



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 9 mai 2019	WFP/EB.A/2019/7-A*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
* <i>Nouvelle parution pour raisons techniques le 22 mai 2019</i>	Pour examen

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

Rapport annuel sur l'évaluation en 2018

Introduction

Le présent document est le troisième rapport annuel sur l'évaluation établi en application de la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021)¹.

La première partie expose la raison d'être de l'évaluation et explique comment celle-ci s'adapte en fonction de l'orientation stratégique et de l'évolution de l'environnement opérationnel du PAM. Elle offre une vue d'ensemble des évaluations centralisées et décentralisées achevées, en cours ou prévues pendant la période couvrant 2018 et 2019 et met en évidence les différents types de données factuelles issues des évaluations disponibles à l'appui des priorités stratégiques du PAM.

La deuxième partie propose une analyse de la performance de la fonction d'évaluation au PAM. Elle rend compte des principales évolutions de cette fonction s'agissant des évaluations centralisées et décentralisées et examine les indicateurs de performance clés permettant de mesurer les progrès accomplis par rapport aux effets directs mentionnés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) dans les domaines suivants: couverture des évaluations; qualité et utilisation des rapports d'évaluation; partenariats en matière d'évaluation et évaluations conjointes; et ressources financières et humaines destinées à la fonction d'évaluation.

¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, il se peut que certaines formulations dans le présent rapport ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnatrice responsable:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
Tél.: 066513-2030

La troisième partie envisage l'avenir et présente les perspectives de la fonction d'évaluation tout en mettant en lumière les questions auxquelles il faudra prêter attention dans les années qui viennent. L'avis positif formulé sur la fonction d'évaluation en février 2019 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a servi de base à la définition de priorités pour chacun des objectifs énoncés dans la politique en matière d'évaluation.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2018" (WFP/EB.A/2019/7-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2019/7-A/Add.1, et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Première partie: À quoi sert l'évaluation? Au PAM, les évaluations favorisent la prise de décisions fondées sur des données factuelles

1. La première partie explique comment la fonction d'évaluation s'adapte à l'orientation stratégique et à l'évolution de l'environnement opérationnel du PAM.
2. Elle offre une vue d'ensemble des évaluations centralisées et décentralisées achevées, en cours ou prévues pendant la période allant de 2018 à 2019 et met en évidence les différents types de données factuelles issues des évaluations disponibles à l'appui des priorités stratégiques du PAM.

1.1 Évaluations centralisées du PAM

3. Le PAM souscrit à la définition établie par le système des Nations Unies selon laquelle l'évaluation répond aux deux objectifs consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, objectifs qui se renforcent mutuellement.
4. Le programme d'évaluations centralisées est mis en œuvre par le Bureau de l'évaluation. Il est conçu de façon à être le plus utile possible au regard de la programmation du PAM, laquelle est en constante évolution. Toutes les évaluations centralisées et les réponses de la direction sont présentées au Conseil d'administration.
5. Les décisions quant à l'objet, au calendrier et aux modalités des évaluations sont prises en fonction de l'utilité stratégique, de la demande, des délais à respecter pour éclairer les prises de décisions, des risques, des lacunes dans les connaissances, de la faisabilité et de l'évaluabilité. Il faut veiller à assurer la complémentarité entre les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées. En outre, des consultations sont menées avec les services d'audit externe et interne du PAM.
6. Pour faciliter l'adoption progressive des normes de couverture définies dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021), la planification et la dotation en ressources des évaluations sont intégrées dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021², la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (PSP)³, son cadre de financement⁴ et son Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021⁵.

Vue d'ensemble des évaluations centralisées (2018-2019)

7. En 2018, 15 évaluations ont été achevées ou étaient en cours (tableau 1) et un nouveau "guichet" relatif aux évaluations d'impact a été mis en place. Bien que les évaluations centralisées aient été financées en grande partie sur le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), les fonds destinés aux initiatives internes d'importance primordiale ont servi à accroître le nombre des évaluations stratégiques.

² WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

³ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

⁴ Point sur l'examen du cadre de financement du PAM (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

⁵ WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES ACHEVÉES OU EN COURS EN 2018			
Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Période de référence de l'évaluation	Session du Conseil d'administration
Évaluations de politiques	Principes humanitaires et accès aux populations à des fins humanitaires	2012-2017	Session annuelle de 2018
	Politique en matière de protection humanitaire (évaluation achevée en 2017)	2012-2017	
	Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité	2012-2017	Session annuelle de 2019
	Stratégie du PAM en matière de personnel	2014-2018	Première session ordinaire de 2020
Évaluations stratégiques	Plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote	2014-2018	Deuxième session ordinaire de 2018
	Appui du PAM au renforcement de la résilience	2014-2017	Première session ordinaire de 2019
	Capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence	2011-2018	Première session ordinaire de 2020
Évaluations de portefeuilles de pays	République centrafricaine	2012-2017	Session annuelle de 2018
	Mali	2013-2017	Deuxième session ordinaire de 2018
	Somalie	2012-2017	
	Éthiopie	2012-2017	Première session ordinaire de 2019
Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central	Intervention régionale du PAM face à la crise syrienne	2015-2018	Deuxième session ordinaire de 2018
	Intervention du PAM dans le nord du Nigéria	2016-2018	Deuxième session ordinaire de 2019
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face au phénomène El Niño en Éthiopie	2015-2018	
Synthèses	Évaluations de portefeuilles de pays menées par le PAM en Afrique		Session annuelle de 2019
Évaluations d'impact	Guichet d'évaluation d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes	2018-2023	2021 (à confirmer)

Source: Base de données du Bureau de l'évaluation.

8. En accord avec le Conseil d'administration et la direction, il a été décidé que 21 évaluations et 2 guichets d'évaluation d'impact se poursuivraient ou s'ouvriraient en 2019 (tableau 2).

TABLEAU 2: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN COURS OU DEVANT DÉBUTER EN 2019		
Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	État d'avancement
Évaluations de politiques	Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité	Évaluation en cours
	Stratégie du PAM en matière de personnel	
	Problématique femmes-hommes	Nouvelle évaluation
Évaluations stratégiques	Capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence	Évaluation en cours
	Financement des activités du PAM	Nouvelle évaluation
	Effets des activités d'alimentation scolaire sur la faim et la nutrition	
Évaluations de plans stratégiques de pays	PSP Bangladesh	Nouvelle évaluation
	PSP Cameroun	
	PSP provisoire République démocratique du Congo	
	PSP Liban	
	PSP Indonésie	
	PSP provisoire République islamique d'Iran	
	PSP Timor-Leste	
Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central	Intervention du PAM dans le nord du Nigéria	Évaluation en cours
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face au phénomène El Niño en Éthiopie	
	Crise des réfugiés rohingya (Bangladesh et Myanmar)	Nouvelle évaluation
	Intervention d'urgence du PAM au Yémen	
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire relative à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles	
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer)	
Synthèses	Évaluations de portefeuilles de pays menées par le PAM en Afrique	Évaluation en cours
	Enseignements tirés des évaluations de politiques	Nouvelle évaluation
Évaluations d'impact	Guichet d'évaluation d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes	Évaluation en cours
	Guichet d'évaluation d'impact portant sur le climat et la résilience	Nouvelle évaluation

Source: Base de données du Bureau de l'évaluation.

Évaluations de politiques

9. Les évaluations de ce type portent sur des politiques spécifiques du PAM et sur les systèmes, directives et activités mis en place pour les appliquer. Elles visent à fournir des éléments et des données factuelles qui aideront les décideurs publics à améliorer les futures politiques et le personnel chargé des programmes à mettre en œuvre les mesures adoptées.
10. À la session annuelle du Conseil de 2018, le Bureau de l'évaluation a présenté deux évaluations de politiques portant sur les principaux aspects du mandat humanitaire du PAM – l'une était consacrée à la politique du PAM en matière de protection humanitaire⁶ et l'autre à ses politiques relatives aux principes humanitaires⁷ et à l'accès aux populations à des fins humanitaires⁸. Ces évaluations distinctes mais apparentées ont coïncidé avec l'adoption récente de la résolution 2417 du Conseil de sécurité des Nations Unies (2018) sur la protection des civils dans les conflits armés⁹ et ont été pertinentes et utiles dans un contexte de crises prolongées de plus en plus complexes liées aux conflits, de plus forte politisation de l'environnement de l'aide, et d'obstacles croissants à l'accès humanitaire. Elles ont permis d'évaluer la qualité des politiques, les résultats obtenus ainsi que les facteurs influant sur les résultats observés.
11. La politique en matière de protection a aidé le PAM à se positionner dans ce domaine, mais une concentration excessive sur les opérations n'a pas permis de tenir compte de manière systématique des questions stratégiques relatives à la protection. Des résultats importants ont été obtenus, comme la réduction des risques d'atteinte à la sécurité, les nets progrès accomplis en matière de respect des bénéficiaires et la reconnaissance au niveau institutionnel de l'importance que revêt la lutte contre la discrimination. Les ressources investies par le PAM ont été insuffisantes pour répondre aux besoins de protection compte tenu du nombre croissant d'opérations complexes. Les évaluateurs sont arrivés à la conclusion qu'il était possible de renforcer considérablement l'impact de cette politique moyennant une mobilisation institutionnelle plus systématique et plus soutenue, notamment face aux problèmes stratégiques de protection. Le rapport d'évaluation comprenait six recommandations: la direction du PAM en a accepté cinq dans leur intégralité et une partiellement.
12. Les politiques relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires sont d'une grande cohérence et demeurent pertinentes. Cela étant, le PAM n'a pas investi suffisamment dans leur diffusion et leur mise en œuvre, ce qui s'est traduit par une compréhension variable des principes et des aspects humanitaires qui sous-tendent la démarche suivie par le PAM pour accéder aux populations. Dans certains contextes, les bonnes conditions d'accès dont le PAM a bénéficié par l'intermédiaire de ses partenaires et les excellents résultats qu'il a pu ainsi obtenir au regard du principe d'humanité ont parfois nécessité des compromis autour des principes d'impartialité, de neutralité et d'indépendance sur le plan opérationnel. Les facteurs qui ont une incidence sur la mise en œuvre des politiques sont notamment le mandat du PAM, la culture organisationnelle, ses relations avec les partenaires, les gouvernements hôtes et les acteurs non étatiques armés, ses processus et capacités institutionnels et sa gestion de la sécurité. Les évaluateurs sont parvenus à la conclusion que les principes humanitaires et l'accès aux populations à des fins humanitaires exigeaient davantage d'attention et de soutien. Le rapport d'évaluation

⁶ WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1.

⁷ WFP/EB.A/2004/5-C.

⁸ WFP/EB.1/2006/5-B/Rev.1.

⁹ Voir: [https://undocs.org/fr/S/RES/2417\(2018\)](https://undocs.org/fr/S/RES/2417(2018)).

comprenait huit recommandations: la direction du PAM en a accepté cinq dans leur intégralité et trois partiellement.

13. Le point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité¹⁰ a été approuvé en 2012. L'évaluation revêt une importance stratégique particulière à la lumière du développement des filets de sécurité, de l'intérêt constant manifesté pour la protection sociale, de l'expérience acquise en matière de renforcement des systèmes de protection sociale pour faire face aux crises et du recours accru aux transferts de type monétaire dans le contexte humanitaire partout dans le monde. Les évaluateurs se sont intéressés tout à la fois au soutien que le PAM a fourni aux gouvernements et à d'autres partenaires mettant en œuvre des filets de sécurité et à l'action qu'il a menée directement dans ce domaine. Le rapport d'évaluation sera présenté pour examen au Conseil à sa session annuelle de 2019.
14. La stratégie du PAM en matière de personnel¹¹ a été approuvée par le Conseil en 2014 sous le titre "Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017". Le Bureau de l'évaluation a commencé l'évaluation à la fin de 2018, en cherchant à déterminer dans quelle mesure la stratégie avait atteint son objectif, à savoir permettre "au PAM de renforcer, développer, retenir et recruter sa main-d'œuvre en devenant une organisation qui privilégie davantage la dimension humaine et met l'accent sur le perfectionnement et le bien-être de ses employés pour qu'ils puissent répondre plus efficacement aux besoins de ses bénéficiaires". Le rapport d'évaluation sera présenté pour examen au Conseil à sa première session ordinaire de 2020.
15. En 2019, le Bureau de l'évaluation entreprendra une évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020), dont les constatations seront présentées au Conseil en 2020. Conformément aux normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation, le Bureau de l'évaluation avait également intégré dans son plan de travail pour 2019-2021 des évaluations de la politique en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (2013) et de la politique du PAM relative au VIH et au sida (2010, actualisée en 2015, 2017 et 2018). En raison de contraintes budgétaires, toutefois, ces évaluations ont été différées.

Évaluations stratégiques

16. Les évaluations stratégiques sont de nature prospective et portent sur les enjeux institutionnels stratégiques, systémiques ou émergents ainsi que sur les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale revêtant une pertinence particulière pour l'orientation stratégique du PAM.
17. En 2017, le Bureau de l'évaluation a entrepris deux évaluations stratégiques consacrées à des thèmes qui sont au cœur du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021:
 - L'évaluation des PSP pilotes a été bien accueillie par la direction et les membres du Conseil, qui sont accordés pour dire que les enseignements tirés de l'expérience devaient éclairer l'orientation stratégique, la planification et la mise en œuvre des PSP futurs. L'évaluation a permis de constater que l'adoption des PSP comme cadres de planification, de gestion et de mise en œuvre des activités du PAM contribuant à l'élimination de la faim constituait une avancée majeure pour l'organisation. La tâche consistant à mettre en place et à stabiliser les PSP ainsi que les systèmes qui les accompagnent est toutefois loin d'être terminée, et il faudra que le PAM s'investisse pleinement à tous les niveaux dans les années qui viennent pour atteindre les objectifs figurant dans la feuille de route intégrée et la politique en matière de plans stratégiques

¹⁰ WFP/EB.A/2012/5-A.

¹¹ Stratégie du PAM en matière de personnel: Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 (WFP/EB.2/2014/4-B).

de pays. Le rapport d'évaluation comprenait 11 recommandations relevant de cinq grands thèmes: la direction du PAM en a accepté dix dans leur intégralité et une partiellement.

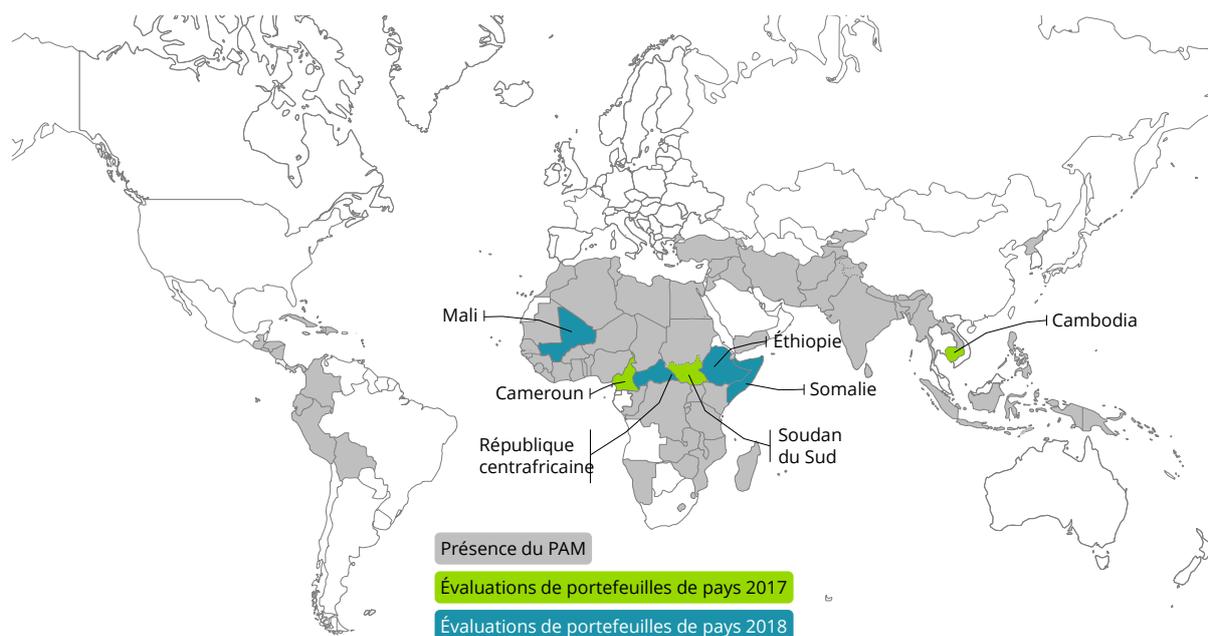
- L'évaluation consacrée à l'appui fourni par le PAM au renforcement de la résilience était de nature formative, ce qui signifie que l'accent a été mis sur l'apprentissage et qu'une "théorie de l'exécution" a été suivie pour déterminer de quelle façon et dans quelle mesure les concepts, stratégies, directives, systèmes, programmes, ressources humaines, partenaires et informations du PAM s'articulent pour accroître l'appui qu'il apporte au renforcement de la résilience. L'équipe d'évaluation a indiqué en conclusion que le PAM disposait des bases et de l'engagement stratégique de haut niveau nécessaires pour appuyer le renforcement de la résilience et éviter ainsi des crises récurrentes. L'équipe a estimé en outre que si le PAM voulait apporter une contribution importante en la matière, ces engagements devaient être ancrés dans les réalités du terrain et correspondre aux demandes concernant de meilleures directives, mesure des résultats, et systèmes. Le rapport d'évaluation comprenait sept recommandations: la direction du PAM en a accepté six dans leur intégralité et une partiellement.
18. En 2018, le Bureau de l'évaluation a entrepris une évaluation de la capacité du PAM à intervenir face aux situations d'urgence, qui vise à examiner l'efficacité des politiques, procédures et ressources humaines de l'organisation en analysant l'ampleur, le rayon d'action, la rapidité et la qualité de ses interventions d'urgence. L'évaluation est menée dans un environnement où les interventions d'urgence constituent la plus grande partie du portefeuille d'activités du PAM et où le rôle de chef de file de l'organisation en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise est l'une de ses priorités¹². Le rapport d'évaluation sera présenté pour examen au Conseil à sa première session ordinaire de 2020.
 19. Les nouvelles évaluations stratégiques programmées pour 2019 comprennent une évaluation du financement des activités du PAM, qui a commencé en début d'année et consiste à analyser la stratégie de financement de l'organisation, les facteurs directs et indirects influant sur son aptitude à attirer des fonds, notamment les mécanismes internes et externes de mobilisation de ressources, et l'allocation des ressources. En outre, compte tenu du regain d'attention accordé aux activités d'alimentation scolaire dans les priorités associées au rôle de chef de file du PAM pour 2017-2022, une évaluation stratégique consacrée aux effets de ces activités sur la faim et la nutrition, englobant la politique révisée du PAM en matière d'alimentation scolaire, sera entreprise en 2019¹³.

Évaluations de portefeuilles de pays

20. Les évaluations de portefeuilles de pays sont des évaluations complexes qui sont demandées et gérées par le Bureau de l'évaluation et qui consistent à étudier le positionnement stratégique du PAM, la qualité de la prise de décisions stratégique ainsi que la performance et les résultats de l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM dans les pays concernés, sur une période pluriannuelle.

¹² Les priorités du PAM pour 2017-2022 relatives à son rôle de chef de file sont les suivantes: rôle de chef de file dans les situations d'urgence; excellence des programmes autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix; transformation numérique du PAM au profit de ses bénéficiaires; financements et partenariats à mettre en place pour éliminer la faim; libération du potentiel du PAM – simplification, efficacité et impact.

¹³ WFP/EB.2/2013/4-C.

Figure 1: Couverture des évaluations de portefeuilles de pays (2017-2018)

Source: Bureau de l'évaluation.

21. Depuis 2017, le Bureau de l'évaluation a réalisé sept évaluations de portefeuilles de pays (figure 1) portant sur des opérations d'un montant de 7,2 milliards de dollars É.-U., qui ont permis de venir en aide à 85 millions de bénéficiaires.

TABLEAU 3: ÉVALUATIONS DE PORTEFEUILLES DE PAYS ACHÉVÉES, 2017-2018

Pays	Période de référence	Session du Conseil	Nombre prévu de bénéficiaires	Nombre effectif de bénéficiaires	Bénéficiaires (nombre effectif en pourcentage du nombre prévu)	Besoins (budget approuvé) (en dollars)	Contributions reçues (en dollars)	Niveau de financement (contributions reçues en pourcentage des besoins)
Cambodge	2011-2017	Première session ordinaire de 2018	5 325 195	3 580 736	67	204 159 843	120 328 412	59
Cameroun	2012-mi-2017	Première session ordinaire de 2018	4 511 591	3 641 196	81	402 839 505	230 637 391	57
République centrafricaine	2012-mi-2017	Session annuelle de 2018	5 479 951	5 364 644	98	869 253 896	555 330 996	64
Éthiopie	2012-2017	Première session ordinaire de 2019	48 566 623	38 790 120	80	3 958 254 893	2 246 222 400	57
Mali	2013-2017	Deuxième session ordinaire de 2018	7 741 308	6 396 719	83	829 290 736	425 798 206	51

TABLEAU 3: ÉVALUATIONS DE PORTEFEUILLES DE PAYS ACHEVÉES, 2017-2018

Pays	Période de référence	Session du Conseil	Nombre prévu de bénéficiaires	Nombre effectif de bénéficiaires	Bénéficiaires (nombre effectif en pourcentage du nombre prévu)	Besoins (budget approuvé) (en dollars)	Contributions reçues (en dollars)	Niveau de financement (contributions reçues en pourcentage des besoins)
Somalie	2012-2017	Deuxième session ordinaire de 2018	10 056 622	13 692 284	136	1 978 048 196	995 466 428	50
Soudan du Sud	2011-2016	Deuxième session ordinaire de 2017	16 453 373	13 853 850	84	3 848 422 131	2 642 072 566	69
Total			98 134 663	85 319 549	87	12 090 269 200	7 215 856 399	60

Source: rapports des évaluations de portefeuilles de pays établis par le Bureau de l'évaluation.

Les nombres de bénéficiaires sont des chiffres cumulés; ils correspondent à la somme des bénéficiaires annuels sur toute la durée de la période visée par l'évaluation et peuvent inclure deux fois les mêmes personnes: une personne recevant une assistance sous forme de vivres et d'espèces, par exemple, sera comptée deux fois.

22. Pour accompagner le passage à la planification stratégique par pays, le Bureau de l'évaluation a donné la priorité aux pays pour lesquels les données factuelles issues de l'évaluation pouvaient être utilisées durant la conception des PSP. Cela a été le cas pour les quatre évaluations de portefeuilles de pays achevées en 2018, en Éthiopie, au Mali, en République centrafricaine et en Somalie.
23. La population de l'Éthiopie dépasse les 100 millions d'habitants, et en dépit d'une croissance économique rapide, des millions de personnes vivent encore dans la pauvreté et sont vulnérables face aux crises. Le PAM a joué un rôle important en Éthiopie face aux situations d'urgence; il a notamment évité que la crise due au phénomène El Niño en 2015/16 ne se transforme en catastrophe, en apportant un appui aux systèmes et aux dispositifs logistiques nationaux et en fournissant une assistance directe. Le PAM a également vu son rôle global dans l'intervention humanitaire évoluer à mesure qu'il concentrait son action sur les régions Somali et Afar où les conditions étaient plus difficiles. Le bureau de pays a pâti d'une perte de réputation et d'autres conséquences concrètes liées au manque de continuité de son rôle de chef de file et à un sentiment d'absence d'orientation stratégique. Le rapport d'évaluation comprenait huit recommandations, toutes acceptées par la direction du PAM.
24. Le Mali compte 18,9 millions d'habitants, parmi lesquels 20 pour cent ont besoin d'une aide humanitaire du fait de l'aggravation des problèmes de sécurité et de la sécheresse. L'évaluation a permis de constater que l'intervention du PAM face à la situation d'urgence complexe touchant le nord et le centre du Mali a été adéquate, malgré certaines difficultés rencontrées lors de la montée en puissance des activités. Le rapport d'évaluation comprenait huit recommandations: la direction du PAM en a accepté cinq dans leur intégralité et trois partiellement.
25. La République centrafricaine est un pays enclavé comptant entre 4,6 et 4,9 millions d'habitants d'après les estimations. Sa situation politique, économique et sociale n'a cessé de se détériorer depuis le début des années 1990 en raison d'un long conflit qui n'est toujours pas terminé. La crise humanitaire prolongée ne retient guère l'attention de la communauté internationale, et les opérations menées pour y remédier pâtissent d'un déficit chronique de financement. Dans cet environnement extrêmement difficile, la priorité

accordée par le PAM à la satisfaction des besoins d'urgence a été jugée pertinente et adaptée. Le plan stratégique de pays provisoire (PSPP) de 2017 a constitué une étape importante pour opérer un rééquilibrage entre les activités menées par le PAM dans le cadre de l'intervention d'urgence et de l'appui au redressement rapide du pays. Les constatations issues de l'évaluation ont été utilisées lors de la conception du PSP et huit recommandations ont été formulées, toutes acceptées par la direction du PAM.

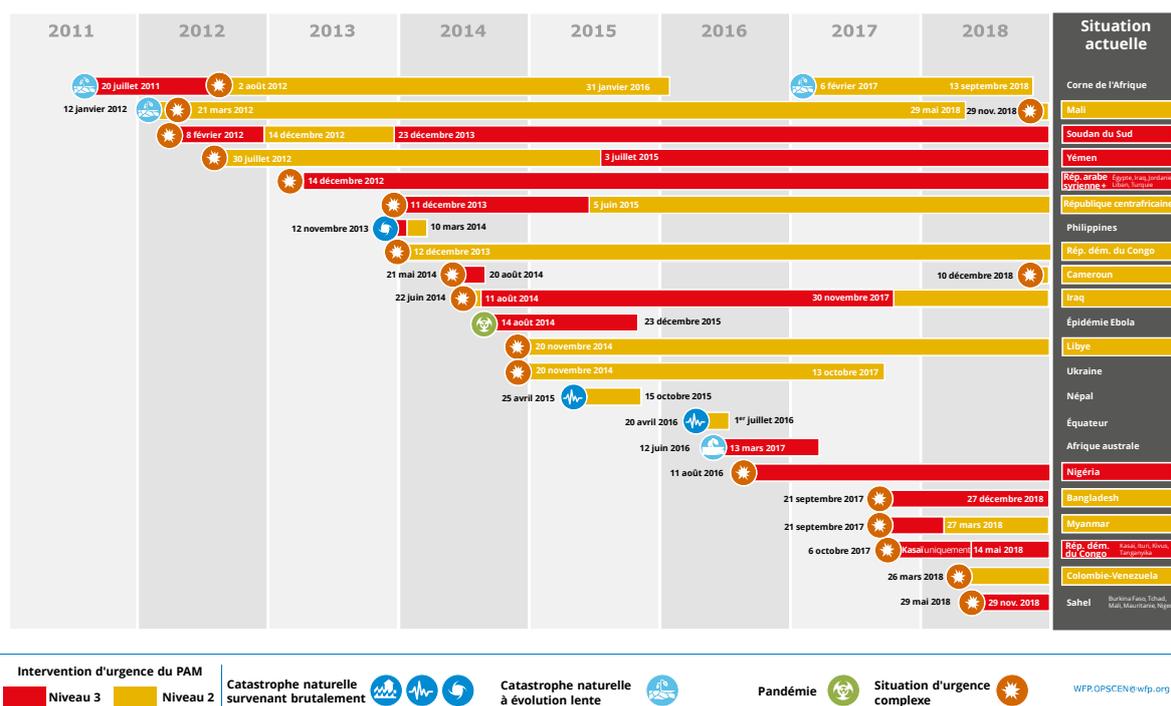
26. La Somalie est un pays à faible revenu qui compte 12,3 millions d'habitants, parmi lesquels 6 millions vivent au-dessous du seuil de pauvreté. Trente années de guerre civile ont provoqué des déplacements de population et engendré des problèmes complexes en matière de protection et d'accès humanitaire. Les évaluateurs ont constaté que le PAM s'était positionné de manière stratégique et adéquate pour répondre aux besoins. Le portefeuille de pays s'était révélé particulièrement pertinent et efficace pour fournir une assistance vitale et répondre aux besoins humanitaires, et avait manifestement contribué à éviter une famine en 2017. Les constatations issues de l'évaluation ont été utilisées lors de la conception du plan stratégique de pays provisoire (PSPP) et huit recommandations ont été formulées, toutes acceptées par la direction du PAM.
27. Deux autres évaluations de portefeuilles de pays devaient débiter en 2018, l'une consacrée à Madagascar et l'autre au Malawi. Malheureusement, pour des questions pratiques, le Bureau de l'évaluation n'a pas été en mesure de les produire à temps pour que leurs résultats puissent être exploités lors de l'établissement des PSP.
28. Conformément à la politique en matière de PSP approuvée en 2016, tous les PSP doivent faire l'objet d'une évaluation au cours de l'avant-dernière année de leur mise en œuvre. À compter de 2019, les évaluations de plans stratégiques de pays deviendront donc les principaux outils d'apprentissage et instruments permettant de rendre compte des PSP. Elles seront complétées par des évaluations décentralisées qui porteront sur des activités, des modalités de transfert ou des thèmes spécifiques au sein d'un portefeuille de pays. En 2019, les évaluations de plans stratégiques de pays prévues pour guider le prochain cycle de programmation de PSP seront consacrées au Bangladesh, au Cameroun, à l'Indonésie, au Liban, à la République démocratique du Congo, à la République islamique d'Iran et au Timor-Leste.

Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central

29. Les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central portent sur le contexte et les principes humanitaires, et analysent la portée ainsi que la cohérence des interventions et l'articulation entre leurs différentes composantes. En 2018, le PAM et la communauté internationale ont continué de faire face à des crises complexes et prolongées. Cette situation apparaît clairement dans la part de 80 pour cent du plan d'exécution du PAM consacrée au résultat stratégique 1 (Chacun a accès à la nourriture), conformément à l'objectif de développement durable (ODD) 2¹⁴. La figure 2 présente les principales interventions d'urgence menées depuis 2011 et met en évidence la nature complexe et durable de la plupart de ces crises.

¹⁴ Plan de gestion du PAM pour 2018-2020 (WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1).

Figure 2: Principales interventions d'urgence (2011-2018)



Source: PAM, Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, 31 décembre 2018.

30. En 2018, le Bureau de l'évaluation a achevé l'évaluation d'une intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central face à la crise syrienne. Les évaluateurs ont constaté que le PAM avait mené une intervention particulièrement efficace, professionnelle et techniquement très au point pour faire face à des besoins humanitaires d'une ampleur sans précédent dans un environnement politiquement sensible. En innovant, en s'adaptant et, lorsque cela était nécessaire, en dirigeant les opérations au nom de la communauté d'aide humanitaire, le PAM a subvenu aux besoins alimentaires essentiels de millions de personnes. Tout en étant particulièrement rapides et économiques, les opérations du PAM, en particulier l'assistance de type monétaire, ont atteint une ampleur et une complexité technologique nouvelles pour la communauté d'aide humanitaire. Pour répondre aux besoins à grande échelle, le PAM a cependant axé les ressources et l'énergie déployées au niveau institutionnel sur la fourniture de l'assistance, et n'a pas pu se faire une image précise des bénéficiaires. Dans son intervention, le PAM n'a pas prêté une attention suffisante aux questions liées à la problématique femmes-hommes ni à la protection et aux mécanismes visant à assurer la responsabilité à l'égard des populations touchées, et n'a pas répondu de manière adéquate aux préoccupations, besoins et attentes des bénéficiaires. L'évaluation soulève la question de savoir comment le PAM et l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire définissent une intervention humanitaire réussie, en particulier lorsque le défi consiste à mener des opérations de grande ampleur tout en répondant aux besoins des bénéficiaires. Le rapport d'évaluation comprenait six recommandations, toutes acceptées par la direction du PAM.
31. Une évaluation de l'intervention d'urgence majeure de niveau 3 coordonnée au niveau central dans le nord-est du Nigéria a débuté en 2018 et devrait éclairer la conception et l'exécution des futures interventions coordonnées au niveau central et la mise en œuvre du PSP Nigéria pour 2019-2022. En outre, deux interventions d'urgence de niveau 2 menées dans la région du Sahel, notamment en République centrafricaine et au Mali, ont été examinées dans le cadre d'évaluations de portefeuilles de pays. Les nouvelles évaluations

qu'il est prévu de lancer en 2019 porteront sur les interventions d'urgence menées par le PAM au Yémen et face à la crise des réfugiés Rohingya (Bangladesh et Myanmar).

32. Le PAM contribue également à des évaluations interorganisations de l'action humanitaire. En 2018, une évaluation de ce type menée pour faire face au phénomène El Niño en Éthiopie a été lancée en vue d'éclairer la planification stratégique dans le pays et de tirer des enseignements pour alimenter les débats d'orientation mondiaux organisés au sein du Comité permanent interorganisations. Le PAM prendra part en sa qualité de membre du groupe de gestion à la première de ces évaluations, qui sera consacrée au thème de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles et qui débutera en 2019. Le lancement d'une autre évaluation interorganisations de l'action humanitaire en situation de crise est à l'étude.

Synthèses d'évaluations

33. En 2018, le Bureau de l'évaluation a continué d'expérimenter l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti pour créer un référentiel de données factuelles issues d'évaluations pour insertion dans une base de données et fournir les éléments nécessaires pour établir des rapports d'analyse sur l'alimentation scolaire, les ressources financières et la problématique femmes-hommes, lesquels ont servi à tester la méthodologie et l'utilité de l'approche.
34. En 2018, le Bureau de l'évaluation a demandé une synthèse des évaluations de portefeuilles de pays du PAM dans les régions du Sahel et de la corne de l'Afrique en vue d'en dégager des constatations et des enseignements, notamment en ce qui concerne les environnements fragiles et les contextes de conflit. La synthèse porte sur huit évaluations de portefeuilles de pays achevées entre 2016 et 2018, au Burundi, au Cameroun, en Éthiopie, au Mali, en Mauritanie, en République centrafricaine, en Somalie et au Soudan du Sud. Le rapport de synthèse sera présenté pour examen au Conseil à sa session annuelle de 2019. Une synthèse des enseignements tirés des évaluations de politiques est prévue en 2019.

Évaluations d'impact

35. Après une série d'évaluations de l'impact des activités sur la malnutrition aiguë modérée en 2018, le Bureau de l'évaluation a décidé d'adopter une nouvelle approche de "guichet" dans sa gestion des portefeuilles d'évaluations d'impact¹⁵. Des guichets d'évaluation d'impact sont mis en place en partenariat avec les équipes du PAM chargées des programmes et sont cofinancés par les bureaux de pays participants. Les guichets visent à stimuler la demande d'évaluations d'impact dans les domaines prioritaires du PAM et à permettre au Bureau de l'évaluation de consacrer le temps et les ressources nécessaires à l'élaboration des portefeuilles d'évaluations d'impact qui fournissent les données factuelles dont le PAM a besoin.
36. La mise en place du premier guichet d'évaluation d'impact, consacré aux transferts de type monétaire et à la problématique femmes-hommes, a débuté au cours du deuxième trimestre de 2018. Un deuxième guichet consacré au climat et à la résilience sera ouvert dans le courant de 2019.

¹⁵ Le Bureau de l'évaluation a introduit le concept de "guichet" d'évaluation afin de maximiser la valeur et l'utilisation des constatations issues des évaluations d'impact. On entend par "guichet" le processus suivi pour établir une série d'évaluations sur l'impact des activités du PAM dans un domaine thématique donné. Pour ouvrir un guichet, le Bureau de l'évaluation travaille avec les équipes et les parties prenantes externes des programmes à la détermination des besoins prioritaires en matière de données probantes dans un domaine thématique donné et invite les bureaux de pays à manifester leur intérêt éventuel et à cofinancer les évaluations de leurs propres activités afin de répondre à ces besoins. Pour plus d'informations, veuillez-vous reporter à la page <https://executiveboard.wfp.org/meeting/881>.

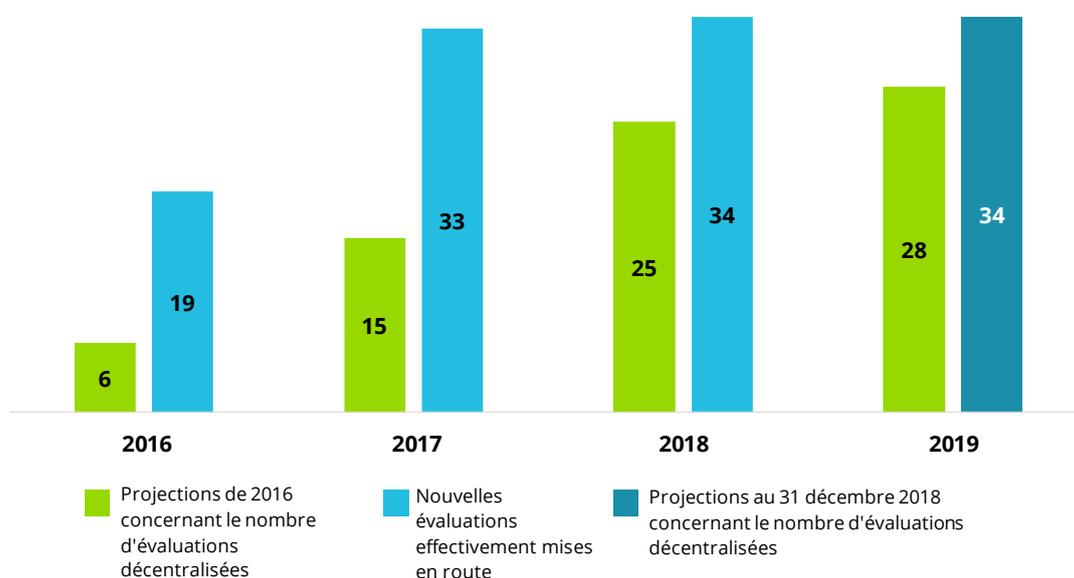
1.2 Évaluations décentralisées au PAM

37. Conformément à la politique en matière d'évaluation, les évaluations décentralisées sont "régies par la demande": les services qui font réaliser une évaluation (principalement les bureaux de pays) choisissent le thème ou l'intervention à évaluer et planifient l'évaluation de façon à pouvoir exploiter les résultats pour éclairer la prise de décisions concernant les programmes. La planification des évaluations décentralisées répond aux besoins en matière d'apprentissage et à la volonté de produire des données factuelles et de mettre en évidence les résultats obtenus, et prend également en compte les demandes des donateurs et des partenaires. Le passage à la planification stratégique par pays dans le cadre de la politique en matière de PSP donne aux bureaux de pays la possibilité d'élaborer des plans d'évaluation à long terme visant à fournir en temps opportun des données factuelles pour combler les lacunes dans les connaissances et améliorer les résultats tout en respectant les normes de couverture minimales énoncées dans la politique en matière d'évaluation.

Vue d'ensemble des évaluations décentralisées (2018-2019)

38. La tendance qui avait été observée dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2017 se confirme dans celui établi pour 2018. Comme le montre la figure 3, le nombre d'évaluations décentralisées programmées sur la période 2016-2019 est supérieur à celui qui avait été initialement prévu début 2016. Cela révèle une demande d'évaluations centralisées supérieure à ce qu'on prévoyait au moment où la stratégie en matière d'évaluation a été élaborée. Il est important de tenir compte du fait que le nombre global d'évaluations décentralisées et leur échelonnement dans le temps évoluent en fonction des ajustements apportés aux calendriers de mise en œuvre des PSP des bureaux de pays.

Figure 3: Nombre prévu d'évaluations décentralisées et lancements effectifs (2016-2019)

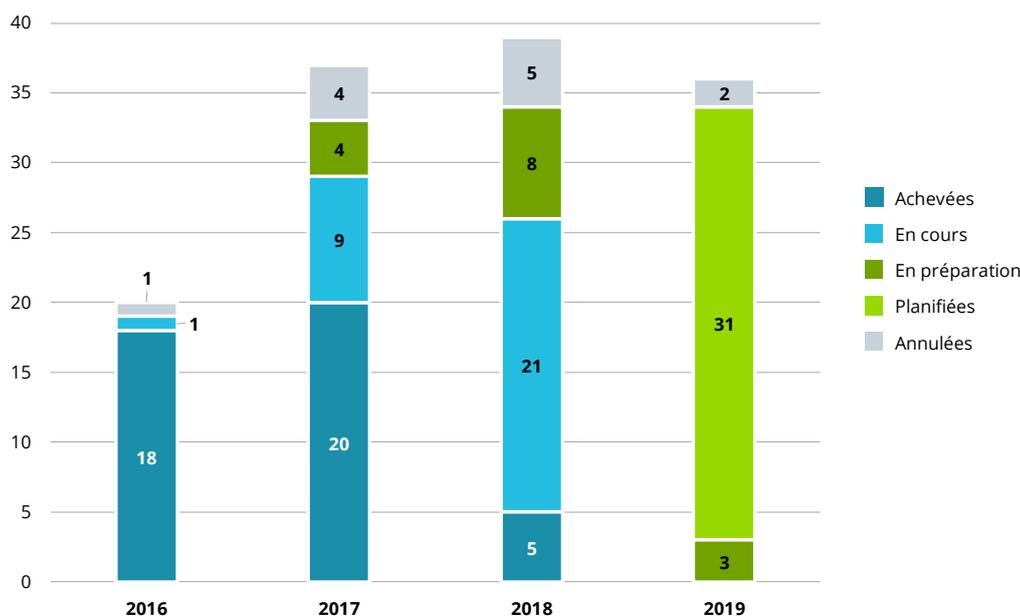


Source: Bureau de l'évaluation.

39. Depuis 2016, 43 évaluations décentralisées ont été menées à bien (figure 4), contre 17 achevées avant la fin de l'année 2017. La plupart des évaluations décentralisées terminées à ce jour (95 pour cent) ont été demandées par des bureaux de pays. Le Bureau de l'évaluation et les chargés régionaux de l'évaluation ont travaillé aux côtés des bureaux de pays pour faire en sorte que les évaluations décentralisées répondent aux principaux besoins de ces derniers en matière d'apprentissage et appuient la prise de décisions. Douze

évaluations décentralisées prévues sur la période 2016-2019 ont été annulées, principalement parce qu'il a été nécessaire d'apporter des ajustements en raison d'autres éléments, tels que les examens à mi-parcours et le calendrier des évaluations de portefeuilles de pays ou de PSP. La plupart des évaluations sont menées sur deux années civiles, parfois trois (évaluations d'impact, par exemple), mais celles qui nécessitent plusieurs séries de collecte de données (de référence, à mi-parcours et finales) peuvent durer jusqu'à quatre ans.

Figure 4: État d'avancement de la mise en œuvre des évaluations décentralisées, par année de lancement (2016-2019)

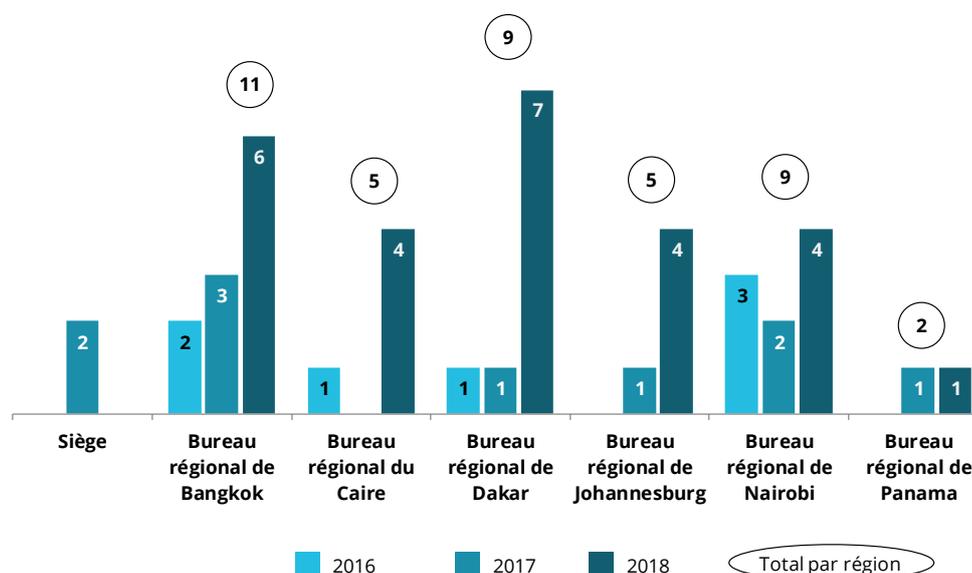


Source: Bureau de l'évaluation.

Les évaluations sont présentées par année de lancement, mais c'est l'état d'avancement de leur mise en œuvre au 31 décembre 2018 qui est indiqué. Dans le cas des évaluations qui nécessitent plusieurs séries de collectes de données, l'année de lancement correspond à celle du démarrage de la collecte des données de référence. Cependant, seules les collectes de données à mi-parcours et de données finales sont comptabilisées comme des évaluations.

40. Si l'on s'intéresse plus précisément à la répartition des évaluations décentralisées par région sur la période 2016-2018 (figure 5), on constate que 26 évaluations ont été terminées en 2018, contre 10 en 2017. La plupart des évaluations décentralisées achevées depuis 2016 concernent les régions Asie et Pacifique, Afrique de l'Est et Afrique centrale et Afrique de l'Ouest.

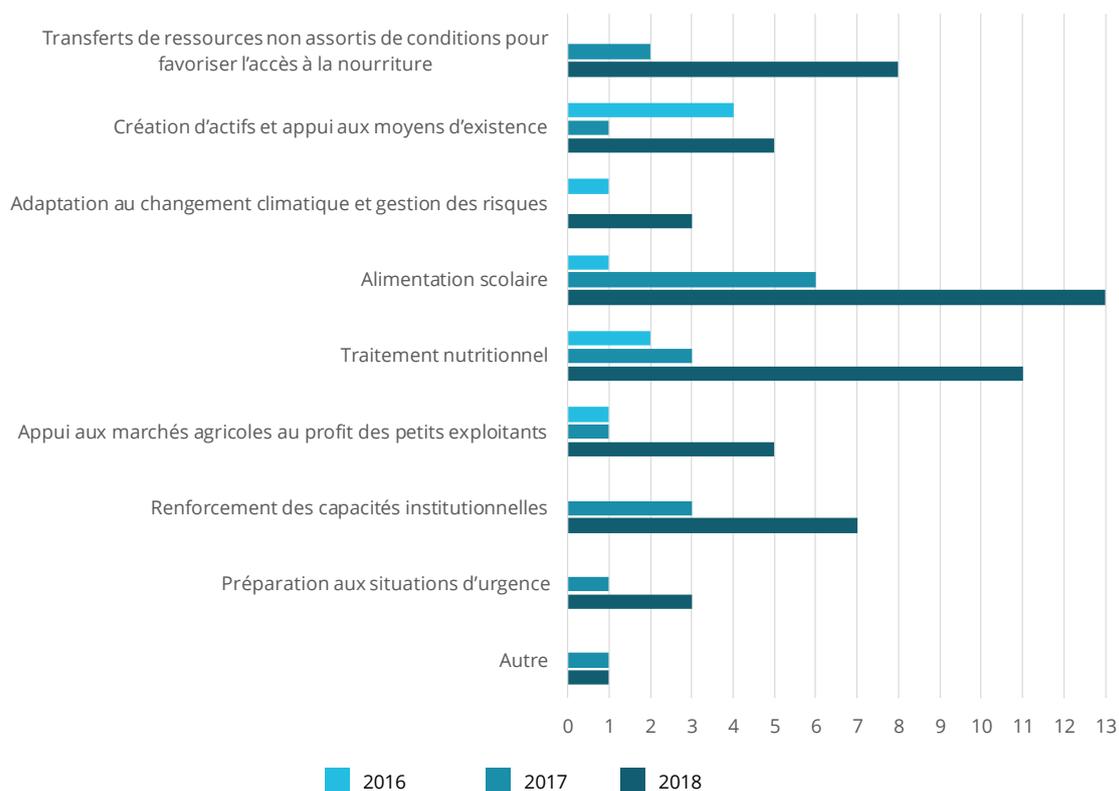
Figure 5: Évaluations décentralisées achevées, par région et année d'achèvement (2016-2018)



Source: Bureau de l'évaluation.

41. Deux évaluations décentralisées ont été achevées en 2017 par des divisions du Siège (autres que le Bureau de l'évaluation). En 2018, une évaluation décentralisée était en cours et, de plus, quatre autres étaient en préparation dans le cadre d'une série d'évaluations consacrées aux programmes d'alimentation scolaire dans les situations d'urgence, couvrant le Liban, le Niger, la République arabe syrienne et la République démocratique du Congo.

Figure 6: Évaluations décentralisées achevées, par catégorie d'activité (2016-2018)*



Source: Bureau de l'évaluation.

* Les évaluations décentralisées peuvent porter sur plusieurs catégories d'activité.

42. La figure 6 montre que la plus grande partie des évaluations décentralisées achevées sur la période 2016-2018 portait sur les programmes d'alimentation scolaire. Cette prédominance traduit les exigences en matière d'évaluation de certains donateurs et le fait que l'alimentation scolaire est le deuxième programme du PAM en nombre de bénéficiaires. Le groupe des évaluations décentralisées portant sur des programmes nutritionnels vient en deuxième position. Les transferts non assortis de conditions et le renforcement des capacités occupent la troisième et la quatrième positions, tandis que la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence et l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants se partagent la cinquième position. Étant donné que les bureaux régionaux fixent les priorités des évaluations décentralisées dans le cadre de leurs stratégies et plans régionaux d'évaluation, on s'attend à ce que l'éventail des thèmes couverts s'élargisse, et qu'une attention accrue soit portée à des domaines comme l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, la préparation aux situations d'urgence, l'adaptation au changement climatique et la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence. Le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation surveillera la couverture géographique et la couverture des différents domaines d'activité, et déterminera les priorités et les possibilités s'agissant de renforcer au fil du temps la production de données factuelles et l'apprentissage dans les domaines thématiques stratégiques.

Deuxième partie: La fonction d'évaluation au PAM est-elle performante?

43. La deuxième partie propose une analyse de la performance globale de la fonction d'évaluation au PAM. Elle commence par mettre en évidence les principaux changements intervenus au sein de cette fonction en 2018 et par examiner les indicateurs de performance clés permettant de mesurer l'avancement par rapport aux effets directs mentionnés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021). Elle s'intéresse ensuite aux progrès accomplis dans le renforcement des capacités en matière d'évaluation, à la qualité et à l'utilisation des évaluations et à l'évolution des partenariats dans le domaine de l'évaluation, et étudie pour terminer la mise à disposition des ressources nécessaires à la fonction d'évaluation.

2.1 Principaux changements intervenus dans le domaine de l'évaluation

44. La présente section examine les principaux changements qui sont intervenus dans la fonction d'évaluation et qui ont contribué de manière notable à la mise en œuvre effective de la politique dans ce domaine en 2018.

Processus de gestion du changement

45. Comme indiqué dans la première partie du présent rapport, le nombre d'évaluations centralisées et décentralisées est en augmentation. Cette tendance devrait se maintenir dans les années qui viennent, car le PAM poursuit son approche progressive en ce qui concerne la dotation en ressources et la mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation (2016-2021). En 2018, le Bureau de l'évaluation a lancé un processus de restructuration qui visait à assurer la mise à disposition des ressources nécessaires pour gérer les évaluations de manière souple et évolutive et pour mener de façon cohérente les activités connexes, telles que le développement des capacités, l'assurance qualité, les recherches et les analyses, ainsi que la communication des données factuelles issues des évaluations. Un processus de gestion du changement a été élaboré à l'appui de la restructuration, laquelle devrait s'achever au cours du premier semestre de 2019.

Lancement d'un système intégré de gestion pour l'établissement des rapports relatifs à la fonction d'évaluation

46. Le système intégré de gestion des évaluations a été lancé à l'échelle institutionnelle en 2018 en vue de gérer les informations essentielles relatives aux évaluations centralisées et décentralisées et de faciliter l'établissement de rapports au regard des indicateurs de performance clés définis pour la fonction d'évaluation du PAM, conformément à ce qui a été approuvé dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) et la stratégie institutionnelle dans ce domaine pour 2016-2021. Après une période de test entre juin et novembre 2018, le système a été déployé avec succès dans le Bureau de l'évaluation et les six bureaux régionaux en décembre.

47. Actuellement, le système intégré de gestion des évaluations permet d'effectuer les opérations suivantes: automatiser la création de rapports au regard des indicateurs de performance clés relatifs aux normes de couverture des évaluations; réaliser l'assurance qualité a posteriori et calculer les scores et notes obtenus par rapport aux indicateurs de performance des évaluations relatifs à la problématique femmes-hommes définis dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; établir les taux d'achèvement des évaluations par rapport au plan de travail; et garantir la parité femmes-hommes et la diversité géographique au sein des équipes d'évaluation. Le lancement de ce système est un progrès considérable qui contribue à assurer la qualité des données sur les processus d'évaluation, à rationaliser et à réduire les coûts de transaction, et à améliorer nettement les capacités en matière de communication de l'information en vue de permettre à la fonction d'évaluation de mener sa

mission de manière efficace dans l'ensemble du PAM. D'autres améliorations seront apportées en 2019.

Effectifs de la fonction de l'évaluation

48. En 2018, le Bureau de l'évaluation et la Division de la gestion et du suivi de la performance ont conjugué leurs efforts pour renforcer les effectifs du PAM en matière de suivi et d'évaluation et pouvoir ainsi répondre à tous les besoins du PAM dans ces deux domaines, en particulier au niveau des bureaux de pays. Deux grandes initiatives ont été lancées avec l'aide de la Division des ressources humaines: la planification conjointe des effectifs en matière de suivi et d'évaluation, et la création du vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation. Ces deux initiatives complémentaires sont menées en parallèle:

- *Planification conjointe des effectifs en matière de suivi et d'évaluation.* La stratégie du PAM en matière de suivi pour 2018-2021 recommande de faire de la planification des effectifs une priorité de ce domaine fonctionnel; en outre, la nécessité de disposer de compétences d'évaluation dans les bureaux décentralisés est de plus en plus reconnue. La Division de la gestion et du suivi de la performance et le Bureau de l'évaluation ont entrepris une planification et une analyse conjointes visant à renforcer la stabilité et les compétences des effectifs de suivi et d'évaluation, et à pouvoir ainsi répondre aux besoins croissants au niveau mondial. De nouveaux profils d'emploi types ont été définis pour les fonctions de suivi et d'évaluation, principalement au niveau des pays. Les profils sont conformes au cadre de compétences d'évaluation élaboré par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en 2016¹⁶. Ces travaux seront poursuivis en 2019 afin de préciser les modèles de fonctionnement qu'il convient d'adopter pour la fonction de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays, et notamment la dotation en personnel appropriée.
- *Vivier conjoint des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation.* Le PAM a lancé l'approche du "vivier des talents internationaux de demain" pour anticiper les besoins en personnel et y répondre par le déploiement rapide de postulants qualifiés dont la candidature a déjà été vérifiée et approuvée; cette organisation permet de réduire le temps nécessaire pour pourvoir des postes d'administrateur recruté sur le plan international et de limiter autant que possible les problèmes d'effectifs. L'établissement d'un vivier des talents internationaux de demain est généralement l'aboutissement d'efforts de planification des effectifs, mais les besoins des bureaux de pays en compétences de suivi et d'évaluation sont tels qu'il a été décidé de mener de front les deux processus. Le vivier devrait être pleinement opérationnel à l'automne 2019.

49. En outre, en 2018, le PAM a participé, aux côtés du Fonds des Nations Unies pour la population, des Volontaires des Nations Unies, d'EvalYouth, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et du Département des opérations de maintien de la paix, à l'élaboration d'une proposition de financement conjoint d'un partenariat des Nations Unies destiné à déployer de jeunes spécialistes du suivi et de l'évaluation, en qualité de Jeunes Volontaires des Nations Unies, dans l'ensemble du système des Nations Unies, en vue d'appuyer la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de contribuer au développement des capacités nationales en matière d'évaluation. Le PAM a déterminé que 21 postes de ce type pouvaient être créés

¹⁶ GNUE. 2016. Evaluation Competency Framework. <https://www.unevaluation.org/document/detail/1915>.

dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux ou au Siège, et l'un de ces postes a été pourvu par un autofinancement de la part du bureau concerné.

Développement des capacités d'évaluation

50. Pour obtenir des évaluations décentralisées utiles et de qualité, il est indispensable de disposer de moyens importants dans les pays et les régions. Les chargés régionaux de l'évaluation jouent un rôle central en fournissant un appui direct et un accompagnement personnalisé au personnel des bureaux de pays. En 2018, le programme d'apprentissage EvalPro a été dispensé dans 28 bureaux, ce qui porte à 62 le nombre total de bureaux qui ont bénéficié d'une formation dans le cadre de cette initiative depuis son lancement¹⁷. Il allie un apprentissage en ligne, des sessions en présentiel, des webinaires et un accompagnement personnalisé. Un examen de la phase pilote a été mené début 2018 et a débouché sur des recommandations visant à apporter de nouvelles améliorations au contenu et aux modalités d'exécution du programme. À la suite de ces recommandations, de nouveaux produits d'apprentissage ont été élaborés pour répondre spécifiquement aux besoins de la direction du PAM et du personnel chargé des programmes et renforcer leur participation aux processus d'évaluation. Le programme EvalPro a été complété par des activités d'apprentissage à l'échelle régionale qui ont permis d'aborder en détail des sujets particuliers. Certaines de ces activités étaient ouvertes aux homologues gouvernementaux et ont ainsi contribué au renforcement des capacités d'évaluation nationales.
51. En 2018, le PAM a par ailleurs accru sa participation à de larges partenariats en contribuant aux efforts menés aux niveaux régional et mondial en matière de renforcement des capacités d'évaluation et de professionnalisation de la fonction d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a notamment organisé une table ronde sur les normes, les cadres de compétences et l'accréditation en matière d'évaluation avec des partenaires du GNUE et des organisations bénévoles de professionnels de l'évaluation. Des membres du personnel du PAM spécialisés dans l'évaluation ont également pris part au Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation qui s'est tenu à Sri Lanka, à la Semaine asiatique de l'évaluation organisée par le Gouvernement chinois, au forum du réseau d'évaluation du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et à d'autres manifestations, et ont joué un rôle actif dans les organisations bénévoles régionales et nationales de professionnels de l'évaluation et à l'occasion des conférences régionales sur l'évaluation.

Mise à disposition des ressources nécessaires à la fonction d'évaluation

52. Comme indiqué dans la première partie du présent rapport, le nombre d'évaluations centralisées et décentralisées est en augmentation. Des mesures sont prises pour intégrer le coût des évaluations dans les budgets des portefeuilles de pays et veiller à ce que les bureaux de pays soient en mesure de gérer des évaluations décentralisées, mais les bureaux régionaux continueront d'assurer un appui et un contrôle importants. En 2018, le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation a demandé au Bureau de l'évaluation de coordonner l'élaboration d'une proposition d'investissement commune en vue d'apporter un financement supplémentaire de 1,69 million de dollars pour la mise en œuvre des stratégies régionales en matière d'évaluation. Cette proposition d'investissement a été intégrée dans le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019, lequel a été approuvé par le Conseil en novembre 2018, et des fonds issus de sources multilatérales ont été alloués par la direction du PAM.
53. Lancé en 2017, le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation est un mécanisme qui permet aux bureaux de pays de parer au plus pressé lorsqu'ils ont programmé une évaluation décentralisée mais sont confrontés à des déficits de financement bien que les

¹⁷ Cinquante-deux bureaux de pays, six bureaux régionaux et quatre divisions du Siège.

ressources nécessaires aient été inscrites au budget. Le fonds repose sur des incitations et est censé appuyer et renforcer les changements de comportement souhaités dans les bureaux de pays, c'est-à-dire encourager ceux-ci à planifier et à budgétiser convenablement les évaluations au stade de la formulation du PSP. Le fonds favorise ainsi les bonnes pratiques en matière de programmation des évaluations, tout en reconnaissant l'incertitude à laquelle doivent faire face de nombreux bureaux de pays. En 2018, il a permis de réaliser neuf évaluations décentralisées demandées par des bureaux de pays.

54. En 2018, le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation a créé une équipe spéciale interdivisions chargée d'élaborer une approche stratégique de financement durable de la fonction d'évaluation, notamment aux niveaux des pays et des régions. Les principaux objectifs de cette équipe spéciale dirigée par le Directeur du budget sont de résoudre les problèmes, notamment entre les divisions, de donner des orientations stratégiques, et de gérer et d'appuyer les mécanismes de dotation en ressources qui sous-tendent la politique en matière d'évaluation. L'une des premières activités de cette équipe a consisté à clarifier le mécanisme de financement grâce auquel les évaluations de plans stratégiques de pays seront financées sur les budgets de portefeuille de pays.

2.2 Performance de la fonction d'évaluation

55. La présente section expose l'état d'avancement au regard des effets directs mentionnés dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) dans les domaines suivants: couverture des évaluations, qualité des rapports d'évaluation, utilisation des évaluations, partenariats en matière d'évaluation et évaluations conjointes, et ressources financières et humaines. Elle se termine par un bref aperçu comparant les évaluations centralisées prévues et celles qui ont été démarrées ou achevées. Des indicateurs de performance clés ont été mis au point afin de contribuer à systématiser l'établissement de rapports au fil du temps. Les résultats pour 2018 sont présentés ci-après, accompagnés d'une analyse des progrès accomplis.

Couverture des évaluations¹⁸

56. La présente sous-section analyse les progrès accomplis au regard des normes de couverture des évaluations définies dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021)¹⁹. Elle décrit également les modifications apportées aux normes de couverture pour les évaluations décentralisées, les évaluations de portefeuilles de pays et les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, telles que convenues avec le Conseil à sa session annuelle de 2018²⁰ (tableau 4). L'annexe I présente l'évolution au regard des normes de couverture depuis 2016. Les normes de couverture révisées serviront de base pour la communication d'informations en 2019 et l'établissement des rapports annuels sur l'évaluation suivants.

¹⁸ La méthode de calcul de certains indicateurs de performance clés a été ajustée en 2018, et les chiffres présentés ici ont été établis à l'aide de cette nouvelle méthode.

¹⁹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1, sauf en ce qui concerne la norme régissant l'évaluation des politiques du PAM, qui est définie dans le document WFP/EB.A/2011/5-B.

²⁰ WFP/EB.A/2018/7-A/Rev.1.

TABLEAU 4: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DES ÉVALUATIONS	
Évaluations centralisées	Évaluations décentralisées
<ul style="list-style-type: none"> Évaluations stratégiques couvrant de manière équilibrée les principaux instruments de planification du PAM, y compris les éléments du Plan stratégique pour 2017-2021 et les stratégies connexes 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation d'au moins 50 pour cent du portefeuille d'activités de chaque bureau de pays sur une période de trois ans Norme provisoire: chaque bureau de pays doit réaliser au moins une évaluation décentralisée tous les trois ans <p>Évaluations recommandées:</p> <ul style="list-style-type: none"> avant la transposition à plus grande échelle des projets pilotes, des innovations ou des prototypes; et en cas d'interventions à haut risque^a, et avant qu'une troisième intervention de même type et de même portée ne soit mise en œuvre. <p>Norme de couverture révisée: au moins une évaluation décentralisée est planifiée et menée durant chaque cycle de PSP ou de PSPP. Si le PSP ou le PSPP est prolongé au-delà de cinq ans, le bureau de pays doit réaliser une évaluation décentralisée supplémentaire.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des politiques après quatre à six ans de mise en œuvre^b 	
<p>Évaluations de portefeuilles de pays:</p> <ul style="list-style-type: none"> tous les cinq ans dans les 10 plus grands bureaux de pays^c et tous les 10 à 12 ans dans tous les autres bureaux de pays^d <p>Norme de couverture révisée: a) Pour chaque PSP^e: une évaluation de plan stratégique de pays doit être effectuée au cours de l'avant-dernière année de mise en œuvre du PSP; b) Pour les PSPP: c'est la norme de couverture définie à l'origine pour les évaluations de portefeuilles de pays dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) qui s'applique (comme plus haut).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, parfois conjointement avec le Comité permanent interorganisations <p>Norme de couverture révisée: une évaluation des interventions d'urgence de niveau 3 et des interventions prolongées face à des crises de niveau 2, notamment celles concernant plusieurs pays, sera menée par le PAM ou dans le cadre d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire (conformément aux directives révisées relatives aux évaluations interorganisations) ou d'évaluations de plans stratégiques de pays, et s'accompagnera d'évaluations décentralisées de certains aspects, selon que de besoin.</p>	

TABLEAU 4: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DES ÉVALUATIONS	
Évaluations centralisées	Évaluations décentralisées
<ul style="list-style-type: none"> Évaluations d'opérations gérées au niveau central, assurant une couverture équitablement répartie (arrêt progressif) 	
Tous les programmes de pays (arrêt progressif dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, 2018 étant la dernière année pour laquelle des données seront communiquées)	

^a Politique en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.A/2015/5-B).

^b Élaboration des politiques du PAM (WFP/EB.A/2011/5-B).

^c Pour obtenir une couverture aussi précise que possible des évaluations des interventions du PAM, les bureaux de pays sont classés en fonction de la taille (mesurée en dollars des États-Unis) de leur portefeuille d'activités, tel que défini dans le programme de travail.

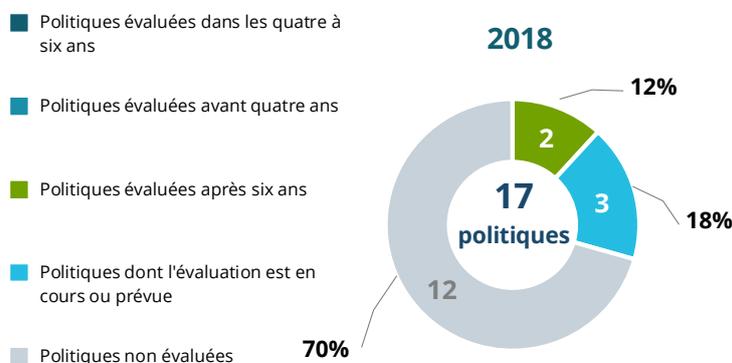
^d Aux fins de cohérence avec le rapport annuel sur l'évaluation en 2017, un indicateur de performance clé a été calculé à l'aide de la même méthode que celle employée pour l'indicateur correspondant en 2017.

^e Cette norme a été modifiée par la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

57. *Évaluations des politiques.* La norme minimale applicable à la couverture des évaluations de politiques du PAM prévoit que toutes les politiques approuvées depuis 2011 seront évaluées après quatre à six ans de mise en œuvre. Les politiques plus anciennes sont évaluées en fonction de leur pertinence et des capacités du Bureau de l'évaluation.

58. Comme l'indique la figure 7a, une évaluation de politiques a été réalisée en 2018. Elle couvrait deux politiques (principes humanitaires et accès aux populations à des fins humanitaires) ayant été approuvées avant 2011, ce qui a réduit le retard s'agissant des politiques à évaluer. Deux nouvelles évaluations de politiques ont été lancées en 2018 (point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité et stratégie du PAM en matière de personnel pour 2014-2017). Une évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) devrait débiter en 2019. La figure 7b montre que quatre politiques approuvées entre 2012 et 2014 doivent encore être évaluées, notamment les deux pour lesquelles des évaluations ont été lancées en 2018 (point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité et stratégie du PAM en matière de personnel).

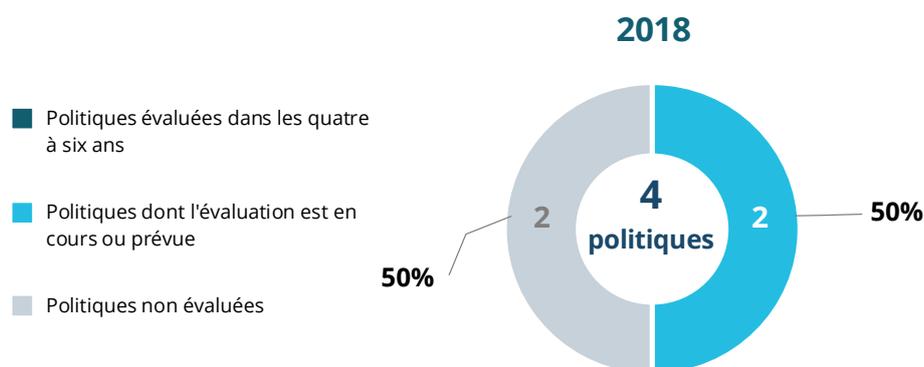
Figure 7a: Pourcentage des politiques actives* à évaluer, qui ont été évaluées ou dont l'évaluation est prévue ou en cours



Source: Bureau de l'évaluation.

* Une vue d'ensemble des politiques actives et de la couverture des évaluations de politiques est fournie à l'annexe II.

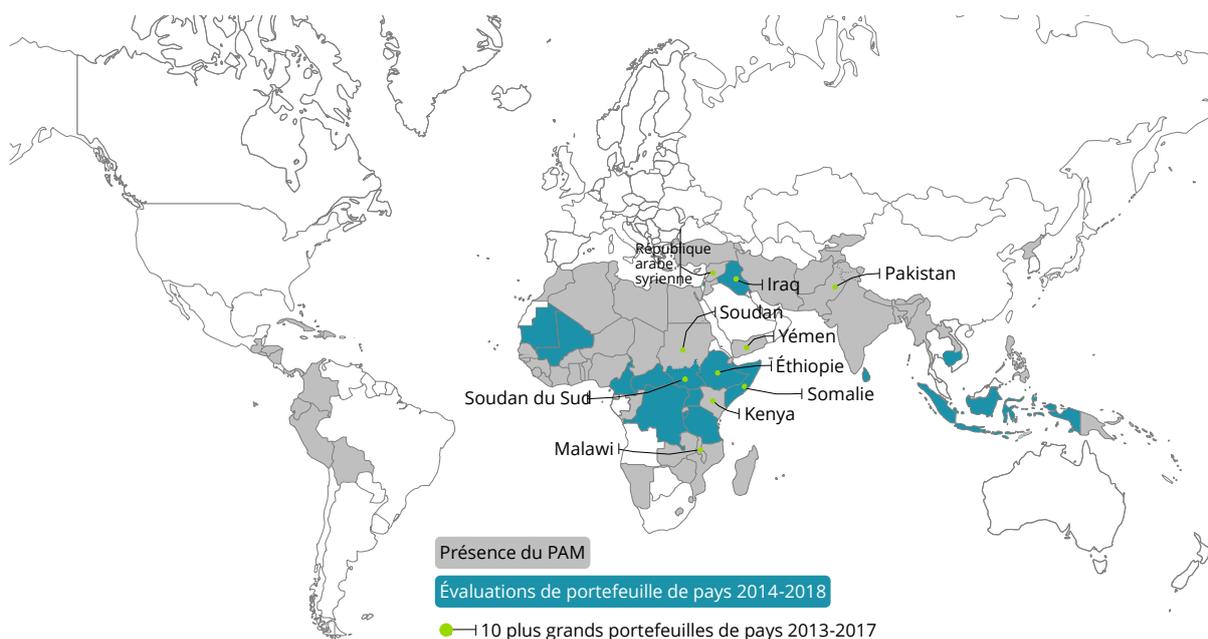
Figure 7b: Pourcentage des politiques actives à évaluer quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre, qui ont été évaluées ou dont l'évaluation est prévue ou en cours



Source: Bureau de l'évaluation.

59. *Évaluations de portefeuilles de pays.* En 2018, le Bureau de l'évaluation a mené à bien quatre évaluations de portefeuilles de pays – Éthiopie, Mali, République centrafricaine et Somalie -, soit une de plus qu'en 2017.

Figure 8: Carte de la couverture des évaluations de portefeuilles de pays (2014-2018)

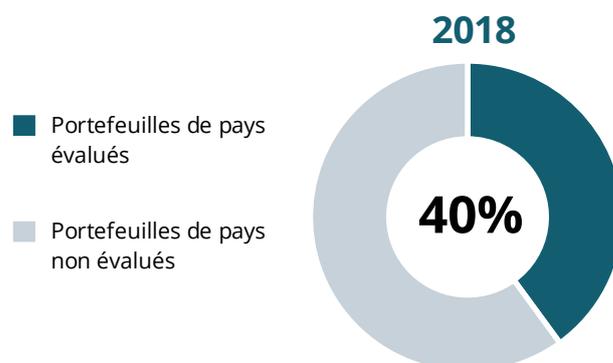


Source: Bureau de l'évaluation.

60. À la fin de 2018, 40 pour cent des plus grands portefeuilles de pays pour la période 2013-2017 avaient été évalués (figure 9): Éthiopie, Iraq, Somalie et Soudan du Sud. Deux évaluations d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central, menées sous la direction du Bureau de l'évaluation en 2015 et 2018²¹, se sont intéressées au portefeuille de la République arabe syrienne.

²¹ Les principales opérations des portefeuilles du PAM au Malawi et au Pakistan ont été évaluées en 2014 et une évaluation de portefeuille de pays a été menée au Kenya en 2011.

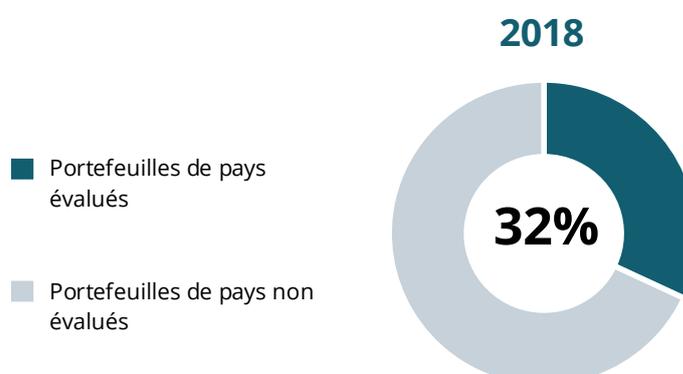
Figure 9: Pourcentage des dix plus grands portefeuilles du PAM ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays dans les cinq années précédentes



Source: Bureau de l'évaluation.

61. La figure 10 présente le degré d'application des normes de couverture à tous les autres portefeuilles de pays, qui doivent en principe être évalués tous les 10 ans. De 2009 à 2018, 32 pour cent de ces portefeuilles ont été évalués.

Figure 10: Pourcentage des portefeuilles du PAM (à l'exclusion des 10 plus grands) ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays dans les 10 années précédentes

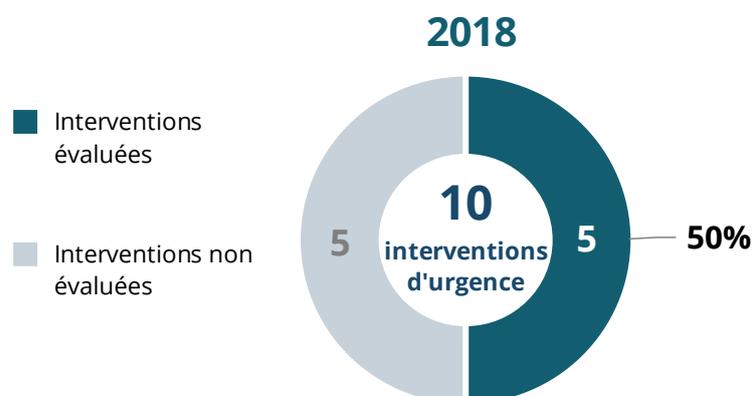


Source: Bureau de l'évaluation.

62. *Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central.* Conformément à la norme définie dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021), toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central (niveau 3) doivent être évaluées tous les trois ans dans le cadre soit d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire portant sur l'intervention collective, soit d'une évaluation gérée par le Bureau de l'évaluation portant sur l'intervention du PAM uniquement.
63. Sur les 10 interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central qui étaient actives durant la période 2015-2017, 50 pour cent ont été évaluées²² (figure 11). Une évaluation gérée par le Bureau de l'évaluation a commencé en 2018 au Nigéria.

²² South Sudan: an evaluation of WFP's portfolio (2011-2015); Evaluation of the WFP regional response to the Syrian crisis (January 2015-March 2018); Central African Republic: an evaluation of WFP's portfolio (2012-2017); Iraq: an evaluation of WFP's portfolio (2010-2015); et An evaluation of WFP's response to the Ebola virus disease (EVD) crisis in West Africa.

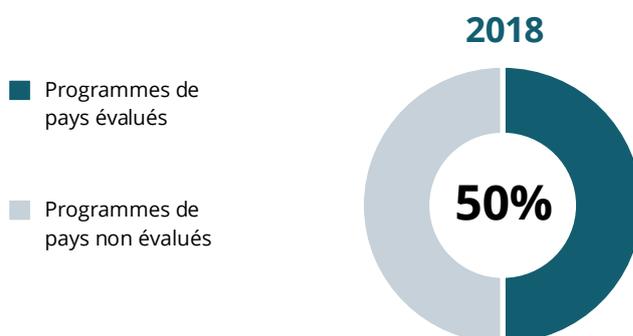
Figure 11: Pourcentage des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central en cours durant la période 2015-2017, qui ont été évaluées



Source: Bureau de l'évaluation.

64. *Évaluations de programme de pays.* La politique en matière d'évaluation (2016-2021) prévoit que tous les programmes de pays doivent être évalués. La figure 12 montre que 50 pour cent des programmes de pays se terminant en 2018 ont été évalués en 2017 ou 2018. En 2019, une fois la transition vers la feuille de route intégrée achevée, les programmes de pays auront pris fin et cette norme de couverture sera caduque.

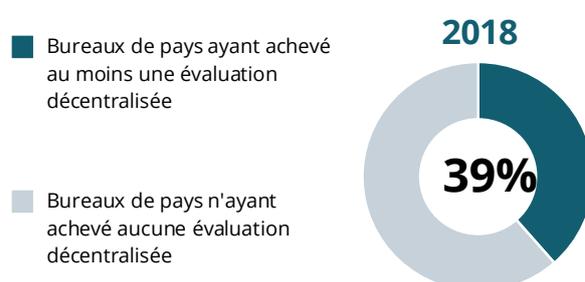
Figure 12: Pourcentage des programmes de pays se terminant en 2018 qui ont été évalués en 2017 ou 2018



Source: Bureau de l'évaluation.

65. *Évaluations décentralisées.* Dans le cadre de la mise en place progressive de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) et compte tenu d'une fonction d'évaluation décentralisée régie par la demande et de la transition vers la feuille de route intégrée d'ici à 2019, la norme minimale de couverture des évaluations décentralisées a évolué, l'objectif étant que ces évaluations soient planifiées et menées sur la base des besoins existants de données factuelles, qu'elles aient un but clairement défini et qu'elles complètent d'autres évaluations.
66. L'analyse des évaluations décentralisées conduites par les bureaux de pays indique que 39 pour cent des 83 bureaux de pays du PAM ont mené à bien au moins une évaluation décentralisée entre 2016 et 2018, alors qu'ils n'étaient que 19 pour cent en 2017. Cela constitue un progrès manifeste allant dans le sens de la stratégie définie dans la politique en matière d'évaluation, qui consiste à intégrer l'évaluation dans les activités du PAM à tous les niveaux.

Figure 13: Pourcentage des bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée en 2016, 2017 ou 2018*



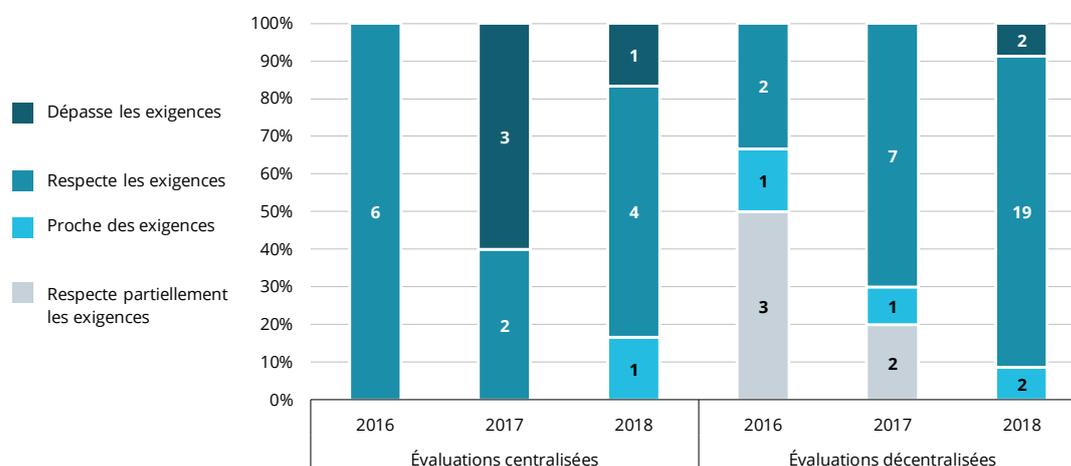
Source: Bureau de l'évaluation.

* Les pourcentages ne comprennent pas les évaluations décentralisées commandées par des divisions du Siège, qui ont couvert cinq pays.

Qualité des évaluations

67. En 2016, le Bureau de l'évaluation a fait appel à un mécanisme externalisé de vérification a posteriori de la qualité, dans lequel des évaluateurs indépendants notent la qualité de tous les rapports relatifs à des évaluations achevées (centralisées et décentralisées) par rapport aux normes de qualité définies par le PAM en matière d'évaluation, lesquelles sont fondées sur les normes internationales d'évaluation professionnelle et reprennent les exigences en matière d'évaluation fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Ce processus permet aussi d'indiquer si les mécanismes d'appui et d'assurance qualité des évaluations mis en place par le PAM produisent les résultats escomptés.
68. Sur l'ensemble des évaluations, 90 pour cent ont reçu l'appréciation "respectant les exigences" ou "dépassant les exigences". La qualité des évaluations décentralisées s'est clairement améliorée depuis 2016, comme l'illustre la figure 14.

Figure 14: Vérification a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation achevés, 2016-2018



Source: Bureau de l'évaluation.

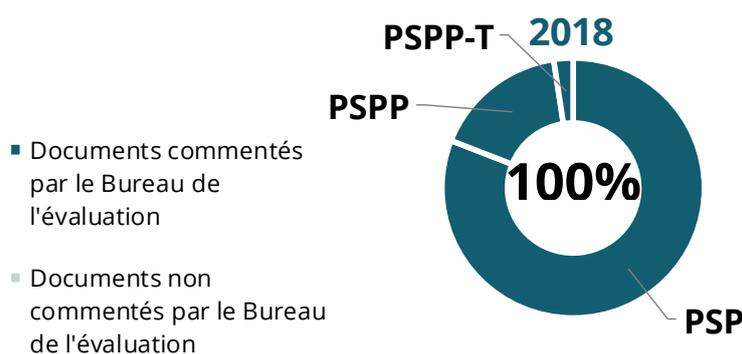
69. À la suite de l'adoption par le GNUE, en avril 2018, de l'indicateur de performance des évaluations arrêté dans le Plan d'action 2.0 à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le PAM a adapté ses modèles d'évaluation afin de satisfaire aux normes de qualité liées à la problématique femmes-hommes dans les évaluations. L'indicateur de performance des évaluations défini dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été mesuré pour les évaluations du PAM achevées en 2018 dans le cadre de la vérification a posteriori de la qualité, mais a été communiqué séparément à ONU-Femmes. En 2018, le PAM s'est vu décerner l'appréciation globale "dépassant les exigences". Soixante-six pour cent de ses évaluations ont reçu l'appréciation "respectant les exigences" et 34 pour cent ont été jugées "proches des exigences", ce qui indique qu'il reste des progrès à faire. Si l'on applique la grille de résultats du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, toutefois, la note moyenne de l'ensemble des rapports d'évaluation a été "respectant les exigences" et le fait que le PAM ait demandé une évaluation de la politique

en matière de problématique hommes-femmes en 2013²³ a permis à sa note globale de passer dans la catégorie "dépassant les exigences"²⁴.

Utilisation des évaluations

70. En 2018, le Bureau de l'évaluation a continué d'investir dans les connaissances, l'apprentissage et la communication en matière d'évaluation, l'objectif étant d'apporter aux différents publics la bonne information, sous la bonne forme et au bon moment, afin d'exploiter davantage les évaluations effectuées par le PAM et d'élargir la culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage au sein de l'institution.
71. La formulation des PSP et des PSPP a constitué une occasion sans précédent d'utiliser les données factuelles issues des évaluations dans la conception des programmes et dans les modifications qui leur sont apportées au fil du temps. Les chargés régionaux de l'évaluation et le Bureau de l'évaluation ont continué de cartographier les données factuelles issues d'évaluations menées récemment aux niveaux mondial et national et ont déterminé des moyens d'enrichir la base de données factuelles afin d'éclairer les décisions relatives à la conception et à la mise en œuvre des futurs programmes. Ainsi, quatre bureaux régionaux ont résumé les constatations tirées d'évaluations, afin d'aider les bureaux de pays à les exploiter lors de la conception de leurs nouveaux PSP.

Figure 15: Pourcentage de projets de notes conceptuelles de plans stratégiques de pays examinés et commentés par le Bureau de l'évaluation



Source: Bureau de l'évaluation.

72. La figure 15 montre que le Bureau de l'évaluation a commenté tous les projets de notes conceptuelles des PSP, PSPP et PSPP de transition publiés en 2018. Les commentaires portaient principalement sur la planification et la budgétisation des évaluations centralisées et décentralisées et l'utilisation des données factuelles issues des évaluations pour éclairer la conception des PSP.
73. Le Bureau de l'évaluation a entrepris d'autres activités visant à améliorer l'utilisation des données factuelles issues des évaluations. Avec son soutien financier, les chargés régionaux de l'évaluation ont appuyé des initiatives innovantes de diffusion des rapports d'évaluation décentralisée et participé à des ateliers régionaux en mettant en commun les constatations tirées d'évaluations sur des thèmes particuliers. Des fonds ont été fournis à quatre bureaux

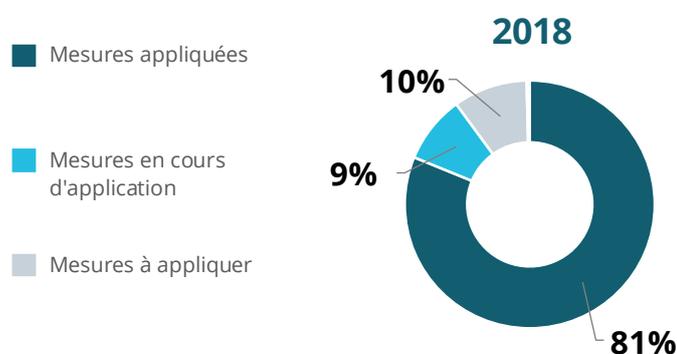
²³ Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2008-2013) (WFP/EB.1/2014/5-A). Une évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) devrait débiter en 2019.

²⁴ Pour plus d'informations sur la méthode de calcul et la grille de résultats de l'indicateur de performance des évaluations relatif à la problématique femmes-hommes défini dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, consultez l'adresse suivante: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>.

de pays: Colombie, Lesotho, Sénégal et Zambie. Les activités comprenaient la tenue d'ateliers interactifs et participatifs, y compris à l'échelle communautaire avec les peuples autochtones, la production de vidéos et l'infographie, l'utilisation innovante des médias sociaux et de la mise en récit. La Directrice de l'évaluation et le personnel du Bureau de l'évaluation ont participé à des réunions internes régulières afin de mettre en lumière les données factuelles issues d'évaluations récentes sur des questions centrales, parmi lesquelles la résilience, les filets de sécurité, la protection, les principes humanitaires et l'accès aux populations à des fins humanitaires, et la nutrition.

74. Tous les rapports d'évaluation centralisée sont mis en ligne sur les sites Web du PAM, du GNUE et du Réseau pour l'apprentissage actif sur la responsabilité et la performance en matière d'assistance humanitaire, afin qu'ils soient largement diffusés auprès des communautés de l'aide humanitaire et du développement à l'échelle mondiale. Le Bureau de l'évaluation a également créé de nouvelles présentations des produits d'évaluation existants, notamment le Rapport annuel sur l'évaluation en 2017, qui a été produit dans différentes versions: interactive, en ligne et infographique. Des brochures relatives au rapport annuel sur l'évaluation ont été fournies sur des clés USB à tous les bureaux de pays et bureaux régionaux afin d'améliorer l'accès aux informations issues des évaluations et leur utilisation, en particulier dans les endroits où la connectivité des télécommunications est mauvaise. Le Bureau de l'évaluation a également commencé à diffuser, à l'intention des parties prenantes internes et externes, des flashs d'information sur les derniers rapports d'évaluations centralisées et décentralisées publiés, et cinq des six bureaux régionaux du PAM produisent régulièrement des bulletins d'information sur la situation de la fonction d'évaluation du PAM dans la région et sur les progrès qu'elle a accomplis.

Figure 16: Bilan de l'application des mesures visant à donner suite aux recommandations issues des évaluations



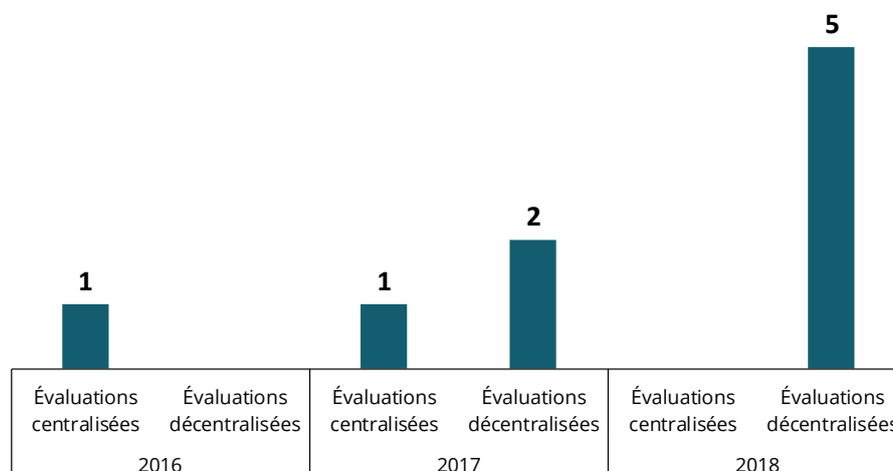
Sources: Division de la gestion et du suivi de la performance et Bureau de l'évaluation.

75. La figure 16 résume l'état d'avancement de la réponse de la direction concernant les mesures spécifiquement préconisées dans les recommandations issues des évaluations, qui devaient être mises en œuvre au plus tard fin 2018. Les données couvrent l'ensemble des évaluations centralisées seulement. Au total, 81 pour cent des mesures ont été appliquées.
76. Le Bureau de l'évaluation a pris part à la conception du système de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du respect des normes, sous la direction de la Division de la gestion des ressources. Il a également participé à la définition des règles fondamentales visant à améliorer les réponses de la direction aux évaluations et les systèmes de suivi des suites données aux évaluations centralisées et décentralisées, l'objectif étant de favoriser l'intégration de l'ensemble des recommandations issues des évaluations dans les mécanismes de gestion globale des risques.

Renforcement des partenariats d'évaluation et des évaluations conjointes

77. La PAM a contribué aux travaux du GNUE. Des membres du personnel du Bureau de l'évaluation et des chargés régionaux de l'évaluation ont ainsi participé à une série de groupes de travail du GNUE – voire les ont organisés – sur l'évaluation décentralisée, la problématique femmes-hommes, l'évaluation de l'action humanitaire, la déontologie, la professionnalisation de l'évaluation, la gestion des connaissances, les ODD et l'utilisation de l'évaluation, et les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Le PAM et les autres organismes ayant leur Siège à Rome ont formé le comité organisateur de la réunion générale annuelle du GNUE et de la semaine de l'évaluation qui se sont tenues dans les locaux de la FAO, à Rome, et à l'occasion desquelles le PAM a joué un rôle actif dans la conception et la gestion d'un échange de méthodes d'évaluation destiné à soutenir le renforcement des capacités. Le fait nouveau en 2018 a été la collaboration du Bureau régional du PAM pour le Moyen-Orient, l'Afrique du nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale avec d'autres organismes des Nations Unies autour de la création du Réseau d'évaluation régional interagences pour les États arabes, destiné à promouvoir la coopération en matière d'évaluation. Le PAM est aussi membre du groupe de pilotage du Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, qui s'efforce d'encourager la collaboration avec la communauté d'aide humanitaire au sens large.
78. Compte tenu de la réforme du système des Nations Unies, le PAM a entamé le dialogue sur les futures évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) par le truchement de l'équipe spéciale du GNUE chargée de l'évaluation des PNUAD. Les bureaux de pays du PAM continuent de participer aux évaluations des PNUAD au niveau des pays. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique est membre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique, travaillant notamment sur la planification des évaluations des PNUAD et sur la formation des équipes de pays des Nations Unies à la conduite de ces évaluations et la mise en commun des bonnes pratiques.
79. En 2018, le PAM a recherché de nouvelles possibilités d'effectuer des évaluations décentralisées conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies, des ONG et des partenaires gouvernementaux. Au cours de l'année, cinq évaluations conjointes ont été menées à bien et cinq autres étaient en cours, ce qui représente une nette progression depuis 2016. En novembre, le Bureau de l'évaluation et le Bureau régional pour l'Afrique australe ont organisé, avec huit organisations partenaires, un atelier d'apprentissage qui avait pour but d'éclairer la poursuite de l'élaboration des directives du PAM sur les évaluations conjointes en 2019 et de contribuer à l'amélioration des pratiques d'évaluation conjointe.
80. Le Bureau de l'évaluation est un membre très actif du groupe de pilotage interinstitutions chargé de l'évaluation des interventions humanitaires depuis la création de celui-ci, et joue un rôle central dans le positionnement du groupe au sein de la structure actualisée du Comité permanent interorganisations. Les évaluations interorganisations de l'action humanitaire sont appelées à jouer un rôle de plus en plus déterminant dans le contexte des évaluations menées à l'échelle du système en vue d'améliorer l'apprentissage et de renforcer la responsabilité à l'égard des personnes touchées, des gouvernements nationaux, des donateurs et du grand public.

Figure 17: Nombre d'évaluations conjointes ou interorganisations de l'action humanitaire auxquelles le PAM a participé, 2016-2018



Source: Bureau de l'évaluation.

81. Pour favoriser la gestion des connaissances et le travail en réseau sur l'évaluation comme moyen de participer à la concrétisation de l'ODD 2, le Bureau de l'évaluation a contribué au lancement d'EvalForward, une communauté de praticiens de l'évaluation de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural encourageant l'échange d'expérience et le renforcement des capacités d'évaluation au niveau des pays.

Renforcement des capacités nationales d'évaluation

82. Donnant suite à l'engagement pris par le système des Nations Unies dans son ensemble de soutenir le renforcement des capacités nécessaires au niveau des pays pour évaluer les activités de développement²⁵, le Bureau de l'évaluation et les chargés régionaux de l'évaluation ont recensé les domaines prioritaires pour l'action du PAM dans chaque région, repris dans les stratégies régionales d'évaluation.
83. En 2018, les évaluations décentralisées ont offert une occasion essentielle de contribuer au renforcement des capacités nationales d'évaluation en associant des partenaires nationaux à ces travaux et en les sensibilisant aux normes et bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation. L'intervention des partenaires a pris différentes formes, de l'adhésion à des groupes de référence de l'évaluation à une totale participation à la gestion des évaluations décentralisées conjointes.
84. L'évaluation du programme national d'alimentation scolaire au Lesotho²⁶ donne l'exemple d'une excellente mise en pratique, qui fait la preuve des effets positifs que l'étroite collaboration d'interlocuteurs nationaux dès les premiers stades de conception de l'évaluation peut avoir sur le niveau d'utilisation effective des constatations issues de l'évaluation dans les prises de décisions des pouvoirs publics concernant les programmes nationaux. Des démarches similaires ont été suivies dans d'autres pays, comme le Bénin, l'Eswatini, la Namibie et la Tunisie. Une occasion d'innover dans les pratiques a été fournie au Pérou, où le personnel du PAM chargé de l'évaluation a apporté son soutien technique à

²⁵ Résolution 69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 19 décembre 2014. <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=111&nr=8136&menu=35>.

²⁶ Évaluation du programme national d'alimentation scolaire au Lesotho, en accord avec le Ministère de l'éducation du Lesotho, mai 2018. Voir <https://www.wfp.org/content/lesotho-national-school-feeding-programme-evaluation>.

une évaluation commandée par le Ministère péruvien du développement et de l'inclusion sociale pour mesurer l'impact de son programme d'alimentation scolaire.

85. La contribution du PAM au renforcement des capacités nationales d'évaluation a également consisté à inviter le personnel des entités nationales partenaires à participer aux formations dispensées par le PAM et au processus d'apprentissage aux niveaux institutionnel, régional et national, permettant ainsi à de nouveaux évaluateurs nationaux et de nouvelles équipes nationales d'évaluation d'acquérir une expérience professionnelle; à contribuer à des séminaires et conférences sur l'évaluation; et à offrir un soutien aux associations nationales et régionales de l'évaluation.

Ressources financières de la fonction d'évaluation du PAM

86. En 2018, la volonté sans faille de soutenir les évaluations décentralisées a abouti au maintien des six postes de chargé régional de l'évaluation créés en 2017, tandis que les contributions allouées à ce type d'évaluations sur les budgets des programmes de pays, le maintien du fonds pour imprévus en matière d'évaluation et l'enveloppe attribuée au Bureau de l'évaluation permettaient de porter le total des ressources disponibles pour cette fonction à 16,76 millions de dollars en 2018²⁷.
87. Pour permettre d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation des quatre effets directs interdépendants de la politique en matière d'évaluation (2016-2021), selon une progression conforme à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, le budget du Bureau de l'évaluation, établi sur la base des besoins, s'élevait à 9,23 millions de dollars en 2018, sur lesquels 8,32 millions de dollars ont été approuvés: 7,42 millions de dollars proviennent du budget AAP; 0,5 million de dollars, de ressources multilatérales destinées au développement des capacités et au renforcement de la qualité des évaluations décentralisées; et 0,4 million de dollars, du financement d'initiatives internes d'importance primordiale. Compte tenu de l'écart entre le budget fondé sur les besoins qu'il avait présenté et les ressources disponibles, le Bureau de l'évaluation a sélectionné en 2018 les activités prioritaires qui constituaient les éléments à mettre en place le plus rapidement possible pour atteindre durablement l'objectif de la politique en matière d'évaluation et se rapprocher de la conformité aux normes minimales relatives à la couverture des évaluations. Pour 2019, le Bureau de l'évaluation a sollicité une nette augmentation de son budget, conformément au Plan de gestion pour 2019-2021 approuvé par le Conseil d'administration en 2018. Malgré les ressources croissantes mises à la disposition de la fonction d'évaluation centralisée, il a fallu reporter deux évaluations de politiques et retarder le démarrage d'une évaluation stratégique, faute de financements, ce qui aura des incidences sur le niveau de ressources requis en 2020.

TABLEAU 5: RESSOURCES DISPONIBLES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION, 2016-2019 <i>(en millions de dollars)</i>					
Principaux éléments	Source de financement	2016	2017	2018	2019
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	Budget AAP de base - total	6,12	6,88	7,42	10,39
	Budget AAP de base - dépenses de personnel	2,40	3,05	3,00	5,66
	Postes de l'effectif permanent	12	15	15	29
	Budget AAP de base - autres coûts	3,72	3,83	4,42	4,73

²⁷ Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019-2021, annexé au Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 (WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1).

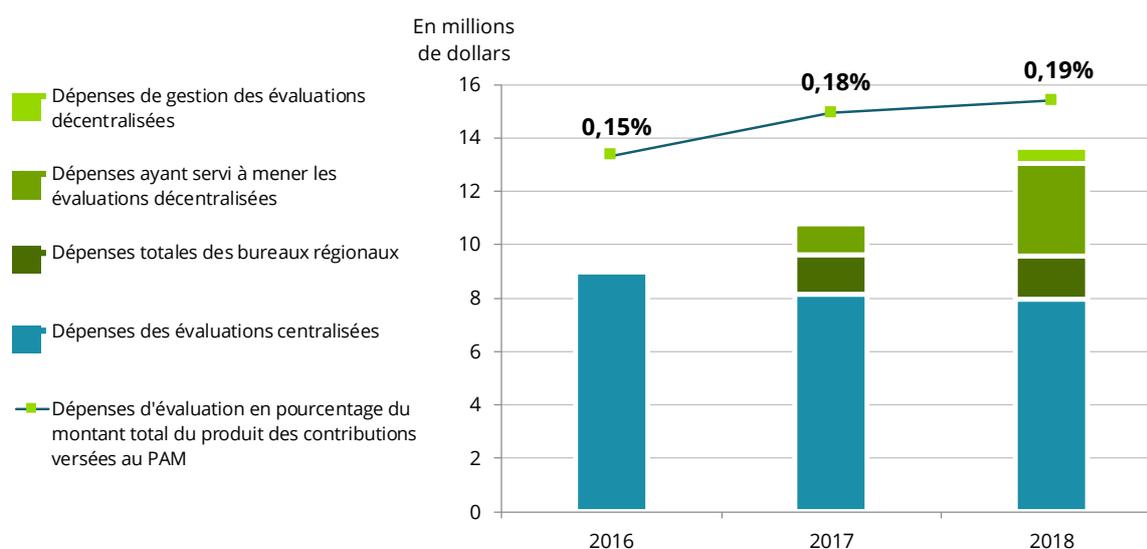
TABLEAU 5: RESSOURCES DISPONIBLES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION, 2016-2019 <i>(en millions de dollars)</i>					
Principaux éléments	Source de financement	2016	2017	2018	2019
	Proposition d'investissement au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP		1,50	0,40	
	Fonds multilatéraux [1]			0,50	0,59
Évaluations d'opérations spécifiques [2]	Budgets des programmes	2,84			
Évaluation des plans stratégiques de pays financée au titre des budgets des PSP [3]	Budgets des programmes				2,00
Total partiel, Bureau de l'évaluation		8,96	8,38	8,32	12,98
Chargés régionaux de l'évaluation	AAP		1,60	1,61	1,64
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation [4]	AAP		1,50	1,50	1,50
Évaluations décentralisées [5]	Budgets des programmes		2,96	5,33	4,76
Proposition relative aux investissements régionaux	Fonds multilatéraux				1,69
Total partiel, hors Bureau de l'évaluation			6,06	8,44	9,59
Total général		8,96	14,44	16,76	22,57
En pourcentage des contributions versées au PAM [6]		0,15	0,24	0,23	0,33

Source: Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019-2021, annexé au Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 (WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1).

- [1] Financement multilatéral destiné à appuyer le système des évaluations décentralisées.
- [2] En 2016, représente les fonds des budgets de projets qui ont servi à effectuer des séries d'évaluations d'opérations.
- [3] À compter de 2019, représente les fonds des programmes affectés à l'évaluation des PSP dans les budgets de portefeuille de pays.
- [4] Complément de financement pour les évaluations décentralisées fourni au titre du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation.
- [5] Pour 2017, les chiffres sont établis à partir du nombre d'évaluations décentralisées ayant démarré (phase de préparation) en 2017. Les chiffres pour 2018 reposent sur le nombre d'évaluations décentralisées ayant démarré ou devant démarrer en 2018. Les chiffres pour 2019 sont des projections fondées sur le nombre prévu d'évaluations décentralisées.
- [6] Pour 2016 et 2017, les chiffres sont établis à partir du montant effectif des contributions reçues; pour 2018, ils sont fondés sur le produit final des contributions, et pour 2019, ils reposent sur une projection des contributions attendues (6,8 millions de dollars). Source: présentation au Conseil d'administration à la première consultation informelle sur le Plan de gestion pour 2019-2021, tenue le 25 juillet 2018.

88. Le tableau 5 présente les ressources disponibles pour financer la fonction d'évaluation et la figure 18a, les dépenses de la fonction. En 2018, des progrès ont été réalisés dans la communication d'informations plus précises sur l'éventail complet des dépenses de la fonction d'évaluation: dépenses relatives à la fonction d'évaluation centralisée, dépenses liées à l'évaluation dans les bureaux régionaux et estimation des dépenses ayant servi à mener les évaluations décentralisées²⁸. Les chiffres de dépenses des évaluations décentralisées comprennent uniquement les évaluations achevées durant l'année, afin d'éviter les doubles comptages. En outre, le présent rapport sur l'évaluation en 2018 comprend une estimation des dépenses moyennes de gestion des évaluations décentralisées (figure 18a)²⁹. La différence entre la part des contributions versées au PAM affectées à l'évaluation (0,23 pour cent) et la part de ces mêmes contributions dépensée pour des évaluations (0,19 pour cent) s'explique principalement par l'écart entre le nombre des évaluations décentralisées prévues et démarrées (tableau 5) et celui des évaluations achevées (figure 18a). En proportion du total des contributions versées au PAM toutefois, les dépenses d'évaluation ont augmenté plus rapidement que les contributions allouées à cette fonction, ce qui montre clairement que le PAM demeure résolu à renforcer la fonction d'évaluation (figure 18b). En 2019, les dépenses relatives aux évaluations tant centralisées que décentralisées devraient encore augmenter.

Figure 18a: Dépenses consacrées à l'évaluation en pourcentage du montant total des contributions versées au PAM

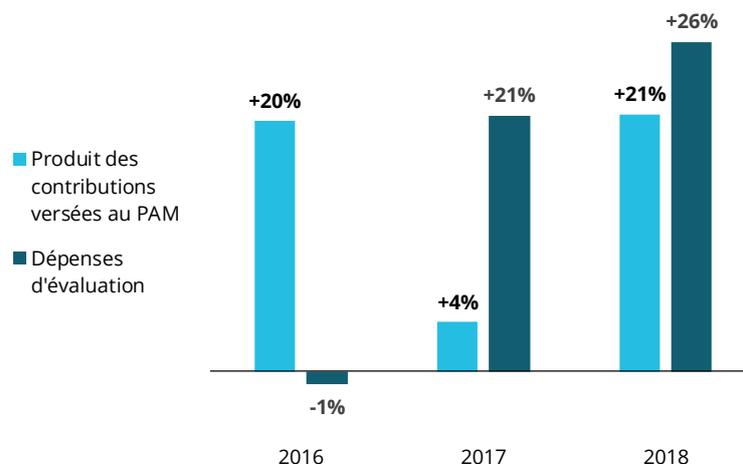


Sources: Bureau de l'évaluation; Comptes annuels vérifiés; estimations fournies par la Sous-Division de la comptabilité générale (2018).

²⁸ Les dépenses qui ont été nécessaires pour mener les évaluations décentralisées en 2018 ont été calculées en appliquant à toutes les évaluations décentralisées achevées durant l'année un coût moyen par évaluation de ce type: évaluations d'impact – 250 000 dollars; autres évaluations – 130 000 dollars. Pour 2017, en revanche, les dépenses effectives étaient disponibles pour les 10 évaluations décentralisées achevées au cours de l'année. Cela explique une grande partie de la principale différence entre les deux années. En 2019, on s'efforcera de collecter les dépenses engagées pour mener les évaluations décentralisées de façon plus systématique au moyen du système intégré de gestion des évaluations, désormais opérationnel.

²⁹ Les dépenses de gestion ont été estimées en se basant sur le temps moyen nécessaire à la gestion d'une évaluation décentralisée par un administrateur recruté sur le plan national de classe C, échelon VI (échelon médian) – quatre mois. Des informations sur les traitements et indemnités des administrateurs recrutés sur le plan national sont disponibles à l'adresse https://www.un.org/Depts/OHRM/salaries_allowances/salaries/gs.htm. Les traitements et indemnités varient en fonction des pays et sont versés en monnaie locale convertie en dollars des États-Unis à l'aide du taux de change des Nations Unies de décembre 2018.

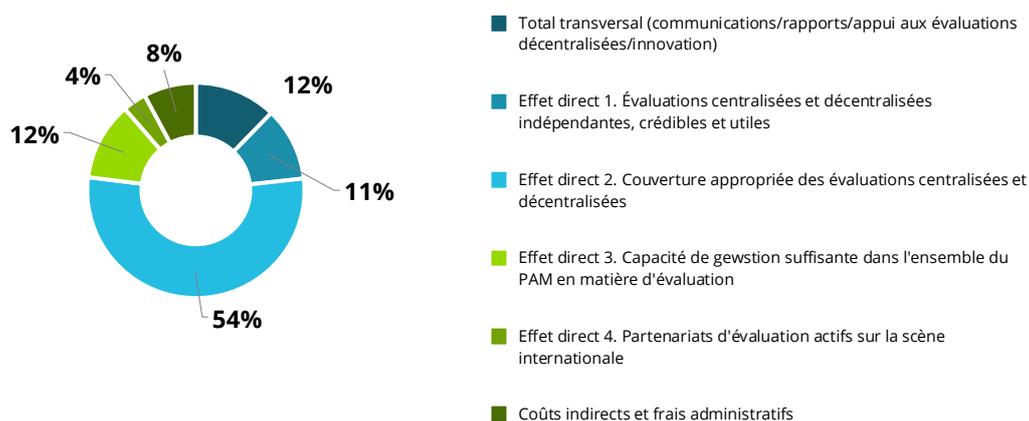
Figure 18b: Taux de croissance du montant total des contributions versées au PAM et des dépenses d'évaluation, 2016-2018



Sources: Bureau de l'évaluation; Comptes annuels vérifiés; estimations fournies par la Sous-Division de la comptabilité générale (2018).

89. En 2018, le taux d'utilisation des ressources affectées au Bureau de l'évaluation pour l'année a été de 96 pour cent³⁰. La figure 19 présente la répartition de ces ressources entre les quatre effets directs de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) et ses axes de travail transversaux.

Figure 19: Autres coûts du Bureau de l'évaluation par effet direct de la politique en matière d'évaluation (2016-2021), 2018



Source: Bureau de l'évaluation.

Ressources humaines

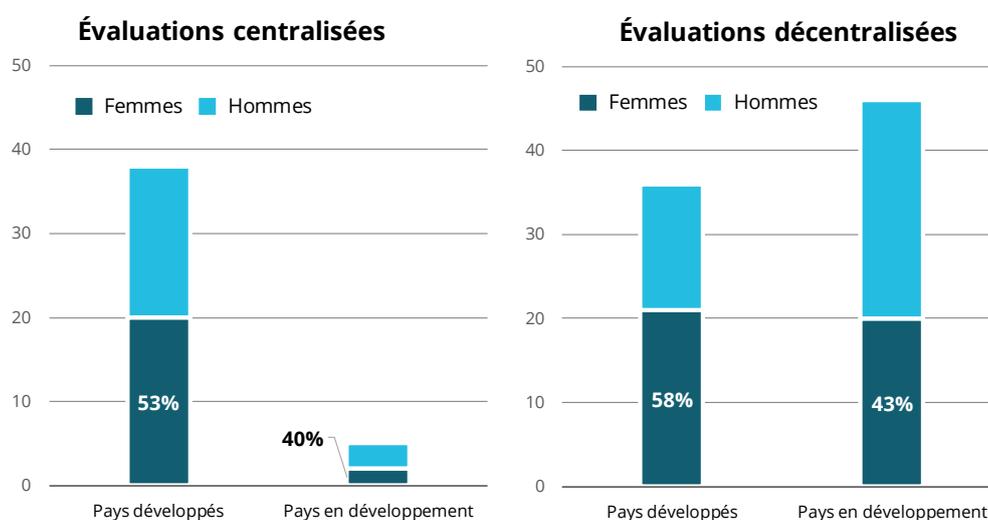
90. En 2018, une nouvelle structure organisationnelle et un nouveau plan de dotation en personnel ont été élaborés pour le Bureau de l'évaluation, afin que celui-ci dispose des ressources humaines nécessaires à l'expansion de la fonction d'évaluation. Ces

³⁰ Les fonds multilatéraux destinés au développement des capacités ont été prolongés jusqu'en 2019 et n'étaient donc pas entièrement engagés au 31 décembre 2018.

changements ont été pris en compte dans le Plan de gestion et le budget pour 2019, approuvés par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2018.

91. Le Bureau de l'évaluation gère 24 accords à long terme avec des bureaux de conseil et des établissements de recherche offrant des services d'évaluation dans les domaines techniques et les zones géographiques nécessaires à l'exécution des évaluations centralisées et décentralisées planifiées. Pour toutes les évaluations achevées en 2018, 125 évaluateurs indépendants ont été recrutés au total – 50 pour cent d'hommes et 50 pour cent de femmes. La proportion de consultants originaires de pays en développement était plus forte pour les évaluations décentralisées (56 pour cent) que pour celles gérées par le Bureau de l'évaluation (12 pour cent).

Figure 20: Composition des équipes d'évaluation par sexe et par diversité géographique, 2018



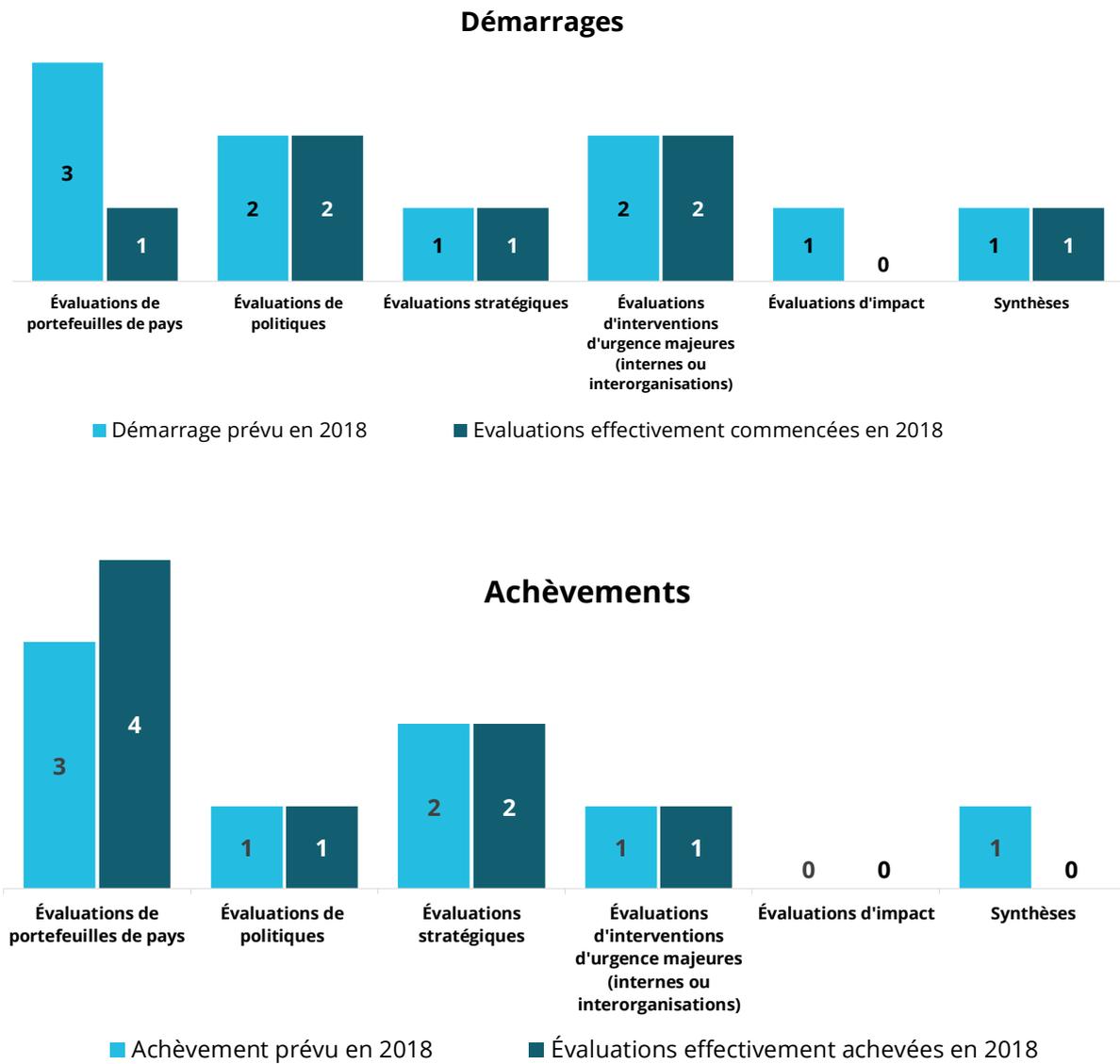
Source: Bureau de l'évaluation.

Performance du Bureau de l'évaluation par rapport à son plan de travail

92. En 2018, le Bureau de l'évaluation a mené à bien son plan de travail; il a achevé une évaluation de portefeuille de pays de plus³¹ que ce qui avait été prévu en début d'année et a produit un rapport de synthèse qui sera présenté au Conseil à la session annuelle de 2019 (figure 21). Deux évaluations de portefeuilles de pays n'ont pas pu être démarrées comme prévu (Madagascar et Malawi), et le calendrier de lancement de nouvelles évaluations d'impact a été modifié pour permettre la préparation et l'ouverture de deux guichets d'évaluation d'impact en 2018 et en 2019.

³¹ Une évaluation du portefeuille d'activités du PAM en Éthiopie (2012-2017).

Figure 21: Mise en œuvre du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018 (prévu/réalisé)



Source: Bureau de l'évaluation.

Troisième partie: Quelles sont les perspectives d'évolution de l'évaluation au PAM?

93. Fin 2018, on était à mi-parcours de la mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation (2016-2021). Comme indiqué dans les première et deuxième parties du présent document, des progrès substantiels ont été accomplis dans la réalisation de chacun des quatre objectifs de cette politique. L'évaluation du PAM menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) en 2017-2018 est intervenue au moment opportun et a permis de constater que le PAM disposait de structures et de fonctions de contrôle et d'évaluation bien conçues. Les évaluations du PAM ont une couverture adéquate et le PAM fait rapport annuellement au Conseil sur la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations. Certes ce sont là des points forts du PAM depuis longtemps, mais l'organisation a investi pour les améliorer encore, de sorte que des organismes d'évaluation indépendants tels que le Corps commun d'inspection lui attribuent une note élevée pour ces fonctions (voir l'encadré ci-après)³².

La solide base de données factuelles du PAM est de plus en plus utilisée dans la planification et la programmation, même si certains aspects doivent encore être perfectionnés, comme l'approche de la gestion des connaissances, qui doit gagner en cohérence. Le PAM a investi considérablement pour créer une base de données factuelles importante et pertinente pour ses activités. Une fonction d'évaluation indépendante et hautement stratégique opérant au niveau institutionnel contrôle la production d'évaluations centralisées et décentralisées de grande qualité et de résumés des constatations qui viennent enrichir les processus de planification. Un système permettant au public de suivre les réponses de la direction à toutes les évaluations ainsi que la mise en œuvre des recommandations a été élaboré et sera déployé en 2019. Le PAM s'est employé, au prix d'un effort considérable, à faire en sorte que la base de données factuelles soit utilisée et, même si le système présente encore quelques lacunes, le recours à des données probantes lors la planification et de la programmation est en train de passer dans les mœurs. Les principales lacunes sont l'absence d'une approche systématique de la gestion des connaissances, qui permettrait une exploitation et une mise en commun plus efficaces des enseignements tirés de l'expérience, et la capacité de suivre le déroulement des interventions peu performantes. Concernant ce dernier point, des systèmes de surveillance sont en phase de déploiement et doivent encore évoluer.

Le PAM dispose d'une fonction d'évaluation indépendante puissante, qui s'attache à parfaire la couverture et la qualité des évaluations, à la fois centralisées et décentralisées, et qui garantit que ces évaluations ne restent pas sans réponse. Le Directeur du Bureau de l'évaluation assume la direction générale de toutes les évaluations, centralisées et décentralisées, et relève directement du Directeur exécutif. Les évaluations centralisées sont présentées directement au Conseil d'administration. Le Directeur décide librement du programme d'évaluation à planifier et le Bureau de l'évaluation dispose d'une ligne budgétaire distincte.

Le Bureau de l'évaluation a démontré qu'il abordait la planification des évaluations institutionnelles de façon stratégique, s'organisant pour que ces dernières, ainsi que les résumés d'évaluation décentralisée, soient disponibles pour enrichir les processus d'établissement des rapports et de planification du PAM. Un système extrêmement efficace d'assurance qualité est en place pour les évaluations centralisées, en plus d'un système distinct, en cours d'élaboration, visant à garantir la qualité des évaluations décentralisées.

³² MOPAN 2017-18 assessments, février 2019.

Depuis 2016, le Bureau de l'évaluation fait appel à un mécanisme externalisé d'évaluation de la qualité a posteriori, dans lequel des évaluateurs indépendants notent la qualité de toutes les évaluations (centralisées et décentralisées) qui s'achèvent par rapport aux normes de qualité établies par le PAM. Les résultats sont publiés dans le Rapport annuel sur l'évaluation présenté au Conseil d'administration. Toutes les évaluations sont rendues publiques accompagnées des réponses de la direction aux éventuelles recommandations, et un système permet de suivre les suites qui y sont données³³.

94. S'appuyant sur les résultats obtenus jusqu'ici, le PAM a recensé les priorités essentielles pour 2019 afin de continuer d'avancer vers la concrétisation des objectifs définis dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021).

Priorités visant à pérenniser l'indépendance, la crédibilité et l'utilité des évaluations centralisées et décentralisées

95. *Nouvelle approche de l'évaluation des PSP.* Le rapport d'évaluation des PSP pilotes comprenait une recommandation³⁴ préconisant de veiller à ce que les évaluations des portefeuilles de pays soient bien au cœur du système de gestion de la performance pour assurer une meilleure évaluation de la contribution du PAM aux résultats en matière de développement. Les mesures préconisées étaient les suivantes:
- *Adapter le modèle actuel d'évaluation de portefeuille de pays aux PSP.* L'adoption d'une nouvelle norme de couverture à l'occasion de la mise en œuvre de la politique de 2016 en matière de plans stratégiques de pays et le passage du PAM au cadre fixé par la feuille de route intégrée supposent le remplacement des évaluations de portefeuilles de pays par des évaluations de PSP. Les changements apportés au système d'assurance qualité des évaluations seront harmonisés avec la politique en matière de PSP, de sorte que ces derniers soient évalués en temps voulu pour éclairer la conception des nouveaux PSP. Compte tenu des 35 évaluations de PSP planifiées pour la période 2019-2021, cet objectif revêt une importance particulière. Au fil du temps, l'extension de la couverture des évaluations produira une somme de données factuelles sur les PSP dans différents contextes, ce qui renforcera l'apprentissage et la responsabilité à l'égard des parties prenantes. L'approche révisée sera testée durant l'année 2019 et corrigée s'il y a lieu en 2020.
 - *Assurer le financement durable des évaluations de PSP.* Un mécanisme permettant d'assurer le financement des évaluations de PSP à partir des budgets de portefeuille de pays et de faire en sorte que des mesures complémentaires soient en place quand les bureaux de pays rencontrent des problèmes de financement est en cours d'élaboration.
 - *Introduire un système de notation mesurant la performance des PSP.* L'évaluation des PSP pilotes a conduit à recommander également que l'on introduise un système de notation applicable aux évaluations de PSP. Le Bureau de l'évaluation expérimentera ce système de notation au fur et à mesure de la mise en application du modèle d'évaluation des PSP en 2019 et 2020. S'il est viable, il sera utilisé dans toutes les évaluations de PSP, et ce à partir des PSP de la deuxième génération.

³³ Extrait de l'évaluation du PAM réalisée par le MOPAN pour 2017-2018, février 2019, disponible (en anglais seulement) à l'adresse: <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/index.htm>.

³⁴ WFP/EB.2/2018/7-A/Add.1 – recommandation 4 b).

96. *Synthèse des données d'évaluation.* Pour contribuer à combler la lacune mentionnée dans le rapport du MOPAN au sujet de la gestion des connaissances, le Bureau de l'évaluation a élaboré et testé une méthode d'établissement de rapports de synthèse d'évaluation, et de production de rapports succincts sur des sujets particuliers. Le Bureau de l'évaluation continuera de développer les capacités nécessaires pour faire la synthèse des données d'évaluation et améliorer ainsi leur utilisation, et mettra son expérience à profit en élaborant de nouveaux types de produits visant expressément à remédier aux déficits de données factuelles et à répondre aux besoins d'apprentissage.
97. *Dispositions sur l'impartialité.* En 2019, en plus des mécanismes déjà en place pour garantir l'impartialité et des dispositions relatives à la déontologie, conformément à la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021), le Bureau de l'évaluation renforcera encore le cadre conceptuel des évaluations centralisées et décentralisées en élaborant un train de mesures intégré destiné à prévenir les situations qui mettent l'impartialité ou la déontologie en danger, et à faciliter un redressement rapide de ces situations.
98. *Approche systématique de la réponse de la direction.* En accord avec le rapport d'évaluation du MOPAN, le Bureau de l'évaluation maintiendra sa contribution à l'initiative menée par la Division de la gestion des ressources pour assurer un suivi systématique et cohérent de la mise en application de toutes les recommandations découlant des mécanismes de contrôle, y compris celle issues des évaluations centralisées et décentralisées du PAM. La conception d'un système de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du respect des normes est prévue en 2019 et sa mise en service au second semestre de la même année. Une fois opérationnel, ce système devrait faciliter un meilleur suivi de la mise en application des mesures prises en réponse aux recommandations issues de toutes les évaluations, centralisées et décentralisées, et permettre une analyse qualitative de ces recommandations et des suites qui leur sont données par la direction.

Priorités en matière de renforcement de la couverture des évaluations centralisées et décentralisées

99. *Stratégie en matière d'évaluation d'impact.* Les évaluations d'impact jouent un rôle de plus en plus important dans la production de connaissances et de données probantes au PAM. Les séries d'évaluations d'impact qui se sont achevées en 2017 ont porté sur des aspects liés à la directive de la Division de la nutrition concernant les normes minimales à adopter en matière de nutrition dans les conditions de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. En 2018, conscient de l'importance que revêtent les données factuelles lorsqu'on veut optimiser les interventions et recueillir les fruits des expériences passées et des enseignements qu'on en a tirés, le Bureau de l'évaluation a commencé à élaborer une stratégie en matière d'évaluation d'impact qui définit l'ambition, l'approche, les partenariats et les ressources susceptibles d'aider le PAM à amplifier les activités relatives à ce type d'évaluations. Cela contribuera à tirer pleinement parti des potentialités des évaluations d'impact en matière de production de données factuelles propres à éclairer les efforts consentis au niveau mondial pour éliminer la faim, dans les domaines prioritaires dans lesquels ces données font défaut. Le Bureau de l'évaluation a conduit des consultations lors desquelles les domaines prioritaires suivants ont été recensés: modalités de transfert de type monétaire, effets directs afférents à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, interventions relatives au changement climatique et effets directs en matière de résilience, effets directs liés à la nutrition et alimentation scolaire. Conformément à ces priorités, le Bureau de l'évaluation a ouvert en 2018 un nouveau guichet d'évaluation d'impact sur les transferts de type monétaire et l'égalité entre les sexes et prévoit d'en ouvrir un autre en 2019 sur le changement climatique et la résilience.

100. *Mécanismes de financement durable de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM.* Depuis longtemps, la principale source de financement de la fonction d'évaluation est le budget AAP. Concernant les évaluations décentralisées, la principale source de financement est le budget des portefeuilles de pays. À compter de 2019, ce dernier sera également la source de financement des évaluations de PSP. Par ailleurs, une part des fonds multilatéraux est allouée chaque année aux initiatives de développement des capacités d'évaluation dans l'ensemble du PAM. En 2019, un financement multilatéral a été alloué à l'appui à la transposition à plus grande échelle des activités d'évaluation au niveau régional, en réponse à une proposition d'investissement commune coordonnée par le Bureau de l'évaluation en 2018.
101. La diversification des sources de financement au fil du temps est un point essentiel pour soutenir la croissance de la fonction d'évaluation sans exercer sur le budget AAP une pression excessive à mesure que l'on progresse vers la cible définie dans la politique en matière d'évaluation, à savoir consacrer 0,8 pour cent du total des contributions versées au PAM à la fonction d'évaluation.

Priorités en matière d'adéquation des capacités de gestion des évaluations dans l'ensemble du PAM

102. *Constitution d'un corps d'évaluation.* Dans le cadre de l'initiative Personnel 2020 du PAM, la collaboration en cours du Bureau de l'évaluation avec la Division de la gestion et du suivi de la performance et la Division des ressources humaines concernant le renforcement du personnel du PAM chargé du suivi et de l'évaluation demeurera une priorité centrale en 2019. Cette activité impliquera de terminer l'analyse des effectifs chargés du suivi et de l'évaluation, amorcée en 2018 afin d'établir un plan visant à mettre en place au niveau mondial une équipe de suivi et d'évaluation plus stable et plus compétente. Parallèlement, la création d'un vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation permettra au PAM de répondre sans délai aux futurs besoins de personnel, à condition que l'on soit prêt à déployer sans délai des postulants qualifiés dont la candidature a déjà été vérifiée et approuvée.
103. Au vu du nombre croissant d'évaluations à fournir et des autres activités liées à la fonction d'évaluation nécessaires pour exécuter le plan de travail du Bureau de l'évaluation approuvé par le Conseil en 2018, un certain nombre de postes ont été créés à différents niveaux dans ce bureau, qui sont à pourvoir courant 2019 notamment par un processus de recrutement externe avec mise en concurrence. Le Bureau de l'évaluation devrait encore étoffer ses effectifs en 2020 pour assurer l'extension continue de la couverture des évaluations centralisées (évaluations des politiques et des plans stratégiques de pays en particulier). En plus des postes existant au niveau régional, les bureaux de pays les plus grands et quelques divisions du Siège ont manifesté leur intérêt pour la création de postes de chargé de l'évaluation qui permettraient de soutenir des activités d'évaluation en progression. Ces postes contribueraient à éviter de surexploiter les capacités du personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans les unités qui gèrent d'importants portefeuilles d'évaluations.
104. *Stratégie de renforcement des capacités en matière d'évaluation à l'échelle institutionnelle.* Pour définir une approche plus large du développement des capacités d'évaluation dans l'ensemble du PAM, le Bureau de l'évaluation va élaborer une stratégie institutionnelle de développement des capacités en la matière, qui sera mise en place au cours de l'année 2019. La stratégie vise à répondre au besoin croissant de perfectionnement professionnel du personnel du PAM chargé de l'évaluation, conformément au cadre de compétences du GNUJ. L'initiative EvalPro étant désormais bien établie, le Bureau de l'évaluation s'oriente vers un modèle de prestation de services en interne, aussi l'année 2019 sera-t-elle consacrée au renforcement des capacités du personnel chargé de l'évaluation au sein du Bureau de

l'évaluation et dans les bureaux régionaux, afin qu'il puisse assurer la formation EvalPro de façon professionnelle.

Priorités en matière de renforcement des partenariats au sein des instances internationales

105. La réforme du système des Nations Unies pour le développement actuellement en cours ouvre des perspectives prometteuses de participation à des évaluations conjointes ou menées à l'échelle du système, notamment au niveau des pays; cependant, il conviendra de concilier ces activités avec la nécessité d'assurer la couverture convenable des évaluations propres au PAM pour répondre aux besoins de la direction du PAM et à ceux des bailleurs de fonds en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage.
106. Le Bureau de l'évaluation participe activement avec d'autres membres du GNUE aux évaluations de PNUAD en lien avec les évaluations décentralisées conjointes menées à l'appui du Programme 2030. Fort des progrès accomplis en 2018, le Bureau de l'évaluation élaborera des directives sur les évaluations conjointes en 2019 et contribuera à en améliorer la pratique.

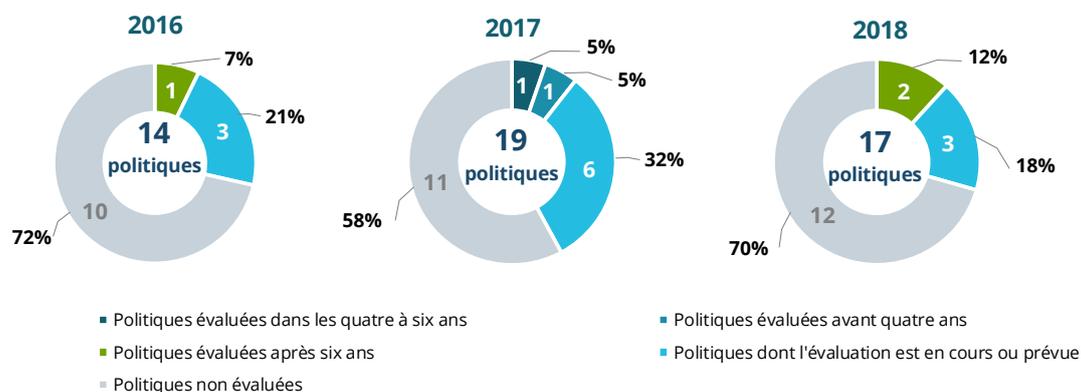
Limitation de responsabilité

107. Les frontières et noms indiqués ainsi que les appellations employées dans ce rapport et la présentation des données sur les cartes qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.
108. Une ligne en pointillé représente approximativement la ligne de contrôle entre les régions du Jammu et Cachemire établie par l'Inde et le Pakistan. Les parties intéressées ne sont pas encore parvenues à un accord sur le statut définitif de ces régions.
109. La frontière définitive entre la République du Soudan et la République du Soudan du Sud n'a pas encore été établie.
110. Le statut définitif d'Abyei n'a pas encore été établi.

ANNEXE I

Tableau de bord des indicateurs de performance clés

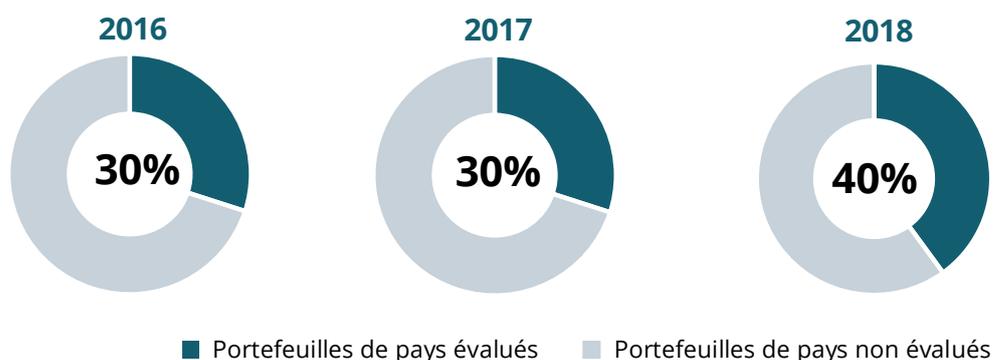
1. Pourcentages des politiques actives à évaluer, qui ont été évaluées ou dont l'évaluation est prévue ou en cours



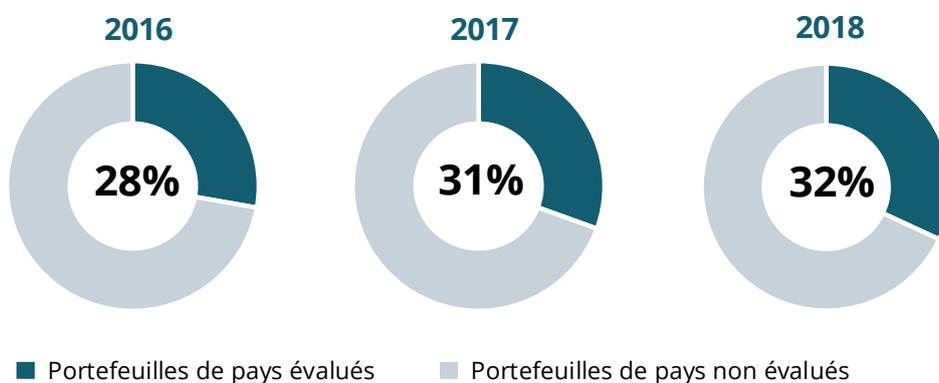
2. Pourcentages des politiques actives à évaluer quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre, qui ont été évaluées ou dont l'évaluation est prévue ou en cours



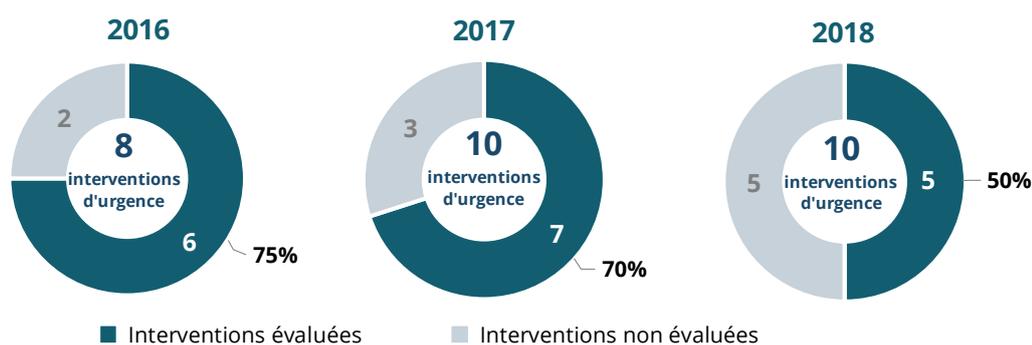
3. Pourcentage des dix plus grands portefeuilles du PAM ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays dans les cinq années précédentes



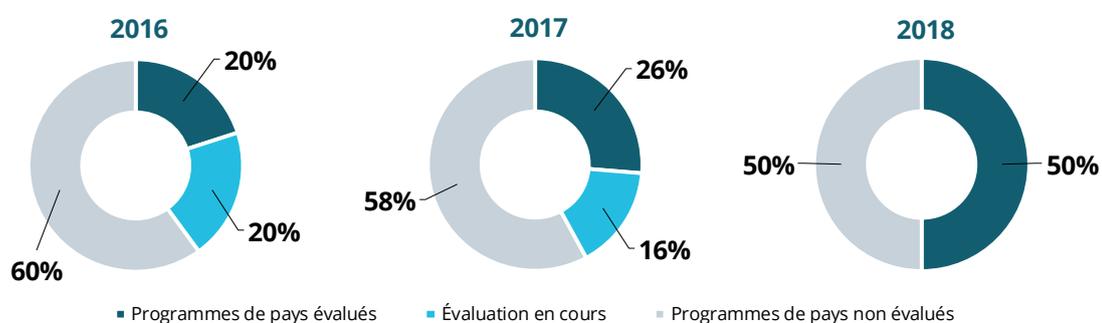
4. Pourcentage des portefeuilles du PAM (à l'exclusion des 10 plus grands) ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays dans les 10 années précédentes



5. Pourcentage des interventions d'urgence majeures actives coordonnées au niveau central en cours dans les trois années précédentes, qui ont été évaluées

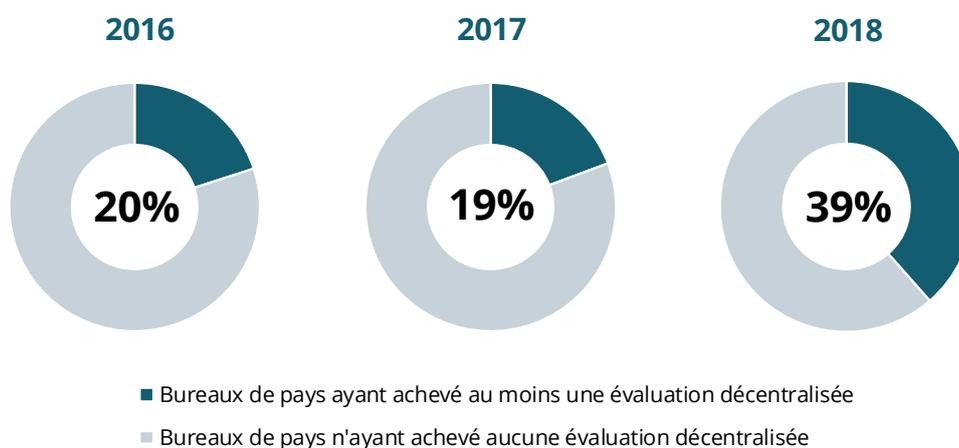


6. Pourcentages des programmes de pays qui se sont achevés pendant l'année de référence et qui ont été évalués pendant celle-ci ou l'année précédente*



* Les données ne comprennent pas les évaluations décentralisées commandées par des divisions du Siège et couvrant cinq pays.

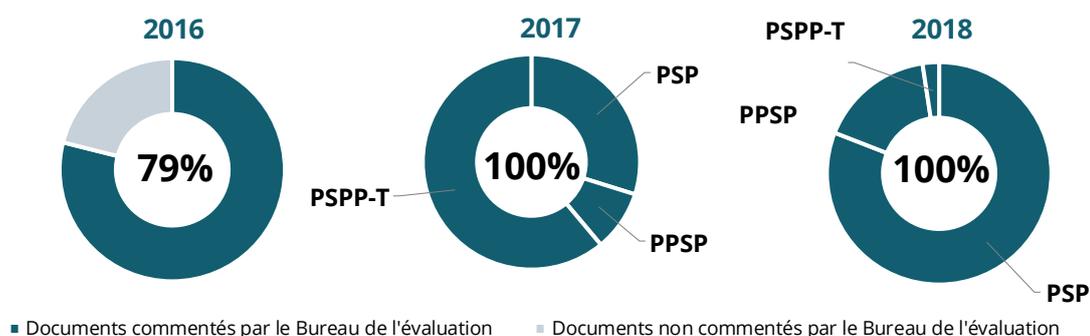
7. Pourcentage des bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée pendant l'année de référence ou l'une des deux années précédentes



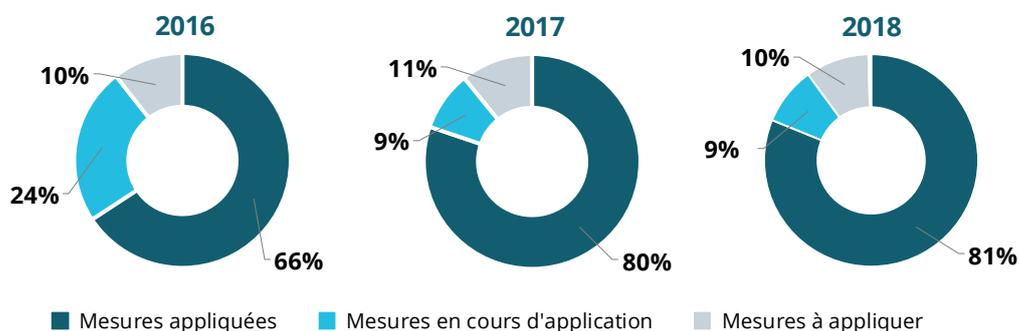
8. Vérification a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation achevés, 2016-2018



9. Pourcentage de projets de notes conceptuelles de plans stratégiques de pays examinés et commentés par le Bureau de l'évaluation

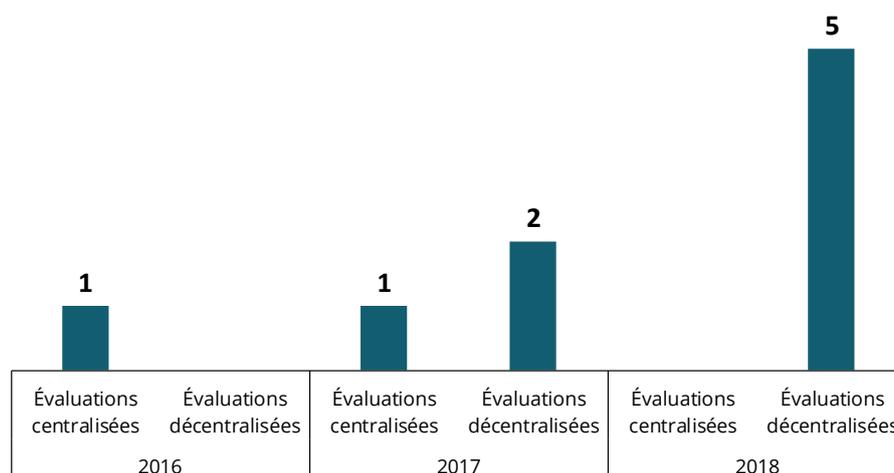


10. Bilan de l'application des mesures visant à donner suite aux recommandations issues des évaluations*

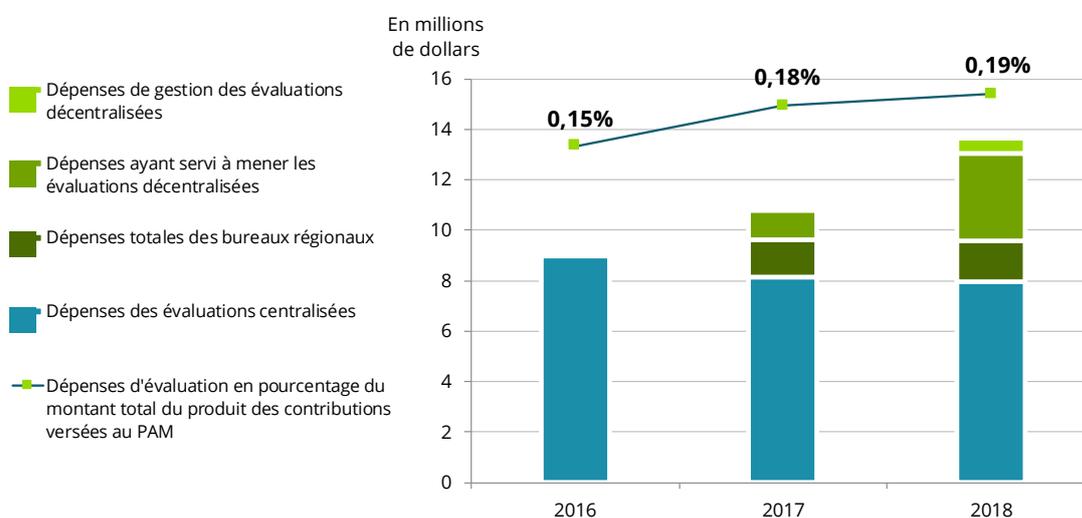


* Les données ne comprennent pas les évaluations décentralisées.

11. Nombres d'évaluations conjointes ou interorganisations de l'action humanitaire auxquelles le PAM a participé, 2016-2018



12. Dépenses consacrées à l'évaluation en pourcentage du montant total des contributions versées au PAM



ANNEXE II

Vue d'ensemble des politiques du PAM en vigueur en 2018 et couverture des évaluations

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2000	Approches participatives <i>Approches participatives (WFP/EB.3/2000/3-D)</i>		
2002	Insécurité alimentaire en milieu urbain** (première session ordinaire de 2020) <i>L'insécurité alimentaire en milieu urbain: Stratégies pour le PAM (WFP/EB.A/2002/5-B)</i>		
2003	Assistance alimentaire et moyens d'existence dans les situations d'urgence* <i>Assistance alimentaire et moyens d'existence dans les situations d'urgence: Stratégies du PAM (WFP/EB.A/2003/5-A)</i>		
2004	Évaluation des besoins en situation d'urgence* <i>Évaluations des besoins d'urgence (WFP/EB.1/2004/4-A)</i>	Deuxième session ordinaire de 2007 ¹	
2004	Principes humanitaires <i>Principes humanitaires (WFP/EB.A/2004/5-C)</i>	Session annuelle de 2018	
2005	Définition des situations d'urgence* <i>Définition des situations d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1)</i>		
2005	Retrait après une situation d'urgence* <i>Retrait après une situation d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-B)</i>		
2006	Ciblage dans les situations d'urgence* <i>Le ciblage dans les situations d'urgence (WFP/EB.1/2006/5-A)</i>		
2006	Accès humanitaire <i>Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM (WFP/EB.1/2006/5-B/Rev.1)</i>	Session annuelle de 2018	
2006	Achats de produits alimentaires dans les pays en développement** (deuxième session ordinaire de 2019) <i>Achats de produits alimentaires dans les pays en développement (WFP/EB.1/2006/5-C)</i>		
2006	Analyse économique <i>Rôle et application de l'analyse économique au PAM (WFP/EB.A/2006/5-C)</i>		
2008	Bons et transferts monétaires <i>Bons d'alimentation et transferts monétaires comme instruments d'assistance alimentaire: enjeux et perspectives (WFP/EB.2/2008/4-B)</i>	Première session ordinaire de 2015 ²	

¹ Évaluation du Plan de mise en œuvre destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence du PAM (WFP/EB.2/2007/6-A).

² Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM relative aux transferts monétaires et aux bons (2008-2014) (WFP/EB.1/2015/5-A).

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2009	Développement des capacités** (première session ordinaire de 2020) <i>Politique du PAM en matière de renforcement des capacités (WFP/EB.2/2009/4-B)</i>	Première session ordinaire de 2017 ³	
2010	VIH et sida ⁴ <i>Politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida (WFP/EB.2/2010/4-A)</i>		
2011	Réduction et gestion des risques de catastrophe <i>Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe (WFP/EB.2/2011/4-A)</i>		
2012	Protection humanitaire** (deuxième session ordinaire de 2020) <i>Politique du PAM en matière de protection humanitaire (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1)</i>	Session annuelle de 2018	
2012	Protection sociale et filets de sécurité <i>Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (WFP/EB.A/2012/5-A)</i>	Session annuelle de 2019	2018
2013	Consolidation de la paix dans les situations de transition <i>Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1)</i>		
2013	Alimentation scolaire ^{5*} <i>Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2013/4-C)</i>		
2014	Partenariat institutionnel ^{6**} (deuxième session ordinaire de 2019) <i>Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat (2014-2017) (WFP/EB.A/2014/5-B)</i>	Session annuelle de 2017	
2014	Gestion du personnel <i>Stratégie du PAM en matière de personnel: Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 (WFP/EB.2/2014/4-B)</i>	Première session ordinaire de 2020	2018
2015	Problématique femmes-hommes ⁷ <i>Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) (WFP/EB.A/2015/5-A)</i>	Session annuelle de 2020	2019

³ Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités (WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1)

⁴ Une évaluation thématique des interventions du PAM dans le domaine du VIH/sida en Afrique subsaharienne a été présentée à la deuxième session ordinaire de 2008 (WFP/EB.2/2008/6-A/Rev.1).

⁵ Une évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire a été présentée à la première session ordinaire de 2012 (WFP/EB.1/2012/6-D).

⁶ Rapport succinct de l'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat (WFP/EB.A/2017/7-B).

⁷ Une évaluation de la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes (2008-2013) a été présentée à la première session ordinaire de 2014 (WFP/EB.1/2014/5-A).

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2015	Renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition* <i>Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C)</i>		
2015	Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire <i>Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2015/5-D)</i>		
2015	Fraude et corruption <i>Politique de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2015/5-E/1)</i>		
2015	Évaluation ⁸ <i>Politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)</i>		
2016	Plans stratégiques de pays* <i>Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1)</i>		
2017	Environnement <i>Politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1)</i>		
2017	Changement climatique <i>Politique en matière de changement climatique (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1)</i>		
2017	Nutrition ⁹ <i>Politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C)</i>		
2017	Préparation aux situations d'urgence <i>Politique en matière de préparation aux situations d'urgence: renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1)</i>		
2018	Gestion globale des risques <i>Politique en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.2/2018/5-C)</i>		
2018	Contrôle <i>Cadre de contrôle du PAM (WFP/EB.A/2018/5-C)</i>		

* Selon les évaluations stratégiques terminées, en cours et programmées.

** Nouvelle politique devant être présentée au Conseil d'administration.

⁸ Un examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial a été présenté à la session annuelle de 2014 (WFP/EB.A/2014/7-D).

⁹ Une évaluation de la politique du PAM en matière de nutrition (2012-2014) a été présentée à la deuxième session ordinaire de 2015 (WFP/EB.2/2015/6-A).

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUE	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
PNUAD	plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire