

# **RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION, 2006**



## **CONSULTATION INFORMELLE ANNUELLE SUR L'ÉVALUATION**

**17 mai 2007**

**Bureau de l'évaluation  
Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**

## **Table des matières**

	<b>Page</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>2</b>
<b>Conclusions des évaluations</b>	<b>3</b>
<b>Exécution des programmes</b>	<b>3</b>
<b>Résultats</b>	<b>9</b>
<b>Efficacité de l'évaluation</b>	<b>15</b>
<b>Système d'évaluation du PAM</b>	<b>16</b>
<b>Politique en matière d'évaluation</b>	<b>13</b>
<b>Activités d'évaluation en 2006</b>	<b>20</b>
<b>Bouclage du processus d'apprentissage</b>	<b>25</b>
<b>Conclusions et perspectives</b>	<b>27</b>
<b>Conclusions</b>	<b>27</b>
<b>Perspectives</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>Annexe I: Évaluations achevées en 2006</b>	<b>32</b>
<b>Annexe II: Personnel du Bureau de l'évaluation</b>	<b>35</b>
<b>Annexe III: Protocole de gestion d'OEDE</b>	<b>36</b>
<b>Annexe IV: Résumé de la politique du PAM en matière d'évaluation</b>	<b>38</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	<b>41</b>

## AVANT-PROPOS

1. Ce troisième rapport annuel du Bureau de l'évaluation (OEDE) présente une synthèse des conclusions des évaluations menées en 2006 dans le but d'encourager les discussions et de favoriser la résolution des problèmes systémiques. Il s'inscrit également dans le cadre défini par le PAM en vue d'acquérir des connaissances et de rendre compte de ses résultats, en informant les parties intéressées du Conseil d'administration, des instances de direction et de gestion du PAM, du Département des opérations et du public sur les performances et les résultats de l'Organisation.
2. Ce rapport couvre toutes les évaluations réalisées en 2006, à savoir 11 évaluations conduites de manière centralisée par OEDE et 18 évaluations décentralisées menées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Ces évaluations ont représenté 18 pour cent des dépenses directes totales<sup>1</sup> dans la catégorie des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), 42 pour cent dans la catégorie des opérations d'urgence et 23 pour cent dans la catégorie des projets de développement.
  - Les évaluations conduites de manière centralisée incluaient quatre évaluations thématiques, trois IPSR, une opération d'urgence et trois programmes de pays<sup>2</sup>.
  - Les évaluations décentralisées ont été réalisées sur sept IPSR, deux opérations d'urgence, sept programmes de pays et deux projets de développement<sup>3</sup>. Sur les 18 évaluations, sept ont été conduites en Afrique de l'Ouest (Bureau régional de Dakar), quatre à la fois en Asie (Bureau régional de Bangkok) et dans la région Amérique latine et Caraïbes (Bureau régional de Panama), deux en Afrique orientale et centrale (Bureau régional de Kampala) et une dans la région Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale (Bureau régional du Caire).

---

<sup>1</sup> Les dépenses directes totales de chaque intervention se rapportent de manière générale aux dépenses pour 2006 et comprennent les coûts opérationnels directs (COD), les autres coûts opérationnels directs (Autres COD) et les coûts d'appui directs (CAD); elles sont ensuite comparées aux dépenses directes totales en 2006 par catégorie d'activité.

<sup>2</sup> Voir l'annexe 1 pour des informations détaillées.

<sup>3</sup> Voir l'annexe 1 pour des informations détaillées.

3. Comme dans le cas des rapports précédents, la synthèse des conclusions de ces évaluations ne fournit pas un examen d'ensemble des activités du PAM. S'il est possible de discerner certaines orientations générales, il n'est pas envisageable d'agrèger les conclusions ni de s'appuyer sur la fiabilité des statistiques. De même, les projets, programmes et opérations évalués ne doivent pas être considérés comme représentatifs du PAM dans son ensemble. Il est par conséquent impossible d'extrapoler et de dégager des tendances et des modifications précises à partir des évaluations effectuées en 2006.
4. Ce rapport a fait l'objet de discussions au sein du Comité interne de l'évaluation le 11 avril 2007 et lors de la consultation informelle du Conseil le 17 mai 2007. Une fois que le rapport aura été soumis aux mesures d'amélioration de la qualité (voir ci-après), il pourra être présenté de manière plus formelle au Conseil. Le rapport se compose de deux parties principales. La première présente les conclusions des évaluations et la deuxième fournit un résumé du système d'évaluation du PAM. Suivent les conclusions et les perspectives pour 2007.

## **CONCLUSIONS DES ÉVALUATIONS**

5. Ce chapitre présente les conclusions des évaluations de l'aide humanitaire et des projets développement du PAM conduites au cours de l'année 2006. Ces conclusions s'attachent en particulier à l'exécution et aux résultats des programmes et soulignent les similitudes et différences pertinentes.

## **EXÉCUTION DES PROGRAMMES**

### **RESSOURCES**

6. L'insuffisance des ressources et les ruptures de la filière de produits alimentaires ont continué d'affaiblir l'impact de l'aide humanitaire comme des activités de développement, à des degrés divers. Ces problèmes ont eu une incidence sur le nombre de bénéficiaires réels, le volume des rations ou la durée de l'aide et, au final, sur la réalisation des objectifs définis. Les incertitudes en matière de financement ont compliqué la programmation pour les partenaires coopérants et les organisations, notamment dans les cas où l'aide du PAM est intégrée dans les programmes annuels de travail de ces partenaires et organisations. Les activités Vivres contre travail ont été les plus touchées: l'appui du PAM a dû être réduit, et même quelquefois suspendu, comme dans le cas des IPSR au Libéria et au Tadjikistan.

7. Les évaluations ont montré que la mise en œuvre des opérations nécessite une répartition optimale des ressources en personnel du PAM pour la programmation, l'assistance technique et la logistique, mais que les contraintes liées aux ressources financières rendent cette tâche difficile. La situation du bureau du PAM au Mali a été encore moins satisfaisante, car les ressources en personnel étaient également utilisées pour une IPSR mise en œuvre parallèlement au programme de pays.
8. L'examen des procédures de l'Organisation réalisé par le PAM à titre pilote en 2004 avait pour objectif l'amélioration du flux des ressources et de la filière d'approvisionnement des produits grâce à des mécanismes de préfinancement compte tenu des engagements prévus ou des ressources escomptées. L'évaluation conduite par OEDE en 2006 a confirmé que ces objectifs avaient été atteints dans les projets pilotes: l'utilisation des contributions a été optimisée et les produits alimentaires ont été mis à la disposition des bénéficiaires en temps opportun. L'évaluation a montré qu'au Darfour, par exemple, le PAM avait pu aider à temps au moins 30 pour cent de bénéficiaires ciblés en plus grâce au dispositif de financement mis en place suite à l'examen des procédures de l'Organisation<sup>4</sup>.
9. Si des économies ont été réalisées, l'équipe d'évaluation a estimé qu'elles étaient parfois inférieures à celles prévues à l'origine par les responsables opérationnels. Tel est le cas en particulier de l'IPSR en Ouganda. Quoi qu'il en soit, l'un des avantages des modes opératoires à l'essai est la possibilité offerte d'intervenir sur les marchés locaux et régionaux lorsque les prix y sont moins élevés.
10. En dépit de constatations générales positives, l'évaluation a conclu qu'une extension des nouveaux modes opératoires à un nombre beaucoup plus important de pays et d'opérations devait être envisagée avec une certaine prudence et soigneusement planifiée. La raison principale de ces réserves tient à un certain nombre de points faibles décelés par l'évaluation dans la compréhension qu'ont les utilisateurs du mécanisme de financement et de ses mécanismes de contrôle généraux. Certains bureaux régionaux et de pays n'étaient pas familiarisés avec les nouveaux modes opératoires, les responsables opérationnels n'appréciaient pas correctement les risques financiers globaux et n'avaient pas une réelle vue d'ensemble des divers encours de prêts d'une opération. Plus précisément, des fonds du Compte de caisse des projets (CCP) géré sur le terrain, nécessaires à un stade ultérieur pour le transport terrestre, l'entreposage et la manutention

---

<sup>4</sup>PAM, 2006. *Full Report of the Evaluation of the Business Process Review* (Rapport complet de l'évaluation de l'examen des procédures de l'Organisation), annexe VI. Rome.

(TTEM), avaient parfois été employés de manière excessive à l'achat de vivres supplémentaires, engendrant par la suite des problèmes de règlement des dépenses de TTEM. C'est ce qui s'est produit, par exemple, en Afrique australe et au Soudan (deux des quatre études de cas de l'évaluation de l'examen des procédures de l'Organisation).

## LOGISTIQUE

11. Les évaluations ont montré que la logistique est un point fort des opérations du PAM. Le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS), par exemple, de même que sa version mise à niveau récemment COMPAS II, et le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) ont contribué à accroître la précision et l'exactitude avec lesquelles les informations de distribution sont transmises aux points de distribution finale et également à améliorer le suivi des fonds destinés aux dépenses de TTEM.
12. À la suite de l'évaluation d'un projet de développement à petite échelle en faveur de l'éducation en Gambie, il a été recommandé d'accentuer le rôle du PAM dans la logistique (actuellement assurée conjointement par le PAM et les autorités nationales chargées du projet). L'ensemble des activités logistiques, y compris leur gestion, devrait être confié au responsable de la logistique du PAM. Cela garantirait que le déchargement et la livraison des vivres sont effectués conformément au calendrier défini et que l'aide alimentaire atteint les bénéficiaires visés en temps voulu. Au Yémen, par exemple, après une expérience de mauvaise gestion, le bureau de pays a assumé la responsabilité de la gestion des vivres et de la logistique en 2003. L'évaluation a permis de conclure que le système de contrôle performant mis en place pour la filière d'approvisionnement permettait maintenant un transfert progressif aux autorités nationales chargées du projet, avec des mesures de renforcement des capacités et un système de gestion logistique transparent. Toutefois, les évaluations au Mali comme au Yémen ont mis en évidence des problèmes liés à la qualité des produits alimentaires importés et des emballages.
13. Grâce à sa collaboration à long terme avec la Food Corporation of Bhutan, le PAM a été en mesure d'acheminer des quantités de vivres relativement importantes dans des zones isolées à des coûts raisonnables dans le cadre du programme de pays pour le Bhoutan. Parallèlement à la fourniture d'articles non alimentaires, le PAM a apporté un appui notable au renforcement des capacités du personnel et a notamment mis en place un entrepôt supplémentaire pour renforcer l'efficacité de l'aide.

## PARTENAIRES

14. La recherche active de partenariats est inscrite dans les politiques du PAM<sup>5</sup>. Le développement des partenariats, tant en nombre qu'en termes de compétences techniques pour la mise en œuvre et le suivi des activités de redressement et de développement, fait partie des principales recommandations de nombreuses évaluations. Plus de 60 pour cent des évaluations (de programmes de pays et d'IPSR) ont mis en évidence que le manque de partenaires coopérants expérimentés et présentant des compétences techniques adaptées a constitué un sérieux obstacle à la mise en œuvre. Les évaluations des programmes de pays pour Haïti et la Sierra Leone en sont des exemples extrêmes. Les deux pays sortent tout juste d'une longue guerre civile, et la faiblesse de leurs structures nationales comme leurs contraintes budgétaires ont eu une incidence négative sur la mise en œuvre de ces deux programmes de pays. Ces problèmes se rencontrent toutefois à des degrés divers dans d'autres pays (par exemple au Mali, au Niger, etc.).
15. Du fait de l'absence de partenaires dans les zones ciblées d'Haïti, par exemple, le programme de cantines scolaires n'a pas pu être lancé à la date prévue. En outre, l'engagement du Gouvernement a été considéré comme faible et les activités ont davantage pris la forme d'une opération de secours que d'une activité de développement. Le programme de pays pour la Sierra Leone a pris la même tournure: le PAM intervenait toujours selon un mode d'action d'urgence et continuait d'assumer les principales responsabilités pour la mise en œuvre des activités d'une composante, le ministère responsable semblant jouer un rôle accessoire. L'évaluation a recommandé le renforcement des compétences des partenaires coopérants par la formation ainsi qu'un soutien financier proportionnel aux quantités de vivres réellement distribuées. L'évaluation de l'IPSR au Libéria a recommandé une coopération avec des organisations nationales et internationales de taille plus importante et mieux équipées, capables de jouer le rôle d'intermédiaire entre le PAM et les nombreuses organisations communautaires pour les activités de redressement, et d'assurer l'expédition, le stockage et le suivi des articles non alimentaires.

---

<sup>5</sup> WFP/EB.A/99/4-A et WFP/EB.A/98/4-A.

## EFFICIENCE

16. En général, comme dans le cas du critère d'efficacité, il s'est révélé difficile d'utiliser le critère d'efficience dans les évaluations de l'année 2006. Les évaluations conduites de manière centralisée ont limité l'analyse au calcul du rapport coût-efficacité de la fourniture des intrants en recourant à l'analyse de la valeur alpha<sup>6</sup>. L'analyse de la méthodologie devra être poursuivie pour clarifier totalement ce critère d'évaluation.
17. L'évaluation pour le Tadjikistan a mis en évidence que les activités Vivres au profit de l'éducation (VPE) présentent le meilleur rapport coût-efficacité, car la ration alimentaire comprend des légumes secs, qui sont onéreux sur le marché local et ont donc une valeur alpha élevée, tandis que les activités Vivres contre travail (VCT) enregistrent un rapport coût-efficacité plus faible du fait que la ration se compose principalement de farine de blé, d'un prix peu élevé sur le marché local.
18. La mise en œuvre du programme de pays pour le Niger a été efficiente. Les livraisons de produits alimentaires ont été effectuées de manière relativement ponctuelle et régulière, les partenaires coopérants avaient été sélectionnés avec rigueur, les services techniques étaient impliqués et les populations ont participé aux activités. Dans d'autres cas cependant, comme au Mali et au Yémen, l'efficience de la mise en œuvre du programme a été limitée par des retards de livraison et, à des degrés divers, par une médiocre qualité des produits de base ou des emballages. Ces obstacles pourraient être levés en achetant davantage de produits sur les marchés locaux lorsque cette solution offre un bon rapport coût-efficacité.
19. L'évaluation conjointe par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le PAM des projets pilotes de distribution de produits alimentaires<sup>7</sup> a conclu que ces projets étaient propices à la rationalisation des opérations. Selon les pays pilotes, les coûts combinés du transport secondaire et des distributions finales de produits alimentaires ont diminué grâce aux améliorations du système de distribution.

---

<sup>6</sup> La valeur alpha est le ratio entre le prix du marché local et le coût total pour le PAM de la livraison du produit à la localité de destination à partir d'une source extérieure. Plus cette valeur s'approche de 1, plus la transaction est neutre en termes de coûts.

<sup>7</sup> En juillet 2002, le HCR et le PAM ont décidé que ce dernier assumerait, dans le cadre d'un projet pilote et à ses propres frais, la responsabilité du programme de distribution de produits alimentaires dans cinq pays. Les projets pilotes devaient être évalués un an après leur mise en œuvre.



## REPONSES A L'EVOLUTION DES BESOINS

20. Les activités de suivi et d'évaluation sont étroitement corrélées et se renforcent mutuellement. L'évaluation repose sur un système de suivi fiable et des indicateurs de résultats rigoureux. Si le système COMPAS a facilité la mise en place d'un suivi adapté des produits de base, depuis les ports de débarquement jusqu'aux points de distribution finale, la plupart des évaluations ont indiqué que le suivi des résultats escomptés à court et moyen termes était insuffisant en raison, par exemple, des capacités de financement et d'affectation de personnel, des priorités définies dans le travail et d'indicateurs peu réalistes. En conséquence, la collecte systématique d'informations en vue de guider la mise en œuvre des programmes et d'établir des rapports sur les résultats s'est révélée impossible.
21. La présence de bureaux auxiliaires du PAM dans de nombreux pays facilite le suivi. Plusieurs évaluations ont toutefois montré que certains bureaux auxiliaires ne disposaient pas d'un plan de suivi défini, que les rapports étaient souvent tardifs et que leur fiabilité pouvait être mise en doute. Les données collectées par les partenaires coopérants manquaient souvent de ponctualité ou de précision, n'étaient pas analysées de manière appropriée et ne faisaient pas l'objet d'un suivi au niveau du bureau du pays. Dans le cas du programme de pays pour le Népal, par exemple, il ne semble pas que des rapports analytiques réguliers contenant des actions de suivi et un calendrier de mise en œuvre aient été établis.
22. En Gambie, où le PAM a appuyé un projet de développement en faveur de l'éducation, les autorités nationales n'avaient pas les ressources humaines ou budgétaires suffisantes pour visiter les écoles, collecter les données et les analyser. Dans le contexte de l'Initiative pour l'accélération de l'éducation pour tous financée par la Banque mondiale dans le but d'améliorer l'accès à l'éducation et la qualité de l'enseignement, le gouvernement a mis en place un système de suivi groupé visant à obtenir des données de qualité sur l'éducation. Des spécialistes de l'éducation régionaux ont été nommés comme agents de suivi groupé afin de couvrir tous les aspects de l'environnement scolaire, y compris les repas. L'évaluation a recommandé que le système de suivi et d'évaluation du projet soit révisé en conséquence.
23. Les évaluations ont recommandé la sélection de quelques indicateurs significatifs mais simples pour évaluer les principaux résultats à moyen terme (en tenant compte des capacités de financement et d'affectation de personnel); la formation et l'orientation du personnel des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires du PAM; et la mise à disposition des

outils d'analyse appropriés. Étant donné que les partenaires coopérants prennent en charge de nombreuses activités de collecte d'informations stratégiques, les évaluations soulignaient également l'importance de fournir à ces partenaires une formation régulière sur le suivi et sur l'établissement de rapports.

#### Suivi et évaluation en Somalie

L'évaluation conduite par OEDE sur l'IPSR en Somalie 10191.00 (Aide alimentaire à des fins de secours et de redressement) et présentée au Conseil d'administration en juin 2006 a montré qu'indépendamment des considérations de sécurité qui ont une incidence indéniable sur la conception d'un système de suivi et d'évaluation, l'échec du suivi des résultats à moyen terme sélectionnés pouvait être attribué à un certain nombre de facteurs:

- manque de temps accordé par le personnel de terrain à cette activité;
- manque de personnel technique au niveau du bureau du pays;
- faible caractère prioritaire/absence de mandat de la part des responsables des bureaux de pays accordés à la collecte et à l'analyse des données de résultats à moyen terme;
- forte demande de rapports sur diverses initiatives émanant du siège.

Les enseignements tirés de l'expérience en Somalie montrent que la conception d'un système de suivi et d'évaluation doit prendre en compte l'utilité de ce système pour permettre aux bureaux auxiliaires de prendre leurs décisions de programmation en connaissance de cause. Les responsables des bureaux de pays doivent s'assurer que les initiatives et les approches normalisées du siège sont intégrées dans les initiatives de suivi et d'évaluation existantes qui visent à répondre aux besoins en informations des bureaux de pays.

24. La Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes (PDP) procède actuellement à la révision du cadre conceptuel et des orientations en matière de mesure des résultats à moyen terme et a créé à cet effet un groupe de travail auquel OEDE participe. Ce groupe de travail s'intéressera notamment aux indicateurs et aux cibles, à la méthodologie des enquêtes de référence et de suivi, à la couverture et à la fréquence, ainsi qu'à la collecte des données, à leur analyse et à l'établissement de rapports.

## RÉSULTATS

### PERTINENCE

25. Les évaluations examinées ont conclu que l'assistance humanitaire et les activités de développement du PAM ont généralement répondu aux problèmes et aux objectifs visés dans le contexte des priorités de développement nationales, du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et d'autres cadres et mécanismes pertinents. Le programme de pays pour la Sierra Leone a mis en évidence que le

PAM a concentré et continue de concentrer son action de manière appropriée dans les domaines définis dans la Politique d'aide alimentaire nationale, où l'aide alimentaire offre de nets avantages comparatifs. L'évaluation de l'IPSR en Amérique centrale a révélé que le PAM avait fourni une assistance adaptée aux communautés les plus touchées en dépit des difficultés d'accès. Plusieurs évaluations ont mis en évidence que le PAM était la seule organisation sur le terrain dans les zones rurales isolées. Elles ont également relevé que les partenaires considéraient cette présence sur le terrain et le rôle opérationnel du PAM dans la communication d'informations pratiques locales au reste des Nations Unies et de la communauté internationale comme l'une des plus grandes forces de l'Organisation.

26. L'alimentation scolaire a été jugée appropriée, car elle a répondu aux besoins et problèmes spécifiques des enfants et de leurs parents, notamment en ce qui concerne les longues distances à parcourir à pied et l'insécurité alimentaire. Elle s'est également révélée un bon moyen pour encourager le recours aux services de nutrition maternelle et infantile (NMI), inciter les filles à se rendre à l'école et aider les ménages vulnérables à augmenter leurs avoirs; le succès de cette dernière intervention était néanmoins tributaire de l'assistance technique et d'autres apports.

#### **EFFICACITE: REALISATION DES OBJECTIFS**

27. De façon générale, l'inadéquation des données sur les résultats à moyen terme n'a pas permis d'évaluer objectivement l'efficacité des différentes activités ni l'efficacité globale des IPSR, des opérations d'urgence et des programmes de pays. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les projets, les programmes et les opérations évalués au cours de l'année 2006 ont parfois connu des pénuries de ressources, avec des répercussions considérables sur leur efficacité. Quatre évaluations (des programmes de pays pour le Mali, la Syrie et le Yémen et de l'IPSR au Cambodge) ont insisté sur le fait que les opérations auraient été plus efficaces s'il y avait eu une meilleure coordination et des liens plus étroits avec d'autres organisations travaillant dans les mêmes secteurs. Les évaluations des IPSR en Amérique centrale et au Tadjikistan ont noté que l'assistance du PAM s'était répartie sur un grand nombre de bénéficiaires résidant dans de nombreuses zones dispersées, d'où un effet de dilution.

## CIBLAGE

28. Les évaluations ont souligné l'utilité de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV) pour le ciblage. Pourtant, ces données ne facilitent pas toujours la mesure des variations du niveau de sécurité alimentaire et de pauvreté à l'intérieur d'un même district, qui permettrait de cibler les communautés les plus vulnérables. Dans certains cas, le ciblage a été perturbé par d'autres facteurs échappant au contrôle du PAM, comme les conflits, l'insécurité ou les problèmes d'accès. Dans l'IPSR en Somalie, par exemple, la redistribution s'est largement faite selon le critère de l'équité et non celui de la vulnérabilité. Bien que ce phénomène ait abouti à des erreurs d'inclusion et à la dilution de l'impact, les nombreux avantages obtenus en termes de protection sociale et de capital social ont semblé compensé les inconvénients.
29. L'examen thématique de l'expérience du PAM en matière de ciblage de l'aide alimentaire dans les opérations de secours, présenté au Conseil d'administration en février 2006, a permis de constater que le PAM avait accompli de réels progrès dans ce domaine au cours des dernières années. Ces progrès comprennent l'appui renforcé et la participation aux structures de ciblage rassemblant de nombreuses parties prenantes, la mise au point et l'utilisation accrues des dispositifs de ciblage et de distribution à assise communautaire et la capacité d'améliorer le ciblage au fil du temps.

## Renforcement du ciblage

L'examen thématique indiquait que le PAM pourrait accroître son efficacité et son efficacité s'il investissait davantage dans le ciblage. En accordant davantage d'importance à la précision du ciblage, le PAM ne se rapprocherait pas seulement de son objectif d'atteindre les personnes souhaitées, il économiserait également des ressources (par la diminution du nombre d'erreurs d'inclusion). Il a été proposé de prendre les mesures prioritaires suivantes:

- **Sélection plus stratégique des dispositifs d'aide alimentaire.** Dans de nombreux pays, le PAM peut améliorer l'analyse stratégique, notamment en matière de comparaison objective des coûts, des résultats à moyen terme et de l'impact. Souvent, la sélection entre les dispositifs d'aide alimentaire (distribution générale de vivres, distribution sélective ou thérapeutique de rations alimentaires de complément et alimentation scolaire) ne repose pas sur la comparaison objective des résultats à moyen terme susceptibles de découler des diverses combinaisons envisageables. Elle s'appuie plutôt sur l'expérience particulière de l'équipe du PAM locale et sur les ressources auxquelles cette équipe peut accéder facilement (expert VCT, bonne relation avec un agent public pour mettre en œuvre un projet d'alimentation scolaire ou encore donateur avec un intérêt précis en rapport avec le programme). Le ciblage de nombreuses opérations continue d'être trop axé sur les ressources et pas assez sur les objectifs.
- **Ciblage et distribution menés en concertation avec les communautés: une option incontournable.** De plus en plus, le PAM met en place un ciblage et une distribution menés en concertation avec les communautés, mais cette approche n'est pas adaptée partout. On estime généralement que cette méthode ne convient pas aux situations des réfugiés, mais l'expérience du Darfour montre qu'elle peut se révéler une option fiable (et la seule possible) dans certains environnements à haut risque dans lesquels le PAM intervient.
- **Renforcement de la priorité donnée au ciblage.** Les investissements supplémentaires dans les principales composantes du ciblage (analyse de la vulnérabilité, évaluation des besoins, sélection et combinaison des dispositifs) continueront d'être rentables du fait des ressources économisées et de l'augmentation des besoins alimentaires à satisfaire. Pour investir davantage dans le ciblage, le PAM doit accentuer la priorité accordée à celui-ci. Compte tenu des ressources limitées disponibles pour améliorer la situation des 80 millions de personnes touchées par l'insécurité alimentaire, toute économie de ressources peut se traduire directement par l'augmentation du nombre de bénéficiaires.

## TRANSITION: SECOURS – REDRESSEMENT – DEVELOPPEMENT

30. On ne dispose d'aucun indicateur illustrant le passage des distributions générales de vivres à des interventions de redressement ciblées – VCT, VPE, Vivres au profit de la formation (VPF) et NMI. Les évaluations examinées ont montré qu'en cas d'interruptions de la filière d'approvisionnement, les activités VCT et VPF ont généralement été réduites ou parfois suspendues comme dans le cas des IPSR au Libéria et au Tadjikistan. Les activités VCT ont également été perturbées par les conflits et le climat d'insécurité, en particulier dans le cas des IPSR en République centrafricaine, au Libéria ou en Somalie

et dans une certaine mesure dans le cadre du programme de pays pour le Népal.

31. La capacité de mise en œuvre des activités ciblées était tributaire de la disponibilité de partenaires qualifiés disposant de compétences techniques adaptées, notamment pour les activités liées aux infrastructures et à l'agriculture. Plusieurs évaluations d'IPSR ont recommandé l'amélioration de la capacité technique du personnel du PAM au niveau des bureaux auxiliaires. Dans le cas du Libéria, le Gouvernement suisse a dépêché deux conseillers techniques en 2005, ce qui s'est révélé utile mais insuffisant compte tenu du grand nombre de sites du projet. Plusieurs accords ont été signés par la suite avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) pour permettre une mise en œuvre conjointe de projets VCT et VPF, notamment dans les domaines de la protection des semences, de la remise en état des routes et de la formation agricole des ex-combattants. Étant donné l'insuffisance des ressources en numéraires, il peut s'avérer utile d'élargir les efforts de recherche de partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies.
32. Sur les dix évaluations des programmes de pays, six ont révélé un manque de cohérence interne du PAM et indiqué que les composantes/activités étaient mises en place de manière isolée, tout comme par le passé dans le cadre de l'approche par projet. Au Népal, par exemple, le manque de convergence entre les composantes a résulté de l'absence d'un mécanisme institutionnel permettant de réunir le personnel et les partenaires clés des districts et des projets. Au niveau central, la planification a été réalisée par le bureau de pays avec les ministères concernés, limitant les possibilités de canaliser les apports vers les mêmes zones géographiques. En Sierra Leone, les arrangements institutionnels tels que le comité de pilotage du programme de pays ou le comité du programme n'étaient pas en place. Cela a empêché l'intégration des composantes du programme de pays dans les plans de redressement et de développement au niveau national et des districts.
33. L'évaluation du programme de pays pour le Niger a recommandé de concevoir en même temps le programme et ses composantes, afin d'assurer la cohérence de l'ensemble. L'évaluation du programme de pays pour le Mali a recommandé l'examen de la complémentarité des activités et des groupes cibles afin de permettre aux bénéficiaires de profiter de l'ensemble des mesures.

34. Une fois encore, les évaluations de l'assistance humanitaire et des portefeuilles de développement ont souligné à quel point il importait de prévoir la stratégie de retrait dès le début du programme. Il est vital que le PAM intègre une stratégie de retrait responsable dans le processus de planification et de mise en œuvre des projets afin de s'assurer que les progrès accomplis conjointement par le PAM et les autorités du pays ne s'évanouissent pas une fois l'intervention du PAM terminée. L'évaluation de l'IPSR au Tadjikistan a permis d'établir que lorsque l'objectif final du PAM est de faciliter la transition entre la situation d'urgence et la phase de développement et que la stratégie de retrait dépend d'un transfert en douceur au gouvernement, les responsables des IPSR doivent travailler en coordination avec les autorités locales et les ministères dès le départ. Au Tadjikistan, bien que le projet d'IPSR ait appelé le bureau de pays à confier la mise en œuvre à des partenaires externes, le PAM a choisi de réaliser une mise en œuvre plus directe en partenariat avec les autorités et les communautés concernées, ce qui a aidé les populations locales à prendre elles-mêmes en charge les activités. Les évaluations des programmes de pays pour la Sierra Leone et le Mali ont également fait ressortir que l'appui des gouvernements était déterminant pour assurer un soutien institutionnel et aboutir à une implication directe des communautés locales. À plus long terme, les gouvernements devront prévoir dans leur propre budget une aide alimentaire équivalente à l'aide externe.
35. Les évaluations des projets d'alimentation scolaire<sup>8</sup> ont indiqué que ces projets devraient intégrer une forme de contribution parentale ou communautaire – au moyen d'un paiement en numéraires ou en nature (sous forme de produits alimentaires ou de travail) – pour garantir que ces programmes restent opérationnels une fois l'assistance du PAM terminée. S'agissant des activités VCT, les évaluations ont conclu que leur succès et leur durabilité reposaient sur le degré d'implication des communautés locales, soutenues par une stricte supervision technique du gouvernement et des partenaires coopérants. L'évaluation du programme de pays pour la Sierra Leone a également mis en évidence le besoin d'investir dans des instruments participatifs d'appréciation rapide. En leur donnant le moyen de comprendre les tenants et les aboutissants du programme, ces outils aideront les communautés à déterminer, planifier et gérer leurs propres processus et activités de développement, et par là même à développer une stratégie leur permettant de se soustraire à l'assistance alimentaire du PAM.

---

<sup>8</sup> Sur les 25 évaluations sur le terrain, 18 portaient sur des programmes de cantine scolaire.

## EFFICACITÉ DE L'ÉVALUATION

### SUIVI DES RECOMMANDATIONS

36. Les 11 rapports d'évaluation présentés au cours de l'année 2006 au Conseil d'administration contenaient 147 recommandations au total. La direction du PAM a accepté 72 pour cent des recommandations intégralement et 25 pour cent partiellement (voir la matrice sur la suite donnée par la direction aux recommandations, annexée aux rapports succincts des évaluations). Trois pour cent des recommandations ont été rejetées ou considérées comme impossibles à mettre en œuvre. En 2007, OEDE évaluera la suite donnée aux recommandations entièrement ou partiellement acceptées par la direction.
37. En ce qui concerne l'examen thématique du ciblage dans les opérations de secours, les activités NMI et l'évaluation de l'opération d'urgence au Niger, le Conseil a estimé que les matrices sur les mesures prises par la direction suite aux recommandations n'étaient pas satisfaisantes et a demandé leur révision. Le Conseil a également interpellé le PAM sur la question de l'examen du ciblage et demandé qu'un rapport sur l'application des recommandations découlant de l'évaluation de l'opération d'urgence au Niger lui soit présenté lors d'une prochaine session.
38. OEDE s'emploie à mettre au point une procédure de suivi plus systématique des recommandations et des enseignements issus des évaluations. Les travaux entrepris par une équipe spéciale du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, dont le PAM fait partie, devraient permettre d'améliorer la réponse de la direction aux recommandations issues des évaluations, notamment concernant les actions de suivi, et contribuer à l'élaboration de cette procédure.

### INFLUENCE SUR LES PROCEDURES DE CHANGEMENT

39. À la suite des préoccupations formulées dans l'évaluation de l'examen des procédures de l'Organisation au sujet de la multiplicité des prêts<sup>9</sup> et du manque de contrôle et de supervision du portefeuille total de prêts pour une opération, le Bureau du budget a animé une équipe spéciale chargée d'étudier les différents mécanismes de financement anticipé disponibles pour les projets. Cela devrait permettre une plus grande transparence et une utilisation plus efficace des mécanismes de financement anticipé, aspect central de l'examen des procédures de

---

<sup>9</sup> Mécanisme de préfinancement et Compte de caisse des projets (CCP) dans le cadre de l'examen des procédures de l'Organisation; mécanisme d'avances pour les CAD; Compte d'intervention immédiate (CII); Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires – bien que ce dernier se compose désormais principalement de subventions et non plus de prêts.



l'Organisation. Le travail de l'équipe spéciale, qui réunissait des représentants du Département des opérations et de la Sous-Division des projets spéciaux, est à présent terminé. L'équipe spéciale publiera prochainement un document fournissant des informations détaillées sur les différents mécanismes et sur les procédures de demande et d'approbation.

40. Depuis la réalisation de l'évaluation en 2006, l'examen des procédures de l'Organisation a été incorporé au Nouveau Modèle opératoire, plus vaste; en particulier, les travaux du Département de la mobilisation de fonds et de la communication sur l'amélioration de la prévision des contributions (autre faiblesse mise en évidence par l'examen des procédures de l'Organisation) se sont poursuivis.

## **SYSTÈME D'ÉVALUATION DU PAM**

### **POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉVALUATION**

41. La politique d'évaluation du PAM de septembre 2003<sup>10</sup> affirme clairement que l'évaluation relève de la responsabilité de l'ensemble de l'Organisation. Par conséquent, OEDE, qui traditionnellement avait la responsabilité exclusive de la conduite des évaluations, partage désormais cette fonction avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Toute opération d'une durée supérieure à 12 mois doit faire l'objet d'une évaluation pendant son cycle de mise en œuvre.
42. Les principaux objectifs d'OEDE définis dans la politique d'évaluation sont les suivants:
  - assurer un service d'évaluation indépendant pour le Conseil d'administration, la direction et le personnel;
  - aider le PAM à devenir une organisation déterminée à tirer parti de l'expérience et des connaissances acquises; et
  - fournir un appui en matière d'évaluation aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
43. La politique d'évaluation encourage à recourir davantage aux évaluations décentralisées - notamment aux auto-évaluations par le personnel et aux évaluations réalisées par des consultants externes pour les opérations de petite et moyenne envergure (programmes de pays, IPSR et opérations d'urgence) gérées par des bureaux régionaux et des bureaux de pays<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> WFP/EB.3/2003/4-C. Cette politique est résumée à l'annexe IV.

<sup>11</sup> De telles évaluations ont été conduites depuis 2001 pendant les deux premières années à titre pilote.

44. Les opérations bénéficiant de l'assistance du PAM sont généralement évaluées en fonction de critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité. Ceux-ci sont conformes aux critères d'évaluation du PAM élaborés à partir des principes de l'évaluation déterminés par le réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et à partir du guide du Réseau d'apprentissage actif pour une plus grande efficacité et transparence de l'aide humanitaire (ALNAP). Le guide de l'ALNAP utilise également les critères de couverture<sup>12</sup> et d'interconnexion<sup>13</sup>.
45. Tous les rapports d'évaluation d'OEDE sont présentés pour examen au Conseil d'administration dans un délai compris entre six mois et un an à compter du début des arrangements d'évaluation. La version intégrale des rapports techniques sera également mise à disposition pour information. Les résumés et les textes intégraux des rapports sont placés sur les sites Web externe et interne d'OEDE. En principe, les rapports succincts d'évaluation sont présentés à la même session du Conseil d'administration que le descriptif du nouveau projet soumis pour approbation, ce qui permet aux membres du Conseil de disposer des conclusions de l'évaluation pour examiner ce descriptif.
46. D'autres mesures<sup>14</sup> visant à renforcer la fonction d'évaluation (approuvées par le Conseil d'administration en mai 2005) ont été mises en œuvre par OEDE au cours de l'année 2006:

#### CONSULTATION INFORMELLE SUR L'ÉVALUATION

- Le 1<sup>er</sup> juin 2006, la deuxième consultation informelle sur l'évaluation s'est tenue avec les membres du Conseil afin de discuter du rapport annuel d'évaluation pour 2005. Ce dernier, en particulier parce qu'il offre une synthèse des conclusions et des enseignements de l'évaluation, a été considéré comme un complément utile aux rapports d'évaluation individuels présentés au Conseil tout au long de l'année. Dans le but de porter attention à toutes les questions soulevées, il a été proposé d'ajouter le rapport à l'ordre du jour de la session annuelle du Conseil, avec le rapport annuel sur les résultats.

---

<sup>12</sup> La couverture renvoie au besoin d'atteindre un plus grand nombre de groupes de population dont la vie est menacée, où qu'ils se trouvent.

<sup>13</sup> L'interconnexion renvoie à la nécessité de faire en sorte que les mesures d'urgence à court terme soient menées dans un contexte prenant en compte les problèmes à plus long terme liés les uns aux autres.

<sup>14</sup> WFP/EB.A/2005/5-E.

- Les membres du Conseil ont également demandé que soit fournie à l'avenir une réponse de la direction, similaire aux rapports individuels d'évaluation, afin de permettre au Conseil d'en débattre et d'évaluer les progrès réalisés sur les sujets de préoccupation de l'Organisation.

#### **COMITE INTERNE DE L'EVALUATION.**

- La circulaire portant création du Comité interne de l'évaluation du PAM a été signée par le Directeur exécutif le 23 janvier 2006. Ce comité se compose de responsables des services des opérations, des politiques et des affaires extérieures, des services de contrôle et du Bureau de l'évaluation, et de trois des sept directeurs régionaux. Deux réunions présidées par le Directeur de la Division de la gestion axée sur les résultats se sont tenues en 2006. Au cours de la première réunion, le Président a recommandé que le programme de travail d'OEDE et les réponses de la direction aux recommandations de l'évaluation soient examinés et discutés à toutes les réunions du Comité interne de l'évaluation. La deuxième réunion a également porté sur les arrangements à venir d'OEDE à la suite du démantèlement de la Division de la gestion axée sur les résultats. Étant donné que la nouvelle Directrice de l'évaluation rendra compte directement à la Directrice exécutive, il a été convenu que le futur Président du Comité interne de l'évaluation serait le Directeur de la Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes.

#### **PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION DE L'EVALUATION.**

- Dans la logique du rapport sur la gestion de l'évaluation, deux postes ont été occupés en 2006 par des évaluateurs professionnels<sup>15</sup>. En outre, un cycle de rotation plus long a été décidé pour ces postes afin d'assurer la continuité.

#### **ÉVALUATEURS-EXPERTS EXTERNES**

- En 2006, l'évaluation de l'opération d'urgence au Soudan 10339.0/1 – Aide aux populations touchées par le conflit dans le Grand Darfour (Soudan occidental) a été soumise à un examen par les pairs. Les évaluateurs-experts ont formulé des observations concernant le mandat, le rapport initial et le rapport final d'évaluation.

---

<sup>15</sup> La nouvelle Directrice, évaluatrice professionnelle, a pris ses fonctions en février 2007.

47. OEDE participe à différents groupes et réseaux afin de se tenir informé des méthodologies les plus récentes en matière d'évaluation, d'établir des contacts et de contribuer à l'élaboration des normes professionnelles:
48. **Réseau d'apprentissage actif pour une plus grande efficacité et transparence de l'aide humanitaire (ALNAP).** OEDE, qui est membre de l'ALNAP, participe aux réunions semestrielles du réseau. Les réunions ont pour principal objet de permettre aux organisations de rester en contact et d'échanger des informations sur les activités qu'elles mènent dans les domaines de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage en vue d'améliorer la qualité de l'action humanitaire. Le grand thème de la réunion du mois de juin à Nairobi a été la sécurité alimentaire. À la réunion du mois de décembre, organisée à Rome par la FAO et le PAM, il y a eu une présentation sur la Coalition pour l'évaluation des opérations de secours et de relèvement après le tsunami. Ce fut l'occasion d'exposer à grands traits le processus engagé par la Coalition, ses constatations et ses implications, et d'organiser des ateliers sur l'évaluation conjointe, la réponse du système aux recommandations de la Coalition, la prévention des catastrophes, la réglementation dans le secteur humanitaire, la prise en charge des activités par les pays bénéficiaires, et la nouvelle approche proposée pour les évaluations en temps réel faisant intervenir plusieurs institutions, à partir d'un document préparé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
49. **Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG)**<sup>16</sup>. OEDE est également membre de l'UNEG; il participe aux travaux de trois des cinq équipes spéciales<sup>17</sup> et de l'un des deux groupes de travail. OEDE a assuré la coprésidence de l'équipe spéciale chargée du label de qualité jusqu'en août 2006<sup>18</sup> avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)<sup>19</sup>. L'équipe spéciale chargée du label de qualité a pour but d'aider les membres de l'UNEG à appliquer les normes professionnelles et les règles établies par l'UNEG. À la

---

<sup>16</sup> L'UNEG a été créé en janvier 1984 (initialement sous le nom de Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation). Son principal objectif est d'offrir un espace de discussion sur les questions relatives à l'évaluation au sein du système des Nations Unies. Le réseau du CAD/OCDE sur l'évaluation et les institutions internationales participent à la réunion annuelle de l'UNEG en qualité d'observateurs.

<sup>17</sup> OEDE est membre des équipes chargées du label de qualité, de l'échange de pratiques en matière d'évaluation et du développement des capacités d'évaluation, et du groupe de travail sur le contrôle.

<sup>18</sup> Le Directeur de l'évaluation du PAM a pris sa retraite le 31 août 2006 et le Directeur du Bureau de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial a été élu coprésident.

<sup>19</sup> Au moment de la rédaction du présent rapport, le Directeur du Bureau de l'évaluation de l'ONUDI était muté dans un autre département et la nouvelle Directrice d'OEDE était élue coprésidente.

réunion annuelle de l'UNEG, organisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) à Paris en mars 2006, l'équipe spéciale a présenté le rapport résumé de référence (*Baseline Synopsis Report*)<sup>20</sup>. Ce rapport se fonde sur une auto-évaluation du respect des normes et des règles à laquelle se sont prêtés 23 des 36 membres de l'UNEG. Les données et les informations permettront aux membres de l'UNEG de prolonger leur réflexion.

50. Le programme de travail de l'équipe spéciale pour 2006–2007 prévoit une poursuite du travail sur le label de qualité, en particulier l'étude des autres types d'accréditation que l'UNEG pourrait mettre en place et des possibilités de conduire des examens par les pairs reposant sur des exigences et des organisations de différentes natures. Afin de renforcer la coordination avec le réseau du CAD sur l'évaluation pour les examens par les pairs, une équipe spéciale mixte CAD/UNEG (label de qualité) sur les examens par des évaluateurs professionnels des fonctions d'évaluation dans les organisations multilatérales a été constituée en juin 2006. L'équipe a mis au point un cadre pour les examens par des évaluateurs professionnels dont elle a discuté à sa réunion de novembre 2006 à Paris. L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM se fera en 2007 en accord avec ce dispositif.

#### **FORMATION**

51. En 2006, quatre membres du personnel d'OEDE ont suivi des cours spécialisés dans le domaine de l'évaluation à l'International Programme for Development Evaluation Training d'Ottawa (Canada) et à l'Evaluator's Institute de Washington DC.

#### **ACTIVITÉS D'ÉVALUATION EN 2006**

52. Conformément aux instructions qu'il a reçues du Conseil d'administration, OEDE a mis l'accent en 2006 sur l'évaluation de questions intéressant l'institution tout entière et d'opérations de grande envergure (opérations d'urgence et IPSR).

---

<sup>20</sup> Le rapport officiel est disponible en anglais sur le site Web de l'UNEG ([www.uneval.org](http://www.uneval.org)) ou depuis le site Web du PAM ([www.wfp.org/operations/evaluation](http://www.wfp.org/operations/evaluation)).

## Évaluations, examens et autres rapports d'OEDE

Les 14 évaluations, examens et autres rapports ci-après, conduits par OEDE, ont été achevés en 2006 et portés à l'attention du Conseil d'administration:

### Évaluations thématiques

- i) Rapport résumé de l'examen thématique du ciblage dans les interventions de secours (document présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2006).
- ii) Compte-rendu de l'étude thématique des interventions en faveur de la nutrition maternelle et infantile bénéficiant de l'aide du PAM (document présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2006).
- iii) Évaluation conjointe PAM/HCR des projets pilotes de distribution de produits alimentaires (document présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2006).
- iv) Rapport succinct de l'évaluation sur l'examen des procédures de l'Organisation (document présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2006).

### Évaluations d'IPSR

- v) Rapport succinct de l'évaluation de l'IPSR Somalie 10191.0 (document présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2006).
- vi) Rapport succinct de l'évaluation de l'IPSR Amérique centrale 10212.0 (document présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2006).
- vii) Rapport succinct de l'évaluation de l'IPSR Tadjikistan 10231.0 (document présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2006).

### Évaluations d'opérations d'urgence

- viii) Rapport succinct de l'évaluation de la réponse du PAM à la crise au Niger en 2005 (document présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2006).

### Évaluations de programmes de pays

- ix) Évaluation de l'aide du PAM à la Chine (1979-2005) (document présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2006).
- x) Rapport succinct de l'évaluation du programme de pays Yémen 10137.0 (document présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2006).
- xi) Rapport succinct de l'évaluation à mi-parcours du programme de pays Bhoutan 10133.0 (document présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2006).

### Évaluations conjointes

- xii) Rapport de synthèse de l'évaluation des opérations ayant suivi le tsunami (document présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2006).
- xiii) Note d'information sur l'évaluation conjointe en temps réel de l'application du système d'action groupée du Comité permanent interorganisations à l'opération menée à la suite du tremblement de terre en Asie du Sud (document présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2006).

### Rapport annuel sur l'évaluation

- xiv) Le rapport annuel sur l'évaluation, 2005 a été débattu avec les membres du Conseil d'administration lors de la consultation informelle annuelle du 1<sup>er</sup> juin 2006.

53. Des missions préparatoires ont été organisées pour la première fois en 2005 afin de mettre à contribution les parties prenantes et de recueillir des données de référence aux fins de l'évaluation. Cette pratique, dont on a établi qu'elle améliore la qualité de l'évaluation, s'est généralisée. Les missions préparatoires, comprenant le responsable de l'évaluation et le chef d'équipe, favorisent l'appropriation de l'évaluation en faisant intervenir le bureau de pays et d'autres parties prenantes dans la conception de l'évaluation.

#### **L'APPUI D'OEDE AUX ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES**

54. OEDE a fourni un appui en matière d'évaluation aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays: il a formulé des observations sur les propositions de mandat et de composition des missions et il a recommandé des consultants ayant les compétences voulues pour les évaluations au Cameroun, en République centrafricaine, en Éthiopie, au Niger, en Syrie et en Ouganda.

55. Des problèmes persistent au niveau des capacités et du financement des évaluations décentralisées, ce qui se répercute sur la qualité en général. Les bureaux régionaux n'ont pas de spécialistes du suivi et de l'évaluation (S&E) qui pourraient apporter aux bureaux de pays un appui technique en matière d'évaluation. Contrairement aux évaluations conduites par OEDE, financées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour l'exercice biennal (la part du budget AAP allouée à OEDE étant calculée d'après un programme de travail approuvé par le Conseil d'administration), les évaluations décentralisées sont prises en charge au titre des coûts d'appui directs (CAD) des opérations. Il faudrait qu'il y ait des fonds suffisants pour conduire une évaluation décentralisée du portefeuille d'activités d'aide humanitaire, mais dans la pratique, il arrive quelquefois que l'on utilise les fonds du S&E pour des dépenses imprévues. Les fonds disponibles pour la préévaluation, la préparation et l'évaluation des projets du portefeuille de développement ne permettent pas de couvrir les coûts des évaluations décentralisées (notamment de certaines missions d'évaluation/préévaluation), estimés à 372 000 dollars E.-U. (montant qui englobe certaines missions d'évaluation/préévaluation). Il est nécessaire de revoir de toute urgence la stratégie relative aux évaluations décentralisées pour que ces dernières puissent être réalisées, et ce de manière efficace.

56. Le Tableau 1 montre que les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont réalisé 50 pour cent du programme révisé d'évaluations décentralisées en 2006.

Tableau 1: Nombre d'évaluations décentralisées entreprises en 2006									
	Bureau régional		Bureau de pays		Auto-évaluation		Total		
	Objectif révisé	Nombre effectif	Objectif révisé	Nombre effectif	Objectif révisé	Nombre effectif	Objectif révisé	Nombre effectif	Pourcentage
ODB	5	<sup>21</sup>	4	<sup>22</sup>	-	-	9	4	44
ODC	2	<sup>23</sup>	1	1	-	-	3	1	33
ODD	-	-	8	5	4	<sup>24</sup>	11	7	64
ODJ	1	<sup>25</sup>	-	-	1	<sup>26</sup>	2	-	0
ODK	3	<sup>27</sup>	2	2	-	-	5	2	40
ODP	1	<sup>28</sup>	4	3	-	1	5	4	80
ODS <sup>29</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	12	2	19	13	5	3	35	18	51

57. Les examens *a posteriori* et les auto-évaluations ont un certain nombre de points communs et la même vocation à favoriser l'apprentissage. Les uns comme les autres sont actuellement laissés à l'initiative des bureaux de pays. En 2006, trois examens *a posteriori* tenant lieu d'auto-évaluations ont été effectués dans le territoire palestinien occupé, en Iraq et en Mauritanie.

<sup>21</sup> Deux évaluations ont été reportées à une date ultérieure et une évaluation a été annulée.

<sup>22</sup> Deux évaluations ont été reportées à une date ultérieure pour des raisons de sécurité.

<sup>23</sup> Deux examens *a posteriori* ont bénéficié de l'appui d'ODC.

<sup>24</sup> Une auto-évaluation a été remplacée par un examen *a posteriori*.

<sup>25</sup> L'évaluation programmée a finalement été confiée au bureau de pays, qui l'a réalisée fin 2005. Il convient de noter que la principale activité dans la région de l'Afrique australe, couvrant sept pays et mobilisant quelque 70 pour cent des ressources de la région, est l'IPSR Afrique australe, qui a été évaluée par OEDE fin 2006. Le rapport sera présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2007. En 2005, OEDE a entrepris l'évaluation du portefeuille de pays pour l'Angola qui englobe les trois IPSR les plus récentes menées entre 2002 et 2004 et les cinq opérations spéciales destinées à aider les IPSR à atteindre leurs objectifs. L'IPSR de 2004 a représenté huit pour cent des ressources totales.

<sup>26</sup> Une auto-évaluation a été faite en 2005.

<sup>27</sup> Deux évaluations ont été reportées à une date ultérieure et une évaluation a été entreprise par le bureau de pays.

<sup>28</sup> Le bureau régional a prêté son concours à la réalisation d'une auto-évaluation.

<sup>29</sup> Des évaluations de l'opération d'urgence 10339.0/1 au Darfour et de l'opération d'urgence 10048.0/1/2 au Soudan ont été menées par OEDE, respectivement à la fin de l'année 2006 et en février 2004.



58. Des pays plus petits, tels que la Namibie et le Népal, ont combiné l'évaluation de l'opération en cours avec l'évaluation des besoins pour la phase suivante. Cela étant, une mission d'évaluation conjointe ne saurait remplacer une évaluation. Il est nécessaire de fournir des indications plus précises sur la finalité de chacun de ces outils et leurs différences, et des directives pour leur emploi (obligatoire et facultatif).

#### ÉVALUATIONS EXTERNES OU CONJOINTES

59. En 2006, OEDE a participé à deux évaluations faisant intervenir plusieurs institutions, qui ont porté sur le système d'action groupée du Comité permanent interorganisations, à savoir: i) l'évaluation en temps réel de l'application du système d'action groupée du Comité permanent interorganisations à la suite du tremblement de terre en Asie du Sud; et ii) l'auto-évaluation par le Comité permanent interorganisations des pays dans lesquels le système d'action groupée a été mis en œuvre, c'est-à-dire la République démocratique du Congo (RDC), le Libéria, la Somalie et l'Ouganda; les deux évaluations ont été conduites par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

60. OEDE a contribué à hauteur de 20 000 dollars à l'évaluation en temps réel du système d'action groupée au Pakistan. Des chargés de l'évaluation ont également participé au travail du Groupe central pour l'apprentissage orchestré par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires lors des deux exercices, en livrant des observations sur le mandat et la méthodologie d'évaluation et en examinant les rapports.

## Évaluation en temps réel du système d'action groupée du Comité permanent interorganisations

C'est au lendemain du séisme d'octobre 2005 au Pakistan que l'on a pu expérimenter pour la première fois le système d'action groupée, encore en cours d'élaboration à l'époque. L'évaluation en temps réel, à laquelle plusieurs institutions ont prêté leur concours, a fait apparaître que le système détenait le potentiel d'améliorer les interventions. Bien que la mise en œuvre ait été inégale et assez difficile dans un premier temps, le système a néanmoins servi de cadre unique et identifiable pour la coordination, la collaboration, la prise des décisions et l'action, dans un environnement opérationnel plongé dans le chaos.

L'auto-évaluation par le Comité permanent interorganisations de l'application sur le terrain du système d'action groupée a été dirigée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires de septembre à novembre 2006, avec la participation du PAM. Il en ressort que le système détient le potentiel d'améliorer l'efficacité globale des interventions humanitaires, en dépit des problèmes restant à résoudre – par exemple, la gestion du module et l'interprétation des rôles de chef de file. Une évaluation indépendante du système d'action groupée, qui sera effectuée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires avec le soutien d'un comité de pilotage rassemblant plusieurs institutions, dont le PAM, est programmée pour le milieu de l'année 2007.

L'auto-évaluation a permis de dégager un certain nombre d'enseignements:

- ♦ Les défaillances doivent être convenablement identifiées et traitées.
- ♦ Les cellules centrales d'appui doivent apporter à leurs modules respectifs sur le terrain l'aide dont ils ont besoin.
- ♦ Des chefs de secteur ayant les compétences et la formation voulues devraient être désignés pour chacun des domaines prioritaires d'intervention.
- ♦ Les principes directeurs établis d'un commun accord devraient être déclinés sous la forme de cours de formation et de pochettes d'information.

## BOUCLAGE DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

### UTILISATION ET DIFFUSION DES RESULTATS DES EVALUATIONS

61. OEDE diffuse largement ses rapports d'évaluation, en interne et auprès du grand public. Les rapports se présentent sous différentes formes:
62. *Les rapports d'évaluation* peuvent être consultés sur les pages Web d'OEDE à partir du site public du PAM ([www.wfp.org/operations/evaluation](http://www.wfp.org/operations/evaluation)) et, pour les collaborateurs du PAM, sur le site interne de la base de connaissances sur le S&E. Des exemplaires imprimés des rapports, dans leur version intégrale, sont mis à la disposition des membres du Conseil d'administration chaque fois qu'une évaluation est discutée au Conseil. D'autres exemplaires sont également transmis à la direction, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays du PAM. Les bureaux de pays sont invités à présenter les rapports aux autorités nationales, aux organisations non gouvernementales (ONG), aux autres organisations des Nations Unies et à toute autre institution visée ou intéressée.

63. *Les fiches d'évaluation de deux pages* récapitulent les principales observations, recommandations et leçons qui découlent des évaluations, chacune des évaluations étant traitée séparément. Elles sont affichées sur les pages Web d'OEDE auxquelles on accède par le site public du PAM; des exemplaires imprimés sont distribués à la direction, aux chargés de liaison, aux bureaux régionaux, aux bureaux de pays, aux institutions des Nations Unies et aux principaux bailleurs de fonds.

64. *Les rapports annuels sur l'évaluation* détachent les principales constatations et leçons provenant des évaluations centralisées et décentralisées, qui débordent du cadre de telle ou telle évaluation. Ces rapports sont disponibles en version électronique sur le site web du PAM (externe et interne). Des exemplaires imprimés sont remis à la direction du PAM, aux bureaux de liaison, aux bureaux régionaux, aux bureaux de pays, aux institutions des Nations Unies et aux représentants des principaux bailleurs de fonds.

#### COMITÉ D'EXAMEN DES PROGRAMMES

65. Les chargés de l'évaluation (OEDE) ont adressé au Comité d'examen des programmes, par écrit, des observations destinées à assurer la mise en adéquation des indicateurs de résultats à court et moyen termes avec la conception du programme. Il s'agissait également de veiller à ce que l'on tire les enseignements des évaluations et que l'on tienne compte des recommandations dans la conception de la phase suivante. L'examen des documents de projet a également permis de vérifier que les interventions étaient conformes à la politique du PAM en matière d'évaluation, d'après laquelle tous les projets, programmes et opérations d'une durée supérieure à 12 mois doivent être soumis à une évaluation et prévoir une allocation budgétaire à cet effet, à moins que l'évaluation ne soit prise en charge au titre du programme de travail d'OEDE.

#### ASSURANCE-QUALITÉ DES PROGRAMMES

66. OEDE fait partie de l'équipe d'assurance-qualité des programmes composée de représentants de différentes divisions, qui a été créée en 2004 afin de diriger le processus consistant à établir des normes de qualité pour les programmes. OEDE apporte à ce processus les enseignements et les meilleures pratiques provenant des évaluations.

## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

67. Les évaluations réalisées en 2006 ne se limitent pas à une présentation linéaire de leurs conclusions; les observations et les analyses qu'elles contiennent méritent une interprétation plus nuancée. Cela tient, en partie, à la nature de l'activité du PAM (qui intervient dans des situations extrêmement variées et complexes) et aussi aux méthodologies d'évaluation, qu'il est nécessaire de perfectionner, de retoucher et d'appliquer de manière rigoureuse. Les principales conclusions, qui ne font pas apparaître de différence flagrante entre les activités d'aide humanitaire et les activités de développement, sont résumées ci-après.

## CONCLUSIONS

68. Il ressort des évaluations de 2006 que la logistique constitue un atout reconnu du PAM. L'organisation logistique a gagné en efficacité et en fiabilité chaque fois que le PAM, avec ses partenaires d'exécution, a pris en main l'intégralité du processus de mise en œuvre.

69. L'évaluation des nouveaux modes opératoires a confirmé que ces derniers avaient permis, dans le cadre des projets pilotes, de gérer les ressources financières de façon à porter secours à un plus grand nombre de bénéficiaires dans des délais plus courts. Leur application sera progressivement étendue à d'autres pays et opérations, ce qui limitera les problèmes d'arrivée tardive et d'insuffisance des ressources qui compromettent actuellement l'exécution des programmes, un phénomène corroboré par la majorité des évaluations.

70. Le PAM a vocation à travailler en partenariat: c'est un des objectifs énoncés dans sa politique visant à favoriser le développement et l'un des cinq objectifs du Plan stratégique. La plupart des évaluations conduites en 2006 montrent qu'il est difficile de nouer des partenariats là où le PAM intervient généralement: les structures gouvernementales se trouvent affaiblies par un conflit ou par une catastrophe; et les organisations non gouvernementales doivent compter sur du personnel engagé pour des périodes relativement courtes, les conditions de travail sur les lieux d'affectation, très dures, entraînant des roulements fréquents. La difficulté à réunir des ressources, l'urgence d'apporter des vivres à des bénéficiaires qui en ont le plus grand besoin (en reléguant au second plan les objectifs en matière de renforcement des capacités et de mobilisation des ressources correspondantes) et l'insuffisance fréquente des compétences qui seraient nécessaires pour renforcer les capacités dans plusieurs domaines de responsabilité du PAM, sont autant de considérations qui ont tendance à prendre le pas sur le travail en partenariat.

71. D'après les évaluations, l'aide du PAM est globalement pertinente et adaptée aux problèmes que rencontrent les bénéficiaires. De même, l'aide du PAM a été alignée sur les stratégies gouvernementales et, plus largement, sur les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).
72. Pour ce qui est d'atteindre les bénéficiaires visés en priorité par le PAM, c'est-à-dire les groupes les plus exposés à l'insécurité alimentaire et les plus vulnérables, les évaluations ont fait apparaître que les modalités de ciblage faisant appel aux diverses parties prenantes, surtout celles qui s'appuient sur des mécanismes communautaires, ont été efficaces, même si elles ne sauraient être la panacée. Dans certains contextes se pose encore la question de l'équilibre à trouver entre la prise en compte de la vulnérabilité (ciblage) et le souci de l'équité entre tous les membres de la communauté. Des améliorations supplémentaires sont possibles à condition d'accorder la priorité voulue à l'amélioration du ciblage et des évaluations des besoins. Cela permettrait d'opérer des choix stratégiques concernant les modalités et les canaux choisis pour l'acheminement de l'aide alimentaire.
73. Les évaluations de 2006 ne fournissent pas d'éléments d'appréciation suffisants pour tirer des conclusions en ce qui concerne les résultats obtenus par le PAM. La mesure de l'efficacité et de l'impact comporte, dans le domaine de l'aide alimentaire, des difficultés d'ordre méthodologique que le PAM n'a toujours pas résolues. L'une de ces difficultés réside dans le fait qu'il n'y a pas, au moment où une opération est approuvée, de certitude concernant les niveaux de financement. Il s'ensuit que les résultats attendus, à moyen et long termes, et les impacts recherchés sont automatiquement surestimés si les ressources sont insuffisantes ou obtenues tardivement. Il convient donc d'ajuster en conséquence les critères d'évaluation. Les évaluations se fondent sur des données incomplètes: i) il n'y a pas assez de données recueillies concernant les résultats à moyen et long termes; ii) les systèmes de S&E n'étant pas normalisés, les comparaisons entre données provenant d'opérations différentes ou d'époques différentes sont difficiles à établir et ne sont guère fiables; et iii) les données ne sont pas de qualité suffisante. La collecte de données sur les résultats à moyen et à long termes au cours de l'évaluation a un coût élevé, dépassant souvent le montant budgétaire disponible pour les évaluations indépendantes. Faute de mieux, on pourra éventuellement s'appuyer dans certains cas sur des données secondaires, mais il faudra bien saisir les implications d'un tel choix du point de vue méthodologique – ce dont s'occupera OEDE.

74. L'absence de progression linéaire des secours au redressement est un autre aspect qui mérite une recherche méthodologique. Dans de nombreuses zones sujettes aux crises, les populations subissent des crises en série, par exemple des sécheresses à répétition, pouvant alterner quelquefois avec des inondations, ou des conflits récurrents. Il est donc d'autant plus difficile de définir un scénario idéal par rapport auquel on pourrait mesurer les avancées, d'après le nombre de personnes n'ayant plus besoin de secours qui se convertissent en partenaires du développement.

## **PERSPECTIVES**

75. Il s'agit de repérer les améliorations à apporter au système d'évaluation du PAM pour faire en sorte que les futures évaluations individuelles et, partant, les rapports annuels sur l'évaluation, présentent des données plus solides permettant à terme de dégager des tendances et des caractéristiques systémiques à porter à la connaissance de la direction et du Conseil d'administration.

76. Le PAM a un système d'évaluation comprenant plusieurs niveaux, notamment des fonctions d'évaluation centralisées et décentralisées; ces dernières sont remplies à des degrés divers par les bureaux de pays et les bureaux régionaux. OEDE est le gardien des normes et des principes en matière d'évaluation au PAM, et c'est lui qui conduit les évaluations indépendantes. Il a un rôle central dans la diffusion des conclusions des évaluations, y compris des évaluations décentralisées, auprès:

- des pays membres, par des présentations au Conseil et une consultation informelle annuelle qui est l'occasion notamment de discuter du Rapport annuel sur l'évaluation;
- de la direction du PAM, par des rapports adressés directement au Directeur exécutif et par l'entremise du Comité interne de l'évaluation;
- des décideurs à différents niveaux opérationnels, dans le cadre du processus d'évaluation, notamment la présentation des conclusions aux parties prenantes; et
- du Comité d'examen des projets et de l'équipe d'assurance-qualité des programmes, les données en provenance des évaluations influençant la conception des nouvelles opérations et la qualité des programmes.

77. OEDE et la direction du PAM savent bien qu'il est vital de renforcer continuellement les fonctions d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation, seul moyen de garantir que les évaluations débouchent sur des améliorations organisationnelles (apprentissage) et une

transparence des résultats. Afin de renforcer le système d'évaluation au PAM, un examen indépendant par les pairs aura lieu en 2007 pour déterminer le niveau auquel se situe le service d'évaluation du PAM par rapport aux meilleures pratiques internationales. Les constatations et les recommandations issues de l'examen seront présentées au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2008.

78. En attendant, OEDE prendra en 2007 un certain nombre de mesures visant à tirer le meilleur parti des évaluations et à en accroître l'utilité:

- **Des normes de qualité pour les évaluations** seront élaborées en se fondant sur les meilleures pratiques internationales (ALNAP, réseau du CAD/OCDE sur l'évaluation et UNEG). Les normes de qualité seront d'application obligatoire pour toutes les évaluations centralisées à compter de 2008. Elles seront également étendues aux évaluations décentralisées avant d'utiliser les résultats des évaluations du Rapport annuel sur l'évaluation. Les normes de qualité introduiront une plus grande transparence et une plus grande prévisibilité dans le processus d'évaluation, et elles augmenteront la fiabilité et la comparabilité des rapports d'évaluation. Cela aura à son tour des effets bénéfiques sur la présentation annuelle des conclusions des évaluations.
- **L'efficacité des évaluations** – dans quelles proportions les recommandations découlant des évaluations sont mises en œuvre – sera renforcée grâce à: i) un examen minutieux des recommandations, qui seront classées par ordre de priorité; ii) un processus expérimental destiné à prolonger le travail, après que les évaluations sont achevées, par des discussions avec les parties intéressées sur les mesures à prendre, et la conception d'une matrice sur la suite donnée par la direction aux recommandations; et iii) la mise en place d'un système de suivi des recommandations et des enseignements tirés des évaluations. Cela permettra à OEDE d'analyser et de regrouper par catégories les recommandations et les leçons auxquelles la direction a souscrit et donné suite, de façon à mettre en évidence les secteurs dans lesquels le PAM fait des progrès. Le système servira également à repérer les secteurs réclamant une discussion au niveau de l'institution tout entière afin de prendre les mesures correctives qui s'imposent.
- De plus, le système de suivi des recommandations et des leçons permettra d'identifier les secteurs continuant de pâtir de problèmes systémiques et appelant une nouvelle évaluation. Ces informations étayeront les **choix stratégiques** des opérations ou des questions thématiques à évaluer. Le programme de travail d'OEDE repose sur les principes établis par le Conseil d'administration; le Rapport

annuel sur l'évaluation a pour fonction d'informer le Conseil des secteurs qui mériteraient d'être évalués de plus près afin d'apporter de nouvelles améliorations aux opérations du PAM.

79. OEDE continuera de travailler avec des évaluateurs de stature internationale et de participer à des évaluations conjointes, par exemple des pilotes de l'Initiative "Unis dans l'action" des Nations Unies, à l'examen du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF) et à des évaluations en temps réel faisant intervenir différentes organisations.
80. Pour le restant de l'année 2007, OEDE discutera avec la direction du PAM de l'avenir des évaluations décentralisées au PAM, notamment des mesures à prendre pour renforcer le système d'évaluation et des contributions d'OEDE à cet égard.



## **ANNEXE I**

### **ÉVALUATIONS ACHEVÉES EN 2006**

#### **Évaluations conduites par OEDE**

- Évaluation de l'aide du PAM à la Chine (1979-2005), février 2006.
- Rapport résumé de l'examen thématique du ciblage dans les interventions de secours, février 2006.
- Compte-rendu de l'étude thématique des interventions en faveur de la nutrition maternelle et infantile bénéficiant de l'aide du PAM, février 2006.
- Évaluation conjointe PAM/HCR des projets pilotes de distribution de produits alimentaires, février 2006.
- Rapport succinct de l'évaluation du programme de pays Yémen 10137.0, juin 2006.
- Rapport succinct de l'évaluation à mi-parcours du programme de pays Bhoutan 10133.0, juin 2006.
- Rapport succinct de l'évaluation de l'IPSR Somalie 10191.0, juin 2006.
- Rapport succinct de l'évaluation de la réponse du PAM à la crise au Niger en 2005, juin 2006.
- Rapport succinct de l'évaluation sur l'examen des procédures de l'Organisation, juin 2006.
- Rapport succinct de l'évaluation de l'IPSR Amérique centrale 10212.0, novembre 2006.
- Rapport succinct de l'évaluation de l'IPSR Tadjikistan 10231.0, novembre 2006.
- Rapport de synthèse de l'évaluation des opérations ayant suivi le tsunami, novembre 2006.
- Note d'information sur l'évaluation conjointe en temps réel de l'application du système d'action groupée du Comité permanent interorganisations à l'opération menée à la suite du tremblement de terre en Asie du Sud, novembre 2006.

#### **Évaluations décentralisées, examens et auto-évaluations dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays**

##### **Bureau régional pour l'Asie**

- Examen à mi-parcours de l'IPSR Cambodge 10305.0 – Aide aux populations en situation de crise, septembre 2006.

- Évaluation de l'IPSR République démocratique populaire lao 10319.0 – Aide au redressement de communautés exposées à des catastrophes et vulnérables à l'insécurité alimentaire dans la République démocratique populaire lao.
- Évaluation de l'IPSR Myanmar 10066.2 – Aide aux rapatriés et aux groupes vulnérables de l'État d'Arakan et de la Division de Magway, mars 2006.
- Évaluation de l'opération d'urgence Myanmar 10345.1 – Aide alimentaire d'urgence aux familles vulnérables dans l'État chan, avril 2006.
- Évaluation du programme de pays Népal 10093.0, juin 2006.

#### **Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Asie centrale et l'Europe orientale**

- Examen du projet de développement Syrie 10070.00 – Appui aux petits agriculteurs et éleveurs des terres marginales et dégradées, juin 2006.

#### **Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest**

- Auto-évaluation du programme d'alimentation scolaire, IPSR Libéria 10064.3, juin 2006.
- Auto-évaluation du programme d'aide alimentaire à l'appui des initiatives locales, IPSR 10064.3, novembre 2006.
- Évaluation du programme de pays Mali 10205.0, octobre 2006.
- Évaluation du programme de pays Niger 10285.0, décembre 2006.
- Évaluation du projet de développement Gambie 10311.0 – Appui à l'éducation de base dans les régions rurales vulnérables, mai 2006.
- Évaluation du programme de pays Cameroun 10214.0, juin 2006.
- Évaluation du programme de pays Sierra Leone, octobre 2006.
- Examen de l'IPSR République centrafricaine 10189.1 – Aide alimentaire aux populations au sortir du conflit, décembre 2006.

#### **Bureau régional pour l'Afrique australe**

#### **Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale**

- Évaluation de l'IPSR Éthiopie 10127.1 – Aide alimentaire aux réfugiés somaliens, soudanais et érythréens, mai 2006.

## **Bureau du PAM au Soudan**

### **Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

- Auto-évaluation de l'opération d'urgence Équateur 10524.0 – Aide alimentaire aux familles touchées par les inondations dans la province équatorienne de Los Ríos, août 2006.
- Auto-évaluation du programme de pays Bolivie 10159.0 (2003–2007), 2006.
- Évaluation à mi-parcours couplée avec une préévaluation du programme de pays Haïti 10217.0 (alimentation scolaire), mai 2006.

## ANNEXE II

### PERSONNEL DU BUREAU DE L'EVALUATION (AU 31 DECEMBRE 2006)

M. Kees TUINENBURG	Directeur <sup>1</sup>
M. Julian LEFEVRE,	Directeur adjoint <sup>2</sup>
Mme Annemarie WAESCHLE	Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
M. Alain CORDEIL	Fonctionnaire principale chargé de l'évaluation
M. Jeffrey MARZILLI	Chargé de l'évaluation
Mme Katrin VON DER MOSEL	Chargée de l'évaluation <sup>3</sup>
Mme Pernille HOUGESSEN	Chargée de l'évaluation <sup>4</sup>
Mme Anne-Claire LUZOT	Chargée de l'évaluation
Mme Aurélie LARMOYER	Chargée de l'évaluation <sup>5</sup>
Mme Eliana ZUPPINI	Secrétaire de direction
Mme Rosa NETTI	Assistante aux programmes
Poste vacant	Assistant de recherche
Mme Fiona DUNCAN	Agent administratif
Mme Samantha MARTINI	Agent de recherche temporaire

---

<sup>1</sup> M. Tuinenburg a pris sa retraite le 31 août 2006. Son successeur, Mme Caroline Heider, a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> février 2007.

<sup>2</sup> M. Lefevre a occupé les fonctions de Directeur par intérim du 1<sup>er</sup> septembre 2006 au 31 janvier 2007.

<sup>3</sup> En décembre 2006, Mme Katrin von der Mosel a été détachée au Bureau des Volontaires des Nations Unies.

<sup>4</sup> Depuis mai 2006, Mme Hougesen est en congé sans solde.

<sup>5</sup> Ancienne administratrice auxiliaire, Mme Aurélie Larmoyer occupe temporairement un poste de chargée de l'évaluation.

## ANNEXE III

### PROTOCOLE DE GESTION D'OEDE<sup>6</sup>

- OEDE assure au Conseil d'administration et au Directeur exécutif un service d'évaluation indépendant.
- Le PAM a une politique en matière d'évaluation qui est approuvée par le Conseil d'administration et repose sur les deux principes indissociables de la transparence et de l'acquisition de connaissances.
- OEDE sera situé au sein du bureau du Directeur exécutif à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007.
- OEDE est actuellement l'un des deux bureaux qui constituent la Division de la gestion axée sur les résultats<sup>7</sup>. Le Directeur d'OEDE fait rapport au Directeur de la Division de la gestion axée sur les résultats, qui doit veiller à ce que les paramètres requis pour permettre à OEDE d'exécuter sa tâche soient mis en place.
- OEDE exécute ses travaux d'évaluation de façon autonome. Le budget et le programme de travail sont approuvés par le Conseil.
- OEDE se compose d'un Directeur, de hauts fonctionnaires et de personnel de secrétariat. Le Directeur est nommé par le Directeur exécutif et doit avoir une expérience professionnelle de l'évaluation correspondant à une description de fonctions qui est communiquée à l'avance au Conseil. Quant au personnel du cadre organique, il se compose de divers évaluateurs professionnels recrutés à l'extérieur et de fonctionnaires de l'intérieur expérimentés. Les cycles de réaffectation sont plus longs que de coutume. La sélection définitive du personnel est effectuée par le Directeur d'OEDE, compte dûment tenu des procédures de la Division des ressources humaines. Les mandats concernant les travaux d'évaluation sont établis définitivement par le Directeur d'OEDE à la suite d'un processus de consultation.
- En règle générale, les évaluations conduites par OEDE sont exécutées par des évaluateurs indépendants extérieurs. C'est le Directeur d'OEDE qui prend la décision définitive concernant le recrutement.
- Le Directeur d'OEDE doit viser tous les rapports d'évaluation avant de les soumettre simultanément au Conseil d'administration et au Directeur exécutif. Les résumés des rapports de toutes les évaluations conduites par OEDE sont communiqués au Conseil d'administration. La version

---

<sup>6</sup> Le protocole de gestion de l'évaluation a été élaboré dans le cadre des mesures prises pour renforcer la fonction d'évaluation au sein du PAM (WFP/EB.A/2005/5-E).

<sup>7</sup> À compter de janvier 2007, OEDE relèvera directement du Directeur exécutif.

intégrale des rapports techniques est mise à disposition séparément. Les résumés des rapports comportent en annexe un tableau indiquant les mesures prises par la direction suite à l'évaluation.

- OEDE mettra en place un mécanisme de suivi des recommandations de l'évaluation.
- OEDE établit un rapport annuel sur l'évaluation qui rend compte également des évaluations décentralisées, afin qu'elles soient examinées au cours de la consultation informelle annuelle avec le Conseil. Ce rapport est incorporé dans le rapport annuel sur les résultats soumis à la session annuelle du Conseil.
- OEDE gère un site Web accessible de l'extérieur qui présente la politique du PAM en matière d'évaluation, le programme de travail, les rapports d'évaluation et d'autres informations.

## ANNEXE IV

### RÉSUMÉ DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

La politique du PAM en matière d'évaluation (WFP/EB.3/2003/4-C) souligne que l'évaluation est une responsabilité de l'Organisation tout entière, qui repose sur deux principes indissociables de transparence et d'acquisition de connaissances dans un contexte d'indépendance. En conséquence, le Bureau de l'évaluation (OEDE), qui était seul chargé jusqu'ici de gérer les évaluations, partage maintenant la fonction d'évaluation avec l'ensemble du PAM.

Les principaux objectifs d'OEDE consistent donc à: i) assurer un service d'évaluation indépendant pour le Conseil d'administration, la direction et le personnel; ii) aider le PAM à devenir une organisation déterminée à tirer parti de l'expérience et des connaissances acquises; et iii) fournir un appui en matière d'évaluation aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.

Comme il est prévu, par principe, que tout programme, projet ou opération d'une durée supérieure à 12 mois, doit faire l'objet d'une évaluation, le travail se répartit comme suit:

*Les évaluations dirigées par les bureaux de pays ou les bureaux régionaux* doivent couvrir "toute opération, à tout moment si cela est nécessaire pour la gestion et si les questions ne peuvent être réglées par l'auto-évaluation, et toute opération dont le budget cumulé pour toutes les phases est supérieur à 50 millions de dollars et dont l'évaluation précédente a eu lieu plus de trois ans auparavant". S'il n'est pas "possible ou souhaitable" que le bureau de pays ou le bureau régional dirige l'évaluation, OEDE doit être invité à s'en charger.

*Les auto-évaluations* doivent être "effectuées par le bureau de pays en collaboration avec le gouvernement, les partenaires d'exécution et, si cela est possible, les représentants des bénéficiaires ... avant la planification d'une nouvelle phase ou à la clôture d'une opération. ... Aucun consultant extérieur ne devrait normalement participer à l'évaluation, sauf pour faciliter le processus".

*Les évaluations dirigées par OEDE* doivent porter sur "tous les programmes de développement de pays de première génération à mi-parcours; toutes les opérations dont le budget cumulé pour toutes les phases est supérieur à 50 millions de dollars et dont l'évaluation précédente a eu lieu plus de trois ans auparavant (si une telle évaluation n'est pas effectuée par le bureau de pays ou le bureau régional); OEDE doit également effectuer toute évaluation d'opération, évaluation thématique ou évaluation de politique générale demandées par le Conseil d'administration ou par la direction de l'Organisation; les évaluations dirigées par OEDE qui sont identifiées et proposées dans le cadre de la planification du travail pour l'exercice biennal; elles doivent être entreprises avec l'accord du bureau régional et du bureau de pays.

Au PAM, l'évaluation repose sur les principes directeurs suivants:

- les évaluations doivent contribuer à la gestion;
- elles doivent être indépendantes et impartiales;
- elles doivent être crédibles;
- les conclusions, recommandations et enseignements des évaluations doivent être rendus publics et être communiqués à toutes les parties intéressées;
- les questions d'évaluation doivent être prises en compte dès la conception d'une intervention; et
- chaque fois que possible, les évaluations doivent être effectuées en partenariat avec les pays bénéficiaires, les autres institutions des Nations Unies et les donateurs intéressés.

Le Bureau de l'évaluation fait simultanément rapport au Conseil d'administration et au Directeur exécutif. Son budget et son plan de travail sont soumis au Conseil pour approbation en liaison avec le Plan de gestion biennal du PAM. Depuis 2004, ce budget est entièrement financé par le budget administratif et d'appui aux programmes. L'indépendance budgétaire ainsi assurée a représenté une avance importante pour le fonctionnement du service d'évaluation.

La localisation d'OEDE à l'intérieur du Secrétariat favorise l'intégration des conclusions des évaluations dans l'élaboration des politiques et la formulation des projets et des programmes.

Au cours des débats concernant la politique du PAM en matière d'évaluation, le Conseil d'administration a invité le Secrétariat à donner des précisions supplémentaires sur trois questions liées entre elles afin de renforcer la fonction d'évaluation au PAM: la place du Bureau de l'évaluation dans la structure du PAM; l'utilité et la possibilité pratique de créer un sous-comité du Conseil sur l'évaluation et la dotation en personnel du Bureau de l'évaluation. À la suite d'échanges de vues avec le Sous-Groupe sur la gouvernance, il a été décidé d'examiner huit questions<sup>8</sup>. Le rapport établi par le Secrétariat en coopération avec le Sous-Groupe sur la gouvernance a été présenté au Conseil pour examen en 2005. Il propose les innovations suivantes afin de renforcer la fonction d'évaluation:

---

<sup>8</sup> Le PAM consacre-t-il des ressources suffisantes à l'évaluation? Quelles sont les possibilités d'améliorer les enseignements au Secrétariat? La présentation des questions d'évaluation au Conseil pourrait-elle être améliorée? L'évaluation devrait-elle faire l'objet d'une consultation informelle annuelle? Quelles sont les mesures qui pourraient être prises pour renforcer les compétences et l'expérience du personnel d'OEDE? Le Conseil d'administration devrait-il intervenir, et dans l'affirmative comment? Le contrôle de qualité de l'évaluation pourrait-il être renforcé par le recours à des personnes extérieures? Le mécanisme d'évaluation du PAM devrait-il faire l'objet d'un examen d'experts extérieurs à un certain stade?



- la création d'un Comité interne consultatif de l'évaluation;
- une consultation informelle annuelle sur l'évaluation;
- la création de trois ou quatre postes d'administrateurs spécialistes de l'évaluation, dont celui de Directeur, qui seraient confiés à des professionnels de l'évaluation. En outre, la politique de rotation du personnel en vigueur au PAM sera appliquée avec moins de rigidité;
- le recours à des experts extérieurs éminents en vue de l'examen, par les pairs, des évaluations importantes; et
- l'examen du mécanisme d'évaluation du PAM par les pairs en 2007.

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour une plus grande efficacité et transparence de l'aide humanitaire
CAD	coûts d'appui directs
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CCP	Compte de caisse des projets
CERF	Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires
CII	Compte d'intervention immédiate
COD/Autres COD	coûts opérationnels directs/Autres coûts opérationnels directs
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement de produits
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
MINUL	Mission des Nations Unies au Libéria
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
NMI	nutrition maternelle et infantile
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OD	Département des opérations
ODB	Bureau régional de Bangkok (Asie)
ODC	Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale)
ODD	Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)
ODJ	Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)
ODK	Bureau régional de Kampala (Afrique orientale et centrale)
ODP	Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)

ODS	Bureau du PAM au Soudan
OEDE	Bureau de l'évaluation
OEDSP	Sous-Division des projets spéciaux
ONG	organisation non gouvernementale
ONUFI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PDP	Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RDC	République démocratique du Congo
S&E	suivi et évaluation
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
UNESCO	Fonds des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNJLC	Centre logistique commun des Nations Unies
VCT	Vivres contre travail
VPE	Vivres au profit de l'éducation
VPF	Vivres au profit de la formation
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM