'évaluation a toutefois noté que les interventions ne se déroulaient pas de manière cohérente, depuis l'approche conceptuelle jusqu'à la mise en œuvre, et au suivi et à l'évaluation. Ce projet est certes novateur et couvre une gamme particulièrement vaste et variée d'activités, dans toute la filière commerciale, mais il risque de devenir un assemblage hétérogène de différents éléments qui ne se soutiennent pas mutuellement si les décisions continuent de ne pas reposer suffisamment sur les données recueillies lors du suivi et de l'évaluation.

⇒ *Efficiences*

57. L'initiative Achats au service du progrès est en bonne voie pour atteindre ses objectifs sur le plan des achats. Au moment de l'évaluation, des contrats avaient été conclus pour l'achat de 160 000 tonnes de vivres – presque exclusivement des céréales et surtout du maïs. Plus des trois quarts des aliments achetés à de petits exploitants ont été livrés dans les temps et aux prix convenus, en respectant les critères de qualité, ce qui est un résultat appréciable.

58. Les cas de non-respect des contrats n'ont pas perturbé gravement la fourniture de l'aide alimentaire aux bénéficiaires du PAM, et des mesures ont été prises pour simplifier les processus opérationnels. Il n'empêche que les taux de non-respect des contrats étaient élevés au moment de l'évaluation, à 24 pour cent pour l'ensemble de l'initiative et 29 pour cent en Ouganda. Les données recueillies suggèrent que ces manquements étaient dus à des problèmes de qualité et de ventes parallèles par les agriculteurs, ce qui montre que: i) les méta-hypothèses concernant les bénéfices pour les marchés et les actions collectives ne se vérifient pas forcément dans tous les cas; et ii) les prix offerts par le PAM ne sont pas toujours intéressants pour les agriculteurs, compte tenu des coûts supplémentaires encourus lorsqu'ils travaillent avec le PAM plutôt qu'avec des négociants – exigences de qualité, longues négociations sur les prix et retard de paiement. Selon l'évaluation réalisée en Ouganda, les délais de paiement peuvent saper la confiance dans un marché en hausse, lorsque les prix au comptant des négociants sont plus élevés que ceux du PAM, au moment du paiement; l'inverse est vrai sur un marché en baisse.
59. L'initiative Achats au service du progrès respecte les principes du PAM en matière de passation de marchés, en veillant à ce que les achats se fassent à un prix favorable par rapport au coût des aliments importés et locaux. Toutefois, lorsque l'on tient compte des investissements effectués du côté de l'offre, ces achats se font généralement à un prix moins avantageux que les achats locaux ordinaires. L'évaluation du projet mené en Ouganda a estimé que ce phénomène était principalement dû aux faibles volumes en cause. Le rapport coût-efficacité variait fortement selon les modalités choisies dans le cadre de l'initiative: les coûts étaient plus élevés lorsque les achats se faisaient par l'intermédiaire d'associations paysannes faibles, moins élevés quand on passait par des associations paysannes puissantes et moins élevés encore si l'on passait par des institutions comme les bourses de marchandises ou que l'on faisait appel à des processus tels que les systèmes de réceptionnés d'entrepôt.

⇒ *Efficacité: développement des petits exploitants*

60. L'initiative Achats au service du progrès a réussi à rallier des milliers de petits agriculteurs, mais il est difficile, à ce stade expérimental, de montrer quels en sont les effets pour eux. Cela tient au fait que les prix à la ferme n'ont pas été contrôlés régulièrement – ni même simplement collectés – dans certaines zones pilotes. Ensuite, il est difficile de retrouver et de dénombrer les bénéficiaires vendant leurs produits au PAM par l'entremise d'institutions commerciales. Jusqu'à présent, les effets du projet sur les revenus des petits agriculteurs semblent assez limités, mais l'équipe d'évaluation a contesté la validité de cet indicateur et a constaté des effets positifs sur la productivité et sur la gouvernance des associations paysannes.
61. Les bénéficiaires de cette initiative figurent en général parmi les petits agriculteurs pauvres les plus productifs. Cette constatation s'accorde avec les tendances observées lors de la Révolution verte en Afrique, car les avoirs et le capital social et humain de ce groupe lui permettent de réagir plus rapidement aux processus de développement.
62. Des progrès considérables ont été réalisés en matière de participation des femmes aux associations paysannes et l'on est parvenu, dans une certaine mesure, à améliorer leur participation aux organes de gestion de ces associations. On a toutefois constaté que souvent, les femmes n'avaient pas le contrôle des cultures céréalières de leur famille, ni de la commercialisation de celles-ci, si bien que leur participation aux associations paysannes ne leur conférait pas nécessairement un plus grand pouvoir à l'intérieur de celles-ci. Selon les données qualitatives disponibles, les femmes bénéficient d'une part relativement faible

des ventes. Il convient donc de tester à nouveau les hypothèses concernant les bénéficiaires allant aux femmes et de réviser les objectifs<sup>14</sup>.

⇒ *Efficacité: développement des marchés*

63. L'initiative Achats au service du progrès se trouve au croisement de deux approches différentes du développement des marchés: i) la fourniture directe d'intrants subventionnés, de services et d'infrastructures; et ii) l'appui à une réforme durable des marchés qui profite directement et indirectement aux populations les plus pauvres.
64. Près des deux tiers des achats relevant de l'initiative ont été faits auprès d'associations paysannes. Malgré les délais de mise en œuvre serrés, les évaluations ont noté les premiers signes positifs de développement des capacités des associations paysannes, principalement grâce au renforcement de leur gouvernance. En Ouganda, un soutien considérable a été fourni pour améliorer la manutention après-récolte des céréales assurée par les associations paysannes. Les efforts tendant à renforcer les capacités des associations paysannes sont bien vus par les bénéficiaires, mais on peut s'interroger sur la pérennité de nombre de ces structures.
65. Plus d'un quart des achats a été fait par l'entremise de nouvelles institutions commerciales. L'évaluation de l'initiative Achats au service du progrès a souligné l'importance des bourses des marchandises pour les achats de vivres effectués en Ouganda, en Zambie, au Malawi et en Éthiopie, et elle a salué la souplesse offerte par celles-ci, puisqu'elles permettent de s'approvisionner auprès de négociants.
66. En Ouganda, le projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles soutient clairement le développement du système de récépissés d'entrepôt, qui est réglementé par la Bourse ougandaise des marchandises. Les vendeurs déposent leurs produits dans un entrepôt, qui leur délivre un récépissé utilisable pour obtenir un crédit, et ils peuvent choisir le moment auquel leurs produits doivent être vendus. Les résultats obtenus par le système de récépissés d'entrepôt contrôlé par la Bourse ougandaise des marchandises ne peuvent être attribués exclusivement au projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles, mais la demande du PAM a été un facteur déterminant. Les achats du PAM ont facilité le développement des marchés, en amplifiant la demande de céréales de qualité. Pour devenir viables sur le plan financier, les systèmes de récépissés d'entrepôt doivent cependant accroître nettement le volume de leurs opérations et selon l'évaluation, le projet pourrait contribuer davantage au système ougandais de commercialisation des céréales en adoptant progressivement et de manière prévisible ce système pour l'ensemble des achats traditionnels, tout en continuant à contrôler la gestion des entrepôts titulaires d'une licence octroyée par la Bourse ougandaise des marchandises.
67. Le plan du projet d'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles prévoit d'importants investissements dans l'infrastructure commerciale (points de collecte, routes de desserte et entrepôts), même si les crédits nécessaires ne sont pas actuellement inscrits au budget. Il n'y a pas eu suffisamment de concertation avec les négociants pour optimiser ces investissements. Si l'on ne réussit pas à augmenter rapidement les volumes, des problèmes risquent de se présenter sur le plan de la viabilité.

---

<sup>14</sup> L'étude sur la parité hommes-femmes, réalisée par l'Institut sur les études du développement, mais inachevée au moment de l'évaluation, devrait fournir des informations facilitant ces choix stratégiques.

68. Il est apparu que l'existence d'un marché garanti améliorerait l'accès des petits agriculteurs au crédit commercial, comme au Kenya et en Ouganda, mais le potentiel d'une telle situation n'a pas encore été pleinement réalisé, notamment en ce qui concerne la vente à terme. Outre les défaillances des marchés officiels du crédit, les prêteurs et les producteurs ne croient pas vraiment encore aux vertus et aux garanties qu'offre la vente à terme, et il faudra faire en sorte qu'ils aient confiance en ce système.

⇒ *Partenariats*

69. L'initiative Achats au service du progrès fait intervenir un réseau de 250 organisations partenaires, qui ont des capacités et une expérience très variables en matière de production et de commercialisation. Selon l'évaluation, on aurait pu mettre plus l'accent sur l'appui technique, par opposition aux partenariats d'exécution, et associer davantage le secteur commercial. Les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome pourraient mettre davantage à profit les possibilités offertes par cette initiative, qui relève de leur mandat à chacun, pour travailler ensemble. L'évaluation est aussi arrivée à la conclusion qu'il fallait faire preuve d'un plus grand réalisme s'agissant des capacités – souvent très limitées – des institutions gouvernementales.

⇒ *Viabilité*

70. L'évaluation s'est félicitée du recours à l'initiative Achats au service du progrès pour renforcer les capacités de commercialisation au-delà des besoins du PAM en matière d'achats – qui fluctuent dans certains pays, notamment en Amérique centrale – et pour assurer des formes de soutien autres que la livraison directe de l'aide alimentaire.

71. Certains des liens directs "traditionnels" avec des associations paysannes assez faibles présenteront probablement un rapport coût-efficacité moins favorable et auront un impact et une viabilité moindres que le recours à des solutions plus axées sur le marché, qui constituent un moyen d'encourager les acteurs présents sur les marchés locaux. Il faut toutefois souligner que les nouvelles institutions commerciales ont besoin d'un environnement porteur et qu'il reste encore à démontrer concrètement les avantages qu'elles présentent; l'initiative ne devrait donc recourir à de telles institutions que dans le cadre de quelques projets pilotes.

72. Les évaluations sont arrivées à la conclusion qu'il était essentiel d'utiliser plusieurs modalités d'action, de manière à recueillir des informations sur le point d'entrée le plus approprié pour le PAM dans la chaîne de valeur allant de l'exploitation agricole aux négociants, en passant par les institutions commerciales, en fonction de leur rapport coût-efficacité, de leur impact et de leur viabilité à chacune. Dans cette optique, il faudrait vraiment pouvoir se fonder sur des études comparatives analysant les résultats obtenus dans le cadre des systèmes de suivi et d'évaluation. D'après les évaluations, pour répondre aux questions soulevées par le projet pilote, il faudrait rééquilibrer l'utilisation des ressources consacrées au suivi et à l'évaluation, de façon à investir davantage dans une analyse plus approfondie et plus interactive des mesures qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas, en recueillant des données moins nombreuses, mais plus ciblées.

## 2.4. Évaluation des portefeuilles de pays

73. Les quatre évaluations réalisées en Haïti, au Kenya, au Rwanda et au Yémen portent à neuf le nombre total d'évaluations de portefeuilles de pays menées à bien depuis la mise en place de ce type d'étude. Les évaluations de portefeuilles de pays visent à recueillir des informations en vue de l'élaboration de stratégies par pays, dans le respect des objectifs du Plan stratégique du PAM pour 2008–2013. Elles couvrent donc toutes les opérations

menées par le PAM dans un pays donné, sur une période de cinq ou six ans, et répondent essentiellement aux grandes questions suivantes:

- Comment le PAM s'est-il positionné, sur le plan stratégique, et dans quelle mesure est-il en harmonie avec les stratégies des gouvernements et des partenaires?
- Comment le PAM a-t-il fait ses choix? Ceux-ci étaient-ils stratégiques?
- Quelle a été l'efficacité du portefeuille d'activités et quels résultats a-t-il produits?

74. Les quatre portefeuilles évalués correspondaient à des pays figurant parmi les moins avancés, et mal classés selon l'Indice de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). La taille de leur population et du portefeuille d'activités du PAM varient considérablement, le Kenya arrivant à la première place dans les deux cas. Ces pays bénéficient en outre de types d'assistance distincts: Haïti est passé d'une aide au développement à des secours destinés à faire face à une catastrophe soudaine (inondations et tremblement de terre); le Yémen est la proie d'un conflit armé et subit les répercussions d'un afflux croissant de réfugiés somaliens (le programme d'assistance, consacré à 95 pour cent au développement en 2006, était axé à 85 pour cent sur l'aide en 2010); quant au Kenya, il est en butte à des situations d'urgence à évolution lente (épisodes de sécheresse).

TABLEAU 2.1: PRINCIPAUX INDICATEURS NATIONAUX			
Haïti	Kenya	Rwanda	Yémen
Population totale, en millions d'habitants (données des Nations Unies), 2010			
10,0	40,5	10,6	24,1
Classement selon l'Indice de développement humain, sur 169 pays, 2010			
145	128	152	133
Proportion de la population sous-alimentée (FAO), 2006–2008			
57%	33%	32%	30%

Figure 2.2: Bénéficiaires effectifs

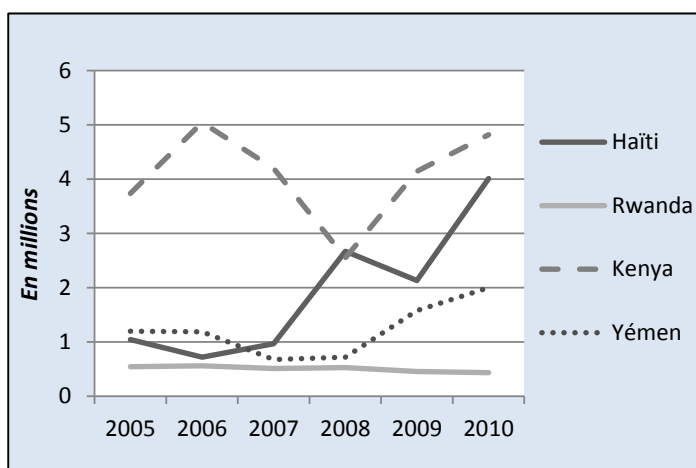


Figure 2.3: Quantités d'aliments distribuées (en tonnes)

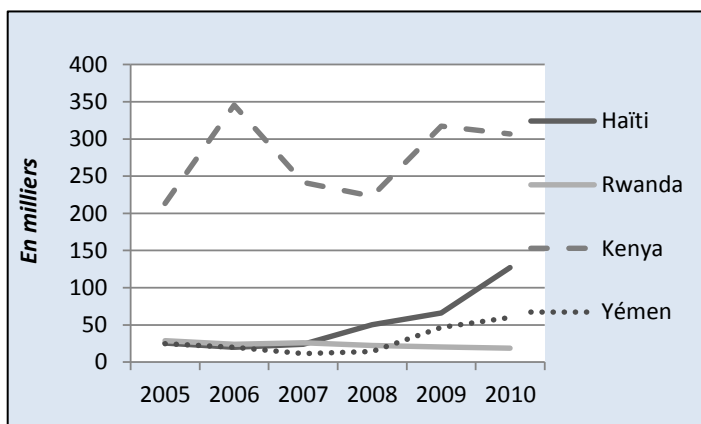
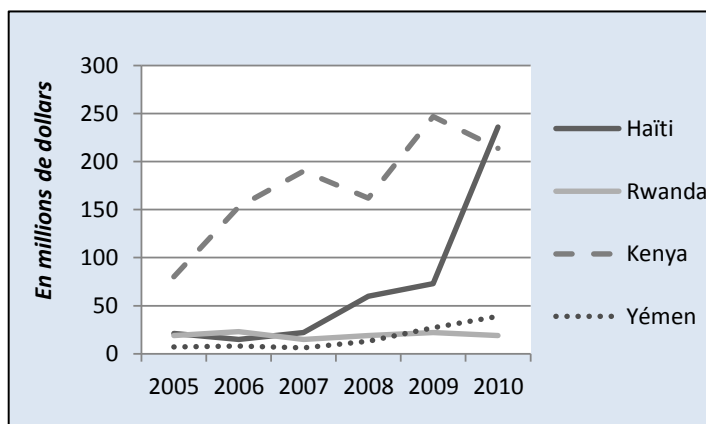


Figure 2.4: Dépenses directes



⇒ *Alignement et positionnement stratégique*

75. **Alignement sur le Plan stratégique du PAM.** Toutes les interventions relevant des portefeuilles de pays concordaient bien avec le Plan stratégique du PAM pour 2008–2013. La plupart des fonds étaient destinés aux secours d'urgence et aux activités de relèvement immédiat; les évaluations montrent que ce sont principalement les mesures prises dans le cadre d'opérations d'urgence et d'interventions de redressement qui ont contribué à la réalisation des Objectifs stratégiques 2 à 5<sup>15</sup>. Les bureaux de pays ont fait preuve d'une grande souplesse et de beaucoup de réflexion stratégique, notamment s'agissant du plus grand portefeuille d'activités – celui du Kenya – dans le cadre duquel 13 pour cent seulement de l'ensemble des financements étaient disponibles pour des activités de développement. Il faut préciser qu'au Kenya, le portefeuille d'activités était suffisamment important pour qu'une unité administrative soit responsable des nouvelles initiatives. Cette unité illustre bien comment appliquer les objectifs stratégiques du PAM au niveau des pays, dans une situation en pleine évolution. Au Kenya, le PAM a montré comment il pouvait œuvrer à la réalisation d'objectifs stratégiques à plus long terme tout en sauvant des vies humaines, dans le cadre d'opérations d'urgence et d'interventions de redressement.
76. En revanche, en Haïti, l'évaluation a constaté que les orientations et les contributions du PAM avaient été insuffisantes pour assurer la transition des secours d'urgence à une opération consécutive à une crise d'urgence, puis de nouveau aux secours d'urgence, car les opérations d'urgence et les activités de développement stratégique à plus long terme exigent des compétences de gestion différentes dans le bureau de pays. Cela a perturbé un programme qui était le plus performant quand il s'agissait de répondre rapidement aux besoins touchant l'assistance alimentaire et la logistique en situation d'urgence, ce qui représentait environ la moitié des bénéficiaires secourus depuis 2005.
77. **Alignement et coordination avec les gouvernements.** Comme indiqué dans le rapport annuel sur l'évaluation de 2010, les programmes du PAM ont été jugés, dans l'ensemble, bien en harmonie avec les objectifs et les stratégies des gouvernements. Le PAM a joué un rôle des plus utiles au sein des comités gouvernementaux. Au Rwanda, le passage d'un programme régional à un programme national pour faire face à l'instabilité apparue récemment dans la région, a amélioré la concordance avec les priorités nationales. Lorsque les capacités gouvernementales en matière d'élaboration de politiques, de planification et d'exécution étaient faibles, les organismes de développement et d'aide humanitaire ont pris le relais, tout en renforçant la capacité du Gouvernement d'assumer les responsabilités. Tel a aussi parfois été le cas en Haïti, où l'évaluation a constaté que le dialogue entre le PAM et le Gouvernement et les initiatives de plaidoyer auraient pu être menés de façon plus proactive.
78. Au Kenya et au Rwanda, le PAM doit améliorer sa coordination avec les organes décentralisés de planification et de prise de décisions, en renforçant la capacité des districts d'utiliser les données sur la sécurité alimentaire, de planifier leur action et d'assumer des responsabilités dans le cadre des opérations de secours et de relèvement.

---

<sup>15</sup> Objectifs stratégiques: 2 – Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets; 3 – Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition; 4 – Réduire la faim chronique et la dénutrition; et 5 – Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux.



79. Des divergences pourraient apparaître entre le mandat humanitaire fondamental du PAM et les priorités des gouvernements. Tel a été le cas, dans une certaine mesure, au Yémen, où le Gouvernement et certains organismes de développement mettaient l'accent sur le développement et la résilience dans les situations d'urgence, plutôt que sur les interventions à court terme, pour faire face à l'insécurité alimentaire. Le Gouvernement et certains donateurs étaient aussi favorables à des filets de sécurité fondés sur des transferts monétaires et à la création d'avoirs, mais le PAM a jugé que ces options présentaient trop de risques à ce stade et ne seraient probablement d'aucune utilité pour les bénéficiaires, étant donné la pénurie d'aliments sur les marchés locaux. Au Rwanda, le PAM n'a pas réussi à mobiliser toutes les ressources souhaitées en faveur du développement, une déconvenue compte tenu des ressources qui avaient été mises à disposition pour les secours d'urgence et le redressement. La politique consistant à étendre les activités du PAM à tout le territoire national a généré des insuffisances sur le plan logistique, mais les synergies avec les programmes nationaux ont facilité le ciblage nutritionnel des bénéficiaires, fort éparpillés, de l'alimentation scolaire et des programmes nationaux de lutte contre le VIH et le sida.
80. **Alignement et coordination avec les partenaires.** Dans l'ensemble, la coordination avec les partenaires a été jugée bonne, comme dans l'évaluation de 2010. Le rôle de premier plan joué par le PAM dans le domaine de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications a été particulièrement apprécié. En général, les programmes du PAM étaient bien intégrés dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et dans les appels globaux, et le PAM a participé très activement à l'initiative "Unis dans l'action" lancée à titre pilote par le système des Nations Unies au Rwanda. En revanche, au Yémen, la collaboration pratique avec d'autres organismes internationaux est restée infime, même lorsque les employés partageaient les mêmes locaux. Toutes les évaluations sont arrivées à la même conclusion: il fallait accroître sensiblement le nombre d'activités conjointes dans des domaines techniques où le PAM pouvait tirer profit des compétences spécialisées d'autres organismes.
81. **Cohérence des programmes du PAM et implications pour les échanges avec les programmes nationaux et internationaux.** Les conclusions et recommandations concernant la cohérence des programmes du PAM varient. En Haïti, l'évaluation a fait valoir que le programme du PAM avait besoin de plus de coordination et de cohérence sur le plan interne, reprenant en cela les remarques faites lors des évaluations de 2010. Les autres évaluations ont souligné qu'il fallait, en premier lieu, choisir de façon plus cohérente l'emplacement des projets, de manière à améliorer l'efficacité sur le plan logistique. Au Kenya et au Rwanda, les évaluations se sont concentrées davantage sur les relations du PAM avec les programmes nationaux plutôt que sur la cohérence interne du programme du PAM ou l'harmonisation de son action avec celle des partenaires internationaux; l'évaluation portant sur le Rwanda s'est référée spécifiquement à la Déclaration de Paris et au Plan d'action d'Accra.

⇒ *Choix stratégiques*

82. **Analyse et planification.** Toutes les évaluations ont établi que l'analyse de la sécurité alimentaire faite par le PAM était de la plus haute utilité pour la prise de décisions sur les programmes et les opérations, et ce non seulement pour le PAM, mais aussi pour les gouvernements et d'autres partenaires nationaux et internationaux.
83. Lorsque les ressources sont limitées et les besoins très grands, il faut faire des arbitrages difficiles, comme entre l'objectif nutritionnel et les objectifs éducatifs du programme d'alimentation scolaire du PAM exécuté au Kenya; dans certains cas, la fourniture

d'aliments constituait une mesure encourageant l'éducation, même si elle ne répondait pas à des besoins nutritionnels aigus. La question se posait également au Rwanda, où le soutien apporté à l'alimentation scolaire était de loin supérieur à celui destiné aux interventions nutritionnelles plus directes.

84. La dispersion géographique des activités du PAM a été évoquée en 2010 comme étant un facteur qui nuisait aux produits et effets directs. L'évaluation des portefeuilles de pays de 2011 a pour sa part appelé l'attention sur les incidences de cette dispersion sur le plan logistique. Des choix difficiles ont dû être faits concernant des communautés isolées en Haïti (voir le paragraphe 85); au Kenya et au Rwanda, les évaluations ont constaté qu'une attention insuffisante avait été accordée aux incidences logistiques que risquait d'avoir le fait de planifier séparément les différents projets du portefeuille du PAM, ainsi que la répartition de ceux-ci sur une multitude de petits sites.
85. **Choix opérationnels.** En Haïti, l'évaluation a constaté que les recommandations tirées des analyses de la situation alimentaire n'étaient pas toujours optimales, car les communautés les plus démunies vivaient souvent dans les zones les plus reculées et donc les plus chères à atteindre, d'un point de vue logistique. On n'avait pu éviter de faire des choix difficiles, afin de pouvoir répondre aux besoins du plus grand nombre possible de personnes en danger.
86. En Haïti également, l'évaluation a établi que les systèmes et les directives du PAM n'avaient pas permis d'appuyer des opérations de type Espèces contre travail, lorsque c'étaient les bureaux de terrain – et non pas le bureau de pays – qui dirigeaient les opérations au quotidien.
87. Tous les partenaires en Haïti ont apprécié l'engagement dynamique du module de la logistique dirigé par le PAM, mais on a fait remarquer que le PAM aurait pu mieux saisir cette occasion pour combiner ses opérations logistiques avec celles d'autres organismes. Au Yémen, on est arrivé à la conclusion que l'association des transports du PAM à ceux du principal organisme national de secours illustre les meilleures pratiques à suivre.
88. **Disponibilité de financements.** Le fait que le PAM parvienne davantage à mobiliser des fonds pour les situations d'urgence plutôt que pour le développement a influencé, explicitement ou implicitement, les décisions touchant la programmation dans les quatre pays. Le PAM avait notamment réussi à mobiliser auprès du secteur privé beaucoup de fonds au profit des secours d'urgence organisés en réponse au tremblement de terre ayant frappé Haïti, soit 20 pour cent de tous ses financements destinés aux secours.
89. Des ruptures de la filière d'approvisionnement, dues à la pénurie de financements, se sont produites dans tous les pays à l'étude, entraînant un risque pour la réputation du PAM, une perte de confiance chez les bénéficiaires des programmes d'alimentation en milieu scolaire et hospitalier, et des incidences graves sur la nutrition. Les pénuries ont été particulièrement problématiques dans le cadre des activités de développement, mais elles ont aussi créé des difficultés dans des situations d'urgence à évolution lente, comme au Kenya. Les évaluations ont conclu qu'il fallait notamment resserrer le ciblage, de manière à concentrer les ressources disponibles sur les personnes qui en avaient le plus besoin. Les évaluations réalisées au Kenya et en Haïti ont apprécié l'utilisation souple des fonds de réserve et la mise en commun judicieuse des fonds disponibles entre plusieurs projets, de façon à répondre aux besoins. Au Rwanda, l'évaluation a conclu qu'un financement pluriannuel contribuerait à résoudre ce problème, comme cela avait été le cas pour l'alimentation scolaire.

90. **Suivi et évaluation.** Les évaluations de portefeuilles de pays soulignent, année après année, la nécessité de renforcer l'évaluation des effets directs. La situation a été jugée insatisfaisante dans les quatre pays, même si, au Kenya, les décisions de gestion tiennent compte, plus qu'ailleurs, des données recueillies lors du suivi. Il a également été établi que l'amélioration du système de suivi et d'évaluation dépendait non seulement du PAM, mais aussi de la capacité de ses partenaires d'exécution, comme en Haïti. On a constaté que d'autres grands organismes présents en Haïti avaient mis en place des systèmes produisant des données de meilleure qualité sur les effets directs obtenus. Cela pourrait donner à ces organismes un avantage comparatif auprès des donateurs.
91. En Haïti, on a signalé que les coûts d'exécution ne faisaient pas l'objet d'un suivi approprié. Le système de comptabilité du PAM ne facilite pas encore clairement la détermination des coûts des activités qui ne comportent pas de volet "aide alimentaire"; en outre les capacités de gestion disponibles pour l'analyse des coûts sont limitées.

⇒ *Performance des portefeuilles d'activités et résultats obtenus*

92. **Réalisation des objectifs et impact.** Comme les données issues du suivi des effets directs sont de qualité médiocre, il a été difficile d'évaluer les effets directs et l'impact obtenus ainsi que leur viabilité, compte tenu de la méthode appliquée. On a toutefois utilisé une quantité considérable d'avis et de données anecdotiques, combinés par triangulation, et on a eu recours à des études analytiques, lorsque celles-ci étaient disponibles.
93. **Secours.** Toutes les évaluations ont constaté que le PAM avait agi avec efficacité en situation d'urgence. Les interventions menées en Haïti et au Kenya avaient sans nul doute sauvé de nombreuses vies humaines. L'évaluation effectuée en Haïti a relevé, parmi les principaux succès du PAM, les opérations lancées à l'issue des tempêtes et inondations en 2008 et du tremblement de terre en 2010. Le PAM a perdu du personnel lors du tremblement de terre, mais il a réussi à exécuter un programme d'urgence 20 fois plus important que le portefeuille d'activités précédent. Les évaluations ont relevé d'autres exemples de succès:
- au Kenya, les interventions rapides lors de la situation d'urgence à évolution lente ont enrayé l'expansion de la malnutrition aiguë;
  - le PAM a mené les négociations du système des Nations Unies avec les groupes armés dans le nord du Yémen, et il a montré son impartialité en créant des couloirs de sécurité et en livrant des secours.
94. **Utilisation d'espèces, de bons et de vivres pour la création d'avoirs.** Le volet Vivres pour la création d'avoirs est une caractéristique bien établie des programmes du PAM et il est de plus en plus utilisé lors de situations d'urgence. En ce qui concerne l'utilisation des espèces et des bons dans ce cadre, l'évaluation a fait les constatations suivantes:
- Des activités de type Espèces pour la création d'avoirs ont été lancées à titre pilote en 2010 au Kenya, où les programmes Vivres et Espèces pour la création d'avoirs ont permis la réalisation de travaux utiles, même s'ils privilégiaient à l'excès les avoirs utiles aux cultures dans les zones essentiellement pastorales. On a constaté qu'en général, ces programmes prêtaient moins le flanc aux interférences politiques que les distributions générales de vivres et pouvaient donner lieu à un meilleur ciblage, dans la mesure où ceux qui avaient besoin des aliments/des espèces choisiraient de travailler – en supposant qu'ils soient en mesure de le faire, ce qui ne serait pas toujours le cas pour les plus nécessiteux. Les activités Vivres et Espèces pour la création d'avoirs ont également représenté environ un quart du programme de distribution de vivres ciblée en Haïti.

- Au Kenya, on a noté que l'utilisation de bons et de cartes à puces était particulièrement adaptée à la situation des pasteurs nomades, puisqu'elle ne les obligeait pas à rester au même endroit. Selon des données empiriques, les espèces et les bons auraient aidé des négociants à développer leur affaire et à accéder plus facilement au crédit. Les bénéficiaires appréciaient les distributions d'espèces et de bons, mais le PAM a admis qu'il pourrait revenir aux distributions de vivres si les prix sur le marché devaient subir une forte inflation. Au Yémen, le PAM estimait que le recours aux bons était prématuré, car les marchés des zones en situation d'urgence n'étaient pas suffisamment développés.
  - Au Kenya, on a constaté que les activités Vivres et Espèces pour la création d'avoires nécessitaient plus d'apports techniques et un suivi plus strict que les distributions générales de vivres, mais que ce coût était justifié par les résultats obtenus, y compris la contribution à la gestion durable de l'agriculture et des ressources naturelles dans les zones exposées à la sécheresse. Ce constat a aussi été fait au Rwanda, où les activités Vivres pour la création d'avoires menées pendant les années précédentes avaient apparemment contribué durablement à la lutte contre l'érosion, grâce à l'aménagement de cultures en terrasses, et selon l'équipe d'évaluation, la remise en état des terres améliorait les moyens de subsistance.
95. *Nutrition, santé et éducation.* L'Objectif stratégique 4 du PAM couvre les activités portant sur l'éducation, la santé et la nutrition maternelles et infantiles, ainsi que les besoins des personnes touchées par le VIH et le sida et par d'autres pandémies. L'alimentation scolaire représentait plus du tiers des distributions ciblées de vivres effectuées en Haïti. Au Kenya, un franc succès avait semble-t-il été obtenu grâce à l'alimentation scolaire pour ce qui était d'améliorer les taux de fréquentation scolaire. Il faut toutefois noter que lorsque le manque de ressources a contraint à interrompre la distribution de vivres au profit des enfants touchés par les situations d'urgence – destinée à parer les gros risques de malnutrition – les taux de fréquentation scolaire sont retombés et la réputation du PAM et du Gouvernement a été mise en péril.
96. Les activités de supplémentation alimentaire en faveur des patients atteints du VIH/sida au Kenya et au Rwanda ont pâti du manque de clarté des programmes, de la dispersion des sites et du manque d'harmonisation avec d'autres activités du PAM, ce qui s'est traduit par une augmentation des coûts de la logistique. Des problèmes analogues d'absence de masse critique et de dispersion des activités ont aussi été signalés à propos des activités de santé et de nutrition maternelles et infantiles. Au Rwanda, la supplémentation alimentaire destinée à combattre la malnutrition clinique chez les enfants et les mères a été bénéfique, d'après les données disponibles, mais dans le cadre de la lutte contre le VIH et le sida, elle n'a pas réussi à inciter les malades à suivre un traitement antirétroviral.
97. **Renforcement des capacités.** Dans les quatre pays à l'étude, le PAM a travaillé avec la fonction publique nationale et, dans une certaine mesure, avec des organisations non gouvernementales (ONG) partenaires, pour mettre en place une capacité nationale de production, d'analyse et de communication de données relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition des populations vulnérables. Cette analyse s'articulait, de plus en plus, autour des principes de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, y compris la pérennisation de la disponibilité et de l'accès. Au Kenya, le PAM a joué un rôle essentiel dans la réalisation de la première enquête de référence sur la sécurité alimentaire et la nutrition en milieu urbain et dans le renforcement des capacités nécessaires à cette fin. On a constaté dans les quatre pays à l'étude que les services publics nationaux n'avaient pas encore les moyens de réaliser tous les travaux d'évaluation, mais des résultats tirés d'évaluations étaient utilisés

lors de la prise de décisions opérationnelles indépendantes, notamment au Kenya et au Rwanda.

98. Au Kenya, le PAM était en bonne place pour influencer l'action menée sur le plan national pour combattre la faim et favoriser le développement. Il a joué un rôle de premier plan en matière de sensibilisation et d'appui en faveur de l'élaboration de la politique nationale de gestion des catastrophes (2009) et d'un plan national correspondant. La contribution du PAM à la mise au point de la stratégie nationale de sécurité alimentaire a été largement reconnue.
99. Toutes les évaluations ont estimé que le PAM devrait accorder plus d'attention au renforcement des capacités, et celles portant sur le Kenya et le Rwanda ont noté, en particulier, l'absence de fonds séparés prévus à cet effet. Il faut accroître la coopération avec d'autres organismes au profit du renforcement des capacités institutionnelles, et le PAM devrait renforcer ses propres capacités techniques, notamment dans le domaine de la nutrition. La plus grande place accordée au renforcement des capacités et aux contributions à l'élaboration des politiques au Kenya a probablement été facilitée par le fait que le portefeuille d'activités du PAM y était plus important et financé de façon plus soutenue.
100. **Viabilité.** Là où les capacités d'ensemble du gouvernement étaient suffisantes, les effets directs des activités et leur impact ont été jugés durables, car les pouvoirs publics prenaient progressivement la relève du PAM. Pour ce qui était de la prise de décisions, ces capacités étaient relativement solides au Kenya et au Rwanda, et particulièrement faibles en Haïti après le tremblement de terre, qui avait dévasté les services gouvernementaux. Des progrès avaient été faits sur la voie du transfert aux autorités nationales des responsabilités liées à l'alimentation scolaire au Kenya et au Rwanda et au soutien de la santé et de la nutrition maternelles et infantiles au Rwanda. Même si les organismes gouvernementaux commençaient à prendre en main l'exécution des programmes, ils avaient encore besoin de l'appui des donateurs.
101. Les résultats les plus durables en matière de création d'avoirs ont été observés là où les communautés appréciaient les avoirs ainsi créés, comme les cultures en terrasses au Rwanda. Cela montre bien qu'il faut associer les communautés aux programmes de création d'avoirs et peut-être même à leur direction. L'évaluation réalisée au Kenya a toutefois critiqué l'accent mis sur les avoirs utiles aux cultures dans les zones pastorales, même si des débats approfondis avaient eu lieu avec les communautés concernées. Au Kenya, l'utilisation d'espèces et de bons pourrait avoir un effet durable, sur le plan systémique, sur la prestation de services assurée par les négociants et sur l'utilisation de sources locales de protéines, en remplacement des haricots fournis par le PAM.
102. En revanche, il n'y a pas de perspective d'opération durable en faveur des réfugiés au Kenya ou au Yémen, car la législation de ces pays interdit aux réfugiés de travailler ou de cultiver la terre. Cela pourrait avoir des retombées sur l'environnement, dans les zones où les réfugiés fouillent les environs à la recherche de bois de feu, entre autres, mais ne peuvent entreprendre des activités de remise en état.

## **2.5. Évaluations d'impact conjointes: assistance alimentaire dans le cadre de situations de réfugiés prolongées**

103. En 2011, le Bureau de l'évaluation a achevé la première d'une série de quatre évaluations d'impact consacrées à la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées. Chacune de ces quatre évaluations recueillera des informations qui permettront d'améliorer les opérations dans le pays concerné; ensemble, elles produiront des données de base qui seront utilisées pour

l'élaboration de nouvelles stratégies. Pour la première fois, le Bureau de l'évaluation mène des évaluations d'impact en collaboration avec le HCR; le PAM dirige la gestion de l'évaluation et fournit 90 pour cent des ressources, mais les décisions sont prises conjointement. Cette série d'évaluations sur l'assistance alimentaire complète les études du HCR sur d'autres aspects des situations de réfugiés prolongées.

104. La première évaluation de cette série a été réalisée en Éthiopie, juste avant la crise qui a frappé récemment la corne de l'Afrique. Si l'on en croit les principales constatations, la plupart des effets à court terme ont été obtenus – sauver des vies, réduire la faim, améliorer la sécurité et la protection de base – tout comme la moitié environ des effets à moyen terme, comme l'amélioration des taux de nutrition chez les enfants et les mères allaitantes. Les programmes n'ont toutefois pas encore produit les effets à long terme souhaités et attendus sur le plan théorique, comme l'amélioration des possibilités touchant les moyens de subsistance et la création d'avoirs. Selon l'évaluation, si d'importants investissements ne sont pas consacrés aux programmes concernant les moyens de subsistance, le HCR et le PAM ne feront que perpétuer l'insécurité alimentaire chronique, tout en espérant que la réinstallation des réfugiés se fera rapidement.
105. Le rapport annuel sur l'évaluation de 2012 fournira des informations plus détaillées à ce sujet, quand la série d'évaluations sera terminée. Compte tenu de l'instabilité au Yémen, où une évaluation devait avoir lieu en 2011, l'évaluation prévue au Rwanda en 2012 a été débutée en 2011, et le HCR et le PAM sont convenus de remplacer le Yémen par le Bangladesh. Le Tchad sera le quatrième pays de la série.

## 2.6. Évaluation d'opérations (prises séparément)<sup>16</sup>

106. Conformément à la priorité accordée par le Conseil aux évaluations de niveau supérieur, le Bureau de l'évaluation n'a réalisé qu'une évaluation d'opération, à savoir l'opération d'urgence 200170, menée au Niger. Cette évaluation avait été demandée par le bureau régional expressément pour illustrer les différences entre l'intervention menée par le PAM en 2010 pour faire face à la crise, et son intervention très critiquée de 2005.
107. L'opération d'urgence menée par le PAM en 2010 au Niger a montré à quel point le PAM était capable d'intervenir rapidement et avec souplesse en cas de situation d'urgence. Selon l'évaluation, l'opération était à la fois appropriée et pertinente et avait permis de sauver des vies. Elle n'avait cependant atteint que 74 pour cent des bénéficiaires prévus, ce qui avait entraîné la dilution et le partage des rations. Compte tenu des circonstances, l'objectif secondaire, c'est-à-dire l'amélioration de l'état nutritionnel, était trop ambitieux. Dans l'ensemble, le PAM avait fait des choix stratégiques cohérents et ciblés, comme la décision d'assurer une supplémentation alimentaire généralisée. L'intervention du PAM était en harmonie avec les mesures prises par le Gouvernement et d'autres partenaires, y compris les organismes des Nations Unies. L'opération d'urgence avait été bien gérée – notamment sur le plan de la logistique et des achats – et menée avec efficacité, et les partenaires et le personnel s'étaient beaucoup investis.
108. Des améliorations étaient possibles au niveau du ciblage, en raison des lacunes du cadre de suivi et d'évaluation, et au niveau de l'approche suivie pour les programmes fondés sur des transferts monétaires, qui pouvait être plus cohérente. Les progrès étaient restés en

---

<sup>16</sup> Ces dernières années, cette section comprenait les évaluations décentralisées d'opérations, gérées par les bureaux de pays ou les bureaux régionaux, l'assurance qualité relevant du Bureau de l'évaluation. Toutefois, dans le plan de travail approuvé par le Conseil pour 2010–2011, les ressources étaient insuffisantes pour permettre au Bureau de l'évaluation d'assurer la qualité des évaluations décentralisées en 2011, ce qui explique pourquoi leurs constatations ne sont pas reproduites dans le présent rapport (voir les sections 3.1 et 3.6).

deçà des attentes, du fait du manque de compétences spécialisées et de mesures d'incitation, des stocks d'aliments restant dans les entrepôts.

## 2.7. Conclusions et Recommandations

109. Les évaluations terminées en 2011 sont pour le PAM une source précieuse d'indications importantes, à mi-parcours du cycle du Plan stratégique. On peut tirer des leçons générales claires, en ce qui concerne le Plan stratégique, pour l'ensemble du PAM. Ces enseignements ont trait aux différents types d'évaluations et aux divers thèmes traités<sup>17</sup>, et ils sont présentés dans les paragraphes ci-après, accompagnés des recommandations correspondantes. Ils ne se substituent en aucun cas aux recommandations issues de chaque évaluation, qui sont souvent plus techniques ou se rapportent plus précisément à une activité ou un pays donné, mais ils les complètent.
110. *Investir davantage dans la gestion du changement.* Les changements apportés aux méthodes de travail du PAM conformément au Plan stratégique pour 2008-2013 sont certes pertinents et appropriés, mais ils sont aussi contraignants et complexes. Le PAM a, une fois de plus, montré qu'il était capable de s'adapter et de faire face aux situations d'urgence, conformément à l'Objectif stratégique 1<sup>18</sup>. Certains programmes contribuent en outre manifestement à la réalisation des autres objectifs stratégiques dans des situations d'urgence. Le PAM a également montré qu'il était en mesure d'adapter, de façon novatrice, ses programmes à des situations en mutation, lors de la transition vers le redressement ou le développement (périodes pendant lesquelles l'accent est davantage mis sur ces autres objectifs), mais ces efforts manquaient de cohérence et étaient plus réactifs que proactifs.
111. D'importants travaux ont été lancés afin de fournir des orientations sur les politiques et les programmes, de manière à amplifier le rôle du PAM dans des domaines spécialisés pertinents eu égard à la réalisation des autres objectifs stratégiques. Toutefois, compte tenu de la multiplicité des parties prenantes et des acteurs, ainsi que de la baisse des financements disponibles dans ces contextes, le PAM doit être bien conscient de ses atouts, de sa valeur ajoutée et de ses avantages comparatifs, et pouvoir les faire valoir. Il doit créer un cercle vertueux, dans lequel des programmes bien définis permettent de mobiliser des fonds et de susciter l'adhésion des partenaires, sont exécutés avec toutes les compétences spécialisées et les qualifications voulues, et donnent des résultats à la mesure des ressources investies.

---

<sup>17</sup> Même si son libellé provient parfois d'une évaluation particulière, chaque enseignement repose sur les constatations issues de plusieurs évaluations.

<sup>18</sup> Objectif stratégique 1 – Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence.

**Recommandation 1:** Pour créer un cercle vertueux, dans lequel des programmes bien définis et incorporant de nouvelles modalités d'action permettent de mobiliser des fonds et de susciter l'adhésion des partenaires, sont exécutés avec toutes les compétences spécialisées et les qualifications voulues et donnent des résultats à la mesure des ressources investies, il faut renforcer la gestion directe des changements prévus dans le Plan stratégique et accroître les investissements aux avant-postes, pour faire en sorte que ces changements produisent les effets visés. Il faudra examiner, en interne, comment renforcer les structures et les processus qui appuient le changement, en s'attachant tout particulièrement:

- à préciser/élaborer les cadres conceptuels voulus, à mesure que le PAM s'engage dans des domaines spécialisés où sa place n'est pas encore fermement établie, comme la protection sociale, la nutrition et l'intégration des mesures de lutte contre la faim à long et à court termes;
- à préciser l'avantage comparatif, les rôles et les responsabilités du PAM par rapport à ceux d'autres acteurs, de façon à définir des paramètres et à répertorier les partenariats appropriés;
- à développer les ressources nécessaires en personnel – compétences spécialisées et qualifications – notamment en matière de nutrition;
- à créer des conditions propices à l'établissement de systèmes de soutien, comme les adaptations apportées en fonction du ciblage et de l'analyse des besoins, les orientations concernant les programmes, la planification et le suivi et l'évaluation;
- à mettre au point un système garantissant une meilleure prévisibilité des financements, sur plusieurs années, pour appuyer les activités menées dans le cadre de l'assistance alimentaire.

L'approche à mettre en œuvre devrait être pragmatique, axée sur la résolution des problèmes, ouverte à une large participation et complétée par un encadrement rigoureux (voir l'évaluation de l'adaptation au changement).

112. **Continuer à renforcer les synergies.** Renforcer les synergies entre les programmes, telle était l'une des recommandations formulées dans le rapport annuel de 2010 sur l'évaluation. Il faut encore améliorer la coordination avec d'autres acteurs et partenaires, accroître les synergies entre différentes opérations menées par le PAM dans un pays donné – y compris entre les activités d'un même programme – et mieux cibler les programmes; par exemple, dans le domaine de l'alimentation scolaire, il est préférable de répondre en permanence aux besoins des plus démunis, plutôt que d'assurer par intermittence une couverture à l'échelle nationale. Cette recommandation est particulièrement importante lorsque les ressources sont limitées.

**Recommandation 2:** Si l'on veut améliorer les synergies lors de la planification, de l'approbation et de la mise en œuvre des opérations et des programmes, il faudrait s'attacher tout particulièrement à: i) assurer la cohérence avec l'action menée par d'autres acteurs dans les systèmes plus vastes au sein desquels s'insère le PAM; ii) renforcer les liens verticaux entre les stratégies de pays et la conception et l'exécution des opérations; et iii) rechercher des synergies horizontales entre les opérations et les programmes menés dans un même pays.

113. **Donner suite à la stratégie de suivi et d'auto-évaluation.** Les systèmes de suivi et d'évaluation ne permettent toujours pas de répondre aux besoins sur le plan organisationnel. En particulier, le PAM n'est pas encore en mesure de déterminer de manière adéquate les effets directs de ses activités et leur valeur ajoutée dans des domaines essentiels. Il s'agit là d'une question particulièrement cruciale, car: i) le PAM pourrait en tirer des données concrètes à l'heure de prendre des décisions sur la façon d'atteindre les objectifs au moyen des outils de plus en plus nombreux à sa disposition; ii) une fois ces décisions prises, l'évaluation permet au PAM de voir s'il est sur la bonne voie ou s'il doit apporter des ajustements – à court et à moyen termes – dans des environnements en pleine



évolution; et iii) l'évaluation fournit des données de base pour établir si les résultats sont en voie d'être atteints à plus long terme.

**Recommandation 3:** La haute direction est bien consciente des besoins en matière de suivi et d'auto-évaluation, qui sont largement pris en compte dans la stratégie de suivi et d'auto-évaluation. Le PAM doit veiller à ce que la stratégie bénéficie des ressources voulues et soit mise en œuvre de manière à appuyer les changements prévus dans le Plan stratégique, en rationalisant les systèmes de suivi et d'évaluation et en renforçant les capacités sur le terrain, notamment pour l'auto-évaluation et l'évaluation décentralisée (voir la recommandation 1).

114. **Renforcer l'apprentissage dans le cadre de la culture dynamique du PAM.** La culture dynamique du PAM et la forte motivation de son personnel favorisent l'innovation. Toutes les évaluations réalisées en 2011 en témoignent, à des degrés divers. Toutefois, même dans le cadre des projets pilotes – comme les nouvelles modalités d'alimentation scolaire et l'initiative Achats au service du progrès mises en œuvre dans les pays, ou l'aide à l'agriculture et aux marchés agricoles en Ouganda – on n'a pas accordé l'attention voulue aux choix stratégiques à effectuer concernant le type de données à recueillir, analyser et consigner et la façon d'intégrer les enseignements tirés des résultats obtenus.

**Recommandation 4:** Pour optimiser les enseignements tirés, dans le cadre de la culture dynamique et positive du PAM, il faudrait accorder plus d'attention aux questions ci-après dans les programmes pilotes:

- décider des questions stratégiques à poser et concentrer la collecte de données et d'informations sur les réponses à y apporter;
- analyser et gérer ces informations pour qu'elles puissent être utilisées dans le cadre d'un processus transparent de prise de décisions et d'échanges avec les pairs;
- prendre les décisions sur les politiques et les opérations après avoir évalué soigneusement et de manière équilibrée toutes les données concrètes disponibles;
- accorder beaucoup plus d'attention à l'analyse des coûts et des rapports coûts-efficacité; et
- ajuster les procédures internes pour appuyer les travaux novateurs réalisés conformément au Plan stratégique.

### 3. L'ÉVALUATION AU PAM

115. Le présent chapitre donne une vue d'ensemble du travail d'évaluation accompli, par rapport aux plans initiaux. Il comporte également des renseignements sur le Bureau de l'évaluation en ce qui concerne: i) ses contributions à une meilleure utilisation des enseignements tirés des évaluations; ii) ses efforts pour améliorer la qualité des évaluations et en garantir la crédibilité et l'utilité; iii) sa participation aux réseaux d'évaluation; et iv) ses ressources humaines et financières.

#### 3.1. Activités d'évaluation menées en 2011

116. Le présent rapport annuel a mis en lumière, à sa section 1, les deux grands changements apportés à la stratégie d'évaluation en 2011: i) l'ajout de valeur grâce à la création de synergies entre les évaluations; et ii) l'abandon progressif des évaluations d'opérations individuelles, au profit d'évaluations de niveau supérieur, couvrant plusieurs pays ou plusieurs opérations.

117. Ces changements visaient à obtenir des éclairages indépendants et des données concrètes devant étayer les décisions stratégiques prises au niveau des pays, des régions et du PAM, afin de soutenir la transition opérée par le PAM d'une approche axée sur les projets à une démarche plus stratégique, comme envisagé dans le Plan stratégique pour 2008–2013. Ils permettent aussi de réaliser des évaluations aussi approfondies et vastes que possible, compte tenu des ressources limitées disponibles.
118. Il n'incombe pas au Bureau de l'évaluation de veiller à ce que des évaluations décentralisées des opérations soient effectuées, puisque celles-ci relèvent des bureaux régionaux ou des bureaux de pays, mais d'après les chiffres communiqués par les bureaux régionaux, moins d'évaluations de ce type ont été réalisées en 2011. Trois évaluations<sup>19</sup> seulement ont été achevées en 2011, contre huit en 2010, mais d'autres ont peut-être été demandées par des bureaux de pays, sans que cela soit signalé aux bureaux régionaux. Ces chiffres sont bien en deçà de l'objectif de 30 évaluations d'opérations par an, fixé dans la politique de 2008 en matière d'évaluation afin de permettre l'obtention d'un échantillon suffisamment représentatif pour que des conclusions applicables à l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM puissent être tirées.
119. **Mise en œuvre du programme de travail.** À la fin de 2011, le Bureau de l'évaluation avait achevé 95 pour cent de son programme de travail pour 2010-2011, y compris les évaluations ajoutées en 2011 au programme initialement approuvé par le Conseil d'administration. Ces résultats ont été obtenus malgré les lenteurs ayant marqué le démarrage du programme pour 2010-2011 (voir le rapport annuel de 2010); celles-ci avaient été engendrées par l'insécurité au Yémen et en Somalie, qui avait contraint à revoir le calendrier des évaluations, et par le départ de la Directrice du Bureau de l'évaluation, en septembre 2011.
120. Les évaluations supplémentaires achevées avaient été demandées par le Conseil ou par la direction du PAM, au Siège ou dans les bureaux régionaux. Le tableau 3.1 renseigne sur l'état d'avancement, à la fin de 2011, du programme d'évaluation actuel.
121. **Évaluation et gestion axée sur les résultats.** Conformément au cadre mis en place par le PAM pour la gestion des résultats, le Bureau de l'évaluation a continué à mesurer sa performance au regard des buts et indicateurs mis au point par le PAM en 2010. La présente section rend compte de nombre de ces indicateurs.

---

<sup>19</sup> État plurinational de Bolivie, Inde et Sao Tomé-et-Principe. Les chiffres indiqués comprennent les évaluations achevées (assorties d'un rapport final), mais pas les autres examens ou enquêtes.

<b>TABLEAU 3.1: ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME D'ÉVALUATION DE 2011</b>					
	Évaluations globales <sup>1</sup>	Évaluations de portefeuilles de pays	Évaluations d'impact	Évaluation d'opérations	Nombre total d'évaluations
<b>Évaluations prévues dans le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2010–2011</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>–</b>	<b>18</b>
Nouvelles évaluations demandées en 2011	3	–	–	1	4
<b>Programme d'évaluation effectif pour 2010–2011</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>22</b>
Évaluations achevées en 2010	-	3	2	–	5
Évaluations achevées en 2011	7	4	4	1	16
<b>Total des évaluations achevées en 2010–2011</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
Taux d'achèvement du programme de travail effectif de 2010-2011	100%	88%	100%	100%	95%
En cours (plan de 2012)	1	1	2	-	

<sup>1</sup> Les évaluations globales comprennent les évaluations stratégiques et les évaluations de politiques.

### 3.2. Activités destinées à tirer davantage d'enseignements de l'évaluation

122. *Consultations sur l'évaluation organisées à l'intention des membres du Conseil.* La consultation annuelle sur l'évaluation donne à tous les membres du PAM la possibilité de fournir des orientations sur les priorités à adopter en matière d'évaluation et d'examiner les constatations issues du rapport annuel sur l'évaluation. En 2011, comme l'avaient demandé des membres du Conseil, le Secrétariat du PAM a organisé, avant chaque session du Conseil, une table ronde informelle consacrée à l'évaluation, afin d'examiner plus en détail les rapports connexes présentés au Conseil à ladite session. Cette pratique semble avoir enrichi l'interaction entre le Conseil et la direction au sujet des questions soulevées dans les rapports d'évaluation, et elle a également permis de raccourcir et de mieux cibler les débats portant sur les évaluations au cours des sessions officielles du Conseil.

123. *Boucler la boucle d'apprentissage.* Le Bureau de l'évaluation a progressé dans ce domaine. L'objectif est d'accroître l'accès à des données pertinentes et récentes tirées des évaluations ainsi que leur utilisation dans le cadre des politiques et des opérations du PAM, grâce à: i) la conception de produits d'information pour des destinataires bien précis; ii) la mise à disposition d'informations et d'enseignements tirés des évaluations, aux fins de la prise de décisions stratégiques; et iii) l'organisation d'activités d'apprentissage à l'issue des évaluations.

124. *Supports d'information.* Deux nouveaux documents consacrés aux "dix enseignements à retenir en priorité" ont été établis, l'un sur la problématique hommes-femmes et l'autre sur les filets de sécurité. Une synthèse des évaluations menées dans un pays a été élaborée, tirant les leçons des évaluations passées pour étayer l'établissement d'une stratégie de pays. Des résumés ont été rédigés ou sont en train de l'être pour tous les rapports d'évaluation terminés en 2011.

125. *Contributions, habituelles ou ponctuelles, à la prise de décisions stratégiques.* En 2011, le Bureau de l'évaluation a regroupé ses contributions aux processus ordinaires d'élaboration de nouvelles politiques et stratégies de pays. Ainsi, il siège en qualité d'observateur au Comité d'examen des stratégies, où il met en avant les enseignements tirés d'évaluations présentant un intérêt pour les stratégies par pays, et participe au Comité des politiques. En décembre, il a présenté les leçons tirées d'évaluations pertinentes eu égard à l'examen ponctuel de la planification des effectifs du PAM, et a préparé sa contribution à l'examen à mi-parcours du Plan stratégique (en 2012).
126. Sur un plan plus structurel, à l'issue de l'approbation par le Conseil en juin 2011 du cycle d'élaboration des politiques du PAM, les évaluations des politiques sont désormais prévues de manière à s'inscrire dans le cycle de planification, de suivi et d'évaluation des politiques, nouvelles ou déjà en place, et le calendrier des évaluations de portefeuilles de pays a déjà été défini de manière à fournir des données concrètes à l'appui de l'élaboration des stratégies de pays du PAM.
127. *Manifestations en rapport avec l'apprentissage.* Le Bureau de l'évaluation a présenté les leçons tirées des évaluations d'impact lors de la consultation consacrée à l'alimentation scolaire qu'avait mise sur pied le Service de l'alimentation scolaire en mars, et d'une réunion technique internationale sur l'alimentation scolaire issue de la production locale, organisée en septembre par le Partenariat pour le développement de l'enfant. Parmi les autres manifestations figurait un séminaire sur les partenariats organisé à l'heure du déjeuner à l'intention du personnel du PAM, dirigé par un spécialiste de cette question appartenant à l'équipe d'évaluation; le personnel sur le terrain avait pu y participer grâce à une liaison téléphonique.
128. *Développement du site Web.* Comme prévu dans la politique sur l'évaluation et les bonnes pratiques, toutes les évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation sont disponibles dans la bibliothèque des évaluations, sur le site Web officiel du PAM. Le site consacré à l'évaluation contient également des informations sur les objectifs et le programme de travail du Bureau, les types d'évaluations effectuées par le PAM, et les outils utilisés. Début 2011, le Bureau de l'évaluation a créé un site sur l'Intranet du PAM, où toute une gamme de produits, adaptés à différents publics, sont disponibles pour tirer des enseignements des évaluations.

### 3.3. Amélioration en continu de la qualité des évaluations

129. *Processus d'évaluation.* En 2011, le Bureau de l'évaluation a organisé, pour la première fois, deux ateliers d'apprentissage, en collaboration avec de grandes parties prenantes du PAM, pour examiner les constatations issues de deux évaluations et – au cours de l'un de ces ateliers – les recommandations formulées. Ces rencontres ont été l'occasion d'aller plus en profondeur que lors des réunions de fin d'évaluation habituelles et que dans les observations portant sur les projets de rapport. Elles ont permis à l'équipe d'évaluation de veiller à ce que les messages qu'elle souhaitait communiquer soient bien compris par les destinataires, d'approfondir sa compréhension de la dynamique qui sous-tendait les constatations issues des évaluations et d'affiner ses recommandations. Les participants ont pu, quant à eux, bien saisir les résultats des évaluations. Le Bureau de l'évaluation a aussi servi de source d'informations lors des débats de la haute direction sur les réponses à donner aux évaluations stratégiques.
130. Le Bureau de l'évaluation a contribué à l'élaboration en 2011 de la stratégie de suivi et d'auto-évaluation, et il a commencé à mettre à niveau les outils d'auto-évaluation, conformément à cette stratégie.

131. **Mise en valeur des compétences et des connaissances du personnel du Bureau de l'évaluation.** Le Bureau de l'évaluation a fait en sorte que son personnel se concentre sur les types d'évaluations en cours. En effet, il existe des communautés de praticiens en rapport avec celles-ci, ce qui facilite le développement formel et informel des compétences et des connaissances de tous les cadres travaillant au Bureau de l'évaluation. Les thèmes, qui sont choisis en fonction des besoins du personnel, comprennent l'échange des pratiques, l'élaboration de théories du changement dans les domaines évalués et la mise au point d'outils facilitant le recours systématique aux normes du PAM et aux normes internationales. Au total, 37 journées de travail – soit 1,5 pour cent du temps de travail du personnel – ont été consacrées à des activités de formation en bonne et due forme en 2011, et deux fonctionnaires ont participé à un séminaire d'une semaine organisé avec le Programme international pour la formation à l'évaluation du développement. Le nombre d'activités de formation a diminué lorsque le Bureau de l'évaluation s'est trouvé en sous-effectif, au cours du dernier trimestre de l'année. Certains fonctionnaires ont toutefois suivi, depuis leur bureau, des séminaires en ligne organisés par des réseaux de professionnels de l'évaluation, sur des questions techniques.
132. **Système d'assurance qualité des évaluations (EQAS).** Le Bureau de l'évaluation a continué à utiliser du matériel EQAS, qui a été mis à la disposition de tous. La définition de normes a amélioré la qualité des rapports d'évaluation, et le processus de collaboration suivi pour élaborer le matériel a permis de faire mieux comprendre et appliquer ces normes. En 2011, le Bureau de l'évaluation a fait davantage appel à des collaborateurs extérieurs pour les évaluations consacrées à des thèmes présentant beaucoup d'intérêt pour diverses parties prenantes ayant des points de vue différents. Ces examinateurs ne sont pas les mêmes personnes que les consultants indépendants qui sont chargés de réaliser les évaluations, et leur intervention ajoute une dimension supplémentaire à l'assurance qualité de la méthode suivie et de la teneur des évaluations.
133. Du matériel d'orientation pour l'auto-évaluation est en train d'être élaboré, comme prévu par la stratégie institutionnelle relative au suivi et à l'auto-évaluation; ce travail se poursuivra en 2012.
134. Les évaluations d'impact du Bureau de l'évaluation prennent notamment en compte le point de vue des bénéficiaires, c'est-à-dire des personnes dont le PAM cherche à améliorer durablement et de manière notable les conditions d'existence. Il s'agit là d'un pas important vers une plus grande obligation redditionnelle à l'égard des bénéficiaires, même si le Bureau n'a encore que des capacités limitées pour communiquer aux bénéficiaires les constatations des évaluations. Si le Bureau s'efforce depuis un certain temps d'apporter des améliorations dans ce domaine, il sait cependant que c'est au niveau de la mise en œuvre des opérations que l'obligation redditionnelle revêt le plus d'importance.

### 3.4. Coopération avec les réseaux d'évaluation

135. Le Bureau de l'évaluation a continué à participer au Groupe de travail interinstitutions créé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires afin d'améliorer les évaluations en temps réel. Il a également achevé ses travaux au sein du groupe consultatif mis en place aux fins de l'évaluation du Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF), orchestrée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
136. Le Bureau de l'évaluation est resté actif à l'intérieur du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, participant à ses équipes spéciales chargées des évaluations d'impact et des évaluations conjointes, ainsi qu'au groupe de travail interinstitutions sur les évaluations conjointes d'impact sur le plan humanitaire, dirigées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

137. Le Bureau de l'évaluation a été sélectionné pour présenter son expérience en matière d'évaluation d'impact lors de la réunion d'échange de méthodes d'évaluation, organisée en 2011 par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et il a commencé à travailler au sein du comité organisateur de la réunion de 2012, prévue à Rome. Il a participé à la conférence annuelle du Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact et il a approfondi sa concertation avec l'Initiative internationale pour les évaluations d'impact.

### 3.5. Ressources humaines et financières disponibles pour l'évaluation

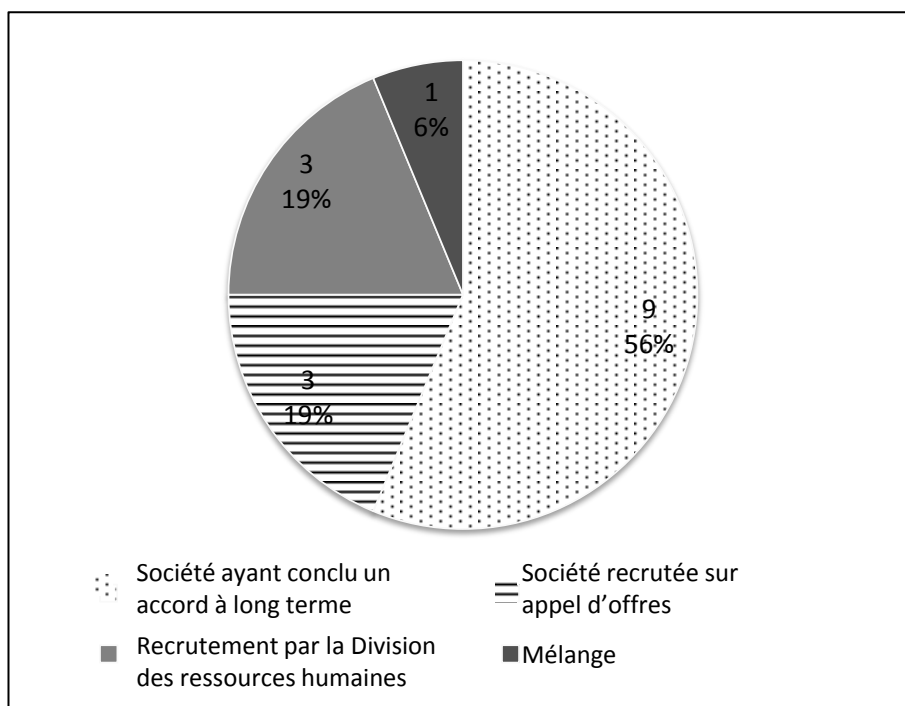
138. *Ressources humaines.* Jusqu'au départ de sa Directrice, fin septembre 2011, le Bureau de l'évaluation avait maintenu ses effectifs au complet et préservé l'équilibre entre les fonctionnaires du PAM soumis à la rotation et les experts recrutés à l'extérieur (4:4), comme prévu dans la politique d'évaluation. Sur l'année, les postes du cadre organique du Bureau ont été pourvus à 95 pour cent<sup>20</sup>. Le nombre global de fonctionnaires n'a pas changé, mais le Bureau a continué à recruter des consultants débutants comme assistants de recherche spécialisés dans l'évaluation, ceux-ci fournissant un appui inestimable aux équipes d'évaluation. Le poste d'agent des services généraux a été reclassé de G-3 à G-5, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Le tableau 3.2 renseigne sur les effectifs; la liste complète du personnel, y compris les consultants débutants, figure à l'annexe 4.

<b>TABLEAU 3.2: EFFECTIFS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION, 2011</b>			
	<b>Personnel du PAM soumis à rotation</b>	<b>Spécialistes de l'évaluation, recrutés à l'extérieur</b>	<b>Total</b>
Directrice (D-2)		1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation (P-5)	1	2	3
Fonctionnaires chargés de l'évaluation (P-4)	3	1	4
Agents des services généraux (G-6 et G-3)	3		3
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

139. En 2011, le Bureau de l'évaluation a eu fréquemment recours aux cinq cabinets de consultants avec lesquels il avait conclu des accords à long terme en 2010. Cette méthode de recrutement a permis d'adjoindre 44 consultants indépendants aux équipes d'évaluation qui ont assuré 56 pour cent des évaluations menées à bien en 2011 (voir la figure 3.1); 33 de ces consultants travaillaient pour la première fois pour le Bureau de l'évaluation, qui a ainsi disposé de nouvelles compétences spécialisées. D'autres modes de recrutement ont aussi été utilisés: conclusion de contrats avec des personnes figurant sur une liste de réserve ou à l'issue de la publication d'annonces, et lancement d'un appel d'offres pour répertoire des sociétés qualifiées pour mener des évaluations techniques.

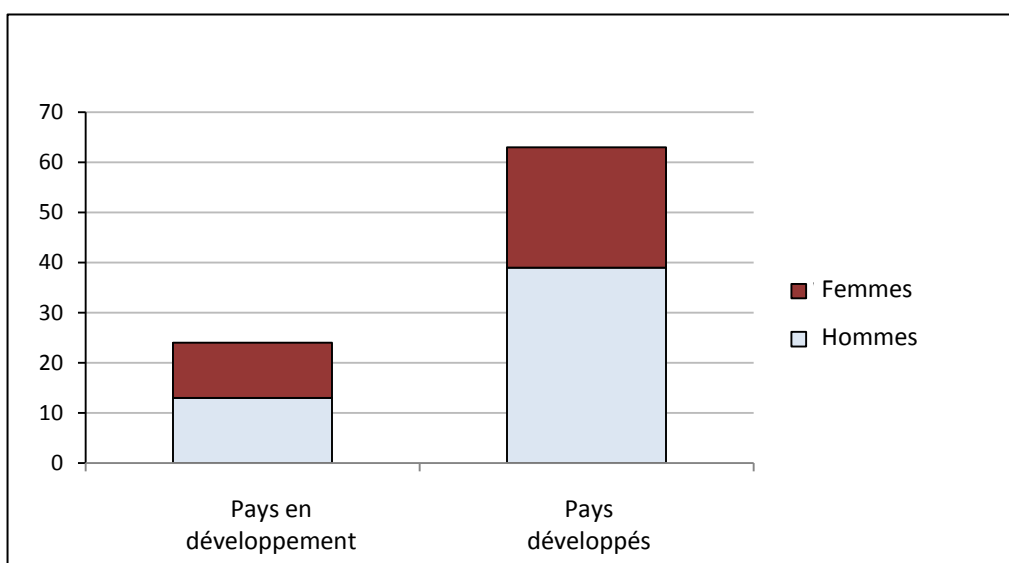
<sup>20</sup> Soit les effectifs complets pour l'année, moins le nombre de mois de travail perdus en raison d'une vacance de poste.

**Figure 3.1: Personnel chargé des évaluations, par type de recrutement**



140. Au total, le Bureau de l'évaluation a employé 87 consultants pour réaliser 16 évaluations et élaborer des produits pour boucler la boucle d'apprentissage en 2011. Dix consultants ont participé à plus d'une évaluation. En moyenne, les équipes comptaient cinq consultants par évaluation: 28 pour cent des consultants venaient de pays en développement et 72 pour cent de pays développés, contre respectivement 25 et 75 pour cent en 2010; par ailleurs, 60 pour cent des consultants étaient des hommes et 40 pour cent des femmes, soit une augmentation de 5 pour cent du nombre de femmes par rapport à 2010.

**Figure 3.2: Composition des équipes d'évaluation**



141. Les contrats à long terme passés avec plusieurs cabinets de consultants s'étant révélés concluants, le Bureau de l'évaluation a lancé un nouvel appel d'offres fin 2011 pour accroître le nombre de cabinets associés, de façon à pouvoir disposer de compétences techniques de qualité dans les domaines spécialisés qui entreront dans le cadre des évaluations menées en 2012–2014.
142. **Ressources financières.** Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2010–2011 allouait des crédits d'un montant total de 9,6 millions de dollars à l'évaluation, au titre des dépenses de personnel et autres, soit une augmentation de 1,4 million de dollars par rapport à l'exercice biennal 2008–2009. Les crédits d'un montant de 2,81 millions de dollars alloués au titre des dépenses autres que les dépenses de personnel en 2011 devaient servir à réaliser les évaluations et des activités connexes, comme celles destinées à boucler la boucle d'apprentissage. Le pourcentage des ressources allouées au Bureau de l'évaluation par rapport aux dépenses totales du PAM était de 0,14 pour cent, ce qui reste faible par rapport aux chiffres enregistrés dans de nombreux autres organismes des Nations Unies.
143. De plus, le Bureau de l'évaluation a mobilisé des ressources extrabudgétaires d'un montant de 186 425 dollars pour des évaluations conjointes: 50 000 dollars ont été obtenus du HCR pour la série d'évaluations d'impact sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées; et 136 425 dollars ont été alloués par le Gouvernement néerlandais pour l'évaluation conjointe du module mondial de la logistique, dont il sera rendu compte en 2012.

### 3.6. Perspectives

144. Le PAM ne se conforme pas encore aux engagements pris dans la politique d'évaluation de 2008 pour ce qui est d'assurer l'évaluation des opérations dans les délais voulus pour appuyer la prise de décisions au niveau des projets. Selon cette politique, au moins 30 évaluations d'opérations devraient être effectuées chaque année par le Bureau de l'évaluation ou par des unités décentralisées, le Bureau se chargeant alors de l'assurance qualité. Actuellement, le Bureau n'a ni la structure ni les ressources voulues pour atteindre cet objectif, et il a désormais recentré son attention – avec l'approbation du Conseil – sur des évaluations plus complexes (évaluations de politiques et de stratégies, évaluations d'impact et évaluations de portefeuilles). Le Bureau de l'évaluation estime que l'importance accordée par la politique aux évaluations d'opérations n'a peut-être plus de raison d'être, compte tenu de la diversité croissante des activités relevant des portefeuilles du PAM dans le cadre du Plan stratégique.
145. Étant donné qu'il n'est ni possible ni souhaitable d'évaluer toutes les activités, le Bureau de l'évaluation examinera, en 2012, la question de la couverture des évaluations et travaillera avec le Département des opérations et d'autres unités à l'élaboration d'une approche applicable à l'évaluation des projets, qui soit conforme à la nouvelle stratégie de suivi et d'auto-évaluation, aux approches plus globales concernant la gestion des risques institutionnels, et au rôle de premier plan joué par le Bureau de l'évaluation dans l'établissement de normes et le renforcement des capacités en matière d'évaluation. Lors de l'élaboration de la nouvelle approche, on étudiera également la possibilité de mobiliser des financements extrabudgétaires appropriés et de mettre en place, à titre expérimental, des mécanismes novateurs.



146. Le Bureau de l'évaluation, toujours soucieux d'améliorer la qualité de l'évaluation, étudiera les divers besoins déjà recensés pour ce qui est de la mise à jour du système EQAS: efficacité et rapport coûts-résultats, attention accordée à la problématique hommes-femmes et à l'environnement, et obligation redditionnelle à l'égard des bénéficiaires. Des révisions seront planifiées et effectuées systématiquement.
147. Le Bureau de l'évaluation continuera à jouer un rôle dynamique s'agissant de boucler la boucle d'apprentissage, en s'attachant, comme il l'a fait précédemment, à fournir des données concrètes à l'appui des processus spécifiques de prise de décisions au niveau des pays, des régions et du PAM. Le Bureau continuera à rechercher des synergies entre les processus et les produits afin de maximiser les possibilités d'apprentissage, y compris en établissant des synthèses des constatations et des enseignements tirés des évaluations.

## ANNEXE I

## DOCUMENTS RÉCAPITULATIFS CONCERNANT LES PORTEFEUILLES DE PAYS

## Haïti (2005–2010)

Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activités et distribution de produits alimentaires							
Opération	Titre	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Projet de dév. 10217	Programme de pays	← 2003 Req: 37,0 - Contrib: 30,9 <sup>1</sup>					
IPSR 10382	Assistance aux personnes affectées par l'insécurité alimentaire en périodes de crise	Req: 43,8 - Contrib: 32,3					
Projet de dév. 10386	Réduction de la vulnérabilité des communautés par des activités à haute intensité de main-d'oeuvre visant à assurer un environnement durable				Req: 9,2 - Contrib: 7,1		
IPSR 10674	Soutien alimentaire au titre des secours et de la protection des groupes vulnérables exposés à l'insécurité alimentaire				Req: 154,7 Contrib: 132,5		
IPSR 10844	Assistance alimentaire en faveur des groupes vulnérables exposés à des chocs récurrents						Req: 147,7 Contrib: 28,5
Opér. d'urg. 10785	Aide alimentaire aux populations victimes des inondations en Haïti				Req: 0,5 Contrib: 0,3		→ 2011
Opér. d'urg. 10781	Aide alimentaire aux populations victimes des inondations en Haïti				Req: 1,6 Contrib: 22,3		
Opér. d'urg. 200107	Opération d'urgence/intervention immédiate						Req: 0,5 Contrib: 0,5
Opér. d'urg. 200110	Aide alimentaire aux populations victimes du tremblement de terre en Haïti						Req: 475,3 Contrib: 373,5
Opér. spéc. 10449	Réseau de préparation et d'intervention en cas d'urgence pour l'Amérique latine et les Caraïbes		Req: 2,9 - Contrib: 2,0				
Opér. spéc. 10779	Opération aérienne en réponse aux inondations en Haïti				Req: 8,0 Contrib: 7,1		
Opér. spéc. 10780	Augmentation et coordination des moyens relatifs à la logistique à l'appui de l'intervention menée par la communauté humanitaire en Haïti				Req: 10,8 Contrib: 8,0		
Opér. spéc. 200108	Augmentation et coordination des moyens relatifs à la logistique et aux télécommunications à l'appui des opérations de secours lancées à la suite du tremblement de terre en Haïti						Req: 79,9 Contrib: 47,7
Opér. spéc. 200109	Fourniture de services aériens humanitaires en faveur des populations victimes du tremblement de terre en Haïti						Req: 31,7 Contrib: 17,6
Bénéficiaires (nombre effectif)		1 043 933	718 763	965 021	2 671 324	2 130 597	4 012 907
Quantité de vivres distribués (en tonnes)		25 729	20 118	24 131	50 349	65 835	127 199
Dépenses directes, Haïti <sup>2</sup> (en millions de dollars)		21	15	22	60	73	29
Pourcentage des dépenses directes: Haïti par rapport au reste du monde		0.7	0.6	0.8	1.7	1.8	1

Source: Dernier rapport normalisé sur les projets disponible; point sur les ressources (au 5 juillet 2010 pour les projets en cours), Rapport annuel sur les résultats de 2010.

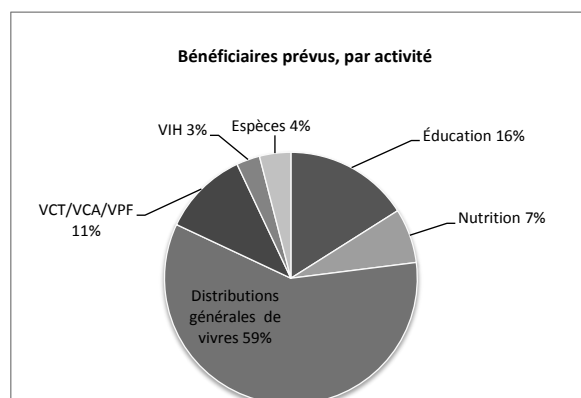
<sup>1</sup> Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Les couleurs indiquent les pourcentages de financement (Contrib./Req.).

<sup>2</sup> Dépenses AAP non comprises. Les dépenses pour 2008 et 2009 sont présentées conformément aux Normes IPSAS et ne peuvent être comparées aux chiffres de 2007 et des années précédentes, présentés en appliquant les Normes comptables du système des Nations Unies.

Opérations	Activités par opération					
	Éducation	Nutrition	Distr. gén. de vivres	VCT/VCA/VPF	VIH	Espèces
Proj. de dév. 10217	X	X		X	X	
IPSR 10382		X	X	X	X	
Proj. de dév. 10386	X			X		
IPSR 10674	X	X	X	X	X	
IPSR 10844	X	X	X	X	X	
Opér. d'urg. 10785			X			
Opér. d'urg. 10781	X	X	X	X	X	
Opér. d'urg. 200107			X			
Opér. d'urg. 200110			X	X		X

Source: *Dacota* (avril 2011)

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Canada, donateurs privés, Espagne, Commission européenne  
**Partenaires:** Gouvernement d'Haïti, 73 ONG locales et 23 ONG mondiales



Source: Département des relations extérieures du PAM, Division des relations avec les donateurs.  
 La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.

## Kenya (2006–2010)

Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activités et distribution de produits alimentaires						
Opération	Titre	2006	2007	2008	2009	2010
Projet de dév. 102640	Programme de pays	Req: 103,0 - Contrib: 82,2 <sup>1</sup>				
Projet de dév. 106680					Req: 113,1 Contrib: 58,4 (juillet 2010)	
IPSR 102581	Assistance alimentaire aux réfugiés somalis et soudanais	Req: 75,2 Contrib: 53,4				
IPSR 102582			Req: 129,4 Contrib: 103,1			
IPSR 102583					Req: 180,6 Contrib: 92,0 (juillet 2010)	
IPSR 106660	Protection et reconstitution des moyens de subsistance dans les zones arides et semi-arides				Req: 474,3 Contrib: 290,9 (juillet 2010)	
Opér. d'urg. 103740	Assistance alimentaire aux populations affectées par la sécheresse et la violence consécutive aux élections de 2008	Req: 375,9 Contrib: 360,3				
Opér. d'urg. 107450				Req: 132,2 Contrib: 123,4		
Opér. spéc. 105690	Opération aérienne à l'appui d'interventions d'urgence après les inondations		Req: 16,6 Contrib: 10,4			
Achats au service du progrès	Projet pilote Achats au service du progrès				Contrib: 1,8	
Bénéficiaires (nombre effectif)		5 046 438	4 201 169	2 546 435	4 141 267	4 819 991
Quantité de vivres distribués (en tonnes)		345 638	241 580	223 116	317 028	306 835
Dépenses directes, Kenya <sup>2</sup> (en millions de dollars)		153	190	162	247	214,00
Pourcentage des dépenses directes: Kenya par rapport au reste du monde		11,0%	4,5%	3,7%	7,3%	5%

Source: Dernier rapport normalisé sur les projet disponible; point sur les ressources (au 5 juillet 2010 pour les projets en cours).

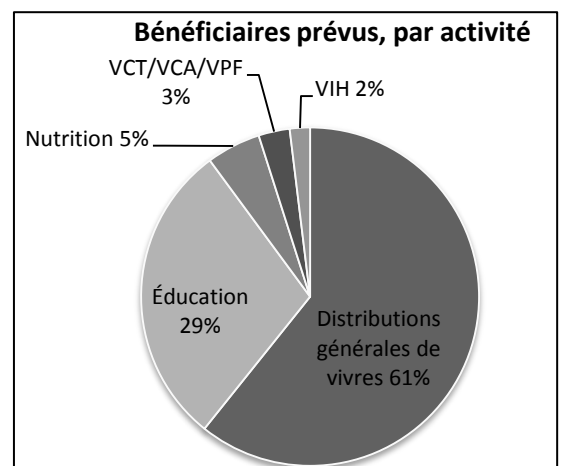
<sup>1</sup> Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Les couleurs indiquent les pourcentages de financement (Contrib./Req.).

<sup>2</sup> Dépenses AAP non comprises. Les dépenses pour 2008 et 2009 sont présentées conformément aux Normes IPSAS et ne peuvent être comparées aux chiffres de 2007 et des années précédentes, présentés en appliquant les Normes comptables du système des Nations Unies.

Activités par opération et proportion de bénéficiaires par activité					
Opération	Distr. gén. de vivres	Éducation	Nutrition	VCT/VCA/VPF	VIH
Proj. de dév. 102640	X	X	X	X	X
Proj. de dév. 106680		X			X
IPSR 102581	X	X	X		
IPSR 102582	X	X	X	X	
IPSR 102583	X	X	X	X	X
IPSR 106660	X	X	X	X	X
Opér. d'urg. 103740	X	X	X	X	
Opér. d'urg. 107450	X	X	X	X	
<b>% de bénéficiaires prévus</b>	<b>61</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>% de bénéficiaires effectifs</b>	<b>60</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Source: DACOTA (avril 2010)

**Cinq principaux donateurs:** États-Unis d'Amérique, Service d'aide humanitaire de la Commission européenne, Royaume-Uni, Agence japonaise de coopération internationale, Banque mondiale  
**Partenaires:** Gouvernement du Kenya, 60 ONG



Source: Département des relations extérieures du PAM, Division des relations avec les donateurs.

La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.

## Rwanda (2006–2010)

Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activités et distribution de produits alimentaires						
Opération	Titre	2006	2007	2008	2009	2010
Proj. de dév. 10156	Programme de pays	Req: 47,5 - Contrib: 26,4 <sup>1</sup>				
Proj. de dév. 10677	Appui à l'éducation	← 2003			Req: 41,3 - Contrib: 37,4	
IPSR (Rég.) 100622	Aide alimentaire pour le secours et le redressement (Région des Grands lacs)	Req: 33,6 Contrib: 14,0				→ 2012
IPSR 10531	Aide en faveur des réfugiés et opérations de redressement pour les ménages les plus vulnérables	Req: 54,0 - Contrib: 35,3				→ 2011
IPSR 200030	Aide en faveur des réfugiés et appui au redressement des communautés d'accueil et des ménages les plus vulnérables	<b>LÉGENDE</b> Niveau de financement >75% Entre 50% et 75% Moins de 50% n/d				Req: 36,6 Contrib: 13,6
Bénéficiaires (nombre effectif)		556 638	509 740	582 215	453 717	529 000
Quantité de vivres distribués (en tonnes)		23 910	26 078	22 332	20 488	18 803
Dépenses directes, Rwanda <sup>2</sup> (en millions de dollars)		23	15	19	22	19
Pourcentage des dépenses directes: Rwanda par rapport au reste du monde		0,8	0,6	0,5	0,6	0,4

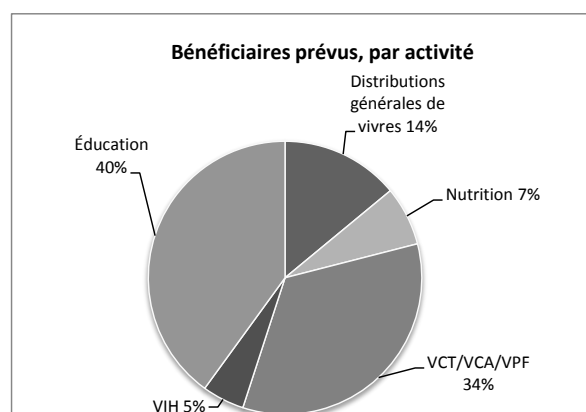
Source: Dernier rapport normalisé sur les projets disponible; point sur les ressources (au 5 juillet 2010 pour les projets en cours), Rapport annuel sur les résultats de 2009.

<sup>1</sup> Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Les couleurs indiquent les pourcentages de financement (Contrib./Req.).

<sup>2</sup> Dépenses AAP non comprises. Les dépenses pour 2008 et 2009 sont présentées conformément aux Normes IPSAS et ne peuvent être comparées aux chiffres de 2007 et des années précédentes, présentés en appliquant les Normes comptables du système des Nations Unies.

Activités par opération et proportion de bénéficiaires par activité					
Opérations	Distr. gén. de vivres	Nutrition	VCT/VCA/VPF	VIH	Éducation
Proj. de dév. 10156				X	X
Proj. de dév. 10677					X
IPSR (Rég.) 100622	X	X	X	X	
IPSR 10531	X	X	X	X	
IPSR 200030	X	X	X	X	
<b>% de bénéficiaires prévus</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>34%</b>	<b>5%</b>	<b>40%</b>
<b>% de bénéficiaires effectifs</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>25%</b>	<b>7%</b>	<b>50%</b>

Source: Dacota (avril 2011)



Source: Département des relations extérieures du PAM, Division des relations avec les donateurs.

La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.

**Cinq principaux donateurs:** États-Unis d'Amérique, Japon, donateurs privés, Arabie saoudite, Italie

**Partenaires:** Gouvernement du Rwanda, 22 ONG et 16 agences internationales

## Yémen (2005–2010)

Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activités et distribution de produits alimentaires							
Opération	Titre	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Proj. de dév. 101370	Programme de pays - Yémen (2002-2007)	Req: 45,4 Contrib: 33,61					
Proj. de dév. 104350	Programme de pays - Yémen (2007-2011)	← 2002		Req: 80,5 Contrib: 20,5			→ 2011
IPSR 102320	Assistance alimentaire pour les réfugiés	← 2003	Req: 3,8 Contrib: 3,2				
IPSR 102321	Assistance alimentaire pour les réfugiés somalis				Req: 4,7 Contrib: 4,8		
IPSR 200044	Assistance alimentaire pour les réfugiés somalis					→ 2011	Req: 7,0 Contrib: 3,1
Opér. d'urg. 106750	Assistance humanitaire aux personnes déplacées à Sa'ada			Req: 0,5 Contrib: 0,4			
Opér. d'urg. 106840	Assistance humanitaire aux personnes déplacées à Sa'ada			Req: 33,8 Contrib: 24,7			
Opér. d'urg. 107940	Opération d'urgence approuvée de manière à permettre une intervention immédiate en faveur des personnes affectées par les inondations				Req: 0,5 Contrib: 0,4		
Opér. d'urg. 108060	Aide alimentaire aux populations touchées par les inondations dans l'est du Yémen					Req: 3,9 Contrib: 2,1	
Opér. d'urg. 107670	Soutien alimentaire ciblé aux groupes vulnérables touchés par la hausse des prix des produits alimentaires					Req: 61,2 Contrib: 30,4	
Opér. d'urg. 200039	Assistance alimentaire aux populations touchées par le conflit dans le nord du pays					→ 2011	Req: 47,9 Contrib: 27,6
Opér. spéc. 200130	Service aérien de transport de passagers et coordination du module logistique pour apporter une intervention humanitaire à Sa'ada					→ 2011	Req: 0,9 Contrib: 0,4
Bénéficiaires (nombre effectif)		1 196 060	1 183 681	676 420	715 598	1 576 509	1 998 429
Quantité de vivres distribués (en tonnes)		24 689	19 781	11 410	14 455	46 419	59 979
Dépenses directes, Yémen <sup>2</sup> (en millions de dollars)		8	8	6	13	27	39
Pourcentage des dépenses directes: Yémen par rapport au reste du monde		0,3	0,3	0,2	0,4	0,7	1

Source: Dernier rapport normalisé sur les projet disponible; point sur les ressources (au 5 juillet 2010 pour les projets en cours), Rapport annuel sur les résultats de 2010.

<sup>1</sup> Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Les couleurs indiquent les pourcentages de financement (Contrib./Req.).

<sup>2</sup> Dépenses AAP non comprises. Les dépenses pour 2008 et 2009 sont présentées conformément aux Normes IPSAS et ne peuvent être comparées aux chiffres de 2007 et des années précédentes, présentés en appliquant les Normes comptables du système des Nations Unies.

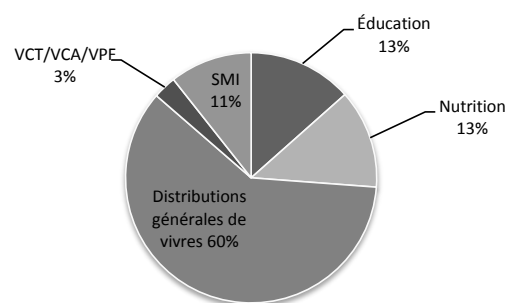
Activités par opération et proportion de bénéficiaires par activité							
Opérations	Éducation	Nutrition	Distr. gén. de vivres	Espèces	VCT/VCA/VPE	VIH	SMI
Opér. d'urg. 108060			X				
Opér. d'urg. 107940			X				
Opér. d'urg. 107670		X	X				X
Opér. d'urg. 106840		X	X				
Opér. d'urg. 106750			X				
Proj. de dév. 104350	X	X				X	X
IPSR 102321	X	X	X		X		X
IPSR 102320	X	X	X		X	X	X
Proj. de dév. 101370	X	X			X	X	X
Opér. d'urg. 200039		X	X				
IPSR 200044	X	X	X	X			X
% de bénéficiaires prévus	13	13	60	0	2	0	11

Source: Dakota 2011

**Cinq principaux donateurs:** États-Unis d'Amérique, Allemagne, Royaume-Uni, Nations Unies CERF, Italie

**Partenaires:** Gouvernement du Yémen, 9 ONG et 7 agences internationales

## Bénéficiaires prévus, par activité



Source: Département des relations extérieures du PAM, Division des relations avec les donateurs.

La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.

## ANNEXE II

## DOCUMENTS RÉCAPITULATIFS SUR LES ÉVALUATIONS D'IMPACT

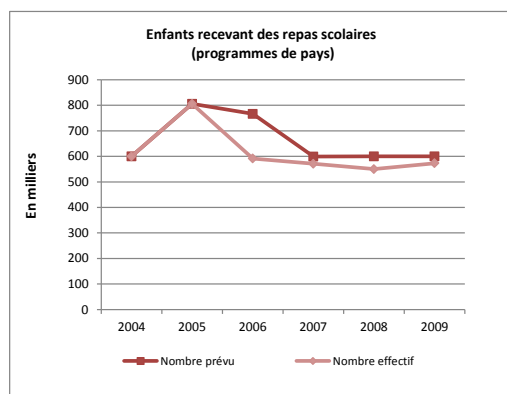
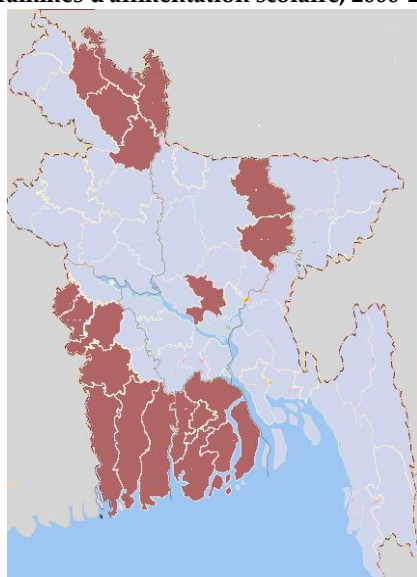
## Bangladesh

## Opérations du PAM ayant une composante alimentation scolaire (2001-2009)

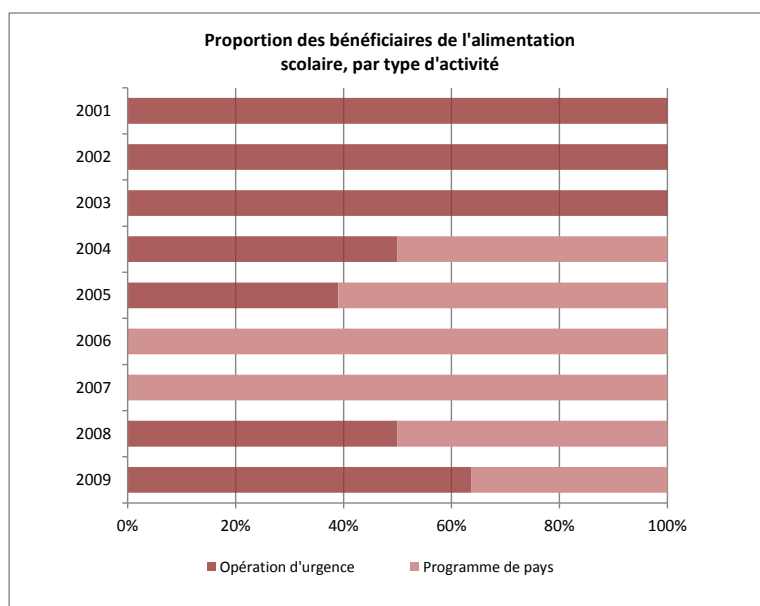
Opération	Délai de mise en oeuvre	Titre	Budget approuvé	Montant total reçu	% du montant financé
Opér. d'urg. 6317.0	Fév 01-Nov 03	Assistance aux personnes affectées par les inondations dans le Sud-Ouest du Bangladesh	40,1	22,6	56%
Prog. de pays 10059.0	Janv 01-Déc 06	Programme de pays Bangladesh (2001-2005)	209,9	165,1	79%
Opér. d'urg. 10380.0	Août 04-Nov 05	Assistance aux personnes affectées par les inondations au Bangladesh	73,7	32,2	44%
Opér. d'urg. 10715.0	Nov 07-Fév 09	Assistance alimentaire aux populations victimes du cyclone dans le sud du Bangladesh	78,9	69,1	88%
Prog. de pays 10410.0	Janv 07-Déc 11	Programme de pays Bangladesh (2007-2010)	378,5	229,9	61%
Opér. d'urg. 10788.0	Nov 08-Juill 10	Aide d'urgence servant de filet de sécurité en faveur des groupes vulnérables touchés par la flambée des prix des produits alimentaires et les catastrophes naturelles au Bangladesh	182,1	55,2	30%

Sources: Rapport d'évaluation, rapports normalisés sur les projets, point sur les ressources, rapport d'évaluation.

Figure 1: Couverture géographique des programmes d'alimentation scolaire, 2000-2009



Sources: Fig.1: (descriptif de projet, rapports normalisés sur les projets, Coates J. et Hassan, Z. 2002; Surch. 2007. Fig.3: rapports normalisés sur les projets. Principaux donateurs et partenaires (Unité des ONG et Division des relations avec les gouvernements donateurs). \*L'évaluation ne porte pas sur les opérations en faveur de réfugiés provenant du Myanmar (IPSR 10045.1/.2/.3/.4). La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.



**Donateurs:** Australie, Bangladesh, Canada, Commission européenne, Allemagne, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, CERF, États-Unis d'Amérique.

**Partenaires:** organismes des Nations Unies: UNICEF, OMS, FAO, UNESCO.

**Organismes du Gouvernement du Bangladesh:** Ministère de l'enseignement primaire et de l'enseignement de masse, Direction de l'enseignement primaire, Ministère de la santé et de la protection de la famille, Ministère de l'agriculture.

**ONG:** locales et internationales.

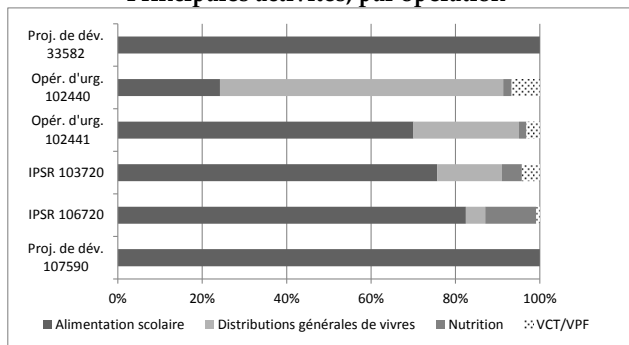
**Parties prenantes:** PAM, Direction de l'enseignement primaire, Ministère de l'enseignement primaire et de l'enseignement de masse, Ministère de la santé et de la protection de la famille, donateurs, ONG partenaires, organismes des Nations Unies, enseignants directeurs d'école et enseignants, comités de gestion des écoles, écoliers, bénéficiaires et non-bénéficiaires, bureaux de l'éducation des districts et des upazilas, fabriques de biscuits.

## Côte d'Ivoire

### Opérations du PAM ayant une composante alimentation scolaire (1999-2009)

Opération	Délai de mise en oeuvre	Titre	Budget total approuvé	% du montant financé
Proj. de dév. 33582	Oct 1999 Mar 2004	Appui au programme communautaire	5 610 836	88
Opér. d'urg. 102440	Nov 2002 Jan 2004	Troubles civiles en Côte d'Ivoire et implications régionales	6 894 969	69
Opér. d'urg. rég. 102441	Juill 2003 Feb 2005	Assistance alimentaire ciblée aux personnes touchées par la crise en Côte d'Ivoire	43 378 653	81
IPSR régionale 103720	Mars 2005 Jul 2007	Crise en Cote d'Ivoire et impact régional	69 630 413	87
IPSR 106720	Août 2007 Jun 2010	Assistance aux populations affectées par la crise prolongée en Côte d'Ivoire	78 407 798	60
Proj. de dév. 107590	Janv 2009 Dec 2013	Promotion de la stabilité à long terme des programmes d'alimentation scolaire	11 617 439	19

#### Principales activités, par opération



#### Répartition des programmes d'alimentation scolaire recevant un appui du PAM et du Gouvernement de la Côte d'Ivoire



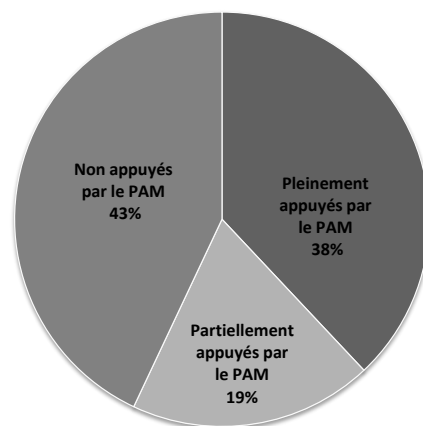
#### Principales parties prenantes

- Écoliers et leurs familles
  - Parents et enseignants
  - Direction nationale des cantines scolaires
- Ministère du développement rural
- Organisations privées sans but lucratif
- Organismes des Nations Unies
- PAM

#### Principaux donateurs

- France
- Allemagne
- Japon
- Multilatéral
- Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies
- États-Unis d'Amérique

#### Programmes d'alimentation scolaires



Source: Descriptif de projet, rapports normalisés sur les projets, Division des relations avec les gouvernements donateurs, Rapport d'évaluation.  
La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.

## Gambie

### Opérations du PAM ayant une composante alimentation scolaire (2001-2010)

Opération	Titre	Décal de mise en oeuvre	Budget total approuvé	% du montant financé
Proj. de dév. 59321	Projet d'alimentation scolaire à assise communautaire en Gambie	Oct 1999 Déc 2004	10 155 058	79%
Proj. de dév. 103110	Appui à l'éducation de base dans les régions rurales vulnérables	Oct 2004 Juill 2007	8 295 922	76%
Proj. de dév. 105480	Appui à l'éducation de base dans les régions rurales vulnérable	Août 2007 Juill 2011	13 635 330	46%

Source: Descriptif de projet et rapports normalisés sur les projets

### Donateurs, partenaires et communautés associées

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Italie, Îles Féroé, donateurs privés.

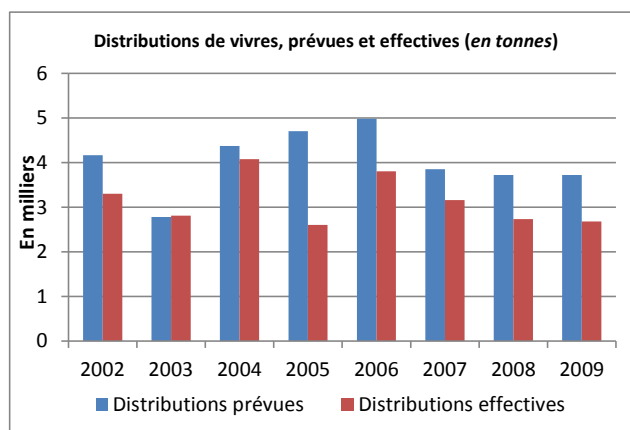
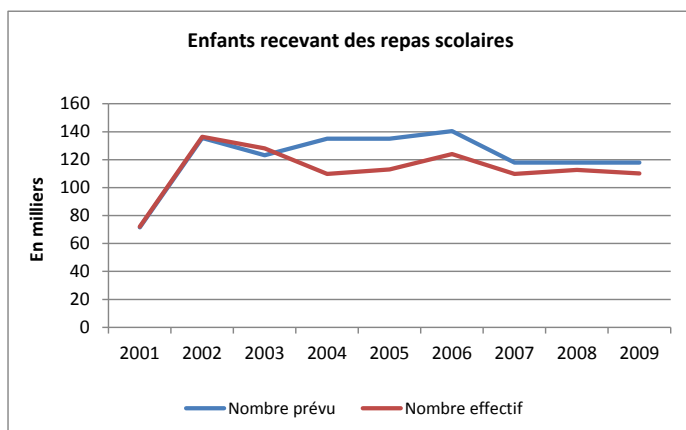
**Partenaires:**

- Département d'état pour l'éducation de base et l'enseignement secondaire
- ONG internationales: Future in our Hands, Christian Children's Fund/États-Unis d'Amérique et Catholic Relief Service
- ONG locales: Gambia Food and Nutrition Association, Action Aid The Gambia, Nova Scotia Gambia Association, National Nutrition Agency

**Communautés associées:**

Associations de parents et d'enseignants, comités villageois de développement, groupes d'agricultrices

Source: Unité des ONG



Source: Rapports normalisés sur les projets, Rapport d'évaluation.  
La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.

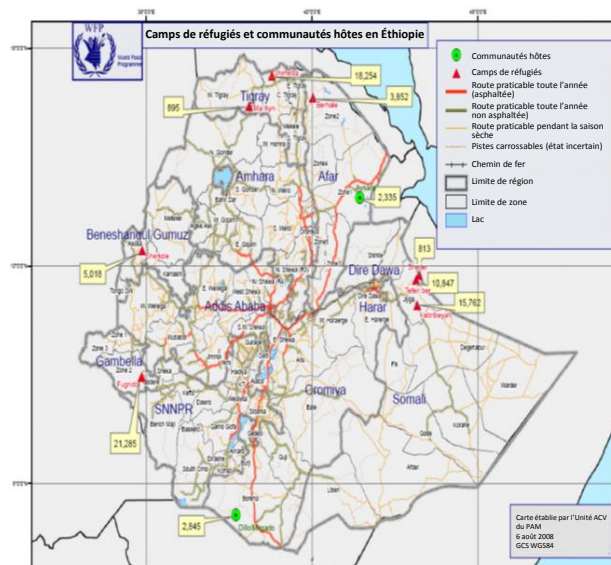


## Éthiopie

### Évaluation de l'impact de la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées

Opération	Titre	Délai de mise en oeuvre	Coût total pour le PAM	% du montant financé
IPSR 101270	Aide alimentaire aux réfugiés en Éthiopie et au rapatriement de réfugiés	Juill 2002- Déc 2004	41 245 423	61
IPSR 101271	Aide alimentaire aux réfugiés soudanais, somaliens et érythréens	Janv 2005- Déc 2006	27 490 764	76
IPSR 101272	Aide alimentaire aux réfugiés soudanais, somaliens et érythréens	Janv 2007- Déc 2008	42 970 156	61
Opér. d'urg./ CII 108190	Réponse à l'afflux de réfugiés somaliens	Fév- Avril 2009	266 056	51
IPSR 101273	Aide alimentaire aux réfugiés soudanais, somaliens et érythréens	Janv 2009- Déc 2011	94 511 370	49

Source: Rapport normalisé sur les projets du PAM et point sur la situation des ressources.

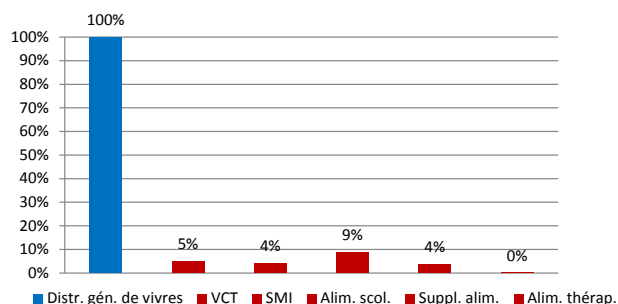


### Opérations, par activités

Opération	Catégorie d'activités					
	Supplémentation alimentaire	Alimentation thérapeutique	Alimentation scolaire	Distributions générales de vivres	Participants aux activités VCT	SMI/ supplém. alimentaire
IPSR 061800	x	x	x	x	x	x
IPSR 101270	x	x	x	x	x	x
IPSR 101271	x	x	x	x	x	x
IPSR 101272	x	x	x	x	x	x
IPSR 101273	x	x	x	x	x	x

Source: Rapport normalisé sur les projets du PAM

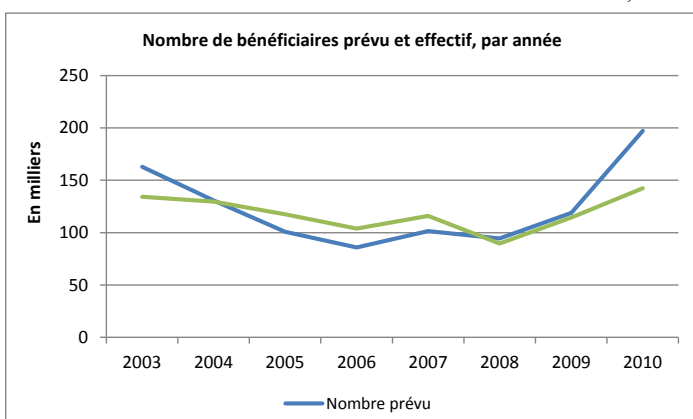
Proportion de chaque activité sur le total des réfugiés assistés (2003-2009)



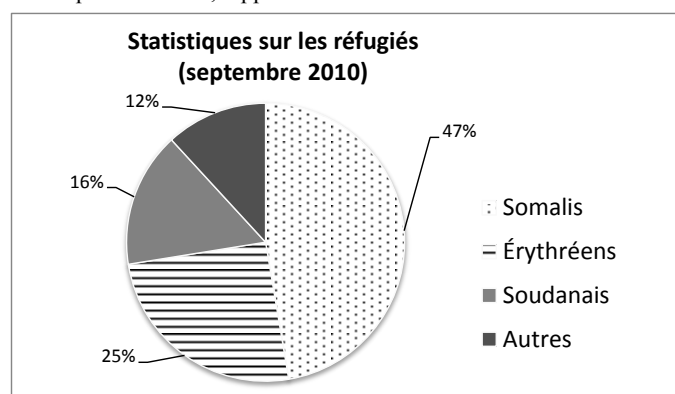
### Donateurs et partenaires

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies, Finlande, Canada, France et 17 autres  
**Partenaires:** ARRA, International Rescue Committee, Conseil danois pour les réfugiés, Fédération luthérienne mondiale, Zuidoost-Azië, Refugee Care Pays-Bas, OASIS, Église orthodoxe éthiopienne/Commission de développement et d'aide interconfessionnelle, Hope for the Horn

Source: Division des relations avec les donateurs du PAM, Unité du PAM pour les ONG, rapport d'évaluation.



Source: Rapports normalisés sur les projets, Rapport d'évaluation. Les chiffres pour l'opération d'urgence/CII 108190 ne sont pas inclus. La présente fiche récapitulative a été établie au moment de l'évaluation.



Source: ARRA

## ANNEXE III

## FICHES RÉCAPITULATIVES POUR L'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS

## Niger opération d'urgence 200170, en chiffres

<b>Titre de l'opération</b>	Sauver des vies et améliorer l'état nutritionnel des populations au Niger		
<b>Numéro d'opération</b>	200170		
<b>Dates importantes</b>			
Démarrage souhaité	1 <sup>er</sup> août 2010		
Approbation	19 juillet 2010		
Démarrage effectif	1 <sup>er</sup> août 2010		
Date de clôture actuelle	30 juin 2011		
Dates considérées pour l'évaluation	1 <sup>er</sup> août au 31 décembre 2010		
<b>Nombre de révisions</b>	1 = RB1: modification de la durée (+ 6 mois), d'activités (espèces contre travail/transfert monétaires) et du budget (+ 65 millions de dollars)		
<b>Finalité</b>	Sauver des vies et améliorer l'état nutritionnel des populations au Niger		
<b>Objectifs (avant la révision budgétaire [BR] 1)</b>	<p>1 – Réduire le niveau de malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans</p> <p>2 – Améliorer la consommation alimentaire la période d'assistance des ménages ciblés et affectés par la crise</p> <p>3 – Améliorer la consommation alimentaire des ménages ciblés par des transferts monétaires à Ouallam (zone pilote)</p>		
<b>Caractéristiques globales</b>	<b>Bénéficiaires</b>	<b>Quantité (en tonnes)</b>	<b>Valeur (en dollars)</b>
Conception initiale approuvée	7 886 655	212 518	213 405 202
Au moment de l'évaluation (BR1)	10 246 420	265 591	278 155 393
<b>Activités (avant BR1)</b>	<b>Bénéficiaires</b>	<b>Quantité</b>	<b>Valeur (en dollars)</b>
Supplémentation alimentaire généralisée (enfants âgés de 6 à 23 mois)	924 982	29 732	n/d
Rations de protection (familles)	6 474 876	153 841	n/d
Supplémentation alimentaire (enfants âgés de 6 à 59 mois)	455 625	6 687	n/d
Supplémentation alimentaire (femmes enceintes et mères allaitantes)	105 000	4 331	n/d
Rations accompagnateurs	27 630	439	n/d
Distribution gratuite ciblée (DGC)	1 000 000	17 489	n/d
Transfert monétaire	38 500	0	500 000
<b>Partenaires principaux</b>			
Gouvernement	Dispositif national de prévention et de gestion des crises alimentaires (DNP-GCA) et 7 Comités régionaux de prévention et de gestion des crises alimentaires (CRPGCA), cellule crise alimentaire (CCA), Centre d'information et de communication (CIC), système d'alerte précoce (SAP), Institut national de la statistique (INS), Direction de la nutrition (DN)		
ONG	Plan, Care, Caritas, MSF (Belgique, Suisse, France), CRS, ACF, HKI, IRD, IRS, Oxfam, WVI		
Bilatéraux	FEWS		
Multilatéraux	Unicef, FAO, OMS, CILSS		
Donateurs principaux	États-Unis, UE, CERF, Royaume-Uni, Norvège, Espagne, Canada, France		
<b>Autre opération PAM en cours</b>	IPSR 10611, programme de pays/projet de développement 10614, opération spéciale 10734, opération spéciale 200124		

**ANNEXE IV****PERSONNEL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION**

(au 31 décembre 2011)

Mme Caroline HEIDER, Directrice (jusqu'au 30 septembre 2011)

Mme Sally BURROWS, Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation et Responsable par intérim du Bureau (depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2011)

Mme Marian READ, Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation

Mme Jamie WATTS, Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation

Mme Claire CONAN, Chargée de l'évaluation (en congé spécial sans solde depuis le 14 novembre 2011)

M. Michel DENIS, Chargé de l'évaluation

Mme Diane PRIOUX DE BAUDIMONT, Chargée de l'évaluation

M. Ross SMITH, Chargé de l'évaluation

Mme Cinzia CRUCIANI, Assistante de recherche (évaluations)

M. Jan MICHIELS, Consultant (depuis le 26 octobre 2011)

Mme Stefania SPOTO, Assistante de recherche (évaluations) (du 2 novembre 2010 au 30 avril 2011)

Mme Federica ZELADA, Assistante de recherche (évaluations)

Mme Rosa NETTI, Assistante aux programmes

Mme Eliana ZUPPINI, Secrétaire de direction

Mme Jane DONOHOE, Agent administratif (jusqu'au 7 novembre 2011)

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

ACH	Action contre la faim
CCA	cellule crise alimentaire
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CIC	Centre d'information et de communication
CILSS	Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel
CRPGCA	Comités régionaux de prévention et de gestion des crises alimentaires
CRS	Catholic Relief Services
DN	Direction de la nutrition
DNPGCA	Dispositif national de prévention et de gestion des crises alimentaires
EQAS	système d'assurance qualité de l'évaluation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEWS	Système d'alerte rapide face aux risques de famine
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HKI	Helen Keller International
INS	Institut national de la statistique
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
IRS	Islamic Relief Suisse
MSF	Médecins sans frontières
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SAP	système d'alerte précoce
SMI	santé maternelle et infantile
UE	Union européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCA	Vivres pour la création d'avoirs
VCT	Vivres contre travail
VPF	Vivres pour la formation
WVI	World Vision International