

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 21 - 24 mai 2001

ÉVALUATION ET SUIVI: PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2001-2002

Point 6 de l'ordre du
jour

Pour information



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2001/6
2 avril 2001
ORIGINAL: ANGLAIS

ÉVALUATION ET SUIVI: PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2001-2002

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://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html).

Note au Conseil d'administration

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

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

Directeur, Bureau de
l'évaluation (OEDE):

M. A. Wilkinson

tél.: 066513-2029

Responsable en chef de
l'évaluation, OEDE:

M. J. Lefevre

tél.: 066513-2358

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



ORIENTATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2001–2002

Evaluation

1. Le programme de travail biennal est un outil de planification dynamique et, en tant que tel, peut être modifié au fur et à mesure qu'apparaissent de nouveaux besoins et domaines d'activité. Le PAM entre dans l'étape finale de la décentralisation des bureaux régionaux de Rome vers le terrain, ce qui devrait se répercuter sur les activités du Bureau de l'évaluation (OEDE). Un recentrage sera effectué sur les besoins de suivi et d'évaluation des bureaux régionaux décentralisés et des bureaux de pays.
2. Au fur et à mesure que de nombreux programmes de pays parviennent à maturité, une part non négligeable des ressources en personnel disponibles au sein de OEDE seront utilisées pour effectuer des évaluations obligatoires des programmes de pays, à la fois en dirigeant des missions et en y prenant part. Ces évaluations sont habituellement planifiées à mi-parcours afin que les recommandations et enseignements tirés par les missions puissent être pris en compte dans la préparation de la nouvelle génération de schémas de stratégie de pays et de programmes de pays qui en découlent. Treize évaluations de programmes de pays sont prévues pour la période 2001-2002.
3. Un examen approfondi de l'approche par programme de pays est prévu pour le deuxième semestre de 2001. Il reposera sur une analyse de toutes les évaluations de programmes de pays achevés au 30 juin 2001 et sur des interviews des principales sources d'information, au siège et sur le terrain. Le nouveau cadre de politique générale qu'est l'approche par programme de pays ayant été introduit en 1994, il est maintenant opportun d'examiner de manière systématique comment il a été appliqué à l'échelle de l'organisation. Les résultats de cette évaluation devraient permettre au PAM de voir où il en est de sa transition vers un système fondé sur les programmes de pays et d'affiner l'application d'un tel système pour en accroître l'efficacité. On recensera les problèmes et enseignements communs ainsi que les solutions et propositions éventuelles en vue d'une amélioration.
4. Une deuxième évaluation thématique examinera les opérations spéciales du PAM, qui sont lancées à l'appui des opérations d'urgence ou des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR). Elle sera entreprise en collaboration étroite avec le Service de la logistique et devrait avoir lieu durant le premier semestre de 2001. Depuis 1996, date à laquelle les opérations spéciales sont officiellement devenues une catégorie d'activité du PAM, le nombre de ces opérations s'est nettement accru, et l'on compte actuellement quelque 30 opérations spéciales en cours dans le portefeuille de projets du PAM, les dépenses à ce titre représentant actuellement 34 millions de dollars E.-U. par an.
5. Il est également prévu d'effectuer une autre évaluation thématique en rapport avec les opérations d'urgence. Une évaluation de l'efficacité du ciblage dans les crises d'urgence complexes est en effet proposée pour 2002. Cette étude permettra au PAM de mieux comprendre les problèmes complexes qui se posent dans les zones de conflit lorsqu'il tente de cibler l'aide alimentaire sur les plus vulnérables, et de voir comment le contexte sociopolitique influe sur ces problèmes.



6. Une quatrième évaluation thématique examinera l'efficacité de l'approche du PAM en ce qui concerne la problématique hommes-femmes, telle que définie dans les Engagements en faveur des femmes, pour réduire les inégalités entre les sexes. Cette évaluation, qui sera effectuée en collaboration avec les principales parties prenantes à l'échelle nationale et internationale, étudiera également l'ampleur des résultats et l'impact global. Elle tentera de faire ressortir les stratégies efficaces pour démarginaliser les femmes.
7. Comme cela a été demandé lors d'une consultation informelle du Conseil en février 2001, une cinquième évaluation thématique effectuera un bilan global des IPSR, sur la base des diverses évaluations d'IPSR achevées depuis que cette catégorie d'activité a été approuvée en 1996. Ce travail devrait avoir lieu au cours du deuxième semestre de 2002 et le rapport récapitulatif devrait être présenté à la première session ordinaire du Conseil d'administration, au début de 2003.
8. Au début de 2001, une évaluation interorganisations des méthodes de sélection des populations vulnérables et d'évaluation des besoins lors de crises d'urgence complexes a été entreprise par le PAM, en coopération avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), le HCR et l'UNICEF. L'Afghanistan a été choisi pour l'étude de cas car les quatre institutions souhaitent tirer des enseignements d'une situation d'urgence extrêmement difficile à laquelle elles participent toutes.
9. Outre les évaluations de programmes de pays et les évaluations thématiques, OEDE envisage d'effectuer huit évaluations d'IPSR et deux évaluations d'opérations d'urgence, y compris une évaluation des processus opératoires d'une nouvelle opération d'urgence en 2002. En outre, quatre évaluations de "portefeuille" (Afghanistan, Angola, République démocratique du Congo et Iran), englobant à la fois les opérations d'urgence et les IPSR, sont prévues. Ainsi, l'évaluation des interventions de secours et de redressement aura une place relativement plus importante dans ce programme de travail biennal que dans son prédécesseur.
10. Etant donné l'accent mis sur l'évaluation des programmes de pays et le passage relativement récent à une politique visant à favoriser le développement, OEDE n'évaluera pas individuellement les projets de développement à plus petite échelle. Toutefois, une évaluation d'un projet d'alimentation scolaire au Cameroun sera effectuée, le Conseil d'administration l'ayant demandé au cours du processus d'approbation du projet.
11. A l'avenir, on encouragera une couverture plus globale de l'évaluation des projets et des activités, la gestion locale de l'évaluation étant plus étroitement liée au processus d'amélioration des projets et programmes des bureaux de pays.
12. Une plus grande attention est accordée à l'échange de l'expérience acquise sur le terrain en matière de suivi et d'évaluation grâce au réseau de suivi et d'évaluation (en utilisant le courrier électronique comme moyen essentiel de communication). Cet échange est étayé par un site web sur le suivi et l'évaluation qui vient d'être créé, et par la publication trimestrielle d'un bulletin de OEDE ("L'Indicateur"), auquel le personnel est encouragé à contribuer.
13. En 2000, OEDE a préparé un document de stratégie pour sélectionner, valider et diffuser les enseignements au sein de l'Organisation. Cette stratégie prévoit entre autres choses de tirer les enseignements des rapports d'évaluation antérieurs et de mieux diffuser et partager les connaissances au sein de l'Organisation. Le travail a commencé en décembre 2000 par un examen de 25 évaluations de projets d'alimentation scolaire (remontant jusqu'en 1990), et se poursuivra au cours de la période 2001-2002. Les enseignements tirés de ces évaluations sur dossier seront validés par des groupes d'utilisateurs et seront affichés sur le nouveau site web de OEDE, qui comporte une page "enseignements". Le travail se



poursuivra aussi sur l'amélioration du système mémoire/évaluation (EMS). Un nouveau système de classement a été mis au point pour tenir compte de plus près des modifications de la classification SAP. Ce nouveau système accessible sur le web a été lancé au début de cette année.

Appui en matière de suivi et coordination

14. Le travail d'élaboration de normes et critères de base pour un suivi des opérations du PAM fondé sur les résultats se poursuivra. Moyennant un processus consultatif, une politique consensuelle est en train d'être élaborée, qui précise le but et la portée globale du suivi et de l'évaluation, considérés comme deux composantes indissociables d'un cycle de projet intégré. L'élaboration des directives centrales relatives au suivi sera achevée cette année, lesquelles seront mises à la disposition du personnel du PAM et des partenaires d'exécution. On passera ensuite à l'élaboration de modules de formation sur le suivi, essentiellement destinés au personnel de terrain et aux principaux partenaires d'exécution. Cette formation sera dispensée dans le cadre de la formation concernant le cycle des projets et dans d'autres activités de formation s'y rapportant, y compris des ateliers régionaux.
15. De plus, OEDE stockera une information à jour sur les principales méthodes et tendances du suivi (y compris les personnalités et organisations s'en occupant), en particulier celles qui se rapportent aux interventions d'aide alimentaire.
16. Ces pratiques améliorées de suivi devraient amener à prendre les décisions en meilleure connaissance de cause, à renforcer les institutions et l'efficacité des interventions sur le terrain.

VUE GENERALE DES EVALUATIONS EFFECTUEES EN 2000

17. Le programme de travail pour 2000-2001, présenté au Conseil d'administration en mai 2000 (WFP/EB.A/2000/6), est en cours d'exécution, avec quelques remaniements.
18. Huit évaluations de programmes de pays ont été effectuées en 2000—Égypte, Ghana, Inde, Malawi, Mozambique, Sénégal, Yémen et Zambie—dont quelques unes des conclusions communes sont les suivantes:
 - Le personnel du PAM adopte une approche plus stratégique des interventions de développement, en synchronisant la stratégie à moyen terme avec les cycles de planification et plans de développement des gouvernements et des Nations Unies (dans le cadre du bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement), ce qui accroît la synergie.
 - Dans une certaine mesure, toutefois, la première génération de programmes de pays n'était que la suite de projets préexistants, avec apparemment peu de cohérence ou d'avantages additionnels pour les activités du PAM dans le pays. Cette situation est en partie imputable à la complexité que représentait au départ la reformulation des activités dans de très brefs délais et à l'absence de directives de programmation claires au départ. Ce dernier problème a depuis lors été résolu par la publication de la version électronique du manuel relatif à la conception des programmes.
 - Les formules actuelles d'établissement des budgets qui permettent de calculer les coûts d'appui directs (CAD)—à savoir les coûts afférents aux articles non alimentaires et aux activités d'appui—empêchent les bureaux de pays de planifier et d'exécuter efficacement les activités de développement. Pour les programmes de pays de moindre



envergure en particulier, les CAD sont insuffisants, notamment durant les phases initiales d'une activité de développement.

- Il convient de s'attacher de plus près à rechercher et à garder les partenaires de développement adaptés pour parvenir aux objectifs axés sur les résultats énoncés dans "Favoriser le développement". Dans certains cas, une évaluation plus critique de la qualité d'exécution des partenaires est nécessaire, et il pourra être nécessaire de réaménager les partenariats.
 - Les systèmes de suivi sont souvent inadaptés pour surveiller l'exécution de l'activité et en démontrer les résultats immédiats. A ce jour, les programmes de pays ne sont pas suivis à l'échelle globale du programme.
 - Les évaluations ont montré que des progrès ont été faits en ce qui concerne l'adoption de plans d'action en faveur des femmes et la mise en œuvre d'activités connexes de formation avec les organismes de contrepartie. Les données sont bien ventilées par sexe mais de plus amples efforts sont nécessaires pour assurer le suivi du rôle des femmes dans la prise des décisions et le contrôle des ressources, y compris des équipements mis en place.
19. Depuis l'an dernier, les évaluations des programmes de pays sont présentées à la même session du Conseil d'administration que les nouveaux schémas de stratégie de pays. Une matrice de suivi par la Direction des recommandations et des actions de suivi accompagne maintenant chaque rapport récapitulatif d'évaluation d'un programme de pays présenté au Conseil. Le nouveau système a été favorablement accueilli par la direction du Département des opérations et par les bureaux de pays. La plupart des recommandations relatives au système de suivi ont été acceptées et appliquées, mais dans les cas où la direction voyait les choses autrement, les différences ont bien été expliquées.
20. En sus des évaluations de programmes de pays, une évaluation d'IPSR (Cambodge) et deux évaluations d'opérations d'urgence (Indonésie et République populaire démocratique de Corée) ont été réalisées en 2000. Les évaluations des opérations d'urgence concernaient deux des interventions d'urgence les plus importantes du portefeuille en cours du PAM.
21. Il a été pourvu en août 2000 au poste concernant le soutien et la coordination du suivi (fonctionnaire principal chargé du suivi), et comme on l'a indiqué ailleurs, l'élaboration de directives et de modules de formation en matière de suivi a démarré.

LE PROGRAMME DE TRAVAIL 2001–2002

Elaboration des systèmes d'évaluation et de suivi

- Achèvement de l'élaboration et diffusion des directives relatives au suivi et à l'évaluation
- Renforcement du réseau de suivi et d'évaluation du PAM
- Publication du bulletin trimestriel "L'Indicateur"
- Lancement du système mémoire/évaluation révisé (EMS)
- Création d'un site web sur le suivi et l'évaluation
- Achèvement des évaluations sur dossiers en vue de diffuser les enseignements tirés en ce qui concerne l'alimentation scolaire et les interventions d'urgence



Evaluations des projets et des interventions

Opérations d'urgence

- Timor oriental
- Evaluation des processus opératoires d'une nouvelle opération d'urgence en 2002

Interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR)

- Algérie
- Amérique centrale
- Ethiopie
- Ouganda
- Région des Grands lacs
- Somalie
- Soudan
- Tadjikistan

Evaluations de programmes de pays et de projets de développement

- Bénin
- Bolivie
- Cameroun
- El Salvador
- Ethiopie
- Haïti
- Kenya
- Lesotho
- Madagascar
- Mali
- Mauritanie
- Niger
- Ouganda
- Pakistan

Evaluations de portefeuille

- Afghanistan
- Angola
- République démocratique du Congo
- Iran



Evaluations thématiques

- Opérations spéciales du PAM
- Approche du PAM par programmes de pays
- Engagements du PAM en faveur des femmes (1995)
- Efficacité du ciblage dans les situations d'urgence complexes
- Examen des IPSR
- Evaluation interorganisations des méthodes de sélection des populations vulnérables et d'évaluation des besoins dans les situations d'urgence complexes (en collaboration avec OCHA, le HCR et l'UNICEF)

CONCLUSION

22. Le programme de travail sur l'évaluation et le suivi pour 2001–2002 est présenté au Conseil d'administration pour information.

