



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 18-22 juin 2018

---

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 16 mai 2018

WFP/EB.A/2018/7-A/Add.1

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

---

## Réponse de la direction au rapport annuel sur l'évaluation en 2017

### Introduction

1. Le rapport annuel sur l'évaluation en 2017 est le second rapport établi en application de la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016–2021. Ce rapport fait notamment le point sur la situation et présente les perspectives de la fonction de l'évaluation au PAM, qui repose sur un modèle d'évaluations centralisées complétées par des évaluations décentralisées réalisées à la demande.
2. Il importe de noter que la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021 a conduit à adopter une nouvelle formule: le rapport annuel sur l'évaluation en 2017 ne présente pas de synthèse des évaluations centralisées achevées en 2017. Au lieu d'inclure ces informations dans ses rapports annuels, le Bureau de l'évaluation présentera, à compter de 2018, des rapports de synthèse sur des questions et des thèmes particuliers.
3. La direction accueille avec intérêt le contenu des rapports sur l'évaluation présentés chaque année et a conscience de l'importance du Bureau de l'évaluation et de l'application de la politique d'évaluation. De plus, la direction souligne l'utilité stratégique du rapport de 2017 pour la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et la progression sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable.
4. Le rapport annuel sur l'évaluation en 2017 est divisé en trois parties:
  - a) la première partie explique comment la fonction d'évaluation s'adapte en fonction des orientations stratégiques du PAM et des évolutions de son contexte opérationnel plus large;
  - b) la deuxième partie répond à la question "où en sommes-nous?"; elle rend compte des principales évolutions survenues dans le domaine de l'évaluation. Elle examine aussi les ressources humaines et financières affectées à l'évaluation;

---

### Coordonnatrices responsables:

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

Mme N. Nadazdin  
Cheffe  
Unité du suivi  
tél.: 066513-3928

- c) la troisième partie présente les perspectives de la fonction d'évaluation et met en lumière les questions auxquelles il faudra prêter attention dans les années qui viennent.
5. Les sections suivantes résument les principales constatations et les points marquants de chacune des trois parties du rapport annuel sur l'évaluation en 2017.

### **Première partie: Au PAM, les évaluations favorisent la prise de décisions fondées sur des données factuelles**

6. Le PAM avait prévu que 22 à 24 évaluations centralisées seraient en cours en 2017. La direction a approuvé la décision du Bureau de l'évaluation d'accroître le nombre d'évaluations de portefeuilles de pays et de modifier les thèmes choisis pour les évaluations de politique et les évaluations stratégiques afin de renforcer la base de données factuelles à l'appui de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Au total, 29 évaluations, soit un nombre supérieur aux prévisions, ont été achevées ou étaient en cours en 2017: trois évaluations de politique, deux évaluations stratégiques, cinq évaluations de portefeuille de pays, cinq évaluations d'opération, une évaluation d'intervention d'urgence de niveau 3, six synthèses régionales d'évaluations d'opération, une synthèse de quatre évaluations de l'impact des programmes du PAM sur la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel, et la synthèse annuelle des évaluations d'opération.
7. En ce qui concerne les perspectives, à la demande du Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation entend élargir la portée des évaluations pour se conformer aux exigences spécifiques en matière d'obligation redditionnelle liées aux crises prolongées de niveau 2 et 3. Par exemple, la direction considère que les conclusions issues de l'évaluation de l'intervention d'urgence de niveau 3 menée par le PAM pour faire face à la crise syrienne ont contribué à renforcer les prises de décisions fondées sur des données factuelles dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale; une évaluation de suivi a été demandée et sera achevée en 2018.
8. La direction salue le fait que, pour choisir les pays pour lesquels des évaluations de portefeuille d'activités seraient menées, le Bureau de l'évaluation a privilégié l'utilité, en veillant à ce que le calendrier des évaluations permette d'utiliser leurs conclusions pour guider la formulation des plans stratégiques de pays (PSP) et des plans stratégiques de pays provisoires (PSPP). La même logique a été suivie pour les synthèses d'évaluation régionale dont la réalisation a été demandée pour faciliter l'accès aux données factuelles issues des évaluations d'opération et guider l'élaboration de nouveaux PSP et PSPP.
9. Trois évaluations de portefeuille d'activités ont été achevées en 2017, pour le Cambodge, le Cameroun et le Soudan du Sud. La direction du PAM approuve toutes les recommandations issues de ces évaluations. Par exemple, le Bureau du PAM au Cambodge a particulièrement apprécié l'accent mis sur les enseignements qui ont contribué à sa réorientation stratégique alors qu'il passait du précédent portefeuille d'activités à un PSPP de transition pour 2018, puis à un PSP complet pour 2019-2023. Les recommandations issues de l'évaluation du portefeuille de pays avaient principalement pour objet de faciliter cette réorientation.
10. Par ailleurs, la direction note que les deux évaluations stratégiques commandées en 2017 et centrées sur des thèmes qui sont au cœur de la feuille de route intégrée – PSP pilotes et appui au renforcement de la résilience – et l'évaluation de la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017 sont intervenues à un moment particulièrement opportun pour la mise en place de la feuille de route intégrée. Par exemple, l'évaluation de la stratégie a fourni d'importantes données factuelles de nature à contribuer à la réalisation du but stratégique 2 du PAM: "Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) (ODD 17)".

11. Il est aussi à noter que le Bureau de l'évaluation a achevé en 2017 une série de quatre évaluations d'impact au Tchad, au Mali, au Niger et au Soudan, qui analysent l'impact des programmes du PAM sur la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel. La direction du PAM et le Secrétariat ont apprécié les constatations et les recommandations issues de cette évaluation, qui vont dans le sens des priorités de la politique en matière de nutrition pour 2017–2021 et apportent des éléments importants attestant de l'efficacité des programmes de prévention de la malnutrition.
12. La direction se félicite également de l'augmentation notable du nombre d'évaluations décentralisées prévues pour la période 2016–2018 par rapport aux prévisions établies début 2016. La répartition de ces évaluations par région correspond au nombre de bureaux de pays dans chaque région, tout en tenant compte de la diversité et de la complexité des régions et de la nécessité de guider la formulation des nouveaux PSP et PSPP. Une enquête menée auprès du personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux a permis de constater que la plupart des évaluations décentralisées étaient demandées pour étayer la prise de décisions et favoriser l'apprentissage dans les bureaux de pays, dans le contexte de la mise en place de la feuille de route intégrée et du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
13. La direction accueille avec satisfaction les principaux enseignements qui se dégagent des évaluations centralisées et décentralisées. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, l'élaboration des PSP et des PSPP, la mise en œuvre et le suivi des progrès accomplis, et les rapports sur l'exécution des plans de pays permettront au PAM de mieux tenir compte de ces enseignements dans ses opérations.

## **Deuxième partie: Fonction d'évaluation au PAM**

14. La direction note que l'augmentation des effectifs affectés à l'évaluation a permis l'essor de la fonction d'évaluation au PAM et s'est traduite par un renforcement notable de la fonction d'évaluation sur le plan régional et au niveau des pays. Le PAM a affecté un responsable régional de l'évaluation dans chaque bureau régional et a créé trois postes au sein du Bureau de l'évaluation.
15. En 2017, les responsables régionaux de l'évaluation ont pu apporter un appui relativement intensif aux responsables de l'évaluation dans les bureaux de pays qui faisaient réaliser des évaluations décentralisées et faire prendre utilement conscience au personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux du rôle de chacun dans la mise en pratique de la politique en matière d'évaluation. Les responsables de l'évaluation ont également commencé à élaborer des stratégies régionales en matière d'évaluation et impulsé l'élaboration de plans d'évaluation régionaux qui associent les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées pour une complémentarité optimale et une couverture équilibrée.
16. La direction considère que la participation du Bureau de l'évaluation et des responsables régionaux de l'évaluation tout au long de l'examen des PSP a contribué à ce que les coûts d'évaluation soient inscrits aux budgets des PSPP et des PSP et que les critères de financement des évaluations au titre du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation mis en place par le PAM soient respectés.
17. Mis en place en janvier 2017, le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation s'est avéré efficace dans son rôle de mécanisme de réserve pour financer les évaluations, en particulier pour les petits bureaux de pays confrontés à une pénurie de ressources. Au total, ce fonds a permis de financer partiellement (à hauteur de 70 pour cent), 62 pour cent des évaluations décentralisées qui devaient démarrer au maximum en 2017.
18. La direction reconnaît le rôle important joué par le Bureau de l'évaluation dans le développement des capacités d'évaluation au PAM. Par exemple, afin d'assurer une offre

suffisante de compétences d'évaluation, c'est-à-dire l'accès à des évaluateurs indépendants ayant les connaissances techniques et géographiques voulues, le Bureau de l'évaluation a porté de 15 à 24 le nombre d'accords de longue durée conclus avec des prestataires de services d'évaluation dans le monde entier et assuré des sessions d'orientation sur le PAM. Un fichier de consultants en évaluation permet de disposer de davantage de possibilités pour recruter des experts de l'évaluation en fonction des besoins.

19. À plus long terme, compte tenu de l'engagement pris par le PAM d'aider les pays à développer les capacités nationales, il sera important de procéder à des investissements visant à renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation et à promouvoir les évaluations conjointes, afin de contribuer à répondre à la demande.

### **Troisième partie: Perspectives de la fonction d'évaluation au PAM**

20. En créant le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, la haute direction a contribué à assurer une couverture appropriée et équilibrée des évaluations centralisées et décentralisées qui permet de répondre aux attentes exprimées à l'échelle mondiale en assurant une évaluation indépendante et une prise de décisions fondée sur des données factuelles, à tous les niveaux de l'institution conformément au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et au Programme de développement durable à l'horizon 2030, tout en s'inscrivant dans le cadre de contrôle plus large du PAM.
21. Pour ce qui est des perspectives, tout en améliorant la couverture des évaluations afin de se conformer aux exigences en matière d'obligation redditionnelle propres aux interventions face à des crises prolongées de niveau 3 et de niveau 2 (voir le paragraphe 7 ci-dessus), le Bureau de l'évaluation étudie la possibilité d'élaborer de nouveaux types de synthèses pour favoriser l'utilisation par la direction et les partenaires du PAM des données factuelles issues des évaluations.
22. La direction approuve les priorités fixées par le Bureau de l'évaluation dans les perspectives à moyen terme de la fonction d'évaluation au PAM et salue les progrès constants accomplis vers la mise en place et le respect des normes de couverture et l'obtention de ressources financières et humaines sûres, prévisibles et suffisantes pour l'évaluation.
23. À mesure que la mise en œuvre de la feuille de route intégrée se poursuit, la direction espère voir se renforcer les liens entre l'évaluation et la feuille de route intégrée ainsi que l'utilisation des évaluations de portefeuille de pays comme un mécanisme d'appui à la transition vers les PSP dans le contexte de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et du Programme 2030. Le Bureau de l'évaluation continuera donc de privilégier l'utilité lorsqu'il choisira des pays pour lesquels des évaluations de portefeuille d'activités seront menées.
24. Les consultations menées en permanence avec la direction du PAM et le Conseil permettront de procéder à de nouveaux ajustements afin d'améliorer l'articulation entre l'évaluation et la transition vers les PSP, qui seront pris en compte dans le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019-2021.

### **Conclusions**

25. La direction note que la feuille de route intégrée offre des possibilités de renforcer encore la couverture et l'utilisation des évaluations, ce qui devrait permettre au PAM de faire en sorte que la culture de l'évaluation progresse et fasse partie intégrante de la prise de décisions dans l'ensemble de l'institution.
26. Il est à noter qu'en 2017, le personnel du Bureau de l'évaluation et les responsables régionaux de l'évaluation ont examiné la totalité des documents afférents aux examens stratégiques des programmes (au nombre de 77), une attention particulière étant apportée

à l'utilisation des données factuelles issues des évaluations et à la planification des futures évaluations.

27. La direction reconnaît que la fonction de l'évaluation des bureaux régionaux joue un rôle important à l'appui de la réalisation des objectifs institutionnels en matière d'évaluation et que les stratégies régionales d'évaluation sont des outils qui permettent de réaliser les objectifs institutionnels plus vastes liés à l'élimination de la faim.
28. La direction note aussi les nets progrès accomplis dans la concrétisation de l'ambition affichée dans la politique en matière d'évaluation, à savoir créer une culture de la réflexion axée sur l'évaluation dans l'ensemble du PAM en augmentant les ressources consacrées aux évaluations et en élargissant leur couverture.

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

ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire