



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 10 mai 2019

WFP/EB.A/2019/7-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/fr>).

Réponse de la direction au rapport annuel sur l'évaluation en 2018

Introduction

1. On trouvera dans le présent document la réponse de la direction au troisième rapport annuel sur l'évaluation établi par le Bureau de l'évaluation conformément à la politique en matière d'évaluation (2016-2021).
2. La direction note que le Bureau de l'évaluation demeure résolu à mener des évaluations efficaces et efficientes et que l'évaluation joue un rôle important dans l'appui apporté dans les domaines de l'apprentissage interne, de l'obligation redditionnelle, de la transparence, et de la performance globale et des résultats.
3. La direction constate les progrès que le Bureau de l'évaluation a accomplis pour faire concorder la fonction d'évaluation du PAM avec l'orientation stratégique et l'évolution de l'environnement opérationnel de celui-ci. Il est fait spécifiquement référence à la vue d'ensemble des évaluations centralisées et décentralisées achevées, en cours et planifiées en 2018 et 2019, à la performance de la fonction d'évaluation au PAM et à l'appui fourni en faveur des priorités stratégiques de l'organisation.
4. La direction accueille favorablement le rapport annuel sur l'évaluation, en particulier les perspectives de la fonction d'évaluation et les questions auxquelles il faudra prêter attention dans les années qui viennent.

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 de la Division de la gestion et du suivi
de la performance
tél.: 066513-3928

5. Le rapport annuel sur l'évaluation est divisé en trois parties. La réponse de la direction suit la même structure et souligne les initiatives et les réalisations liées à l'évaluation qui ont appuyé la prise de décisions fondées sur des données factuelles, le renforcement de la base de connaissances du PAM et l'obligation redditionnelle dans les trois domaines suivants:
 - I. évaluations du PAM au service de la prise de décisions fondées sur des données factuelles, compte étant tenu de l'orientation stratégique du PAM et de l'évolution du contexte opérationnel dans son ensemble;
 - II. performance générale de la fonction d'évaluation au PAM;
 - III. perspectives de la fonction d'évaluation et questions auxquelles il faudra prêter attention dans les années qui viennent.

I. Évaluations du PAM au service de la prise de décisions fondées sur des données factuelles

6. La direction constate que le programme d'évaluations centralisées est conçu de façon à être le plus utile possible au regard de la programmation du PAM, laquelle est en constante évolution. En 2018, 15 évaluations ont été achevées ou étaient en cours, et un nouveau "guichet" relatif aux évaluations d'impact a été ouvert dans des domaines prioritaires du PAM. Ce premier guichet d'évaluation d'impact permettra d'examiner les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes.
7. Les évaluations mondiales ont été équilibrées au regard des priorités du Plan stratégique du PAM, et le nombre d'évaluations de politiques traitant de thèmes transversaux a augmenté. Deux évaluations de politiques portant sur les principaux aspects du mandat humanitaire du PAM ont conduit à l'élaboration d'une nouvelle politique en matière de protection humanitaire et au renforcement de la diffusion des politiques consacrées à l'accès et aux principes humanitaires – l'une était consacrée à la politique du PAM en matière de protection humanitaire¹ et l'autre à ses politiques relatives aux principes humanitaires² et à l'accès aux populations à des fins humanitaires³. En 2019, une évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) sera menée, et le rapport d'évaluation sera présenté au Conseil d'administration en 2020.
8. L'évaluation du point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité⁴ a commencé en 2018 et sera présentée au Conseil pour examen à sa session annuelle de 2019. À la fin de 2018, le Bureau de l'évaluation a également entrepris une évaluation de la stratégie en matière de personnel⁵.
9. La direction accueille favorablement les évaluations stratégiques consacrées à des thèmes qui sont au cœur du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. La première, qui portait sur les plans stratégiques de pays (PSP) pilotes, a permis de constater que l'adoption du cadre fondé sur les PSP était un progrès considérable pour l'organisation; l'évaluation a été bien accueillie par la direction et le Conseil. La seconde s'intéressait à l'appui fourni par le PAM en faveur du renforcement de la résilience; elle indiquait en conclusion que le PAM disposait des bases et de l'engagement stratégique de haut niveau nécessaires pour appuyer le renforcement de la résilience et éviter ainsi des crises récurrentes.

¹ WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1.

² WFP/EB.A/2004/5-C.

³ WFP/EB.1/2006/5-B/Rev.1.

⁴ WFP/EB.A/2012/5-A.

⁵ "Stratégie du PAM en matière de personnel. Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017" (WFP/EB.2/2014/4-B).

10. Une autre évaluation commencée en 2018 sera consacrée à la capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence, un domaine qui représente la plus grande partie de son portefeuille d'activités et dans lequel le PAM estime que son rôle de chef de file est une priorité. Deux nouvelles évaluations stratégiques ont été entreprises au début de 2019: l'une analysera la stratégie de financement du PAM et l'autre les effets de l'alimentation scolaire sur la faim et la nutrition, et notamment l'accent accru porté à l'alimentation scolaire, conformément aux priorités du PAM pour 2017-2022.
11. La direction salue le fait que, pour choisir les portefeuilles de pays à évaluer, le Bureau de l'évaluation privilégie l'utilité, en établissant le calendrier des évaluations de façon à guider la conception des PSP. En 2018, des évaluations de portefeuille de pays ont été achevées au Mali, en Somalie, en République centrafricaine et en Éthiopie.
12. La direction a accueilli favorablement l'évaluation de l'intervention régionale du PAM face à la crise syrienne, qui soulevait la question de savoir comment le PAM et l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire définissent une intervention humanitaire réussie, en particulier lorsque le défi consiste à mener des opérations de grande ampleur tout en répondant aux besoins des bénéficiaires. Les évaluateurs ont constaté que le PAM répondait aux besoins alimentaires essentiels de millions de personnes en innovant, en s'adaptant, en expérimentant de nouvelles approches et, lorsque cela était nécessaire, en dirigeant les opérations au nom de la communauté d'aide humanitaire. Six recommandations ont été formulées, préconisant notamment de prêter une attention plus grande à la problématique femmes-hommes et à la protection ainsi qu'à l'amélioration des mécanismes de responsabilité à l'égard des populations touchées; toutes ont été acceptées par la direction.
13. Une évaluation de l'intervention d'urgence majeure de niveau 3 coordonnée au niveau central dans le nord-est du Nigéria a débuté en 2018 et devrait éclairer la conception et l'exécution des futures interventions coordonnées au niveau central et la mise en œuvre du PSP Nigéria de 2019 à 2022.
14. La direction constate que le nombre d'évaluations décentralisées a considérablement augmenté sur la période 2016-2018 par rapport au nombre prévu au début de 2016. Vingt-six évaluations ont été menées à bien en 2018, et dix en 2017. Cela illustre une demande d'évaluations décentralisées plus forte que ce qui était prévu au moment où la stratégie en matière d'évaluation a été élaborée. La direction se félicite que la répartition des évaluations décentralisées tienne compte de l'élaboration des nouveaux PSP et des nouveaux PSP provisoires, et évolue de façon à prendre en considération les ajustements apportés aux calendriers de mise en œuvre de ces plans.
15. En ce qui concerne les synthèses d'évaluations, la direction note que le Bureau de l'évaluation a continué à utiliser à titre pilote un logiciel d'analyse qualitative (Atlas.ti) pour créer une base de données factuelles issues des évaluations, et a fait réaliser une synthèse des évaluations de portefeuille de pays du PAM menées au Sahel et dans la Corne de l'Afrique en vue d'en dégager des constatations et des enseignements applicables dans les environnements fragiles et les contextes de conflit.

II. Performance de la fonction d'évaluation au PAM

16. La direction prend note des grandes évolutions positives de la fonction d'évaluation au PAM. Compte tenu du nombre croissant d'évaluations centralisées et décentralisées, elle apporte son soutien à la restructuration entamée en 2018 pour gérer les évaluations de manière souple et évolutive, restructuration qui s'appuie sur un processus de gestion du changement.

17. La direction a accueilli favorablement le lancement d'un système intégré de gestion des évaluations en 2018. Le système permet de gérer les informations relatives aux évaluations centralisées et décentralisées, et facilite l'établissement de rapports au moyen des indicateurs de performance clés définis pour la fonction d'évaluation au PAM. Son lancement est un progrès considérable qui contribue à assurer la qualité des données sur les processus d'évaluation, à rationaliser et à réduire les coûts de transaction, et à améliorer nettement les capacités en matière de communication de l'information. La direction salue également les activités de formation et de communication que le Bureau de l'évaluation mène pour déployer avec succès le nouveau système dans les six bureaux régionaux.
18. La direction prend note de l'évolution positive du nombre et de la diversité des évaluations conjointes, qui sont des instruments importants pour apprécier l'efficacité du travail en collaboration. Ces évaluations doivent être poursuivies pour favoriser la cohérence et les synergies entre organismes, et la direction attend avec intérêt d'en apprendre davantage sur leurs résultats et leur impact.
19. La direction prend note des initiatives menées par le Bureau de l'évaluation en 2018 pour appuyer le renforcement des capacités au niveau des pays dans le cadre d'évaluations décentralisées, initiatives qui ont contribué à accroître les capacités nationales en associant des partenaires nationaux aux processus d'évaluation.
20. La direction accueille avec satisfaction le travail réalisé conjointement par le Bureau de l'évaluation et la Division de la gestion et du suivi de la performance, en coopération avec la Division des ressources humaines, pour renforcer les effectifs du PAM chargés du suivi et de l'évaluation. Cette collaboration est importante pour déterminer et combler les lacunes dans les effectifs, et devrait continuer d'améliorer les modèles de fonctionnement et les synergies entre les deux domaines fonctionnels. La direction prend également note de la création, en 2019, du vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation, et encourage le Bureau de l'évaluation et la Division de la gestion et du suivi de la performance à poursuivre dans cette voie pour assurer la présence d'effectifs stables et compétents à l'échelle mondiale dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux.
21. Concernant le développement des capacités d'évaluation, la direction prend acte qu'il est important d'investir dans les moyens en personnel au niveau national et régional pour garantir la qualité et l'utilité des évaluations décentralisées. En 2018, 28 bureaux ont bénéficié du programme d'apprentissage EvalPro, qui a été mené dans 62 bureaux, dont des bureaux régionaux et des services au Siège, avec l'appui et l'accompagnement de chargés régionaux de l'évaluation.
22. S'agissant des ressources destinées à la fonction d'évaluation et compte tenu du nombre croissant d'évaluations décentralisées, la direction constate l'utilité du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation comme mécanisme permettant aux bureaux de pays de parer au plus pressé lorsqu'ils ont programmé une évaluation décentralisée mais sont confrontés à des déficits de financement bien que les ressources nécessaires aient été inscrites au budget. La direction soutient la création d'une équipe spéciale interdivisions chargée d'élaborer une approche stratégique de financement durable de la fonction d'évaluation, notamment aux niveaux des pays et des régions.
23. La direction accueille favorablement la couverture des évaluations réalisées en 2018 ainsi que les changements apportés aux normes en la matière, en particulier celles relatives à la fonction d'évaluation décentralisée régie par la demande et à la transition vers la feuille de route intégrée d'ici à 2019. La direction se félicite que les évaluations décentralisées complètent d'autres types d'évaluation et aient un but clairement défini.

24. La direction note que 2018 a vu une augmentation du recours aux données factuelles issues des évaluations dans la conception des programmes et dans les modifications qui leur sont apportées au fil du temps. Elle souligne en particulier l'utilité des résumés des constatations issues des évaluations rédigés par quatre bureaux régionaux afin de fournir aux bureaux de pays des données susceptibles d'éclairer la conception de leurs PSP.
25. En 2018, le taux de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations centralisées a été de 81 pour cent. Bien que ce taux soit relativement élevé, la direction entend continuer à l'améliorer. À cet effet, elle attend avec intérêt la mise en service, d'ici à la fin de 2019, du nouveau système de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du respect des normes ainsi que d'un dispositif renforcé de suivi des mesures qu'elle aura prises. La direction est résolue à renforcer le suivi systématique et cohérent des recommandations formulées dans l'ensemble des évaluations du PAM. Elle se félicite que le Bureau de l'évaluation soit déterminé à appuyer l'application des recommandations, en coordination avec la Division de la gestion et du suivi de la performance.

III. Évaluation – Quelles sont les perspectives d'évolution de l'évaluation au PAM?

26. Pour ce qui concerne l'avenir, la direction souscrit aux priorités définies par le Bureau de l'évaluation pour 2019, qui visent à poursuivre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs énoncés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021). En particulier, elle approuve la démarche visant à faire concorder les priorités futures du Bureau de l'évaluation avec les recommandations découlant de l'évaluation des PSP pilotes.
27. La direction prend également acte des initiatives entreprises par le Bureau de l'évaluation en 2018 afin d'élaborer une stratégie en matière d'évaluation d'impact destinée à tirer pleinement parti des potentialités de ce type d'évaluation pour la production, dans les domaines prioritaires, de données factuelles propres à éclairer les efforts consentis au niveau mondial pour éliminer la faim.
28. La direction accueille favorablement la collaboration en cours du Bureau de l'évaluation avec la Division de la gestion et du suivi de la performance, qui a pour but de renforcer les effectifs du PAM dans le domaine du suivi et de l'évaluation, et encourage le Bureau à donner la priorité à cette démarche en 2019.
29. La direction note qu'en 2018, pour permettre d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation des quatre effets directs interdépendants de la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021), selon une progression conforme à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation (2016-2021), le budget du Bureau de l'évaluation, établi sur la base des besoins, s'élevait à 9,23 millions de dollars É.-U., sur lesquels 8,32 millions de dollars étaient approuvés. Il est constaté qu'en réponse à ce déficit de financement, le Bureau de l'évaluation a classé les activités par ordre de priorité. En 2019, conformément au Plan de gestion pour 2019-2021, le Bureau de l'évaluation s'attend à une augmentation du budget, illustration de la détermination du PAM à renforcer l'évaluation.
30. Eu égard à la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement, la direction appuie les efforts déployés par le Bureau de l'évaluation en interne et au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation afin de déterminer les incidences que la réforme aura sur les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et la pratique de l'évaluation.

Conclusion

31. La direction prend note des progrès continus accomplis vers la concrétisation de l'ambition, énoncée dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021), de créer une culture de la réflexion et des comportements axée sur l'évaluation, qui aide le PAM à contribuer à la réalisation des ODD et du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
32. La direction se félicite également des investissements consentis par le Bureau de l'évaluation dans la mise en place d'un corps d'évaluation pour obtenir des avancées majeures dans le développement de la fonction d'évaluation du PAM.