



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

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 23-26 juin 2025

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 22 mai 2025

WFP/EB.A/2025/7-G/1/Rev.1

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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 2024

### Introduction

Le présent document est le troisième rapport annuel sur l'évaluation établi en application de la politique d'évaluation du PAM (2022)<sup>1</sup> et dans le respect du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025<sup>2</sup>.

La première partie fait la synthèse des principaux enseignements tirés des évaluations centralisées achevées en 2024. Elle s'articule autour des effets directs stratégiques et des questions transversales auxquelles le PAM se consacre, et met en évidence les principaux résultats qu'il a obtenus et les problèmes systémiques qui l'ont parfois empêché d'aboutir.

La deuxième partie est consacrée à l'examen de la performance globale de la fonction d'évaluation au PAM. Elle mesure les progrès réalisés au regard des effets directs énoncés dans la politique d'évaluation et rend compte des aspects suivants: qualité, couverture, utilisation, capacités, partenariats et ressources financières et humaines en matière d'évaluation.

<sup>1</sup> "Politique d'évaluation du PAM (2022)" (WFP/EB.1/2022/4-C).

<sup>2</sup> "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

*Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C), et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.*

### Coordonnateurs responsables:

Mme A.-C. Luzot  
Directrice de l'évaluation  
courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

M. S. Dahan  
Responsable du contrôle des risques et Directeur  
Division de la gestion des risques  
courriel: [salvador.dahan@wfp.org](mailto:salvador.dahan@wfp.org)

Mme S. Longford  
Directrice adjointe  
Bureau de l'évaluation  
courriel: [sarah.longford@wfp.org](mailto:sarah.longford@wfp.org)

Mme H. Spanos  
Directrice adjointe  
Division de la gestion des risques  
courriel: [harriet.spanos@wfp.org](mailto:harriet.spanos@wfp.org)

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2024" (WFP/EB.A/2025/7-G/1/Rev.1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2025/7-G/1/Add.1.

---

\* 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: Principaux enseignements tirés des évaluations centralisées

1. Comme dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2023, la première partie du présent rapport répond à la demande formulée par les membres du Conseil d'administration au cours de la consultation annuelle sur l'évaluation de 2022, à savoir que les problèmes systémiques mis en évidence par toutes les évaluations centralisées achevées au cours de l'année écoulée soient inclus dans le rapport annuel sur l'évaluation du PAM. En conséquence, on trouvera dans la présente section les enseignements tirés de toutes les évaluations centralisées achevées en 2024. Elle répond à un double objectif: favoriser l'apprentissage et rendre compte de l'action menée, afin d'appuyer les efforts constants que le PAM déploie pour optimiser sa performance et aider plus efficacement les bénéficiaires sur le terrain. Les constatations pertinentes issues des évaluations sont aussi mentionnées dans le rapport annuel sur les résultats du PAM.
2. Les constatations ont été établies à partir de deux évaluations de politiques, de deux évaluations stratégiques, d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central, d'une synthèse d'évaluations et de sept évaluations de plans stratégiques de pays (PSP) achevées en 2024 et présentées au Conseil (voir le tableau 1).

**TABLEAU 1: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES ACHÉVÉES OU EN COURS EN 2024 ET NOUVELLES EN 2025**

| Type d'évaluation   | 2024   |   | 2025  |
|---|--|---|---|
|   | Évaluations achevées   | Évaluations en cours  | Nouvelles évaluations                       |
| Évaluations de politiques   | Politique environnementale (EB.1/2025)   | Gestion globale des risques (EB.2/2025)   |   |
|   | Préparation aux situations d'urgence (EB.1/2025)                               |   |   |
| Évaluations stratégiques  | Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (EB.A/2024)        | Appui apporté aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et aux migrants (EB.A/2025) | Protection sociale (EB.A/2026)              |
|   | Évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 (EB.2/2024) | Feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025) (EB.1/2026) <sup>3</sup>        | Contexte des partenariats (EB.2/2026)       |
|   |  | Ciblage et établissement des priorités (EB.1/2026)  |   |
| Évaluations de PSP ou de plans stratégiques de pays provisoires (PSP) | PSP pour la Colombie (2021-2024) (EB.2/2024)                                   | PSP pour l'Arménie (2019-2024) (EB.1/2026)  | PSP pour le Bangladesh (2022-2026)          |
|   | PSP pour Cuba (2021-2024) (EB.2/2024)  | PSP pour la Chine (2022-2025) (EB.2/2025)   | PSP pour le Cameroun (2022-2026)            |
|   | PSP pour la Guinée (2019-2022) (EB.A/2024)                                     | PSP pour le Congo (2019-2023) (EB.2/2026)   | PSP multipays pour les Caraïbes (2022-2026) |
|   | PSP pour le Lesotho (2019-2024) (EB.A/2024)                                    | PSP pour la Côte d'Ivoire (2019-2023) (EB.2/2025)   | PSP pour le Liban (2023-2025)               |
|   | PSP pour le Mali (2020-2024) (EB.2/2024)                                       | PSP pour l'Eswatini (2020-2024) (EB.2/2025)   | PSP pour le Mozambique (2022-2026)          |

<sup>3</sup> L'évaluation stratégique de la feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement du PAM inclut une évaluation de la mise en œuvre de la politique du PAM relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires (2019).

**TABLEAU 1: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES ACHEVÉES OU EN COURS EN 2024 ET NOUVELLES EN 2025**

| Type d'évaluation   | 2024   |  | 2025  |
|---|--|--|---|
|   | Évaluations achevées   | Évaluations en cours   | Nouvelles évaluations   |
|   | PSPP pour la République arabe syrienne (2018-2025) (EB.2/2024)   | PSP pour l'Éthiopie (2020-2025) (EB.A/2025)  | PSP pour le Soudan du Sud (2023-2025)   |
|   | PSP pour le Rwanda (2019-2023) (EB.2/2024)   | PSP pour le Guatemala (2021-2024) (EB.1/2026)  | PSP pour le Tadjikistan (2023-2026)   |
|   |  | PSP pour l'Indonésie (2021-2025) (EB.2/2025)   | PSP pour le Togo (2022-2026)  |
|   |  | PSP pour l'Iraq (2020-2024) (EB.1/2026)  | PSP pour le Zimbabwe (2022-2026)  |
|   |  | PSP pour le Libéria (2019-2023) (EB.A/2026)  |   |
|   |  | PSP pour le Niger (2020-2024) (EB.2/2025)  |   |
|   |  | PSP pour l'Ouganda (2018-2022) (EB.2/2025)   |   |
|   |  | PSP pour la République démocratique du Congo (2021-2024) (EB.2/2025)   |   |
|   |  | PSPP pour la République islamique d'Iran (2018-2025)   |   |
|   |  | PSP pour la Sierra Leone (2020-2024) (EB.2/2025)   |   |
|   |  | PSP pour la Somalie (2022-2025) (EB.1/2026)  |   |
|   |  | PSP pour la Türkiye (2023-2025) (EB.2/2025)  |   |
| <b>Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central</b> | Réponse d'urgence du PAM aux crises prolongées au Sahel et dans d'autres pays d'Afrique centrale (2018-2023) (EB.2/2024) | Intervention du PAM en Ukraine (EB.A/2025) <sup>4</sup><br>Intervention du PAM au Yémen (EB.2/2025) <sup>5</sup> | Intervention d'urgence majeure du PAM coordonnée au niveau central menée face à la crise régionale soudanaise (EB.A/2026) |

<sup>4</sup> Cette évaluation couvre le PSPP de transition pour l'Ukraine (2023-2024).

<sup>5</sup> Cette évaluation couvre les PSPP pour le Yémen portant sur les périodes 2019-2022 et 2023-2025; elle remplace l'évaluation du PSPP initialement prévue.

**TABLEAU 1: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES ACHEVÉES OU EN COURS EN 2024 ET NOUVELLES EN 2025**

| Type d'évaluation   | 2024   |  | 2025  |
|---|--|--|---|
|   | Évaluations achevées   | Évaluations en cours   | Nouvelles évaluations   |
| Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle | Intervention menée face à la crise humanitaire dans le nord de l'Éthiopie  | Synthèse des données factuelles issues d'évaluations de la crise humanitaire en Ukraine  | Intervention menée face à la crise humanitaire en République démocratique du Congo                            |
|   | Intervention menée face à la crise humanitaire en Afghanistan  | Intervention menée face à la crise humanitaire en Somalie  | Synthèse des problèmes récurrents soulevés dans les évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle |
|   |  | Intervention menée face à la crise humanitaire en Türkiye et en République arabe syrienne  |   |
| Synthèses   | Partenaires coopérants du PAM (EB.2/2024)  | Action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire (2019-2024) (EB.A/2025)   | Participation du PAM à la coordination de l'action humanitaire des Nations Unies (EB.A/2026)                  |
| Évaluations mondiales conjointes/synthèses conjointes     | Évaluation conjointe des activités du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) consacrées à la protection sociale, qui a été cogérée par ONUSIDA, le PAM, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) | Évaluation de la riposte collective internationale à la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) sous forme d'aide au développement et d'assistance humanitaire, dirigée par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et la Coalition mondiale d'évaluation de la réponse à la COVID-19 |   |
|   |  | Évaluation à l'échelle du système de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap   |   |
|   | Synthèse interorganisations des évaluations du système des Nations Unies sur l'objectif de développement durable (ODD) 5, dirigée par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)  | Synthèse conjointe de la Coalition pour la synthèse des ODD (comme co-chef de file du pilier "population")   |   |
|   |  | Évaluation à l'échelle du système du lien et de l'harmonisation des programmes de pays avec les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et de la configuration des équipes de pays des Nations Unies   |   |

*Abréviations:* EB.1 = première session ordinaire du Conseil d'administration; EB.2 = deuxième session ordinaire du Conseil d'administration; EB.A = session annuelle du Conseil d'administration.

### Comment le positionnement stratégique du PAM a-t-il évolué?

3. ***Poursuite de l'évolution de la trajectoire stratégique.*** Dans l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, il a été mentionné que plusieurs modifications importantes avaient été apportées à la trajectoire stratégique du PAM, et notamment que les programmes d'action visant à changer la vie et à sauver des vies étaient mieux intégrés. Les évaluations réalisées au niveau des pays en 2024 ont fait état de cette transition, tout comme le rapport annuel sur l'évaluation en 2023. Les principaux aspects de cette évolution ont été les suivants:
  - *Accent mis sur le renforcement des capacités des pays*, par exemple dans les domaines de la protection sociale, de la préparation aux catastrophes et aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, ainsi que du suivi de la situation en matière de sécurité alimentaire, qui est allé de pair avec une réduction des interventions fondées sur une assistance directe;
  - *Appui à l'élaboration de politiques et de stratégies nationales en matière de sécurité alimentaire et de nutrition* dans tous les pays ayant fait l'objet d'une évaluation;
  - *Intensification de l'attention portée au relèvement rapide, à la résilience et à la résilience intégrée*, lorsque les conditions le permettaient.
4. ***Un solide corpus de données factuelles, mais des progrès encore possibles pour déterminer les différents besoins.*** Les PSP du PAM reposaient sur de solides données factuelles, obtenues grâce à une analyse rigoureuse des besoins en matière d'alimentation et de nutrition et, dans la plupart des cas, des vulnérabilités particulières y étaient mentionnées. Toutefois, il est arrivé qu'on ne dispose que de données de portée nationale et de données socioéconomiques dépassées, en particulier à l'échelon infranational, d'où des difficultés pour comprendre la nature de besoins évoluant rapidement et pour y répondre. Il n'a parfois pas été possible de définir les besoins précis de tel ou tel groupe, et les activités de renforcement des capacités des pays n'ont pas toujours été menées sur la base d'une analyse adéquate des besoins systémiques.
5. ***Conditions instables.*** Il est ressorti de toutes les évaluations que la mise en œuvre des programmes de pays du PAM avait de nouveau été entravée par des chocs ou des facteurs de perturbation, comme cela avait été le cas en 2023. Il a pu s'agir de chocs climatiques (comme des inondations, des sécheresses, des séismes et des vagues de froid particulièrement rigoureux); de chocs de nature politique suscitant des préoccupations en matière de sécurité (comme des coups d'État, des grèves, des élections, des sanctions, des embargos ou un conflit armé); ou de situations d'urgence liées à la santé et de leurs conséquences (comme la COVID-19, la maladie à virus Ebola et le choléra). En 2024, plusieurs pays, dont la Colombie, le Mali et la République arabe syrienne se trouvaient en situation de conflit ou d'après-conflit; de vastes mouvements de population ont été observés dans les pays du Sahel; et certains pays, comme la République arabe syrienne, étaient aux prises avec une crise économique.
6. Par conséquent, dans toutes les situations, le PAM a dû déployer ses solides capacités d'intervention d'urgence; l'ensemble des sept PSP, ainsi que les programmes établis pour les huit pays couverts par l'évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central pour le Sahel, ont fait l'objet de révisions budgétaires en raison de l'accroissement des besoins d'urgence.

7. *Transition stratégique en cours, mais entravée par des goulets d'étranglement.* Les évaluations ont fait état de progrès d'ensemble positifs sur la voie de la transition stratégique envisagée, mais à des degrés divers en fonction de la stabilité de l'environnement opérationnel et de facteurs internes. Dans l'ensemble des sept évaluations de PSP, il a été indiqué que le PAM avait combiné avec succès des interventions humanitaires et d'autres axées sur le développement, par exemple dans le domaine de la protection sociale réactive face aux chocs.
8. Dans d'autres domaines, les progrès ont été plus modestes, tenant principalement au constat partagé selon lequel le PAM était un partenaire technique compétent dans des domaines comme la nutrition. Deux faiblesses en particulier ont freiné la transition stratégique prévue:
  - Certes, l'évolution vers le renforcement des capacités des pays s'est peu à peu imposée, comme en 2023, mais il a de nouveau été mentionné dans plusieurs évaluations que les efforts déployés ne l'étaient pas en application d'une orientation stratégique globale, et qu'ils étaient parfois davantage centrés sur le développement des capacités techniques individuelles que sur le renforcement institutionnel des gouvernements et des systèmes nationaux.
  - S'agissant de la décision prise d'accroître le nombre de programmes intégrés axés sur la résilience, il a été indiqué dans certaines évaluations que les concepts de départ ne se traduisaient pas toujours par une mise en œuvre pragmatique sur le terrain – à titre d'exemple, les corrélations entre interventions en cas de crise, d'une part, et relèvement rapide et résilience, d'autre part, n'avaient pas toujours été explicitées, que ce soit sur le plan conceptuel ou au niveau opérationnel.
9. *Des progrès en matière d'internalisation.* En 2024 comme en 2023, il est ressorti des évaluations que certaines structures organisationnelles n'étaient pas optimisées pour les bureaux de pays, une centralisation excessive de la prise de décisions ayant parfois pour effet de freiner l'accomplissement d'une transition complète sur le plan stratégique. En revanche, la cohésion interne pour ce qui est de la mise en œuvre des PSP, jugée déficiente en 2023, a été évaluée plus positivement en 2024. L'ensemble des évaluations de PSP, ainsi que l'évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central portant sur huit pays du Sahel et d'Afrique centrale, ont fait état d'efforts plus concertés pour intégrer les activités axées sur l'aide humanitaire et le développement, notamment grâce à la convergence géographique recherchée pour certaines activités, à l'appui apporté à l'intégration des réfugiés et des migrants, et à l'action menée pour que les réfugiés ne dépendent plus de l'assistance alimentaire d'urgence, et pour les intégrer dans l'environnement socioéconomique le cas échéant. Toutefois, l'absence de fonds utilisables de manière souple, la réticence de gouvernements à faciliter l'accès de personnes déplacées à des moyens d'existence, ainsi que l'évolution de la conjoncture politique et en matière de sécurité, ont encore constitué des entraves.

10. *Des capacités solides en matière d'intervention d'urgence.* Toutes les évaluations ont indiqué que, lorsque cela avait été nécessaire, le PAM avait continué de mobiliser ses solides compétences en matière d'intervention d'urgence et d'adaptation rapide. Lorsque des situations d'urgence telles que des catastrophes liées au climat ou à un conflit se sont déclenchées, les stratégies employées ont consisté à distribuer des produits alimentaires prépositionnés, à mettre en place des dispositifs de financement de manière à proposer des transferts monétaires aux migrants et à fournir des colis alimentaires prêts à consommer aux migrants se déplaçant à pied. L'évaluation de la politique du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence a conclu que des efforts substantiels étaient consentis pour améliorer l'état de préparation des gouvernements à de telles situations, d'où un renforcement des capacités et des compétences dans des domaines tels que les chaînes d'approvisionnement, les mesures d'anticipation et la protection sociale réactive face aux chocs; au niveau local, les résultats obtenus ont été moins visibles.

**Recommandations issues des évaluations:**

- Veiller à ce que l'analyse des vulnérabilités de groupes particuliers soit suffisamment précise et nuancée pour éclairer l'élaboration des PSP.
- Veiller à ce que le renforcement des capacités des pays se fasse dans une optique stratégique, sur la base d'une analyse claire des besoins institutionnels et systémiques et d'une approche pleinement axée sur les systèmes.
- Transposer dans des approches programmatiques intégrées les concepts évoqués dans la conception des PSP.
- Exploiter les atouts du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence en améliorant la hiérarchisation des priorités en interne et en mobilisant davantage de fonds utilisables de manière souple.

**Résultats obtenus au titre des effets directs stratégiques**

11. Les évaluations menées en 2024 ont également fait état de résultats appréciables au titre des cinq effets directs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique, mais ont aussi dégagé des enseignements susceptibles de contribuer à l'amélioration des résultats futurs.

***Effet direct stratégique 1: Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents***

12. Les évaluations ont mis en relief la capacité du PAM de répondre aux crises en cours et de transposer ses interventions à une plus grande échelle si nécessaire. Au vu de l'aggravation des difficultés observée en 2023, le PAM n'a pas toujours été en mesure de répondre aux besoins de tous les bénéficiaires ciblés, principalement en raison de déficits de financement. Comme en 2023, l'accroissement des besoins humanitaires et l'intensification des problèmes de financement ont rendu nécessaire une hiérarchisation des priorités, qui s'est traduite par la réduction des rations ou de la durée de l'assistance fournie. Combinés avec la détérioration des conditions économiques et en matière de sécurité, ces facteurs n'ont permis de réaliser que partiellement les effets directs concernant la sécurité alimentaire parmi les individus ayant reçu une assistance; cependant, les interventions du PAM se sont traduites par un ralentissement du rythme de la détérioration de la sécurité alimentaire dans au moins quatre pays. Dans certains pays du Sahel, les résultats obtenus dans le domaine de la sécurité alimentaire n'ont pas été consignés ou ont été difficiles à interpréter.



***Effet direct stratégique 2: Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation***

13. Comme en 2023, les évaluations ont fait état de résultats positifs au titre des programmes de repas scolaires, et les taux de scolarisation, de fréquentation scolaire et de poursuite des études ont augmenté. Toutes les évaluations pertinentes ont noté que le PAM s'était adapté en période de fermeture des établissements scolaires durant la pandémie de COVID-19, en distribuant des rations à emporter. Comme en 2023 aussi, les activités axées sur l'alimentation scolaire utilisant la production locale ont permis d'accroître la consommation d'aliments nutritifs disponibles localement et d'augmenter les revenus des petits exploitants agricoles, même si certaines évaluations ont mentionné une pénurie de moyens et des difficultés d'approvisionnement.
14. S'agissant de l'assistance directe en matière de nutrition, les activités du PAM prises en compte dans cet ensemble d'évaluations ont été les suivantes: production de données factuelles; communication d'informations techniques susceptibles d'être exploitées dans les politiques et les stratégies en matière de nutrition; livraison directe de produits alimentaires et nutritionnels spécialisés; activités de prévention et de traitement; activités visant à faire évoluer la société et les comportements. Contrairement à 2023, toutefois, les évaluations ont fait apparaître que les effets sur la nutrition des activités de mise en œuvre directe n'étaient pas toujours clairement détectables, dans les mesures du seuil minimal de diversité alimentaire, par exemple, même si, dans plusieurs pays, les interventions du PAM avaient permis de maintenir la malnutrition à un seuil inférieur aux niveaux d'urgence. Enfin, des difficultés particulières pour financer l'appui direct à la nutrition ont été relevées dans six évaluations de PSP.

***Effet direct stratégique 3: Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables***

15. Des activités axées sur la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence et à l'agriculture ont été entreprises, certes à des échelles variables, dans tous les pays ayant fait l'objet d'une évaluation. Comme en 2023, et sur la base des données de suivi du PAM, on a constaté des effets positifs sur les bénéficiaires, les résultats s'étant améliorés en ce qui concerne la sécurité alimentaire, la nutrition et les moyens d'existence. Les activités d'appui à l'agriculture ont contribué au perfectionnement des pratiques agricoles et à l'amélioration de la production. Toujours comme en 2023, il a été noté dans les évaluations que le caractère limité et de court terme des financements octroyés, ainsi que des niveaux élevés de préaffectation des fonds, avaient constitué des obstacles considérables; par ailleurs, dans au moins deux des pays évalués, l'accroissement des besoins humanitaires n'a pas rendu possible la planification d'activités à plus grande échelle ou à moyen terme, en dépit de premiers résultats positifs.

**Effet direct stratégique 4: Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés**

16. Comme en 2023, il a été constaté dans les évaluations que les mesures prises par le PAM au titre de cet effet direct stratégique avaient contribué à la consolidation de cadres politiques nationaux, à la constitution de capacités institutionnelles, et à l'amélioration de plans nationaux de mise en œuvre. Des contributions particulières au renforcement des capacités des pays en matière de nutrition, de protection sociale réactive face aux chocs et d'alimentation scolaire ont été mises en relief, tout comme l'appui technique à la réduction des risques de catastrophe et aux systèmes d'alerte rapide. Toutefois, il a également été constaté que la conception des activités de renforcement des capacités ne reposait pas sur des analyses suffisamment approfondies, que les stratégies de transfert de responsabilités présentaient des lacunes, que le caractère limité des ressources financières nationales compromettait la pérennité de certaines interventions et que les indicateurs de performance au niveau institutionnel ne rendaient pas compte systématiquement des acquis engrangés.

**Préparation du transfert des responsabilités et transition**

Dans plusieurs rapports, les évaluateurs ont cité des exemples positifs d'activités visant à préparer des institutions nationales à prendre en charge les interventions en 2024, comme la mise en œuvre de solutions technologiques à Cuba, ainsi que l'accent placé sur l'ancrage des initiatives dans des programmes nationaux, notamment dans le domaine de la protection sociale en Colombie, au Mali et au Rwanda. Le transfert de responsabilités a suscité plus d'incertitude au niveau local, s'agissant notamment d'interventions mises en œuvre en tant que projets individuels, et parfois rendu nécessaires l'entretien et la maintenance d'actifs communautaires créés au titre d'activités telles que les initiatives axées sur la résilience. De plus, les circonstances au niveau national, par exemple des chocs soudains, ont parfois fait obstacle au transfert de responsabilités, et il a été indiqué dans certaines évaluations que le PAM n'avait pas toujours élaboré, ni exécuté, de stratégie claire pour ce transfert comme pour la période de transition.

**Effet direct stratégique 5: Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces**

17. La capacité du PAM d'assurer efficacement des services communs dans le cadre d'interventions humanitaires collectives, notamment au moyen du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies et des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, a été constatée et très appréciée par ses partenaires, notamment les gouvernements hôtes. Des interventions adaptées aux besoins, ainsi qu'aux atouts du PAM dans divers environnements, ont été menées dans les domaines de la logistique sanitaire, des achats de produits alimentaires et des dispositifs de transfert de type monétaire. La dynamique imprimée par le PAM et son rôle de coordination dans le cadre des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence a également été saluée. Une bonne collaboration avec les autorités nationales et infranationales et la capacité d'adapter ses services avec flexibilité à l'évolution de certaines situations ont contribué de manière tangible à rendre efficace l'action du PAM et à asseoir davantage encore sa réputation.

**Le ciblage et la hiérarchisation des priorités permettent-ils au PAM de répondre aux besoins des bénéficiaires?**

18. *Le ciblage est fondé sur des données factuelles, mais il est possible d'accorder une plus grande attention aux groupes vulnérables.* Constat positif, l'ensemble des huit évaluations ont indiqué que le ciblage géographique du PAM pour ses interventions était systématiquement fondé sur des données factuelles. Cela lui a permis de se concentrer sur les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire et d'apporter un appui aux personnes qui présentaient les besoins les plus importants. Toutefois, dans trois pays au moins, certains groupes vulnérables n'ont pas été adéquatement ciblés.

19. Dans certains cas, la collaboration interorganisations a accru l'efficacité du ciblage. Au Sahel, par exemple, le pôle commun du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et du PAM pour l'excellence des programmes et le ciblage a contribué à rendre celui-ci plus précis au Cameroun, en Mauritanie, au Niger et au Tchad.
20. Toutefois, comme en 2023, il a été conclu qu'il était encore possible d'améliorer l'utilisation faite des systèmes de ciblage gouvernementaux. Le PAM n'avait pas toujours appliqué de mécanismes de validation rigoureux des données issues de tels systèmes et pour s'assurer qu'elles étaient actualisées et prenaient en compte les individus les plus vulnérables. Dans deux pays au moins, on ne disposait pas de données socioéconomiques et relatives à la sécurité alimentaire exhaustives concernant les ménages ou de portée infranationale.
21. L'établissement de priorités par les donateurs a également été une source de difficultés pour procéder à ciblage précis, étant donné que les demandes qu'ils exprimaient ne rendaient pas toujours possible une complémentarité effective avec d'autres programmes d'assistance, ce qui aurait pourtant optimisé les avantages pour les bénéficiaires. Comme en 2023, le manque de concertation avec certaines communautés locales a aussi entravé les approches participatives du ciblage communautaire et individuel.
22. *La hiérarchisation des priorités s'est intensifiée en 2024.* Comme en 2023, dans tous les pays évalués, l'accroissement des besoins et la réduction des financements ont contraint le PAM à procéder à des choix difficiles pour la hiérarchisation des priorités. Dans l'ensemble d'évaluations considéré, la stratégie la plus fréquemment citée a été la réduction de la taille des rations. Dans certains cas, le PAM a cessé temporairement de prêter une assistance dans les zones les plus reculées, ou aux bénéficiaires ciblés à tour de rôle en diminuant le nombre de cycles de distribution. Certes, l'ensemble des stratégies employées a eu des effets négatifs sur la sécurité alimentaire des ménages, mais le fait de réduire le volume de l'assistance fournie avant de diminuer le nombre de bénéficiaires a été considéré dans les évaluations comme un choix approprié, compte tenu des circonstances du moment, extrêmement difficiles. Toutefois, deux évaluations ont indiqué que, lorsque le ciblage fondé sur la vulnérabilité était appliqué, on ne disposait pas de données suffisantes et adéquates à l'appui de la hiérarchisation des priorités, ce qui avait conduit à des erreurs d'inclusion et d'exclusion.

**Recommandations issues des évaluations:**

- Accorder davantage d'attention aux besoins de groupes vulnérables particuliers et adopter une approche nuancée.
- Veiller à recueillir des données en nombre suffisant et adéquatement ventilées pour réduire le nombre des erreurs d'inclusion et d'exclusion.
- Travailler en se référant aux systèmes de ciblage gouvernementaux pour s'assurer que l'accent est bien mis sur l'équité et l'inclusion<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Figurait également sous forme de recommandation dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2023.

### **Le PAM a-t-il bien traité les questions transversales dans les programmes?**

23. Les questions transversales incluent notamment la protection, l'égalité femmes-hommes, l'autonomisation des femmes, la responsabilité à l'égard des personnes touchées, les principes humanitaires et la durabilité environnementale. Dans l'ensemble, les évaluations menées en 2024 ont fait apparaître que, la plupart du temps, de bons résultats avaient été obtenus face aux problèmes liés à la protection (meilleurs qu'en 2023) et pour ce qui est de la responsabilité vis-à-vis des personnes touchées, mais que les enjeux intéressant la durabilité environnementale avaient été traités au moyen d'une approche plus fragmentée et moins ambitieuse, tout comme les questions intéressant l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes, ou encore l'action menée en faveur de l'inclusion d'un plus grand nombre de personnes. Globalement, le PAM s'était montré respectueux des principes humanitaires en dépit des difficultés présentées par les contextes opérationnels.
24. *L'attention portée à l'égalité femmes-hommes, à l'autonomisation des femmes et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles demeure variable.* Comme en 2023, les évaluations ont systématiquement fait apparaître que l'attention accordée à l'égalité femmes-hommes, à l'autonomisation des femmes et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre des PSP était – au mieux – variable: il n'était pas toujours procédé à l'analyse des vulnérabilités propres aux femmes et aux filles, et l'éventualité que les programmes du PAM aient des effets différents sur elles n'était pas toujours adéquatement prise en compte ou anticipée, et ne faisait pas l'objet d'un suivi suffisant. Certes, dans le cadre de tous les programmes de pays, des activités ciblant directement les femmes ou accordant la priorité à la prise en compte de la problématique femmes-hommes avaient été mises en œuvre, mais il n'avait pas été établi systématiquement de corrélations avec l'autonomisation des femmes, et le potentiel que recélaient les approches de l'inclusion sociale porteuses de transformation n'avait pas non plus toujours été exploité. D'autres entraves étaient de nature structurelle et, à l'image de celles qui avaient été mentionnées en 2023, on peut citer des capacités techniques limitées parmi les employés et un manque de ressources. L'évaluation de l'action menée par le PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a fait apparaître que des efforts considérables, mais insuffisamment systématiques, avaient été déployés au niveau des pays, qui n'avaient pas été appuyés par un cadre stratégique clair ni par un encadrement au niveau institutionnel, des engagements budgétaires ou des effectifs suffisants.
25. *La démarche adoptée pour traiter de l'inclusion n'est pas assez nuancée.* Dans toutes les évaluations, il a été signalé que l'attention accordée à l'inclusion dans les programmes était insuffisante. Les groupes vulnérables particuliers, dont les besoins n'avaient pas été recensés ni traités selon une démarche assez nuancée étaient les jeunes, les personnes handicapées et les personnes vivant dans des zones rurales très reculées. À la différence de 2023, toutefois, certains exemples positifs ont été notés en matière d'inclusion du handicap, comme l'amélioration des infrastructures pour une plus grande accessibilité, le renforcement de l'inclusion du handicap à l'intention du personnel interne ou des partenaires coopérants et la priorité accordée aux personnes handicapées dans le cadre de la fourniture de l'assistance.
26. *Des progrès ont été constatés en matière de protection des personnes touchées et de responsabilité à leur égard.* Les évaluations menées en 2024 ont été plus positives que celles de 2023 en ce qui concerne la protection des personnes touchées et la responsabilité vis-à-vis d'elles. Toutes les évaluations ont indiqué que le PAM accordait une attention suffisante aux préoccupations en matière de protection, même dans le cadre de certaines interventions ayant fait l'objet d'une transposition à beaucoup plus grande échelle. S'agissant des opérations concernant les réfugiés, la collaboration avec des partenaires tels que le HCR a été un facteur clé de succès. Les approches de la responsabilité à l'égard des

personnes touchées ont également suscité des commentaires plus positifs qu'en 2023, toutes les évaluations ayant fait état d'un renforcement des capacités et de l'élaboration de nouveaux outils pour prendre en compte cette question dans les programmes. Dans tous les pays, sauf deux, des mécanismes officiels garantissant la remontée d'informations de la part des bénéficiaires étaient en place. Toutefois, certaines lacunes subsistaient; par exemple, si le degré de participation des bénéficiaires à la création d'actifs et aux activités axées sur les moyens d'existence a été considéré comme élevé lorsqu'une approche participative était appliquée, tous les groupes d'intérêt n'avaient pas été systématiquement consultés. De même, les données recueillies grâce aux dispositifs communautaires de remontée de l'information n'ont pas été systématiquement utilisées pour éclairer la prise de décisions de nature opérationnelle. Point positif, les évaluations ont indiqué que le PAM prenait des mesures spécifiques pour remédier à ces préoccupations.

27. *Globalement, les principes humanitaires ont été respectés.* Les sept évaluations ayant abordé la question des principes humanitaires ont conclu que, dans l'ensemble, le PAM y avait adhéré, même face à des difficultés et à des dilemmes. Parmi les stratégies employées, on peut citer l'adoption de démarches tenant compte de conflits, le recours à une approche du ciblage systématiquement fondée sur les besoins et la préservation de la neutralité dans laquelle les opérations étaient menées en situation de conflit armé. Néanmoins, certaines faiblesses ont été observées: l'absence de stratégies explicites pour contribuer à la paix, le cas échéant; le fait que l'ensemble des parties aux conflits n'avait pas été systématiquement mobilisé lors des concertations tenues au sujet de l'accès; le caractère insuffisamment collectif des délibérations au sujet des dilemmes suscités par la nécessité d'adhérer aux principes, et de la manière de les résorber; l'absence de procédures claires pour rendre compte des préoccupations au bureau régional et au Siège, le cas échéant.
28. *Face aux préoccupations liées à l'environnement, des mesures ont été prises, mais de façon intermittente.* L'évaluation consacrée en 2024 à la politique environnementale du PAM a révélé qu'il était nécessaire d'accorder une attention plus grande à l'ambition fondatrice de cette politique, d'adopter des démarches plus systématiques, et d'accorder davantage d'attention à la durabilité sociale. Alors que les évaluations menées en 2023 avaient fait ressortir que les efforts déployés par le PAM en faveur de la préservation de l'environnement étaient "conséquents mais pas systématiques", les évaluations menées en 2024 au niveau des pays ont permis de constater que les approches adoptées étaient mises en œuvre de façon discontinue. Certes, sur une note positive, il a été constaté que les mesures prises dans le cadre de programmes par les bureaux de pays du PAM avaient contribué à la préservation de l'environnement, par exemple au Sahel, mais leur échelle et le succès rencontré avaient varié de l'une à l'autre. Dans l'ensemble, les évaluations ont fait ressortir qu'il était nécessaire d'adopter une approche plus intégrée des préoccupations liées à la durabilité environnementale et sociale.

#### **Recommandations issues des évaluations:**

- Renforcer les structures et systèmes institutionnels du PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, l'accent devant être mis sur les effectifs, les ressources et l'obligation de rendre de compte de l'action menée en interne.
- Adopter dès le départ une approche systématique du recensement et de l'inclusion de certains groupes vulnérables.
- Adopter une démarche et une structure de gouvernance plus rigoureuses pour que les enjeux intéressant la durabilité environnementale et sociale soient systématiquement traités à l'échelle du PAM.

## Les partenariats ont-ils bien fonctionné?

29. *Les partenariats jouent un rôle crucial, mais il est possible d'intensifier les synergies sur le plan opérationnel.* Les évaluations menées en 2024 ont fait écho à la constatation figurant dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2023, à savoir que la mise en œuvre des PSP bénéficiait des partenariats stratégiques avec les gouvernements et les autorités régionales, les entités des Nations Unies, le secteur privé et les organisations de la société civile. Les partenaires coopérants, en particulier, ont renforcé la capacité du PAM de venir en aide aux individus les plus vulnérables et amélioré son accès aux zones difficiles à atteindre, tout en contribuant à l'amélioration du ciblage, au renforcement des institutions et à l'appui à la sensibilisation. Dans certains cas, les relations entre le PAM et les partenaires coopérants ont évolué d'une logique transactionnelle vers une optique stratégique, même si des difficultés persistent. Il a également été indiqué dans les évaluations que les instruments de PSP contribuaient à renforcer les partenariats avec les autorités nationales, en intensifiant le rôle joué par le PAM dans l'élaboration de politiques et de stratégies et en développant sa participation aux concertations nationales sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Ils aidaient aussi le PAM à se positionner sur le plan stratégique dans le cadre de l'action coordonnée menée par le système des Nations Unies dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
30. Cependant, comme en 2023, il a été noté dans les évaluations que la promotion de partenariats à un niveau plus opérationnel se heurtait à des difficultés. Malgré quelques exemples de projets menés en commun avec d'autres entités des Nations Unies, il a été observé que, dans l'ensemble, les plans stratégiques n'étaient pas synchronisés d'une entité à l'autre ni élaborés conjointement, même s'ils étaient assortis des mêmes échéanciers. En dépit de relations de travail solides dans de nombreuses situations, l'absence de coordination avait limité les possibilités offertes de déterminer les complémentarités et les atouts de chacune des parties prenantes et de les exploiter sur le plan opérationnel. En outre, dans quatre pays au moins, il n'avait pas été défini de phases successives pour l'appui aux mêmes bénéficiaires d'une entité à l'autre, d'où des résultats mitigés, et la concurrence pour l'obtention de ressources financières restreintes avait également nui à l'efficacité de la collaboration.

### Recommandations issues des évaluations

- Élaborer des stratégies de partenariat sur une base nationale, fondées sur le principe des objectifs partagés et des avantages mutuels.
- Harmoniser la planification et la mise au point des programmes au niveau national, au-delà de projets individuels.
- Au niveau opérationnel, s'attacher à définir des phases successives pour l'assistance aux bénéficiaires d'un type d'intervention à un autre, ceux-ci devant être placés au centre de l'action menée.

## Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé à bon escient le temps et les montants investis?

31. *Des efforts déterminés ont été consentis pour atténuer les difficultés liées au respect des délais.* Les évaluations ont fait état des efforts notables déployés par le PAM pour assurer la prestation de l'assistance dans les délais impartis, mais des facteurs externes, comme les phénomènes météorologiques et les flambées de certains conflits, ont perturbé les chaînes d'approvisionnement et restreint l'accès. Les déficits de financement ont également provoqué des ruptures de la chaîne d'approvisionnement. Les mesures d'atténuation prises par le PAM ont été les suivantes: recours à des mécanismes de préfinancement; adoption de la dématérialisation des paiements et de dispositifs de gestion des identités; coordination des approches pour améliorer l'accès; ouverture de couloirs logistiques de substitution; prépositionnement d'articles alimentaires et non alimentaires.

32. *L'accent a été mis sur le rapport coût-efficacité.* En 2024, les évaluations ont conclu que les interventions du PAM étaient généralement d'un bon rapport coût-efficacité grâce à un éventail de mesures prises pour accroître les économies d'échelle et limiter les coûts. Ainsi, on a sélectionné la modalité de transfert la plus efficiente en fonction du contexte; on a favorisé des partenariats efficaces avec les partenaires coopérants; on a renforcé la gestion de la logistique; on a utilisé diverses filières d'achat – y compris locales. Toutefois, il a été observé dans certaines évaluations qu'il était encore possible de rendre plus systématiques le suivi et l'analyse des problèmes liés au rapport coût-efficacité.

### **Quels ont été les atouts affichés par le PAM?**

33. Les évaluations menées en 2024 ont relevé *huit atouts du PAM* – tous très appréciés par les partenaires – qui ont facilité l'obtention de résultats. Ces atouts s'appuyaient sur ceux relevés en 2023, sans pour autant être identiques, sauf dans un cas. Les atouts relevés ont été les suivants:

- *une philosophie privilégiant la souplesse, l'accent étant mis sur le suivi constant de la situation au regard de la faim et de la sécurité alimentaire, philosophie qui – bien que parfois imparfaitement appliquée – a rendu possible une "veille situationnelle" et facilité la re planification et les ajustements lorsque cela a été nécessaire;*
- *des systèmes et des structures favorisant, la plupart du temps, la souplesse, notamment la procédure de révision du budget, qui, en dépit de difficultés administratives, ont doté le PAM de la flexibilité nécessaire pour adapter son action en réponse à des crises ou à des prévisions de financement, ainsi que des mécanismes de préfinancement qui ont rendu possible une réponse rapide lorsque c'était nécessaire;*
- *des compétences techniques très pointues dans des domaines tels que la nutrition, la résilience face aux aléas climatiques et la gestion des catastrophes;*
- *une appétence pour le risque dans le domaine stratégique, qui a permis au PAM de persévérer dans des environnements opérationnels complexes afin de s'acquitter de son mandat en matière d'action humanitaire, et la volonté d'appliquer une approche dite "sans regret" pour répondre aux besoins humanitaires;*
- *des compétences très pointues en matière de gestion des situations d'urgence, qui ont renforcé la confiance placée par les partenaires nationaux dans le PAM, considéré comme une organisation sûre de ses capacités et expérimentée lorsqu'il s'agit d'intervenir face à une situation d'urgence;*
- *une réputation d'acteur neutre et respectueux des principes, qui permet au PAM d'obtenir des partenaires qu'ils acceptent de se concerter et facilite le dialogue;*
- *des partenariats et une présence pérennes dans les pays, sources de confiance pour les partenaires nationaux et de respect mutuel entre eux et le PAM;*
- *du pragmatisme et une philosophie axée sur la recherche de solutions, qui conduisent le PAM à rechercher l'innovation et de nouvelles approches, le cas échéant, et – en corrélation avec le degré de tolérance du risque – l'incitent à expérimenter.*

### **Difficultés et entraves**

34. Au-delà des difficultés liées à l'environnement opérationnel, le principal obstacle à l'obtention de résultats, tel qu'identifié par les évaluations menées en 2024 a été le *déficit de ressources*, tant humaines que financières.

- *Ressources humaines.* Les évaluations ont indiqué que les capacités, la motivation, l'engagement et la faculté d'adaptation des employés étaient des facteurs positifs ayant contribué aux résultats obtenus par le PAM. Parmi les difficultés rencontrées ont été cités des cycles de rotation de court terme et des contrats de courte durée, qui ont nui à la fidélisation du personnel et au développement des connaissances institutionnelles, en particulier dans le cadre des opérations d'urgence de vaste portée. Il a été noté que des mesures positives avaient été prises aux fins de l'amélioration de la gestion du personnel, notamment l'analyse et la restructuration des effectifs, la formation et le développement des compétences, le recrutement accéléré pour faire face aux situations d'urgence, un plus grand équilibre entre les femmes et les hommes et une tendance à l'octroi de contrats de longue durée. Toutefois, des lacunes ont été observées s'agissant des ensembles de compétences requis aux titres du renforcement des capacités, de la nutrition, de la problématique femmes-hommes et de la protection.
  - *Ressources financières.* Le financement demeure un défi considérable: les ressources sont insuffisantes, les dons limités au court terme, et les contributions imprévisibles et préaffectées. Les évaluations ont fait ressortir que les restrictions imposées par les donateurs allaient parfois au-delà de la préaffectation au niveau des activités pour toucher des domaines tels que les zones géographiques dans lesquelles les utiliser, les catégories de population auxquelles réserver l'assistance, y compris parmi les réfugiés, et les types de produits de base à fournir exclusivement.
35. Les évaluations menées en 2024 ont également recensé trois principaux facteurs qui ont compromis la capacité du PAM d'obtenir des résultats:
- des investissements insuffisants dans la préparation aux situations d'urgence et la constitution de stocks de secours;
  - dans certains cas, une centralisation excessive des mécanismes de prise de décisions dans les bureaux de pays;
  - des hypothèses formulées au stade de l'élaboration qui ne se sont pas révélées exactes, s'agissant par exemple de la stabilité politique, de la disponibilité de ressources gouvernementales, des partenariats et du degré de disposition des bénéficiaires à assurer l'entretien des actifs communautaires.

**Atouts dans divers domaines d'activité:**

En 2024, les évaluations ont détecté six domaines d'activité dans lesquels le PAM disposait d'atouts:

- Repas scolaires (Guinée, Rwanda);
- Prévention de la malnutrition aiguë modérée (Guinée);
- Interventions d'urgence (Mali et autres pays de la région du Sahel);
- Systèmes alimentaires liés à des filets de sécurité sociale et appui à la nutrition (Colombie, Rwanda)
- Rôle de catalyseurs confié aux partenaires humanitaires (Guinée, Mali et République arabe syrienne)
- Dématérialisation (Mali)



## Deuxième partie: Performance de la fonction d'évaluation

36. La présente section expose les progrès accomplis au regard des effets directs mentionnés dans la politique d'évaluation du PAM (2022) dans les domaines suivants: qualité des rapports d'évaluation, couverture des évaluations, utilisation des évaluations, partenariats en matière d'évaluation et évaluations conjointes, et ressources financières et humaines. Les résultats obtenus en 2024 sont ventilés en fonction des cinq effets directs définis dans la théorie du changement que contient la politique d'évaluation, avec en complément une analyse des progrès accomplis. L'annexe I donne des éléments détaillés sur les indicateurs de performance, par effet direct, et fait apparaître leur évolution depuis 2022.

### Effet direct 1: Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles

#### *Méthodes d'évaluation innovantes et offrant des possibilités d'adaptation*

37. À l'échelle de l'ensemble de la fonction d'évaluation, on a continué de veiller à ce que les évaluations soient élaborées et menées à l'aide d'approches, de méthodes et de techniques bien adaptées à leur objet et au contexte.
38. Pour ce qui est des évaluations centralisées, le Bureau de l'évaluation a élargi l'éventail des méthodes utilisées, et adapté les mandats des évaluations pour indiquer plus clairement les options et les méthodes de substitution existantes, de sorte que les cabinets extérieurs soient encouragés à soumettre des propositions reposant sur des démarches appropriées en fonction du contexte et des objectifs recherchés. L'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique a été l'occasion d'utiliser certaines approches fondées sur l'évaluation évolutive, et pour les évaluations de PSP pour la Côte d'Ivoire et la Sierra Leone, on a eu recours à une analyse de nature plus quantitative. En outre, le caractère multipays de l'évaluation de la réponse d'urgence du PAM aux crises prolongées au Sahel a rendu possible une analyse transversale.
39. S'agissant des évaluations décentralisées, les évaluateurs ont continué de rechercher des moyens d'adapter les méthodes d'évaluation à l'environnement opérationnel dans lequel agissait le PAM. Par exemple, au Nicaragua et en République démocratique du Congo, le PAM a inclus des évaluations qualitatives des effets, au moyen d'un protocole d'impact qualitatif. Pour évaluer les interventions axées sur le renforcement des capacités nationales en Angola et au Nicaragua, le PAM a utilisé le modèle Kirkpatrick<sup>7</sup> afin de mesurer le degré d'efficacité des activités de formation. Pour l'évaluation du projet binational d'adaptation aux changements climatiques exécuté en Colombie et en Équateur, on a procédé à une enquête d'appréciation et utilisé des récits autochtones pour déterminer si les changements envisagés dans la théorie du changement et les résultats de l'intervention étaient conformes aux attentes, aux plans et aux aspirations des communautés ciblées.
40. S'agissant des évaluations d'impact, le Bureau de l'évaluation a poursuivi l'élaboration et l'utilisation d'approches innovantes de manière à évaluer avec rigueur les interventions de nature humanitaire ou axées sur le développement menées par le PAM. Au Bangladesh et au Népal, le Bureau a réparti les ménages en deux groupes de façon aléatoire (test A/B) pour comparer le rapport coût-efficacité des mesures anticipatives en vue d'interventions à mener en cas d'inondation obtenu pour chacun des deux groupes. En République démocratique du Congo, il a eu recours à l'analyse des réseaux en complément de la mesure traditionnelle du degré de réalisation des effets directs et pour comparer l'efficacité relative de diverses modalités de ciblage.

---

<sup>7</sup> Ce modèle repose sur l'évaluation systématique de la réaction à la formation, de l'apprentissage, du comportement après l'apprentissage et des résultats (ce qui a changé).

### **Aide à l'amélioration de la qualité des évaluations**

41. On trouvera à l'annexe II un récapitulatif des 25 évaluations décentralisées achevées en 2024, dont 20 l'ont été à la demande de bureaux de pays<sup>8</sup>, trois à celle de divisions du Siège et deux à l'initiative de bureaux régionaux. Les unités régionales d'évaluation et le Bureau de l'évaluation ont continué à fournir un appui et un contrôle techniques directs aux bureaux de pays et aux divisions du Siège pour faire en sorte que les processus et les produits d'évaluation soient crédibles et conformes aux normes de qualité. Les unités régionales d'évaluation ont apporté leur appui au personnel des bureaux de pays responsable de la gestion de ces évaluations, pour la plupart des employés chargés du suivi et de l'évaluation, qui ont dû travailler à la limite de leurs capacités pour mettre en œuvre les mesures institutionnelles prises pour rendre plus rigoureuses les normes minimales en matière de suivi. Le rôle des unités régionales d'évaluation a été crucial, en ce qu'il a permis de s'assurer que les évaluations répondaient à ces normes minimales et que les orientations normatives étaient adaptées à l'évolution des conditions dans lesquelles œuvraient les bureaux de pays.
42. Le service indépendant de contrôle de la qualité des évaluations décentralisées géré par le Bureau de l'évaluation a continué de fournir un appui aux unités régionales d'évaluation. À deux exceptions près, toutes les évaluations décentralisées ont été examinées par ce service, qui a fourni aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux divisions du Siège des informations en retour en temps voulu au sujet de divers projets de mandat et de rapports de démarrage, d'évaluation ou de référence pour les évaluations pluriannuelles<sup>9</sup>.

### **Assurance qualité**

43. En 2024, le Système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) du PAM a bénéficié des évolutions suivantes:
- À la suite de la mise en application de la stratégie en matière d'évaluation d'impact, en 2022, le Bureau de l'évaluation a mis la dernière touche à l'EQAS pour ce type d'évaluations<sup>10</sup>.
  - Le Bureau de l'évaluation a également mis la dernière touche aux directives relatives aux récapitulatifs de données d'évaluation<sup>11</sup>, qui facilitent l'adoption d'une approche harmonisée pour ces nouveaux produits factuels, qui font l'objet d'une demande croissante.
  - Une note technique sur les évaluations conjointes a été actualisée pour inclure des précisions au sujet des évaluations dirigées par les pays et des évaluations de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après, "plan-cadre de coopération")<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Les bureaux de pays de l'Éthiopie, du Malawi et du Nicaragua ont chacun demandé que soient menées deux évaluations décentralisées.

<sup>9</sup> En 2024, le service a fourni des informations en retour au sujet de 17 projets de mandat, 19 rapports de démarrage, 21 rapports d'évaluation et trois rapports de référence. Pour ce qui est des 25 évaluations décentralisées achevées en 2024, le service a fourni des informations en retour concernant 23 des 25 projets de mandat, rapports de démarrage et rapports d'évaluation. Deux évaluations conjointes [menées avec l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) au Malawi et avec l'UNICEF au Niger] n'ont pas rendu l'intervention du service nécessaire, mais ont été menées dans le respect des exigences du système d'assurance qualité des évaluations de l'UNICEF.

<sup>10</sup> PAM. 2024. *Impact Evaluation Guidance for Process and Content: Impact Evaluation Quality Assurance System*.

<sup>11</sup> PAM. 2024. *Summary of evaluation evidence: Guidance*.

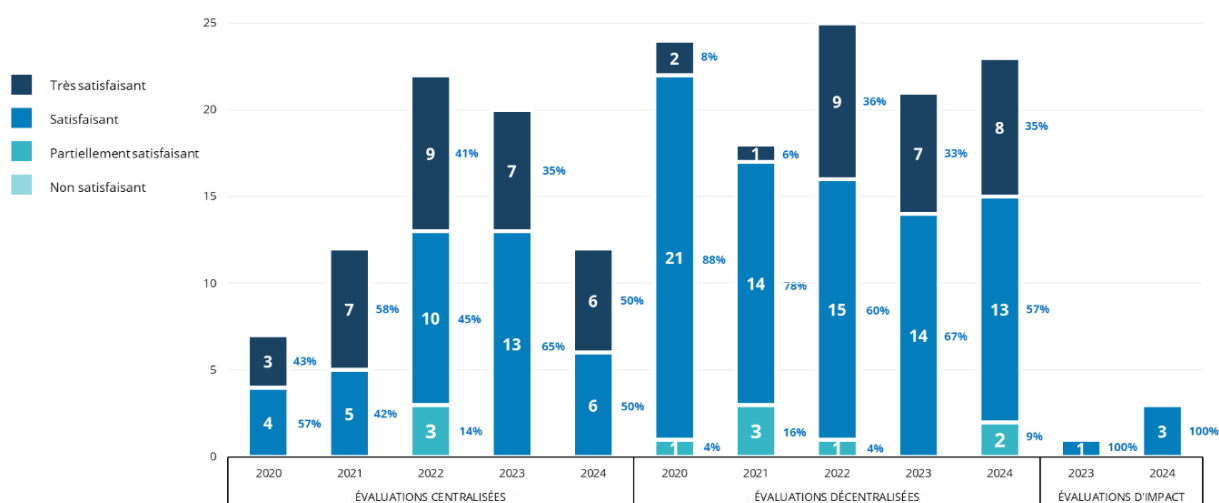
<sup>12</sup> PAM. 2024. *Technical Note: Engagement in Joint, Country-Led and UN Sustainable Development Cooperation Framework Evaluations*.

- Une note technique sur les évaluations et examens décentralisés a été actualisée, en concertation avec la Division de l'analyse, de la planification et de la performance: sa portée a été élargie pour faire en sorte que les bureaux de pays soient bien conseillés lorsqu'ils prennent des décisions quant à la meilleure procédure à appliquer pour répondre à leurs besoins en matière de données factuelles.
- Un dossier d'information relatif à la marche à suivre pour faire réaliser des évaluations multipays a été établi pour que le personnel chargé de telles évaluations soit au fait de la nature précise de sa participation et de son appui à ces évaluations.
- Le projet d'EQAS pour les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central a été finalisé et des aménagements continueront d'y être apportés en 2025 pour prendre en compte les enseignements tirés des évaluations en cours.

### Vérification a posteriori de la qualité des évaluations

44. Chaque évaluation menée par le PAM fait l'objet d'une vérification a posteriori de sa qualité, mécanisme par lequel des experts indépendants notent la qualité des évaluations au regard des normes et règles arrêtées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), ainsi que des exigences en matière d'évaluation définies dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et dans la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Les vérifications a posteriori de la qualité des évaluations permettent de déterminer dans quelle mesure les utilisateurs peuvent s'appuyer sur des constatations crédibles issues des évaluations pour éclairer la prise de décisions au PAM. Elles permettent également au Bureau de l'évaluation de déterminer si les dispositifs d'assurance qualité et d'appui utilisés dans le cadre des évaluations du PAM produisent les résultats escomptés.
45. En 2024, 37 pour cent des 38 évaluations menées par le PAM ont reçu l'appréciation "très satisfaisant", 58 pour cent "satisfaisant", 5 pour cent "partiellement satisfaisant", mais aucune n'a reçu l'appréciation "insatisfaisant". La figure 1 donne un aperçu général de l'évolution des appréciations en question pour ce qui est des évaluations centralisées et décentralisées menées depuis 2020. Les trois évaluations d'impact achevées en 2024 ont reçu l'appréciation "satisfaisant".

**Figure 1: Vérification a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation achevés (2020-2024)**



Source: Bureau de l'évaluation.

46. S'agissant de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, il a été constaté que 87 pour cent des évaluations avaient reçu l'appréciation "respecte les exigences" (contre 69 pour cent en 2023) et 13 pour cent l'appréciation "se rapproche des exigences", selon l'indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Aucune évaluation n'a reçu l'appréciation "ne satisfait pas aux exigences". La note moyenne pour les 38 évaluations a été de 7,7 ("respecte les exigences").
47. Les Bureaux du PAM au Cambodge, au Guatemala et au Mozambique ont reçu le prix d'excellence de l'évaluation pour les évaluations prenant en considération la problématique femmes-hommes. Ce prix salue des évaluations décentralisées de qualité exceptionnelle et leurs auteurs pour avoir particulièrement bien intégré la problématique femmes-hommes dans les questions, les approches et les méthodes d'évaluation.
48. Depuis 2023, le PAM rend compte de l'indicateur de performance des évaluations de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et de la mesure dans laquelle il a permis l'inclusion du handicap dans ses évaluations. Il ressort des rapports d'évaluation achevés en 2024 que 47 pour cent des évaluations ont reçu l'appréciation "respecte les exigences", ce qui représente une amélioration par rapport à la proportion de 24 pour cent ayant reçu cette appréciation en 2023.

**Effet direct 2: La couverture des évaluations est équilibrée et pertinente et répond au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage**

***Planification des évaluations***

49. Tous les principaux résultats attendus énoncés dans le plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2024-2026<sup>13</sup> ont été obtenus, bien que le PAM ait procédé à une restructuration et à des coupes budgétaires. Un changement par rapport aux années précédentes a été la décision prise d'avoir recours à des effectifs internes pour réaliser la synthèse d'évaluations et plusieurs récapitulatifs d'éléments factuels issus d'évaluations, plutôt que de confier cette tâche à des sociétés extérieures.
50. Le Bureau de l'évaluation, le Bureau de l'Inspectrice générale et des services de contrôle et l'Auditeur externe ont continué de renforcer leur coordination en matière de planification des évaluations et des audits, en assurant l'harmonisation et la complémentarité de leurs plans de travail respectifs et en évitant les doubles emplois. Ces travaux ont été facilités par la mise en place d'un tableau de bord commun utilisé pour repérer les synergies et les chevauchements éventuels entre les évaluations et les audits internes et externes. Le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne ont œuvré de concert pour analyser les problèmes de nature systémique intéressant la gestion par le PAM des partenaires coopérants. Cette collaboration a abouti à la définition de thèmes pour les audits internes, les services consultatifs et les évaluations, offrant un éclairage précieux pour la gestion des principaux problèmes méritant leur attention.
51. Le Bureau de l'évaluation et les unités régionales d'évaluation ont coopéré avec la Division de l'analyse, de la planification et de la performance aux fins du perfectionnement de l'outil de planification et de budgétisation utilisant des données factuelles et de le transformer en un nouveau dispositif baptisé outil d'évaluation, de suivi et de budgétisation, et ont apporté leur appui à des webinaires tenus aux niveaux des bureaux de pays et des bureaux régionaux ainsi qu'à la diffusion de nouvelles directives, visant à faire en sorte que les données relatives à la planification, à la budgétisation et aux dépenses liées aux activités soient correctement recueillies pour faciliter l'analyse et le contrôle.

---

<sup>13</sup> "Plan de gestion du PAM pour 2024-2026" (WFP/EB.2/2023/5-A/1), annexe VII, [plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2024-2026](#).

52. Des accords contractuels ont été mis en place pour 76 pour cent des évaluations initialement prévues pour 2024<sup>14</sup>. Comme toujours, les cycles de PSP, les priorités des bureaux de pays et la disponibilité des ressources ont fluctué, aussi a-t-il été procédé à des ajustements tout au long de l'année, s'agissant en particulier des évaluations décentralisées.

### ***Évaluations des politiques***

53. La phase d'évaluation fait partie intégrante du processus d'établissement de politiques, comme il l'a été rappelé dans le cadre relatif au cycle des politiques<sup>15</sup>. Les politiques doivent être évaluées entre quatre et six ans après le début de leur mise en œuvre et/ou avant que des modifications y soient apportées. Les évaluations de politiques visent à apprécier la qualité, la mise en œuvre et les résultats des politiques pour faciliter leur amélioration et aider le personnel chargé des programmes à les exécuter, à favoriser la détection de lacunes éventuelles et à déterminer s'il est nécessaire de formuler de nouvelles politiques ou d'actualiser les politiques existantes.
54. Sur les 14 politiques dont la liste figure dans le recueil des politiques du PAM<sup>16</sup>, 10 ont fait l'objet d'évaluations (évaluation de politique ou évaluation stratégique) et deux sont en cours d'évaluation (voir l'annexe III). À la fin de 2024, 86 pour cent des 14 politiques avaient été évaluées ou étaient en cours d'évaluation.
55. À la première session ordinaire de 2025 du Conseil, le Bureau de l'évaluation a présenté les résultats des évaluations de la politique environnementale et de la politique en matière de préparation aux situations d'urgence du PAM. Les résultats de l'évaluation de la politique en matière de gestion globale des risques seront présentés au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2025.

### ***Évaluations stratégiques***

56. Les évaluations stratégiques portent sur les enjeux institutionnels stratégiques, systémiques ou émergents ainsi que sur les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Les thèmes de ces évaluations sont sélectionnés en fonction de leur pertinence au regard de l'orientation stratégique et des axes de gestion du PAM; l'objectif est d'en tirer des enseignements et des éléments probants à l'appui de la prise de décisions au niveau institutionnel.
57. Au cours de 2024, le Bureau de l'évaluation a achevé l'évaluation stratégique de la politique du PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Elle visait à apprécier l'évolution des moyens dont disposait le PAM pour remplir ses engagements à l'échelle du système dans ce domaine et l'efficacité de la politique en question à l'échelle mondiale. Il a été recommandé de prendre des mesures immédiates pour atténuer le risque d'exploitation et d'atteintes sexuelles, ainsi que des mesures applicables à moyen terme pour accroître la visibilité de la problématique de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, appeler l'attention sur elle et agir de manière transversale à cet égard, notamment grâce à l'élaboration d'une politique relative à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et au renforcement de l'action menée au niveau interorganisations par le système des Nations Unies.

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> "Cadre relatif au cycle des politiques" (WFP/EB.1/2025/6-A).

<sup>16</sup> "Recueil des politiques relatives au Plan stratégique" (WFP/EB.2/2024/4-F).

58. Une évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 a été présentée au Conseil en 2024, qui constitue une contribution notable en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique. Il a été recommandé que celui-ci définisse plus clairement la vision d'ensemble du PAM pour l'avenir, et fournisse un cadre de programmation plus précis, en laissant au PAM une marge de manœuvre pour lui permettre de s'adapter, si nécessaire, afin d'être en mesure de concrétiser la vision d'ensemble en question. Il a également été recommandé que les processus, les systèmes et les mesures d'incitation mis en place pour le personnel par le PAM assurent à celui-ci la souplesse et la réactivité nécessaires pour intervenir de manière efficace dans un monde qui évolue rapidement, et que le PAM s'efforce davantage de mobiliser des financements prévisibles et souples.
59. Une évaluation stratégique de l'appui apporté par le PAM aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et aux migrants s'est poursuivie en 2024. Son objectif était de produire des éléments factuels pour influencer sur les politiques, les stratégies et les démarches appliquées par le PAM dans les domaines du déplacement et de la migration. Cette évaluation sera présentée au Conseil à sa session annuelle de 2025.
60. Les deux évaluations stratégiques suivantes ont débuté en 2024 et seront présentées au Conseil à sa première session ordinaire de 2026:
  - Une évaluation stratégique des approches suivies par le PAM pour le ciblage et la hiérarchisation des priorités en matière d'assistance alimentaire et nutritionnelle, qui se concentre sur lesdites approches et la manière dont elles ont été concrétisées au niveau national.
  - Une évaluation stratégique de la feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement du PAM pour 2022-2025, qui a pour objet d'apprécier la mise en œuvre de la feuille de route et les facteurs qui favorisent ou compromettent l'obtention de résultats. Plus particulièrement, l'évaluation vise à déterminer à quel point la feuille de route a renforcé la capacité du PAM de s'acquitter de son mandat dans un contexte opérationnel fluctuant, si des gains d'efficacité ont été réalisés et des résultats obtenus au titre des trois piliers de la feuille de route, en prenant également en compte la politique du PAM relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires.

### **Évaluations de PSP**

61. Les évaluations de PSP sont les principaux instruments utilisés pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage à l'échelle institutionnelle sur la base des résultats obtenus par le PAM dans les pays. Il est procédé à l'évaluation du PSP d'un pays donné au cours de l'avant-dernière année du cycle de programme défini pour le PSP en question, afin de rendre compte des résultats obtenus et de contribuer à la conception du PSP suivant. En 2024, le Bureau de l'évaluation a mené de vastes consultations en 2024 aux fins de la révision de la norme de couverture applicable aux évaluations de PSP, consultations auxquelles ont participé les parties prenantes du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, le Comité consultatif de contrôle indépendant et des membres du Conseil. À la suite de l'approbation par le Conseil, à sa session annuelle de 2024, de cette nouvelle modalité, plutôt que de couvrir 100 pour cent des PSP et des PSPP se trouvant dans l'avant-dernière année de leur mise en œuvre, et ce, quelle que soit l'année, le Bureau de l'évaluation conduira désormais au minimum 10 évaluations de PSP correspondant à 70 pour cent au moins de ces PSP et PSPP. Ce changement entre en vigueur en 2025.
62. Sept évaluations de PSP ont été achevées en 2024. Celles pour la Guinée et le Lesotho ont été présentées à la session annuelle de 2024 du Conseil et celles qui portaient sur la Colombie, Cuba, le Mali, la République arabe syrienne et le Rwanda ont été présentées au Conseil à la deuxième session ordinaire de 2024 du Conseil.

63. Parmi les 65 PSP de première génération, 75 pour cent (49 PSP) ont été évalués à ce jour et 13 pour cent (8 PSP) font actuellement l'objet d'évaluations qui doivent s'achever en 2025 ou 2026. Les évaluations restantes (portant sur 8 PSP<sup>17</sup>) ont été annulées ou ont fait l'objet d'une dérogation. En outre, les évaluations de deuxième génération pour la Libye et le Timor-Leste ont fait l'objet d'une dérogation, arrêtée par la Directrice de l'évaluation en 2024.
64. En 2024, 12 bureaux de pays mettaient en œuvre des PSPP ou des PSPP de transition (voir l'annexe IV); sur ce nombre, deux (pour la Guinée et la République arabe syrienne) ont fait l'objet d'évaluations de PSPP achevées en 2024; l'évaluation du PSPP pour la République islamique d'Iran a été temporairement interrompue pour la faire concorder avec le cycle du PSPP et devrait être présentée au Conseil en 2027; les activités de deux bureaux de pays (Ukraine et Yémen) font l'objet d'évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, qui doivent être soumises au Conseil en 2025 et ne feront donc pas l'objet d'une évaluation de PSP distincte.

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

65. Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation du PAM, toutes les crises classées en situation d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3 avant janvier 2022 ou correspondant à la "phase d'intensification des opérations coordonnées au niveau central" et à la "phase exigeant l'attention du Siège" depuis février 2022<sup>18</sup> font l'objet soit d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central ou d'une évaluation de PSP réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation, soit d'une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle. En 2024, 100 pour cent des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central devant faire l'objet d'une évaluation ont été évaluées, contre 80 pour cent l'année précédente<sup>19</sup>.
66. Les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central sont l'occasion d'apprécier les résultats obtenus par le PAM dans les situations d'urgence. Elles peuvent être de portée mondiale ou ne couvrir qu'un ou plusieurs pays. Elles ont deux objectifs: recueillir des données factuelles et rendre compte des résultats obtenus aux parties prenantes du PAM; permettre de dégager des enseignements sur les résultats obtenus par le PAM dans le cadre de l'intervention d'urgence pour renforcer les opérations (si celles-ci sont en cours) tout en contribuant à un apprentissage plus approfondi à propos des interventions d'urgence complexes.
67. En 2024, le Bureau de l'évaluation a achevé l'évaluation de la réponse d'urgence du PAM aux crises prolongées au Sahel et dans d'autres pays d'Afrique centrale (2018-2023), qui a été présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire, en 2024 toujours. Le Bureau a également progressé dans la réalisation des évaluations des interventions du PAM menées face aux crises humanitaires au Yémen et en Ukraine, qui devraient être achevées en 2025, et lancé la phase préparatoire de l'évaluation d'intervention majeure coordonnée au niveau central portant sur les mesures prises par le PAM face à la crise régionale soudanaise, dont la réalisation devrait débuter en 2025.

---

<sup>17</sup> Pour la Colombie, Djibouti, le Guatemala, la Guinée-Bissau, le Maroc, le Nicaragua, Sao Tomé-et-Principe et la Tunisie.

<sup>18</sup> Conformément au protocole révisé d'activation des interventions d'urgence (Circulaire [OED/2023/003](#) du Directeur exécutif).

<sup>19</sup> En 2020, la seule intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central activée a été la riposte du PAM à la pandémie de COVID-19, qui a fait l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2022. Cette intervention a également fait l'objet d'une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle publiée en mars 2023.

68. En outre, en 2024, le Bureau de l'évaluation a présenté au Conseil trois évaluations de PSP relatives aux interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central qui ont été menées en Colombie, au Mali et en République arabe syrienne<sup>20</sup>. Des évaluations de PSP supplémentaires portant sur les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central qui ont été mises en œuvre en Éthiopie, en Iraq, au Niger, en République démocratique du Congo et en Türkiye seront présentées au Conseil en 2025.
69. Le Bureau de l'évaluation participe aussi activement aux travaux des groupes de gestion des évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle, qui évaluent l'intervention collective face aux urgences pour lesquelles le Coordonnateur des Nations Unies pour les secours d'urgence, en consultation avec les hauts responsables du Comité permanent interorganisations, a activé des protocoles d'intensification de l'action humanitaire à l'échelle du système. Des évaluations de ce type portant sur des interventions conduites face aux crises humanitaires en Afghanistan et dans le nord de l'Éthiopie ont été achevées en 2024. De nouvelles évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle ont été entreprises pour la Somalie, à la suite du séisme survenu en Türkiye et en République arabe syrienne, et pour la République démocratique du Congo, et une synthèse des évaluations de l'action humanitaire institutionnelle menée en Ukraine est actuellement en phase préparatoire.

### **Synthèses d'évaluations**

70. Une synthèse des évaluations de l'action menée par le PAM avec les partenaires coopérants a été achevée en 2024. Fondée sur des éléments factuels issus de 47 évaluations centralisées et décentralisées réalisées entre 2020 et 2023, elle prend acte du rôle joué par les partenaires coopérants et de leurs diverses contributions aux travaux du PAM, mais relève aussi des déficits de moyens et des difficultés en ce qui concerne la gestion de ces partenaires. Pour améliorer l'efficacité des activités conduites par le PAM avec les partenaires coopérants, il est recommandé dans la synthèse d'accorder la priorité aux liens de long terme, de fournir un appui – adapté à chacun – au renforcement des capacités, d'intensifier la collaboration dans une optique stratégique et de mettre en œuvre des pratiques de gestion efficaces.
71. La réalisation d'une synthèse des évaluations de l'action menée par le PAM dans les pays à revenu intermédiaire a débuté en 2024; il a été fait appel aux compétences de pointe existant au sein du Bureau de l'évaluation plutôt qu'à celles d'intervenants extérieurs. Cette synthèse regroupera des données factuelles issues de 73 évaluations centralisées et décentralisées entreprises entre 2019 et 2024 dans le but d'examiner le rôle du PAM, les partenariats qu'il a noués et les résultats qu'il a obtenus dans les pays à revenu intermédiaire, et englobera tant l'appui pratique apporté par le PAM aux partenaires nationaux que sa capacité d'adaptation pour ce qui est des interventions face aux crises. Elle a également pour finalité d'enrichir le corpus de données factuelles dont dispose le PAM à l'échelle mondiale et régionale et d'éclairer les débats de nature stratégique menés au niveau institutionnel.
72. En 2024, le PAM a également apporté son appui à la synthèse interorganisations des évaluations du système des Nations Unies sur l'ODD 5 dirigée par ONU-Femmes.

---

<sup>20</sup> Ces évaluations visent l'intégralité des PSP, mais mettent aussi l'accent sur les interventions d'urgence. Ce faisant, elles évaluent le respect des principes humanitaires, l'état de préparation du PAM face aux situations d'urgence et la rapidité de ses interventions d'urgence, les mesures de protection et la responsabilité à l'égard des personnes touchées et la gestion des risques, et portent sur d'autres domaines d'intérêt. La conception de ces évaluations prend en compte les contraintes particulières relatives aux données, tant en matière d'accès que de qualité, qui résultent de la situation d'urgence et l'on accorde une attention particulière à la déontologie de l'évaluation, au souci d'éviter de nuire, ainsi qu'à la recherche de moyens novateurs pour entendre la voix des groupes de personnes difficiles à atteindre.



### **Initiatives d'évaluation conjointe et évaluations à l'échelle du système menées au niveau mondial**

73. Le Bureau de l'évaluation comprend bien qu'il est primordial d'encourager les activités d'évaluation menées en collaboration, et il est résolu à appuyer la réalisation d'évaluations conjointes<sup>21</sup> et d'évaluations entreprises à l'échelle du système. Ces initiatives sont essentielles pour stimuler les efforts collectifs et renforcer l'impact d'ensemble des évaluations. Le Bureau participe activement aux évaluations mondiales conjointes en allouant des moyens en personnel, des compétences techniques et des ressources financières. Cette contribution facilite sa collaboration constructive avec un large éventail de partenaires opérant selon diverses modalités de pilotage et de gestion. Le Bureau s'assure que les activités menées dans le cadre de ces évaluations et études conjointes sont inclusives, rigoureuses et conformes aux meilleures pratiques internationales, de façon à renforcer la capacité collective d'apprécier les difficultés pressantes et d'y faire face conjointement.
74. En 2024, le Bureau de l'évaluation a contribué financièrement, en tant que membre du groupe de gestion conjointe, à l'établissement d'une série de récapitulatifs des données d'évaluation recueillies à l'échelle du système des Nations Unies, sous la direction du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système. Le principal objectif de cette activité conjointe était de mettre à disposition des données factuelles issues d'évaluations pour éclairer les délibérations portant sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (ci-après, l'examen quadriennal complet). Cette initiative conjointe a abouti à la production de cinq récapitulatifs de données d'évaluation<sup>22</sup>, le PAM ayant contribué à l'établissement des récapitulatifs portant sur les systèmes alimentaires<sup>23</sup> et sur les environnements complexes<sup>24</sup>. Elle a également été l'occasion d'établir une carte interactive des données factuelles issues d'évaluations<sup>25</sup>, sur laquelle figure une appréciation du degré de conformité des évaluations réalisées par les entités du système des Nations Unies avec le cahier des charges défini en 2020 pour l'examen quadriennal complet et avec les ODD, par pays, par territoire et par région.
75. En 2024, une évaluation conjointe des travaux d'ONUSIDA sur la protection sociale a été menée à bien. Cette évaluation a été cogérée par ONUSIDA, le PAM, l'OIT et l'UNICEF. À la suite des recommandations qui y étaient formulées, une réponse commune détaillée des directions respectives des quatre entités a été élaborée.

---

<sup>21</sup> Le GNUE définit l'évaluation conjointe comme un effort d'évaluation conjointe par plus d'une entité d'un sujet d'intérêt commun, [...] le degré de partenariat variant selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources ou élaborent un rapport combiné (GNUE. 2013. *Resource Pack on Joint Evaluations*, p. 12).

<sup>22</sup> FNUAP. 2024. [Cartographie des documents d'évaluation et synthèses de données d'évaluation destinées à éclairer l'Examen quadriennal complet](#).

<sup>23</sup> Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système. 2024. *Towards Sustainable Food Systems: how to feed, not deplete, the world*.

<sup>24</sup> Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système. 2024. *Building a whole of system response to complex settings*.

<sup>25</sup> Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système. Carte des données d'évaluation des Nations Unies: [couverture des priorités énoncées dans l'Examen quadriennal complet de 2020](#).

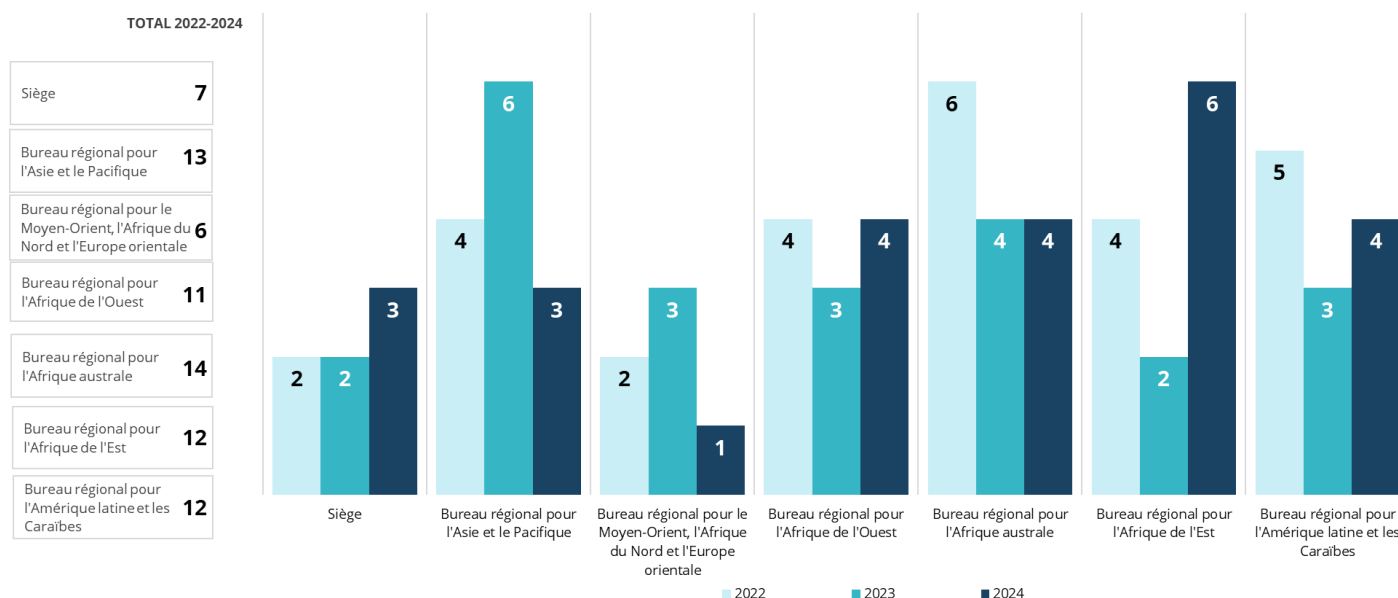
76. Le Bureau de l'évaluation participe activement aux travaux en cours du groupe de pilotage de l'évaluation à l'échelle du système du lien et de l'harmonisation des programmes de pays avec les plans-cadres de coopération, ainsi qu'avec les configurations respectives des équipes de pays. Cette évaluation vise à apprécier le degré de cohésion et d'alignement des programmes menés au niveau national par rapport aux plans-cadres de coopération et aux configurations respectives des équipes de pays des Nations Unies.
77. Le PAM participe également à la phase préparatoire d'une évaluation menée à l'échelle du système qui porte sur le handicap et l'inclusion, dont la réalisation a débuté en 2024. L'évaluation a pour objet de mesurer le degré de détermination des entités du système des Nations Unies à promouvoir l'inclusion et à répondre aux besoins des personnes handicapées, dans le cadre de leurs programmes et opérations.
78. À l'échelle mondiale, le PAM participe à d'autres initiatives d'évaluation menées en collaboration, puisqu'il siège aux comités de pilotage respectifs de l'évaluation conjointe stratégique de la riposte collective internationale à la pandémie de COVID-19 sous l'angle du développement et de l'aide humanitaire, menée sous la conduite de la Coalition mondiale d'évaluation de la réponse à la COVID-19, et de l'évaluation des travaux menés dans le cadre du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, sous la conduite de la Banque mondiale.
79. Le PAM fait partie du groupe de gestion de la Coalition mondiale pour la synthèse des ODD, qui rassemble des entités des Nations Unies, des organisations bilatérales et multilatérales, ainsi que des organes et réseaux d'évaluation et de synthèse mondiaux, dans le but de mettre à profit les possibilités qu'offrent l'évaluation et la synthèse pour accélérer la réalisation des ODD. En 2024, le PAM a continué de coprésider la synthèse portant sur le pilier "population" avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et ONU-Femmes.

### **Évaluations décentralisées**

80. Les évaluations décentralisées ont pour objet de contribuer à répondre aux besoins en matière d'apprentissage, de mettre en évidence les résultats obtenus et, dans certains cas, d'honorer les engagements pris auprès de donateurs et d'autres partenaires. Selon la norme de couverture minimale, au moins une évaluation décentralisée doit être demandée par bureau de pays et par cycle de PSPP ou de PSP. Treize bureaux de pays sont parvenus au terme de leur cycle de PSPP ou de PSP en 2024, et 92 pour cent d'entre eux ont fait réaliser au moins une évaluation décentralisée pendant les cycles en question, ce qui constitue une amélioration par rapport à 2023.
81. Le plan de travail de la fonction d'évaluation (2024-2026) prévoyait que 25 évaluations décentralisées seraient demandées en 2024. Depuis, de nombreux changements ont été apportés au calendrier prévu pour ces évaluations en raison de modifications de la mise en œuvre des projets (s'agissant par exemple des délais et de la couverture), de moyens techniques limités, de contraintes financières, de l'instabilité sociopolitique et d'autres facteurs. Au bout du compte, ce sont 18 évaluations décentralisées qui ont été demandées, et trois points de comparaison ont été établis dans le cadre d'évaluations pluriannuelles.
82. Comme le montre la figure 2, 25 évaluations décentralisées ont été achevées en 2024, dont 22 (88 pour cent) avaient été commandées par des bureaux de pays et des bureaux régionaux et 3 par des divisions du Siège. Onze de ces 22 évaluations décentralisées avaient été réalisées à la demande de donateurs.

83. Cinq évaluations thématiques multipays, dont deux avaient été demandées par des divisions du Siège et deux par des bureaux régionaux, et dont une avait été cogérée par deux bureaux de pays, ont été achevées en 2024 (voir l'annexe II), qui offrent une riche perspective sur les questions jugées prioritaires à des fins d'apprentissage par les bureaux régionaux et les divisions techniques, sur la base des données factuelles issues des évaluations multipays.

**Figure 2: Répartition des évaluations décentralisées achevées pour chaque région et pour le Siège, par année d'achèvement (2022–2024)**



Source: Bureau de l'évaluation.

### Évaluations d'impact

84. Les évaluations d'impact ne sont pas soumises à des normes de couverture et peuvent viser des activités d'une durée d'un an, voire de trois ou quatre ans. Les guichets pour les évaluations d'impact sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes, les changements climatiques et la résilience, ainsi que les programmes exécutés en milieu scolaire, ont été maintenus en 2024, ainsi que le volet humanitaire. On trouvera au tableau 2 un aperçu général de l'ensemble des évaluations d'impact achevées ou en cours en 2024, ainsi que des nouvelles évaluations prévues pour 2025.
85. En 2024, le Bureau de l'évaluation a publié sept rapports d'évaluations d'impact, dont trois rapports finals. Le rapport de référence pour le Kenya portait sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes. Les changements climatiques et la résilience étaient abordés dans les rapports finals pour le Niger et le Soudan du Sud au sujet de la résilience. Enfin, les programmes en milieu scolaire étaient traités dans le rapport de démarrage et le rapport sur la phase pilote pour le Burundi, le rapport de démarrage pour le Malawi et le rapport final pour la Jordanie.
86. Le Bureau de l'évaluation prévoit de publier, en 2025, 11 rapports finals sur des évaluations d'impact en cours en 2024. S'agissant des transferts de type monétaire et de la problématique femmes-hommes, seront inclus les rapports concernant le Ghana (phase 2), la République démocratique du Congo (ciblage), Haïti, le Kenya, le Liban (ciblage) et le Rwanda. S'agissant des changements climatiques et de la résilience, seront inclus les rapports concernant le Ghana (phase 1), le Népal et le Mali. En ce qui concerne les programmes en milieu scolaire, seront inclus les rapports concernant la Gambie et le Guatemala.

87. Nombre d'évaluations d'impact (en cours ou ayant démarré en 2024) se poursuivront au moins jusqu'en 2026. Pour ce qui est des transferts de type monétaire et de la problématique femmes-hommes, il s'agit des évaluations portant sur l'Afghanistan et le Pérou. Pour ce qui est des changements climatiques et de la résilience, il s'agit des évaluations lancées au Bangladesh et au Ghana (Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie), ainsi que des évaluations d'impact à long terme – au moins un programme axé sur la résilience est concerné. Pour ce qui est des programmes en milieu scolaire, il s'agit des évaluations portant sur le Burundi (transposition à plus grande échelle), Madagascar et le Malawi.
88. Le Bureau de l'évaluation a poursuivi la consolidation de son partenariat stratégique avec le département de la Banque mondiale chargé de l'évaluation de l'impact du développement, afin de produire des éléments factuels au moyen des guichets thématiques, ainsi que le renforcement de son partenariat technique en matière d'évaluations d'impact avec l'International Security and Development Center.

**TABEAU 2: ÉVALUATIONS D'IMPACT ACHEVÉES OU EN COURS EN 2024 ET NOUVELLES EN 2025**

| Guichet  | 2024   |  | 2025   |
|--|--|--|--|
|  | Évaluations achevées                           | Évaluations en cours   | Évaluations nouvelles  |
| Changements climatiques et résilience                          | Niger (2019-2024)<br>Soudan du Sud (2020-2024) | Mali (2019-2025)   | Niger et/ou Soudan du Sud (à confirmer)<br>Ghana: projet financé par le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie |
|  |  | Rwanda (2020-2025)*  |  |
|  |  | Soudan (évaluation démarrée en 2022/redémarrée en 2025 et réalisée sur plusieurs années) |  |
|  |  | <b>Volet humanitaire</b>   |  |
|  |  | Ghana (phase 1) (2023-2025)  |  |
|  |  | Népal (financement fondé sur les prévisions) (2022-2025)                                 |  |
| Philippines (financement fondé sur les prévisions) (2023-s.o.) |  |  |  |
|  |  | <b>Bangladesh</b> (2024-2025)  |  |
| Transferts de type monétaire et problématique femmes-hommes    |  | Haiti (2022-2025)  | Trois nouvelles évaluations d'impact à confirmer   |
|  |  | Kenya (2019-2025)  |  |
|  |  | Rwanda (2020-2025)*  |  |
|  |  | <b>Volet humanitaire</b>   |  |
|  |  | République démocratique du Congo (ciblage des ménages) (2023-2025)                       |  |
|  |  | Liban (2023-2025)  |  |
| Pérou (2023-2026)  |  |  |  |
|  |  | <b>Afghanistan</b> (2024-2026)   |  |
|  |  | <b>Ghana (phase 2)</b> (2024-2025)   |  |
| Programmes en milieu scolaire                                  | Jordanie (2022-2024)                           | Burundi (2022-2026)  | Au moins une nouvelle évaluation d'impact à confirmer  |
|  |  | Gambie (2022-2025)   |  |
|  |  | Guatemala (2022-2024)  |  |
|  |  | Malawi (2023-2026)   |  |
|  |  | <b>Madagascar</b> (2024-2027)  |  |

\* L'évaluation d'impact au Rwanda relève de deux guichets. Les nouvelles évaluations lancées en 2024 sont indiquées en **caractères gras**. Les années qui figurent entre parenthèses sont l'année du début de l'évaluation d'impact et la dernière année de collecte de données.

**Effet direct 3: Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles, en réponse aux besoins du PAM et de ses partenaires*****Produits de communication sur l'évaluation propres à intéresser et à attirer les utilisateurs***

89. Poursuivant l'application de la stratégie consistant à adapter les produits aux publics ciblés et à les diffuser en temps utile, le Bureau de l'évaluation a rendu disponibles et accessibles divers rapports, dossiers d'information, notes de synthèse, infographies et vidéos en 2024. Ces produits ont été conçus et diffusés à l'occasion de plusieurs manifestations de premier plan tenues durant l'année, principalement les réunions du Conseil, mais aussi des séminaires consacrés à l'examen de données factuelles et des ateliers portant sur les évaluations d'impact, dont le nombre a augmenté au fil de l'année.
90. L'évaluation a été promue et des données factuelles issues d'évaluations ont été présentées à l'occasion de manifestations organisées partout dans le monde, telles que la Conférence sur l'évaluation de l'environnement et du développement, tenue à Washington; le Global Evidence Summit (Sommet mondial sur les données factuelles), tenu à Prague; et la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, tenue à Beijing. Fidèle à son aspiration à jouer un rôle moteur avec l'appui des partenaires, le Bureau de l'évaluation a organisé ou coorganisé plusieurs manifestations de portée régionale ou mondiale, notamment le Forum sur l'évaluation d'impact des changements climatiques, organisé par le PAM à Bangkok, le Forum mondial sur l'évaluation d'impact, organisé par l'UNICEF et le PAM au Siège de l'Organisation des Nations Unies (ONU) à New York, ou encore la quatrième édition d'EvalXchange, également organisée par le PAM.
91. En 2024, pour l'ensemble des canaux de diffusion numériques, le nombre de téléchargements uniques de produits d'évaluation se trouvant sur WFP.org a augmenté de 4,2 pour cent par rapport à l'année précédente, et l'application consacrée spécifiquement à la fonction d'évaluation du PAM (Medium) ainsi que sa présence sur les médias sociaux (comme X) ont suscité beaucoup d'activité, plusieurs centaines de publications en ligne ayant donné de la visibilité aux données factuelles issues des évaluations. À la fin de 2024, on a procédé à une enquête parmi les parties prenantes pour recueillir des commentaires en retour sur les produits, canaux et services de la fonction d'évaluation et collecter des informations sur l'utilisation faite des données factuelles ainsi que sur les préférences des parties prenantes, mais aussi pour perfectionner les produits de communication à l'avenir.

***Des procédures claires pour l'intégration des données issues des évaluations dans les programmes et les politiques***

92. En juillet 2024, la responsabilité de l'appui à la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations dans les programmes et les politiques du PAM a été transférée à la Division de la gestion des risques. Compte tenu de la restructuration à laquelle il a été procédé au Siège, qui a eu des répercussions sur les processus et procédures d'élaboration des PSP, la Division, en consultation avec le Bureau de l'évaluation, s'est attelée à l'actualisation des procédures opératoires normalisées qui aident le personnel d'encadrement à appliquer les recommandations. Le Bureau et les unités régionales d'évaluation ont redoublé d'efforts, avec les équipes supervisant les cycles de programme, pour que les données factuelles issues d'évaluations soient prises en compte en temps voulu et de manière effective au stade de l'élaboration des PSP.
93. Le Bureau de l'évaluation a poursuivi l'examen de chaque projet de PSP et de politique, en veillant à ce qu'y figurent les données d'évaluation les plus pertinentes, et à ce qu'y soient efficacement relayées les décisions relatives à la conception stratégique, et ce en temps opportun. Tous les projets de politique et de PSP du PAM élaborés en 2024 faisaient mention explicite de données factuelles issues d'évaluations lorsqu'elles étaient disponibles.

94. En dépit de certaines limites tenant à la restructuration du PAM, les possibilités offertes d'exploiter les évaluations pour contribuer aux travaux des équipes d'encadrement et chargées des programmes en interne ont été exploitées chaque fois que c'était possible. Par exemple, les unités régionales d'évaluation ont communiqué par anticipation les données factuelles issues des évaluations aux collègues de leurs régions respectives et au-delà à l'occasion de réunions des équipes de direction régionales et des comités régionaux chargés de l'évaluation. L'unité régionale d'évaluation au Caire a organisé des petits-déjeuners de travail consacrés à l'évaluation axée sur les données factuelles, et l'unité régionale d'évaluation à Nairobi a organisé une "semaine des données factuelles".
95. Tout au long de l'année, le Bureau de l'évaluation a publié 13 notes de synthèse sur des évaluations pour faciliter l'exécution de missions par la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint dans les Amériques (Haïti et République dominicaine), en Afrique (Kenya, République démocratique du Congo, Soudan, Soudan du Sud et Zambie), au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (Jordanie et Liban), et en Asie (Philippines).
96. Le Comité chargé de la supervision et des politiques a été remplacé par deux nouveaux comités distincts: le Comité des politiques et le Comité chargé des risques. Depuis l'instauration de ces deux nouveaux organes, le Bureau de l'évaluation a contribué, sur la base de données factuelles issues d'évaluations, à l'élaboration de divers projets de circulaire, cadre directeur et politique, une attention particulière étant accordée aux concertations concernant les mises à jour de la politique en matière de résilience, de la politique en matière de repas scolaires et de la politique en matière de changements climatiques.
97. Soixante et un pour cent des recommandations issues d'évaluations devant être suivies d'effet en 2024 l'ont été dans les délais. Le taux de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations centralisées (62 pour cent) a été supérieur à celui des recommandations issues des évaluations décentralisées (59 pour cent). Le rapport détaillé de 2024 sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations, établi par la Division de la gestion des risques, est pour la première fois inclus dans le présent rapport (à l'annexe VI) et n'est donc plus diffusé sous la forme d'un rapport distinct. Cela fait suite à une recommandation formulée dans le rapport intérimaire du groupe de travail du Conseil d'administration chargé de l'examen de la gouvernance, dans lequel figurent des propositions de recommandations que le Secrétariat pourrait directement mettre en œuvre<sup>26</sup>.

### ***Données factuelles issues des évaluations adaptées aux besoins du PAM et des partenaires***

98. En sus du concours systématique qu'ils apportent à l'élaboration des PSP et des politiques, le Bureau de l'évaluation et les unités régionales d'évaluation ont continué d'affiner les modalités de leur action, afin de rendre encore plus pertinente et plus opportune la contribution des évaluations aux besoins des équipes du PAM en matière de données factuelles. Le Bureau et les unités interviennent désormais à un stade plus précoce des délibérations portant sur l'élaboration des PSP et des politiques, de manière à renforcer la coordination des évaluations pour promouvoir la complémentarité et à dialoguer de manière plus systématique avec les collègues s'attachant à faire en sorte que les données factuelles soient utilisées de manière optimale dans les domaines d'activité clés. Cette collaboration interne axée sur les données factuelles a rendu possible l'exploitation dans certains domaines d'activité de données factuelles adaptées, conçues sur la base de besoins formulés en temps et en heure.

---

<sup>26</sup> "Rapport intérimaire du groupe de travail du Conseil d'administration chargé de l'examen de la gouvernance: propositions de recommandations que le Secrétariat pourrait directement mettre en œuvre" (WFP/EB.A/2024/12-A/Rev.1).

99. La fonction d'évaluation a répondu à la demande de données factuelles adaptées qui avait été formulée par les parties prenantes internes, sous diverses formes:
- *Récapitulatifs de données d'évaluation.* Ces récapitulatifs offrent des comptes rendus condensés d'éléments probants issus d'évaluations, qui portent sur des thèmes précis. Ils sont élaborés en interne ou compilés par des experts externes, en fonction de la disponibilité du personnel. En 2024, 14 récapitulatifs ont été achevés (voir l'annexe V), dont 6 avaient été demandés par le Bureau de l'évaluation et 8 par des unités régionales d'évaluation. Onze portaient sur un thème précis, deux étaient axés sur un pays et un portait tout à la fois sur un thème donné et un pays en particulier.
  - *Séances interactives de partage de données* (le plus souvent virtuelles). Ces séances donnent l'occasion de présenter, à la demande du PAM, des informations nouvellement disponibles, souvent tirées de récapitulatifs de données d'évaluation, et servent ensuite de points de départ à des débats. Les huit webinaires organisés en 2024 ont donné lieu à des commentaires en retour positifs de la part des participants, qui ont apprécié la possibilité qui leur était offerte de développer le partage des connaissances entre les pays et les régions.
  - *Produits d'information de nature plus informelle et plus concise, appelés "flashes"<sup>27</sup>.* Ces produits, qui sont également colligés à la demande pour des unités du PAM en réutilisant des données d'évaluation disponibles, facilitent l'accès à des éléments factuels issus d'évaluations portant sur un thème donné et susceptibles d'enrichir des documents ou des débats internes. Deux flashes ont été réalisés en 2024.
100. Sur la base des démarches initialement engagées en 2023 pour exploiter la technologie de l'intelligence artificielle en vue d'améliorer sa capacité de reconditionnement de données factuelles de manière efficace et efficiente, le Bureau de l'évaluation a examiné diverses options en 2024. Il a reçu l'appui du spécialiste principal dans ce domaine de la Division des technologies ainsi que d'experts externes de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatisé, qui lui ont prêté assistance pour la mise au point de fonctionnalités techniques et l'analyse des options offertes. Le Bureau a expérimenté diverses options pour la récupération rapide de données factuelles en s'appuyant sur des cadres d'évaluation de l'apprentissage automatisé, l'apprentissage ne devant pas seulement servir la fonction d'évaluation, mais aussi le développement à plus grande échelle de l'utilisation de l'intelligence artificielle au PAM.

#### **Effet direct 4: Le PAM dispose de moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats**

##### ***Renforcement des capacités***

101. Le PAM a continué de gérer son programme essentiel de formation aux évaluations (EvalPro 4) pour les nouveaux responsables des évaluations décentralisées, et procédé à une révision en profondeur du module en ligne de la formation sur la base des enseignements tirés et des commentaires en retour formulés par des participants précédents, ainsi que de l'évolution de la fonction d'évaluation. En 2024, 15 participants associés aux évaluations décentralisées en cours ou prévues ont été invités à suivre EvalPro 4. L'un d'entre eux était un interlocuteur gouvernemental. Les responsables de 14 des 22 évaluations décentralisées achevées sous la direction du personnel du PAM en 2024 (64 pour cent) avaient suivi l'intégralité de la formation ou avaient une expérience

---

<sup>27</sup> Le terme "flash" est la traduction de "blink", qui est aussi l'acronyme de "brief light informational evidence/knowledge".



préalable de la gestion de l'évaluation<sup>28</sup>. Tous les responsables des évaluations achevées avaient suivi l'atelier ou la série de webinaires et, en moyenne, les progrès accomplis par le personnel sur le module de formation d'EvalPro 4, que l'on suit en ligne à son propre rythme, ont atteint un taux de 59 pour cent, soit une diminution de 1 pour cent par rapport à l'année précédente.

102. À la suite du lancement de la formation sur les "fondements de l'évaluation" à la fin de 2023, le PAM a assuré un suivi du taux d'inscription à ce cours et du taux d'achèvement de la formation. En 2024, 724 employés s'y étaient inscrits, dont 195 (26 pour cent) avaient suivi la formation jusqu'à son terme (4 en espagnol et 31 en français) à la fin de l'année. Plusieurs initiatives seront menées en 2025 pour encourager l'inscription à cette formation.
103. Le PAM a mis la dernière touche à la phase pilote de son programme de microaccréditation de l'évaluation en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies et a procédé à un test de validation dont les résultats pourront être exploités dans la phase suivante du dispositif. Trente-quatre membres du personnel de bureaux de pays, de bureaux régionaux et du Siège ont obtenu une microaccréditation.
104. En sa qualité de co-directeur du groupe de travail sur la professionnalisation du GNUE, le PAM a également codirigé l'élaboration d'un cours du GNUE validé par un certificat: destiné aux candidats à un poste de fonctionnaire chargé de l'évaluation de niveau intermédiaire, il a été lancé en juillet 2024.
105. L'exécution de la stratégie de développement des capacités d'évaluation (2020-2024) ayant atteint sa dernière année, le PAM a engagé l'examen de la stratégie pour éclairer les décisions à prendre au sujet du développement des capacités d'évaluation pour la période restante d'application de sa stratégie institutionnelle en matière d'évaluation.

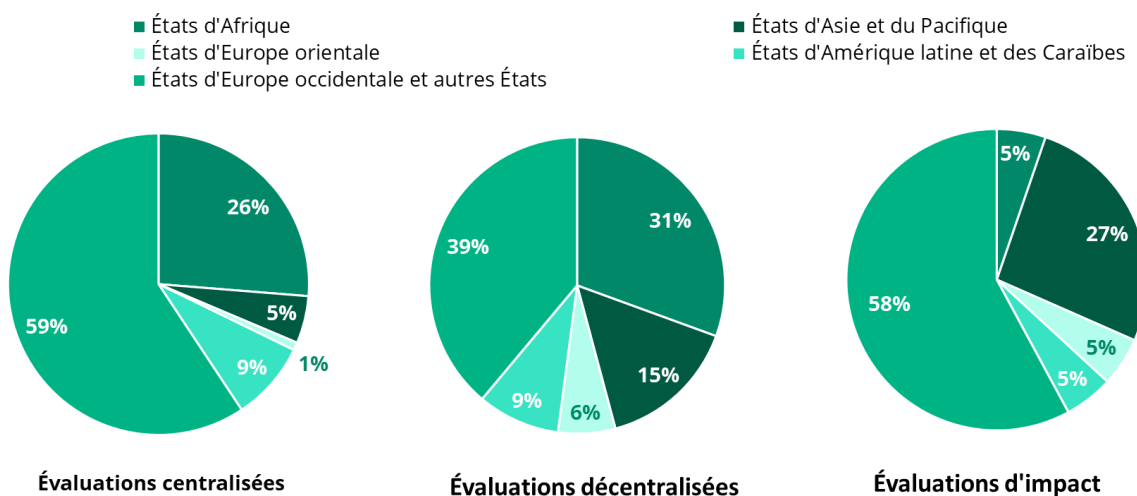
### **Compétences en matière d'évaluation (externes)**

106. Pour les évaluations achevées en 2024, le PAM a engagé 281 consultants en évaluation indépendants, dont 45 pour cent d'hommes et 55 pour cent de femmes.
107. La part de consultants originaires de pays en développement a été plus élevée pour les évaluations décentralisées (55 pour cent) que pour les évaluations centralisées (40 pour cent) et les évaluations d'impact (37 pour cent), ce qui montre que le PAM a encore besoin d'accorder plus d'attention à l'emploi d'évaluateurs nationaux et régionaux. La figure 3 donne à voir la représentation régionale dans la composition des équipes d'évaluation, et fait apparaître de légères inflexions à la hausse par rapport à 2023.
108. Le Bureau de l'évaluation a engagé une collaboration avec des communautés d'évaluation de peuples autochtones et de jeunes par l'intermédiaire d'Eval4Action, en signant le manifeste des jeunes et en apportant sa contribution au programme des évaluateurs jeunes et émergents placé sous l'égide du GNUE et des Volontaires des Nations Unies, avec pour objectif d'attirer des personnes talentueuses dans le secteur de l'évaluation.

---

<sup>28</sup> Les personnes responsables de l'une des deux évaluations conjointes menées par le PAM et celles des deux évaluations conjointes menées par l'UNICEF avaient été recrutées à l'extérieur et possédaient une expérience préalable de la gestion d'une évaluation.

**Figure 3: Composition des équipes d'évaluation par groupe régional d'États membres de l'ONU (2024)**



Source: Bureau de l'évaluation.

### Effet direct 5: Les partenariats continuent à renforcer le cadre d'évaluation aux niveaux mondial, régional et national ainsi que la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies

109. Le PAM a continué d'apporter son aide au GNUE et d'harmoniser ses activités avec les siennes en dirigeant ou codirigeant plusieurs groupes du GNUE. Il a codirigé le groupe de travail sur l'évaluation décentralisée, le groupe de travail sur la professionnalisation, le groupe de travail sur l'environnement et l'impact social et le groupe de travail sur la synthèse des évaluations.

#### **Développement des capacités nationales et régionales**

110. En 2024, un projet collaboratif dirigé par EvalPartners avec l'appui du PAM, en partenariat avec des organisations bénévoles régionales pour l'évaluation professionnelle, a donné lieu à la publication d'un numéro de la revue *African Evaluation Journal* consacré aux solutions pour remédier aux asymétries en matière de connaissances et rendant hommage au docteur Sulley Gariba<sup>29</sup>. Le Bureau de l'évaluation a poursuivi la mise en œuvre du plan d'action pour le développement des capacités nationales en matière d'évaluation (2022-2026) du PAM et réalisé une analyse du degré de priorité que les bureaux de pays accordent au renforcement des moyens dont ils disposent en matière de suivi et d'évaluation, afin de déterminer dans quelle mesure ils intégraient ce domaine d'activité dans leurs plans stratégiques respectifs.

<sup>29</sup> African Evaluation Journal. 2024. *Editorial: Addressing knowledge asymmetries in memory of Dr Sulley Gariba*.

111. Grâce à cette analyse critique, le Bureau de l'évaluation a promu la constitution de partenariats avec certains bureaux de pays. À Sri Lanka, le Bureau a aidé le bureau de pays à mettre au point un outil destiné à apprécier l'efficacité du système national d'évaluation, en tirant parti de l'appui de l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval) et de l'UNICEF. Le Bureau a sollicité un expert de l'utilisation de cet outil, qui a animé un atelier en présentiel avec des représentants du Gouvernement, d'organisations bénévoles pour l'évaluation professionnelle et d'autres participants et formé un membre du personnel local du PAM pour en garantir la mise en œuvre. En Indonésie, le Bureau a appuyé l'organisme national chargé des interventions d'urgence à répertorier et à évaluer les pratiques de l'organisme en question en matière de suivi et d'évaluation, en guise de première étape de l'élaboration d'un plan visant à mettre sur pied un système de suivi et d'évaluation pour cet organisme.
112. Le Bureau de l'évaluation a participé à la Conférence sur les capacités nationales d'évaluation à Beijing. Cette conférence organisée par le PNUD en collaboration avec l'Initiative mondiale pour l'évaluation se tient tous les deux ans et réunit des parties prenantes déterminées à renforcer la capacité des pays d'évaluer leurs propres politiques et programmes. Le Bureau a parrainé la participation de deux interlocuteurs gouvernementaux du Bénin et du Lesotho à une table ronde lors de laquelle ils ont mis en évidence leur collaboration fructueuse avec le PAM et l'utilisation faite d'évaluations conjointes de leurs programmes nationaux de repas scolaires pour en renforcer l'efficacité et la durabilité. La Directrice de l'évaluation du PAM a animé la séance plénière inaugurale en présence de nombreux représentants de gouvernements et a participé à une table ronde consacrée à la contribution du PAM à l'évaluation des interventions menées le long du nexus action humanitaire-développement-paix.
113. En octobre, le PAM a signé un mémorandum d'accord avec l'Institut allemand pour l'évaluation du développement, entérinant leur collaboration à l'échelle mondiale en matière d'initiatives de développement des capacités d'évaluation, s'agissant notamment des évaluations de systèmes d'évaluation nationaux prenant en compte l'Indice des capacités nationales d'évaluation. Les travaux en question sont le fruit de relations de longue date entretenues par l'intermédiaire de l'unité régionale d'évaluation du PAM au Panama avec l'Institut et d'autres entités concernées par le développement des capacités d'évaluation en Amérique latine et dans les Caraïbes.

### **Partenariats**

114. Les évaluations conjointes sont demeurées un moyen essentiel d'optimisation des ressources au sein des entités des Nations Unies, et ont continué d'offrir la possibilité de renforcer l'apprentissage collectif, la collaboration ainsi que l'adhésion des gouvernements et la prise en mains des opérations par ces derniers.
115. En 2024, le PAM a contribué à neuf évaluations conjointes menées avec d'autres entités des Nations Unies et des gouvernements. À l'échelle mondiale, il a appuyé deux évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle, une synthèse interorganisations d'évaluations et une évaluation conjointe de l'action menée par ONUSIDA dans le domaine de la protection sociale. Il a également cogéré quatre évaluations conjointes décentralisées et dirigé une évaluation de la résilience des moyens d'existence en période de crise prolongée au Niger, en République démocratique du Congo et en Somalie, en partenariat avec les autres organismes ayant leur siège à Rome. En République démocratique du Congo, le PAM a conduit une évaluation de la résilience des petits exploitants agricoles, dont la réalisation avait été demandée conjointement avec l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Au Niger, l'UNICEF a dirigé une évaluation de la résilience et de la cohésion sociale. Au Malawi, le PAM a collaboré avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Gouvernement malawien et l'UNICEF (organisme chef de file) au titre d'une évaluation du programme conjoint sur l'éducation des filles. Avec l'UNICEF, le

PAM a également géré une évaluation d'impact conjointe menée au Soudan du Sud, portant sur un programme conjoint de résilience exécuté dans ce pays.

116. En coordination avec les fonctions d'évaluation des autres organismes ayant leur siège à Rome, le Bureau de l'évaluation a continué d'apporter son appui à la communauté de pratique EvalForward, qui comptait en 2024 1 800 membres actifs dans 132 pays. Les activités menées ont inclus l'organisation de sept webinaires, la tenue de sept blogs et de six débats en ligne approfondis sur des thèmes choisis en fonction de la demande, allant des méthodes d'évaluation à la mesure des progrès réalisés au titre des objectifs de développement durable, en passant par l'intelligence artificielle. La communauté a également participé activement à des tables rondes de la Société européenne d'évaluation et à des conférences de l'Association africaine d'évaluation.
117. Le PAM a continué de travailler en étroite collaboration avec le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, au comité directeur duquel siège la Directrice de l'évaluation.
118. *Évaluations à l'échelle du système menées au niveau mondial:* À la suite de la création du Bureau de l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies, en 2023, le Bureau de l'évaluation a grandement contribué, au sein du groupe de gestion des évaluations de ce nouveau bureau, à la révision et à la mise au point définitive de la politique relative à l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.
119. *Évaluations à l'échelle du système menées au niveau des pays:* Par l'intermédiaire de ses unités régionales d'évaluation et dans le cadre des réseaux régionaux d'évaluation des Nations Unies, le PAM a continué de participer à l'évaluation des plans-cadres de coopération. Par exemple, l'unité régionale d'évaluation à Bangkok, qui participe aux travaux du GNUE du développement pour l'Asie et le Pacifique, a participé à l'évaluation du Plan-cadre de coopération établi pour la Chine. De son côté, l'unité régionale d'évaluation au Panama a participé à l'évaluation du Plan-cadre de coopération pour le Guatemala.

### **Axes de travail transversaux**

120. L'évolution de l'environnement externe et institutionnel du PAM a eu des répercussions sur les activités menées au titre des axes de travail transversaux, comme indiqué ci-après.
  - *Cadre normatif.* Trois changements notables se sont répercutés sur le cadre normatif.
    - À sa session annuelle de 2024 et en application d'une recommandation formulée dans l'évaluation de la politique en matière de PSP invitant le PAM à opter pour une couverture de l'évaluation des PSP plus sélective, plus stratégique, plus rapide et plus économique, le Conseil a approuvé les modifications apportées à la politique d'évaluation et à la politique en matière de PSP en lien avec la norme de couverture des évaluations de PSP.
    - Dans le cadre de la restructuration du PAM, le mandat de la fonction d'évaluation a été actualisé pour définir la répartition du travail entre le Bureau de l'évaluation et les unités régionales d'évaluation.
    - Le Bureau de l'évaluation a contribué à un examen que le Corps commun d'inspection a consacré à des évaluations dirigées par des donateurs portant sur des organismes du système des Nations Unies et à d'autres demandes de supervision formulées par des donateurs dans le cadre d'accords de financement et en application du principe de l'audit unique en vigueur dans le système des Nations Unies.

- *Financement et effectifs.* Les coupes budgétaires auxquelles il a été procédé au niveau institutionnel ont eu de graves répercussions sur les unités régionales d'évaluation, provoquant l'incertitude parmi les employés, aussi l'un des principaux thèmes de l'année a-t-il été le plaidoyer pour l'allocation de ressources financières durables et prévisibles à l'évaluation et l'appui à la fidélisation des effectifs à l'échelle de la fonction. Toutefois, le PAM ayant mis le recrutement en pause et faisant face à des difficultés budgétaires, la progression de la mise en œuvre du cadre de gestion des effectifs a été notablement compromise.
- *Dispositifs institutionnels et gestion.* Une nouvelle circulaire de la Directrice exécutive, publiée à la suite de la restructuration du Siège et des bureaux mondiaux du PAM, a donné un aperçu général des comités internes auxquels participe la Directrice de l'évaluation. En application de cette circulaire, la composition du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation a été révisée, et le groupe s'est réuni une fois à la demande du Directeur exécutif adjoint. La Directrice de l'évaluation a rencontré à quatre reprises le Comité consultatif de contrôle indépendant, y compris conjointement avec le Bureau de l'audit interne au sujet des plans de travail, et elle s'est concertée avec la Division de la planification et de la performance institutionnelles ainsi qu'avec la Division de la gestion des risques au sujet de la suite à donner aux recommandations issues d'évaluations. Au niveau régional, cinq des six bureaux régionaux ont organisé au moins une réunion du comité régional d'évaluation en 2024.
- *Établissement des rapports.* L'ensemble des principaux objectifs fixés pour les rapports institutionnels a été atteint, notamment sous la forme de contributions au rapport annuel sur les résultats, au registre central des risques et à l'examen quadriennal complet.

### **Ressources financières pour la fonction d'évaluation du PAM**

121. En 2024, le total des ressources financières mises à la disposition de la fonction d'évaluation s'est élevé à 30,63 millions de dollars É.-U., soit 0,31 pour cent du montant total des contributions reçues par le PAM (9,77 milliards de dollars). Les dépenses d'évaluation ont atteint 28,57 millions de dollars, soit 0,29 pour cent du montant total des contributions reçues.
122. Comme le montre le tableau 3, le budget total mis à la disposition du Bureau de l'évaluation en 2024 s'élevait à 20,28 millions de dollars.
  - Bien que 15,31 millions de dollars aient été initialement alloués au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) dans le plan de gestion, le montant effectivement reçu s'est établi à 14,95 millions de dollars en conséquence des réductions appliquées au budget institutionnel; sur cette somme, 360 000 dollars ont été alloués aux unités régionales d'évaluation (60 000 dollars chacune) afin de protéger l'essentiel de la capacité d'évaluation dans les bureaux régionaux;
  - Des fonds destinés aux programmes dans les budgets de portefeuille de pays (d'un montant total de 3 millions de dollars) ont été mis à la disposition du Bureau de l'évaluation pour la réalisation d'évaluations de PSP, même si la situation financière de certains bureaux de pays les a contraints à solliciter un appui auprès du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation;
  - Un montant de 0,8 million de dollars a été reçu au titre du fonds d'affectation spéciale multidonateur relatif aux évaluations d'impact. En outre, un montant de 1,48 million de dollars a été alloué au titre des budgets de portefeuille de pays.

123. En 2024, un montant total de 5,6 millions de dollars a été budgétisé pour la fonction d'évaluation décentralisée. Ce budget a couvert principalement la réalisation d'évaluations décentralisées financées sur les budgets de programme de pays et au moyen de fonds AAP destinés aux unités régionales d'évaluation qui avaient été particulièrement touchées par les restrictions imposées à l'utilisation du budget AAP institutionnel.
124. Un montant de 1,5 million de dollars était disponible pour le Fonds pour imprévus en matière d'évaluations (on trouvera plus de détails à ce sujet ci-après).
125. Bien que son budget AAP ait été exempt de coupes, le Bureau de l'évaluation a réalisé intentionnellement des économies afin d'appuyer les unités régionales d'évaluation; il l'a fait en ne pourvoyant pas des postes vacants, en effectuant des tâches en interne qui l'auraient été normalement par des sociétés extérieures, et en examinant régulièrement les activités prévues afin d'optimiser l'utilisation faite des ressources allouées.

**TABLEAU 3: RESSOURCES DISPONIBLES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION  
COMPARÉES AUX DÉPENSES (2022-2024) (en millions de dollars)**

| Fonds gérés par le Bureau de l'évaluation     | Source de financement   | 2022                   |              | 2023                   |              | 2024                   |              |
|---|---|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|   |   | Ressources disponibles | Dépenses     | Ressources disponibles | Dépenses     | Ressources disponibles | Dépenses     |
| Plan de travail du Bureau de l'évaluation [1] | Budget AAP total [2]  | 15,17                  | 14,90        | 15,90                  | 14,59        | 14,95                  | 14,89        |
|   | Initiative interne d'importance primordiale pour le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels |                        |              | 0,50                   | 0,50         |                        |              |
| Évaluations de PSP [3]                        | Budgets des PSP   | 4,50                   | 3,01         | 2,25                   | 2,26         | 3,0                    | 2,65         |
| Évaluations d'impact                          | Fonds d'affectation spéciale multidonateur [4]  | 3,24                   | 1,50         | 3,53                   | 2,05         | 0,85                   | 1,24         |
|   | Budgets des PSP [5]   | 0,64                   | 0,73         | 1,48                   | 0,84         | 1,48                   | 1,04         |
|   | Fonds d'affectation spéciale pour les programmes en milieu scolaire [6]                                       |                        |              | 1,00                   | 0,11         |                        | 0,4          |
| <b>TOTAL PARTIEL, BUREAU DE L'ÉVALUATION</b>  |   | <b>23,55</b>           | <b>20,14</b> | <b>24,66</b>           | <b>20,35</b> | <b>20,28</b>           | <b>20,23</b> |

**TABEAU 3: RESSOURCES DISPONIBLES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION  
COMPARÉES AUX DÉPENSES (2022-2024) (en millions de dollars)**

|   |                                | 2022                   |                        | 2023                   |                        | 2024                   |                        |
|---|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|   |                                | 2022                   | 2023                   | 2023                   | 2023                   | 2024                   | 2024                   |
| Fonds gérés en dehors du Bureau de l'évaluation             | Source de financement          | Ressources disponibles | Dépenses               | Ressources disponibles | Dépenses               | Ressources disponibles | Dépenses               |
| Unités régionales d'évaluation [7]                          | Budget AAP (bureaux régionaux) | 3,20                   | 2,90                   | 3,84                   | 3,23                   | 3,18                   | 2,93                   |
| Évaluations décentralisées [8]                              | Budgets des PSP                | 6,14                   | 6,03                   | 4,30                   | 4,04                   | 5,67                   | 5,41                   |
| <b>Total partiel en dehors du Bureau de l'évaluation</b>    |                                | <b>9,34</b>            | <b>8,93</b>            | <b>8,14</b>            | <b>7,27</b>            | <b>8,85</b>            | <b>8,34</b>            |
| Fonds pour imprévus en matière d'évaluation [9]             | Fonds multilatéraux            | 1,50                   | Inclus dans [3] et [8] | 1,50                   | Inclus dans [3] et [8] | 1,50                   | Inclus dans [3] et [8] |
| <b>Total général</b>  |                                | <b>34,39</b>           | <b>29,07</b>           | <b>34,30</b>           | <b>27,62</b>           | <b>30,63</b>           | <b>28,57</b>           |
| <b>En pourcentage des contributions versées au PAM [10]</b> |                                | <b>0,24%</b>           | <b>0,21%</b>           | <b>0,41%</b>           | <b>0,33%</b>           | <b>0,31%</b>           | <b>0,29%</b>           |

## Notes

[1] Toutes les activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie en matière d'évaluation, comme indiqué dans le plan de travail annuel annexé au plan de gestion.

[2] Allocation approuvée dans le Plan de gestion pour 2024: 15,3 millions de dollars; allocation effective reçue en janvier 2024: 14,95 millions de dollars. Le Bureau de l'évaluation a alloué 360 000 dollars aux unités régionales d'évaluation (60 000 dollars chacune) afin de protéger l'essentiel de la capacité d'évaluation.

[3] Les chiffres représentent les allocations au titre des demandes d'évaluations de PSP.

[4] Une subvention de l'Agence des États-Unis pour le développement international a été confirmée pour utilisation en 2024-2025. Un don de 1,9 million de dollars de BMZ a été reçu à la fin de 2024 pour des activités à exécuter en 2025-2026, dont il sera rendu compte dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2025. Le Fonds d'affectation spéciale multidonateurs relatif aux évaluations d'impact est destiné aux dépenses pluriannuelles. Les dépenses engagées au titre du Fonds d'affectation sont calculées sur la base des sommes effectivement dépensées au cours de l'exercice budgétaire 2024 (en application de la méthode en vigueur à l'échelle institutionnelle pour rendre compte des fonds extrabudgétaires).

[5] Dépenses déclarées des bureaux de pays (2022, 2023 et 2024).

[6] Les contributions pluriannuelles reçues au profit du fonds d'affectation spéciale pour les programmes en milieu scolaire devraient être utilisées de 2023 à 2025 (400 656 dollars en 2023; 320 656 dollars en 2024; et 217 655 dollars en 2026). Les montants sont indiqués déduction faite des coûts d'appui indirects.

[7] Budgets des unités régionales d'évaluation, établis sur la base des budgets des bureaux régionaux et de la répartition finale des fonds tels qu'approuvés (dépenses de personnel et autres dépenses). 2024: Allocation de 3,91 millions de dollars approuvée dans le plan de gestion. Au début de 2024, il a été demandé aux unités régionales d'évaluation de réduire leurs budgets respectifs de 3,27 millions de dollars au total, et le gel du recrutement a eu sur ces unités des répercussions importantes.

[8] Les calculs ont été effectués sur la base des projections d'évaluations décentralisées et des dépenses effectives.

[9] Fonds pour imprévus en matière d'évaluation: les dépenses comprennent les évaluations décentralisées et les évaluations de PSP pour 2023 et 2024.

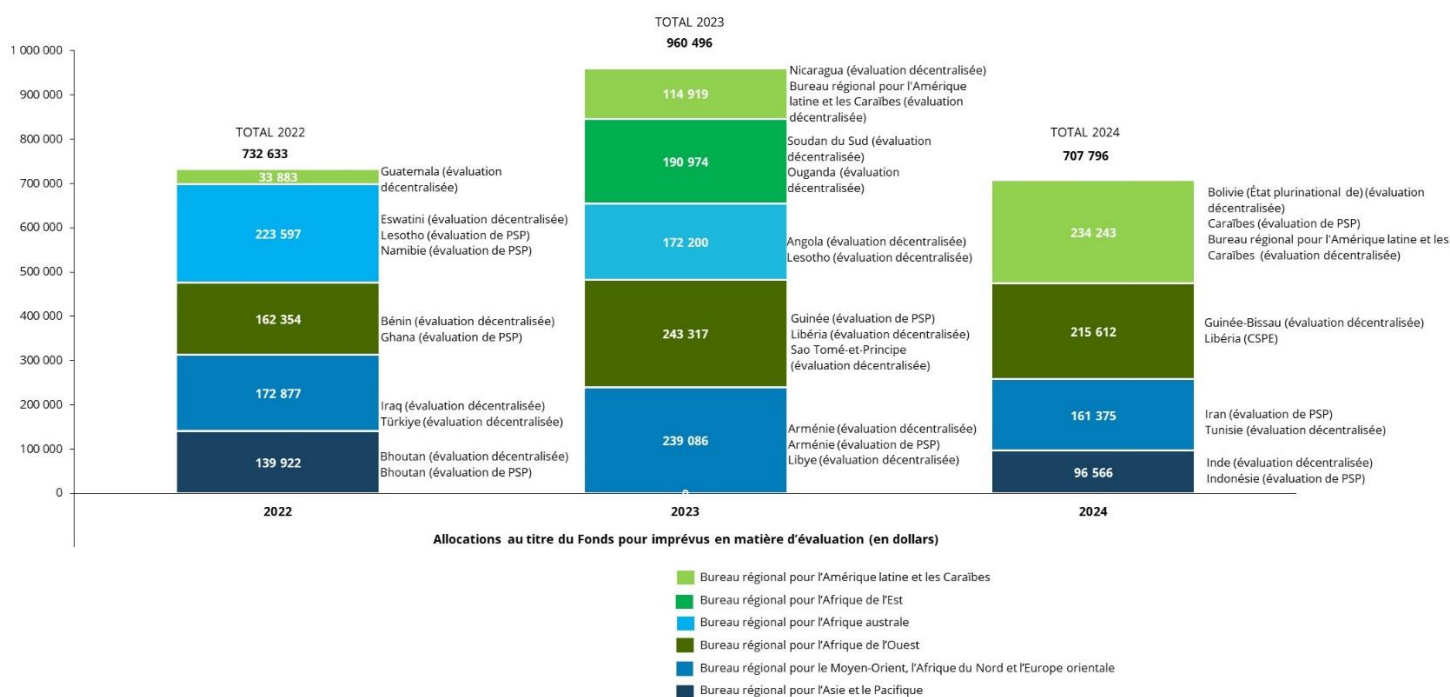
[10] Les pourcentages sont calculés sur la base des contributions confirmées.

### Fonds pour imprévus en matière d'évaluation

126. Comme indiqué à la figure 4, le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation a apporté un appui essentiel à huit bureaux de pays et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes: les Bureaux du PAM dans l'État plurinational de Bolivie, en Guinée-Bissau, en Inde et en Tunisie et le Bureau régional ont reçu un appui pour mener des évaluations décentralisées, tandis que les Bureaux du PAM en Indonésie, au Libéria et en République islamique d'Iran ainsi que le bureau multipays des Caraïbes ont reçu un appui pour réaliser des évaluations de PSP.

127. Le montant total alloué en 2024 (707 796 dollars) était inférieur de 26 pour cent par rapport à 2023, ce qui s'explique principalement par le moindre nombre de demandes reçues en 2024 par rapport à 2023, et par le fait que certaines demandes ne satisfaisaient pas aux critères. Depuis la création du Fonds en 2017, 6,1 millions de dollars ont été alloués, avec des montants particulièrement élevés en 2017 (année de création) et en 2023. En 2024, un financement a été accordé en réponse à 94 pour cent des demandes.

**Figure 4: Allocations au titre du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation par région, catégorie d'évaluation et bureau de pays (2022-2024)**



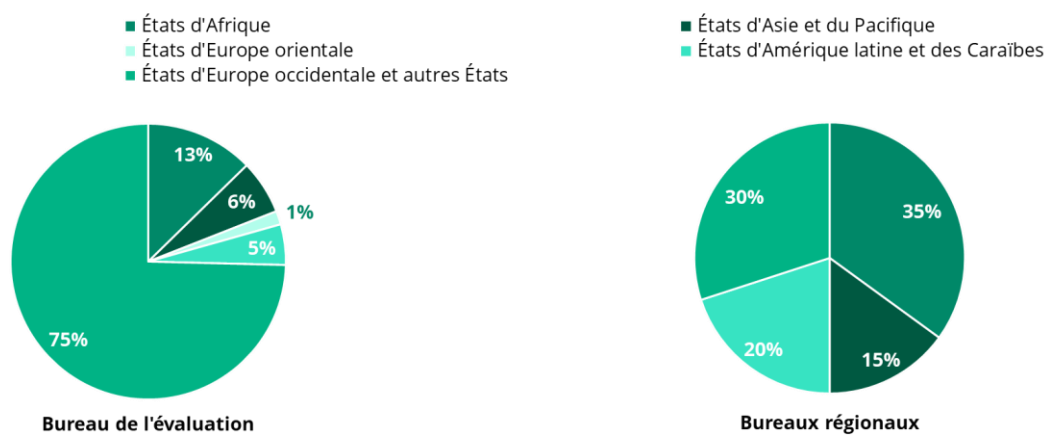
## Ressources humaines

128. La part des effectifs chargés de l'évaluation originaires de pays en développement est demeurée stable, à 25 pour cent, dans le Bureau de l'évaluation, et elle est passée à 65 pour cent dans les bureaux régionaux. La figure 5 illustre la diversité géographique des effectifs des services d'évaluation, qui continue de progresser.

129. S'agissant de la proportion de femmes et d'hommes, les femmes constituent 67 pour cent de l'effectif de la fonction d'évaluation au Bureau de l'évaluation, au Siège, et 75 pour cent dans les bureaux régionaux.



**Figure 5: Composition de l'effectif du Bureau de l'évaluation et des unités régionales d'évaluation par groupe régional d'États membres de l'ONU (au 30 janvier 2025)**



Source: Bureau de l'évaluation.

## ANNEXE I

## Indicateurs de performance clés

| Effet direct 1. Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles  | 2022   | 2023  | 2024  |
|--|--|---|---|
| Axe de travail 1.1 Exemples d'évaluations utilisant des méthodes, des approches ou des techniques novatrices ou adaptatives pouvant potentiellement renforcer les éléments d'information sur les données factuelles et leur utilisation  | Voir les paragraphes 62 et 63<br>(Rapport annuel sur l'évaluation en 2022)   | Voir le paragraphe 30<br>(Rapport annuel sur l'évaluation en 2023)  | Voir les paragraphes 37 à 40  |
| Axe de travail 1.2 Pourcentage d'évaluations décentralisées achevées (à l'exclusion des évaluations conjointes qui ne suivent pas le système EQAS du PAM) qui ont utilisé le service de contrôle de la qualité pour le projet de mandat, le projet de rapport de démarrage et le projet de rapport d'évaluation  | <b>96%</b><br><br>24 évaluations sur 25  | <b>95%</b><br><br>20 évaluations sur 21   | <b>100%</b><br><br>23 évaluations sur 23  |
| Axe de travail 1.3 Le système EQAS est mis à jour pour tenir compte des modifications apportées aux règles et aux normes internationales (règles et normes du GNUE et directives connexes, prescriptions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et autres principes convenus sur le plan international) | Voir les paragraphes 67 à 69<br>(Rapport annuel sur l'évaluation en 2022)  | Voir les paragraphes 33 à 37<br>(Rapport annuel sur l'évaluation en 2023)   | Voir le paragraphe 43   |
| Axe de travail 1.4.A Pourcentage des rapports d'évaluation achevés au cours de l'année de référence ayant reçu l'appréciation "satisfaisant" ou "très satisfaisant" lors de la vérification a posteriori de la qualité des évaluations   | <b>91%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>86%</b>   Évaluations décentralisées: <b>96%</b> )<br><br>Évaluations centralisées: 19 rapports sur 22<br>Évaluations décentralisées: 24 rapports sur 25 | <b>100%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>100%</b>   Évaluations décentralisées: <b>100%</b>   Évaluations d'impact: <b>100%</b> )<br><br>Évaluations centralisées: 20 rapports sur 20<br>Évaluations décentralisées: 21 rapports sur 21<br>Évaluation d'impact: 1 rapport sur 1 | <b>95%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>100%</b>   Évaluations décentralisées: <b>91%</b>   Évaluations d'impact: <b>100%</b> )<br><br>Évaluations centralisées: 12 rapports sur 12<br>Évaluations décentralisées: 21 rapports sur 23<br>Évaluations d'impact: 3 rapports sur 3 |

| Effet direct 1. Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles   | 2022   | 2023  | 2024   |
|---|--|---|--|
| Axe de travail 1.4.B Pourcentage des rapports d'évaluation achevés au cours de l'année de référence ayant reçu l'appréciation "respecte les exigences" lors de la vérification a posteriori de la qualité des évaluations relatives au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes | <p><b>74%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>73%</b>   Évaluations décentralisées: <b>76%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 16 rapports sur 22</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 19 rapports sur 25</i></p>       | <p><b>69%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>65%</b>   Évaluations décentralisées: <b>71%</b>   Évaluations d'impact: <b>100%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 13 rapports sur 20</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 15 rapports sur 21</i><br/><i>Évaluation d'impact: 1 rapport sur 1</i></p>            | <p><b>87%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>83%</b>   Évaluations décentralisées: <b>91%</b>   Évaluations d'impact: <b>67%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 10 rapports sur 12</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 21 rapports sur 23</i><br/><i>Évaluations d'impact: 2 rapports sur 3</i></p>          |
| Axe de travail 1.4.C Pourcentage des rapports d'évaluation achevés au cours de l'année de référence ayant reçu l'appréciation "respecte les exigences" lors de la vérification a posteriori de la qualité des évaluations relatives à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap   | <p><b>37%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>41%</b>   Évaluations décentralisées: <b>33%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 9 rapports sur 22</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 8 rapports sur 24</i></p>         | <p><b>24%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>25%</b>   Évaluations décentralisées: <b>24%</b>   Évaluations d'impact: <b>0%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 5 rapports sur 20</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 5 rapports sur 21</i><br/><i>Évaluation d'impact: 0 rapport sur 1</i></p>                | <p><b>47%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>33%</b>   Évaluations décentralisées: <b>61%</b>   Évaluations d'impact: <b>0%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 4 rapports sur</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 14 rapports sur 23</i><br/><i>Évaluations d'impact: 0 rapport sur 3</i></p>                |
| Effet direct 2. Couverture des évaluations équilibrée et pertinente   | 2022   | 2023  | 2024   |
| Axe de travail 2.1 Pourcentage des évaluations planifiées pendant l'année de référence qui ont été effectivement mises en œuvre <sup>1</sup>  | <p><b>77%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>91%</b>   Évaluations décentralisées: <b>67%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 21 évaluations sur 23</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 22 évaluations sur 33</i></p> | <p><b>70%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>65%</b>   Évaluations décentralisées: <b>67%</b>   Évaluations d'impact: <b>100%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 13 évaluations sur 20</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 16 évaluations sur 24</i><br/><i>Évaluations d'impact: 6 évaluations sur 6</i></p> | <p><b>76%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>80%</b>   Évaluations décentralisées: <b>72%</b>   Évaluations d'impact: <b>78%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 20 évaluations sur 25</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 18 évaluations sur 25</i><br/><i>Évaluations d'impact: 7 évaluations sur 9</i></p> |

<sup>1</sup> S'agissant des évaluations d'impact, l'année de référence est l'année au cours de laquelle le mémorandum d'accord pertinent est signé.

| Effet direct 2. Couverture des évaluations équilibrée et pertinente  | 2022   | 2023   | 2024  |
|--|--|--|---|
| Axe de travail 2.2.A Pourcentage de politiques en vigueur évaluées ou pour lesquelles l'évaluation est en cours  | <b>69%</b><br><i>9 politiques sur 13</i>   | <b>77%</b><br><i>10 politiques sur 13</i>  | <b>86%</b><br><i>12 politiques sur 14</i>   |
| Axe de travail 2.2.B Pourcentage de PSP ou de PSPP devant faire l'objet d'une évaluation qui ont été évalués   | <b>90%</b><br><i>19 PSP/PSPP sur 21</i>  | <b>93%</b><br><i>14 PSP/PSPP sur 15</i>  | <b>92%</b><br><i>11 PSP/PSPP sur 12</i>   |
| Axe de travail 2.2.C Pourcentage d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central devant faire l'objet d'une évaluation l'année de référence qui ont été évaluées <sup>2</sup>               | <b>40%</b><br><i>2 urgences sur 5</i>  | <b>80%</b><br><i>4 urgences sur 5</i>  | <b>100%</b><br><i>1 urgence sur 1</i>   |
| Axe de travail 2.2.D Pourcentage de bureaux de pays ayant fait réaliser au moins une évaluation décentralisée au cours du cycle de leur PSP ou PSPP [ <i>qui s'est achevé pendant l'année de référence</i> ] | <b>69%</b><br><i>18 bureaux de pays sur 26</i>                                       | <b>83%</b><br><i>15 bureaux de pays sur 18</i>   | <b>92%</b><br><i>12 bureaux de pays sur 13</i>  |
| Axe de travail 2.2.E Nombre d'évaluations stratégiques achevées pendant l'année de référence   | <b>1</b>   | <b>0</b>   | <b>2</b>  |
| Axe de travail 2.2.F Nombre de rapports d'évaluation d'impact finals approuvés pendant l'année de référence  | <b>0</b>   | <b>1</b><br><i>Guichet portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes: El Salvador</i> | <b>3</b><br><i>1. Apprentissage de la résilience au Soudan du Sud<br/>2. Évaluation d'impact du programme de repas scolaires en Jordanie<br/>3. Apprentissage de la résilience au Niger</i> |
| Axe de travail 2.2.G Nombre d'évaluations de synthèse achevées pendant l'année de référence  | <b>2</b><br>(Évaluation centralisée: <b>1</b>   Évaluation décentralisée: <b>1</b> ) | <b>0</b>   | <b>1</b>  |

<sup>2</sup> Cet indicateur a été révisé aux fins de la prise en compte des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau institutionnel devant faire l'objet d'une évaluation seulement si elles ont été activées la quatrième année avant l'année de référence. En 2020, la seule intervention d'urgence majeure de ce type qui a été activée était celle qui portait sur la pandémie de COVID-19, qui a fait l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central présentée à la première session ordinaire du Conseil d'administration en 2022.

| Effet direct 3. Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles  | 2022  | 2023   | 2024   |
|---|---|--|--|
| Axe de travail 3.1.A Pourcentage des évaluations achevées qui sont rendues publiques en temps voulu (indicateur de performance clé dans le Cadre de résultats institutionnels)  | <p><b>86%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>92%</b>   Évaluations décentralisées: <b>81%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 22 évaluations sur 24</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 22 évaluations sur 27</i></p>                          | <p><b>89%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>100%</b>   Évaluations décentralisées: <b>78%</b>   Évaluations d'impact: <b>100%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 20 évaluations sur 20</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 18 évaluations sur 23</i><br/><i>Évaluation d'impact: 1 évaluation sur 1</i></p> | <p><b>78%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>69%</b>   Évaluations décentralisées: <b>78%</b>   Évaluations d'impact: <b>100%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 9 évaluations sur 13</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 20 évaluations sur 25</i><br/><i>Évaluations d'impact: 3 évaluations sur 3</i></p> |
| Axe de travail 3.1.B Pourcentage des réponses de la direction aux évaluations achevées (par catégorie) qui sont mises à la disposition de tous en temps voulu   | <p><b>38%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>67%</b>   Évaluations décentralisées: <b>12%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 16 réponses de la direction sur 24</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 3 réponses de la direction sur 26</i></p> | <p><b>53%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>100%</b>   Évaluations décentralisées: <b>13%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 20 réponses de la direction sur 20</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 3 réponses de la direction sur 23</i></p>   | <p><b>29%</b><br/>(Évaluations centralisées: <b>54%</b>   Évaluations décentralisées: <b>16%</b>)</p> <p><i>Évaluations centralisées: 7 réponses de la direction sur 13</i><br/><i>Évaluations décentralisées: 4 réponses de la direction sur 25</i></p>   |
| Axe de travail 3.1.C Nombre de produits d'évaluation consultés (indicateur de performance clé du Cadre de résultats institutionnels)<br><i>[Augmentation/diminution en pourcentage des téléchargements uniques de produits d'évaluation par rapport à l'année précédente]</i> | <p><b>+32,9%</b></p> <p><i>31 948 téléchargements uniques</i></p>   | <p><b>+31,2%</b></p> <p><i>41 905 téléchargements uniques</i></p>  | <p><b>+4,2%</b></p> <p><i>43 672 téléchargements uniques</i></p>   |
| Axe de travail 3.2.A Pourcentage de projets de politiques et de projets de PSP du PAM qui renvoient expressément à des données factuelles issues d'évaluations  | <p><b>92%</b></p> <p><i>23 projets sur 25</i></p>   | <p><b>95%</b></p> <p><i>20 projets sur 21</i></p>  | <p><b>100%</b></p> <p><i>10 projets sur 10</i></p>   |

| Effet direct 3. Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles   | 2022   | 2023  | 2024  |
|--|--|---|---|
| Axe de travail 3.2.B Pourcentage de recommandations issues d'évaluations qui ont été appliquées (indicateur de performance clé du Cadre de résultats institutionnels)                        | <b>66%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>44%</b>   Évaluations décentralisées: <b>76%</b> )<br><br><i>136 recommandations sur 206</i>   | <b>65%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>57%</b>   Évaluations décentralisées: <b>69%</b> )<br><br><i>201 recommandations sur 311</i>  | <b>61%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>62%</b>   Évaluations centralisées: <b>59%</b> )<br><br><i>127 recommandations sur 210</i>  |
| Axe de travail 3.3 Nombre de récapitulatifs de données d'évaluation élaborés   | <b>8</b><br>(dirigés par le Siège: <b>2</b>   régionaux: <b>6</b> )  | <b>9</b><br>(dirigés par le Siège: <b>2</b>   régionaux: <b>7</b> )   | <b>14</b><br>(dirigés par le Siège: <b>6</b>   régionaux: <b>8</b> )  |
| Effet direct 4. Moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats  | 2022   | 2023  | 2024  |
| Axe de travail 4.1 Pourcentage d'évaluations décentralisées achevées pour lesquelles les responsables de l'évaluation ont terminé le programme de formation aux évaluations                  | <b>42%</b><br><br><i>10 évaluations décentralisées sur 24</i>  | <b>67%</b><br><br><i>14 évaluations décentralisées sur 21</i>   | <b>64%</b><br><br><i>14 évaluations décentralisées sur 22</i>   |
| Axe de travail 4.2.A Composition par sexe des équipes d'évaluation [pourcentage de femmes]   | <b>54%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>58%</b>   Évaluations décentralisées: <b>50%</b> )<br><br><i>Évaluations centralisées: 98 femmes et 72 hommes</i><br><i>Évaluations décentralisées: 74 femmes et 73 hommes</i> | <b>57%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>60%</b>   Évaluations décentralisées: <b>54%</b>   Évaluations d'impact: <b>46%</b> )<br><br><i>Évaluations centralisées: 103 femmes et 68 hommes</i><br><i>Évaluations décentralisées: 61 femmes et 51 hommes</i><br><i>Évaluations d'impact: 6 femmes et 7 hommes</i> | <b>55%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>54%</b>   Évaluations décentralisées: <b>54%</b>   Évaluations d'impact: <b>63%</b> )<br><br><i>Évaluations centralisées: 64 femmes et 54 hommes</i><br><i>Évaluations décentralisées: 78 femmes et 66 hommes</i><br><i>Évaluations d'impact: 12 femmes et 7 hommes</i> |
| Axe de travail 4.2.B1 Origine géographique (développement national) des équipes d'évaluation [pourcentage de membres du personnel ayant au moins une nationalité d'un pays en développement] | <b>46%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>34%</b>   Évaluations décentralisées: <b>61%</b> )   | <b>43%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>38%</b>   Évaluations décentralisées: <b>51%</b>   Évaluations d'impact: <b>31%</b> )   | <b>47%</b><br>(Évaluations centralisées: <b>40%</b>   Évaluations décentralisées: <b>55%</b>   Évaluations d'impact: <b>37%</b> )   |

| Effet direct 4. Moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats   | 2022  | 2023   | 2024   |
|---|---|--|--|
|   | <p>Évaluations centralisées: 58 de pays en développement et 112 de pays développés</p> <p>Évaluations décentralisées: 89 de pays en développement et 58 de pays développés</p>  | <p>Évaluations centralisées: 65 de pays en développement et 106 de pays développés</p> <p>Évaluations décentralisées: 57 de pays en développement et 55 de pays développés</p> <p>Évaluations d'impact: 4 de pays en développement et 9 de pays développés</p>   | <p>Évaluations centralisées: 47 de pays en développement et 71 de pays développés</p> <p>Évaluations décentralisées: 79 de pays en développement et 65 de pays développés</p> <p>Évaluations d'impact: 7 de pays en développement et 12 de pays développés</p>   |
| <p>Axe de travail 4.2.B2 Origine géographique (groupes régionaux des Nations Unies) des équipes d'évaluation [répartition des nationalités des membres des équipes dans les groupes régionaux des États membres de l'ONU]</p> | <p>États d'Afrique: <b>19%</b> (Évaluations centralisées: <b>15%</b>   Évaluations décentralisées: <b>24%</b>)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: <b>14%</b> (Évaluations décentralisées: <b>10%</b>   Évaluations décentralisées: <b>18%</b>)</p> <p>États d'Europe orientale: <b>0%</b> (Évaluation centralisée: <b>0%</b>   Évaluation décentralisée: <b>1%</b>)</p> <p>États d'Amérique latine et des Caraïbes: <b>11%</b> (Évaluations centralisées: <b>6%</b>   Évaluations décentralisées: <b>16%</b>)</p> <p>États d'Europe occidentale et autres États: <b>56%</b> (Évaluations centralisées: <b>69%</b>   Évaluations décentralisées: <b>41%</b>)</p> | <p>États d'Afrique: <b>19%</b> (Évaluations centralisées: <b>20%</b>   Évaluations décentralisées: <b>19%</b>   Évaluation d'impact: <b>0%</b>)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: <b>13%</b> (Évaluations centralisées: <b>10%</b>   Évaluations décentralisées: <b>18%</b>   Évaluations d'impact: <b>23%</b>)</p> <p>États d'Europe orientale: <b>2%</b> (Évaluations centralisées: <b>1%</b>   Évaluations décentralisées: <b>3%</b>   Évaluation d'impact: <b>0%</b>)</p> <p>États d'Amérique latine et des Caraïbes: <b>8%</b> (Évaluations centralisées: <b>8%</b>   Évaluations décentralisées: <b>7%</b>   Évaluations d'impact: <b>15%</b>)</p> <p>États d'Europe occidentale et autres États: <b>58%</b> (Évaluations centralisées: <b>61%</b>   Évaluations décentralisées: <b>53%</b>   Évaluations d'impact: <b>62%</b>)</p> | <p>États d'Afrique: <b>21%</b> (Évaluations centralisées: <b>20%</b>   Évaluations décentralisées: <b>24%</b>   Évaluations d'impact: <b>3%</b>)</p> <p>États d'Asie et du Pacifique: <b>14%</b> (Évaluations centralisées: <b>9%</b>   Évaluations décentralisées: <b>19%</b>   Évaluations d'impact: <b>25%</b>)</p> <p>États d'Europe orientale: <b>2%</b> (Évaluations centralisées: <b>1%</b>   Évaluations décentralisées: <b>3%</b>   Évaluations d'impact: <b>3%</b>)</p> <p>États d'Amérique latine et des Caraïbes: <b>9%</b> (Évaluations centralisées: <b>7%</b>   Évaluations décentralisées: <b>11%</b>   Évaluations d'impact: <b>10%</b>)</p> <p>États d'Europe occidentale et autres États: <b>54%</b> (Évaluations centralisées: <b>63%</b>   Évaluations décentralisées: <b>43%</b>   Évaluations d'impact: <b>59%</b>)</p> |

| Effet direct 5. Les partenariats contribuent à renforcer le cadre de l'évaluation et la cohérence au sein du système des Nations Unies   | 2022   | 2023  | 2024   |
|--|--|---|--|
| Axe de travail 5.1 Nombre d'évaluations menées conjointement avec les gouvernements auxquelles le PAM a participé au cours de l'année de référence   | <p><b>3</b></p> <p>Bénin, Colombie et Lesotho</p>  | <p><b>2</b></p> <p>Eswatini et Guatemala</p>  | <p><b>1</b></p> <p>Malawi (en collaboration avec le FNUAP et l'UNICEF)<sup>3</sup></p>   |
| Axe de travail 5.2 Nombre d'évaluations menées conjointement avec des organismes des Nations Unies et d'autres partenaires auxquelles le PAM a participé au cours de l'année de référence  | <p><b>7</b></p> <p><b>Caraïbes:</b> OIT, PNUD, UNICEF, ONU-Femmes</p> <p><b>Malawi:</b> OIT, UNICEF</p> <p><b>Madagascar:</b> OIT, FNUAP, UNICEF</p> <p><b>Yémen:</b> Comité permanent interorganisations</p> <p><b>Région d'Afrique australe:</b> donateurs, Communauté de développement de l'Afrique australe</p> <p><b>À l'échelle mondiale:</b> ONUSIDA, FNUAP</p> <p><b>À l'échelle mondiale:</b> Comité permanent interorganisations</p> | <p><b>7</b></p> <p><b>Tchad:</b> FNUAP, UNICEF</p> <p><b>Kenya:</b> FAO, OIT, UNICEF</p> <p><b>Liban:</b> HCR</p> <p><b>Mauritanie:</b> OIT, UNICEF</p> <p><b>Niger:</b> FNUAP, UNICEF</p> <p><b>Nigéria:</b> OIT, PNUD, UNICEF, Organisation mondiale de la Santé</p> <p><b>État de Palestine:</b> OIT, UNICEF</p> | <p><b>9</b></p> <p><b>Niger:</b> UNICEF</p> <p><b>République démocratique du Congo:</b> FAO, UNICEF</p> <p><b>Niger, République démocratique du Congo et Somalie:</b> FAO, Fonds international de développement agricole</p> <p><b>Malawi (avec le gouvernement):</b> FNUAP, UNICEF</p> <p><b>Soudan du Sud:</b> UNICEF</p> <p><b>Afghanistan:</b> Comité permanent interorganisations</p> <p><b>Éthiopie:</b> Comité permanent interorganisations</p> <p><b>À l'échelle mondiale:</b> ONU-Femmes</p> <p><b>À l'échelle mondiale:</b> ONUSIDA, UNICEF, OIT</p> |
| Axe de travail 5.3 Nombre d'évaluations mondiales conjointes ou à l'échelle du système auxquelles le PAM a participé au cours de l'année de référence (indicateur de performance clé dans le Cadre de résultats institutionnels) | <p><b>10</b></p> <p>(Évaluations mondiales conjointes: <b>2</b>   Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle: <b>2</b>   Évaluations décentralisées: <b>7</b>)</p>  | <p><b>9</b></p> <p>(Évaluations mondiales conjointes: <b>0</b>   Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle: <b>0</b>   Évaluations décentralisées: <b>9</b>)</p>  | <p><b>9</b></p> <p>(Évaluations mondiales conjointes: <b>2</b>   Évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle: <b>2</b>   Évaluations décentralisées: <b>4</b>   Évaluation d'impact: <b>1</b>)</p>   |

<sup>3</sup> Cette évaluation porte principalement sur l'évaluation à mi-parcours de la Phase III du Programme conjoint sur l'éducation des filles au Malawi (2021-2023). Elle a bénéficié du concours du Gouvernement malawien en sa qualité de gouvernement hôte et de la participation du FNUAP et de l'UNICEF. Elle est donc classée dans les catégories Évaluations menées conjointement avec les gouvernements (Axe de travail 5.1) et Évaluations menées conjointement avec des organismes des Nations Unies (Axe de travail 5.2). Toutefois, dans le total final, elle ne compte que pour une évaluation conjointe décentralisée (Axe de travail 5.3).



| Axe de travail transversal<br>B. Ressources  | 2022  | 2023   | 2024  |
|--|---|--|---|
| Axe de travail B.A Dépenses d'évaluation, en pourcentage du montant total des contributions versées au PAM   | <b>0,21%</b><br>29,1 millions de dollars sur 14,1 milliards de dollars  | <b>0,33%</b><br>27,6 millions de dollars sur 8,3 milliards de dollars  | <b>0,29%</b><br>28,6 millions de dollars sur 9,7 milliards de dollars   |
| Axe de travail B.B Fonds pour imprévus en matière d'évaluation [Dotations du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation allouées pendant l'année de référence en pourcentage des ressources demandées au titre du Fonds]                    | <b>72%</b><br>732 632 dollars alloués sur 1 022 574 dollars demandés<br>330 950 dollars alloués aux évaluations décentralisées<br>401 682 dollars alloués aux évaluations de PSP  | <b>79%</b><br>960 496 dollars alloués sur 1 215 174 dollars demandés<br>785 988 dollars alloués aux évaluations décentralisées<br>174 508 dollars alloués aux évaluations de PSP   | <b>94%</b><br>707 796 dollars alloués sur 750 923 demandés<br>297 732 dollars alloués aux évaluations décentralisées<br>410 064 dollars alloués aux évaluations de PSP  |
| Axe de travail B.C Composition par sexe du personnel chargé de la fonction d'évaluation [pourcentage de femmes]  | <b>76%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>73%</b>   Bureaux régionaux: <b>83%</b> )<br><br>Bureau de l'évaluation: 45 femmes et 17 hommes<br>Bureaux régionaux: 20 femmes et 4 hommes   | <b>70%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>67%</b>   Bureaux régionaux: <b>76%</b> )<br><br>Bureau de l'évaluation: 41 femmes et 20 hommes<br>Bureaux régionaux: 16 femmes et 5 hommes  | <b>69%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>67%</b>   Bureaux régionaux: <b>75%</b> )<br><br>Bureau de l'évaluation: 42 femmes et 21 hommes<br>Bureaux régionaux: 15 femmes et 5 hommes   |
| Axe de travail B.D1 Origine géographique (développement national) du personnel chargé de la fonction d'évaluation [pourcentage de membres du personnel ayant au moins une nationalité d'un pays en développement]                            | <b>29%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>19%</b>   Bureaux régionaux: <b>54%</b> )<br><br>Bureau de l'évaluation: 12 de pays en développement et 50 de pays développés<br>Bureaux régionaux: 13 de pays en développement et 11 de pays développés  | <b>34%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>25%</b>   Bureaux régionaux: <b>62%</b> )<br><br>Bureau de l'évaluation: 15 de pays en développement et 46 de pays développés<br>Bureaux régionaux: 13 de pays en développement et 8 de pays développés  | <b>35%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>25%</b>   Bureaux régionaux: <b>65%</b> )<br><br>Bureau de l'évaluation: 16 de pays en développement et 47 de pays développés<br>Bureaux régionaux: 13 de pays en développement et 7 de pays développés   |
| Axe de travail B.D2 Origine géographique (groupes régionaux des Nations Unies) du personnel chargé de la fonction d'évaluation [répartition des nationalités des membres du personnel dans les groupes régionaux des États membres de l'ONU] | États d'Afrique: <b>16%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>10%</b>   Bureaux régionaux: <b>33%</b> )<br>États d'Asie et du Pacifique: <b>9%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>8%</b>   Bureaux régionaux: <b>13%</b> )<br>États d'Europe orientale: <b>2%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>2%</b>   Bureaux régionaux: <b>4%</b> ) | États d'Afrique: <b>18%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>13%</b>   Bureaux régionaux: <b>33%</b> )<br>États d'Asie et du Pacifique: <b>10%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>7%</b>   Bureaux régionaux: <b>19%</b> )<br>États d'Europe orientale: <b>2%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>2%</b>   Bureaux régionaux: <b>5%</b> ) | États d'Afrique: <b>18%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>13%</b>   Bureaux régionaux: <b>35%</b> )<br>États d'Asie et du Pacifique: <b>8%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>6%</b>   Bureaux régionaux: <b>15%</b> )<br>États d'Europe orientale: <b>1%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>2%</b>   Bureaux régionaux: <b>0%</b> ) |

| Axe de travail transversal<br>B. Ressources  | 2022  | 2023  | 2024  |
|--|---|---|---|
|  | États d'Amérique latine et des Caraïbes: <b>5%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>2%</b>   Bureaux régionaux: <b>13%</b> )<br><br>États d'Europe occidentale et autres États: <b>67%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>79%</b>   Bureaux régionaux: <b>38%</b> ) | États d'Amérique latine et des Caraïbes: <b>7%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>5%</b>   Bureaux régionaux: <b>14%</b> )<br><br>États d'Europe occidentale et autres États: <b>62%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>74%</b>   Bureaux régionaux: <b>29%</b> ) | États d'Amérique latine et des Caraïbes: <b>8%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>5%</b>   Bureaux régionaux: <b>20%</b> )<br><br>États d'Europe occidentale et autres États: <b>64%</b><br>(Bureau de l'évaluation: <b>75%</b>   Bureaux régionaux: <b>30%</b> ) |
| Axe de travail transversal<br>C. Dispositifs institutionnels et gestion  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Axe de travail C Taux d'application concernant l'évaluation indiqué dans la déclaration d'assurance annuelle du Directeur exécutif/de la Directrice exécutive <sup>4</sup> | <b>95%</b><br><br><i>127 sur 133 bureaux (bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège)</i>  | <b>97%</b><br><br><i>131 sur 135 bureaux (bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège)</i>  | <b>98%</b><br><br><i>122 sur 125 bureaux (bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège)</i>  |

<sup>4</sup> Indique si les personnes interrogées sont "assez" ou "tout à fait" d'accord en réponse à la question: "Est-ce que le bureau exécute la politique en matière d'évaluation et la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et s'acquitte de ses responsabilités telles qu'énoncées dans la Charte de l'évaluation?".

## ANNEXE II

## Évaluations décentralisées achevées en 2024

| Bureau régional  | Intitulés des évaluations décentralisées   |
|--|--|
| <b>Asie et Pacifique</b>                                 | <p><b>Cambodge</b> – Endline Evaluation of USDA Local and Regional Food Aid Procurement Grant (LRP-442-2019-011-00) for WFP School Feeding in Cambodia, 2019-2024</p> <p><b>République démocratique populaire lao</b> – Mid-Term Evaluation of WFP School-Feeding Program for USDA McGovern-Dole Grant [FY 2020-25]</p> <p><b>Népal</b> – Mid-term Evaluation of USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program in Nepal, 2020-2024</p>   |
| <b>Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale</b> | <p><b>Arménie</b> – Evaluation of School Feeding Modalities Applied in Armenia (2018–2023)</p>   |
| <b>Afrique de l'Ouest</b>                                | <p><b>Libéria</b> – Decentralized Evaluation of Cash-Based Transfers Pilot in Liberia in 2021</p> <p><b>Niger</b> – Évaluation d'impact du projet "Partenariat UNICEF-PAM pour la résilience et la cohésion sociale dans la région de Diffa, au Niger" juillet 2020-avril 2023*</p> <p><b>Sao Tomé-et-Principe</b> – Evaluation of capacity strengthening activities to government and local communities in Sao Tome and Principe, July 2019-December 2022</p> <p><b>Sierra Leone</b> – Evaluation of Asset Creation and Livelihood Activities in Sierra Leone from January 2020–December 2023</p>                                   |
| <b>Afrique australe</b>                                  | <p><b>Angola</b> – Evaluation of WFP's Technical Assistance activities and Refugee Response in Angola from 2017 to 2022</p> <p><b>République démocratique du Congo</b> – Final Evaluation of the Programme to Strengthen the Socio-Economic Resilience of Smallholder Farmers and Vulnerable Populations in the Democratic Republic of Congo (2018-2024)</p> <p><b>Malawi</b> – Evaluation of Tsogolo la Thanzi – Healthy Future Home-Grown School Feeding Project in Malawi from 2020 to 2023</p> <p><b>Malawi</b> – Mid-Term Evaluation of the United Nations Joint Programme on Girls Education (JPGE)-III 2021–2023, Malawi*</p> |

| Bureau régional                    | Intitulés des évaluations décentralisées   |
|------------------------------------|--|
| <b>Afrique de l'Est</b>            | <p><b>Éthiopie</b> – Mid-term evaluation of WFP'S USDA McGovern - Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme's Support in Afar and Oromia Regions in Ethiopia (2019-2025)</p> <p><b>Éthiopie</b> – Final Evaluation of Satellite Index Insurance for Pastoralists in Ethiopia Programme (SIPE 2019-2022)</p> <p><b>Évaluation régionale</b> – Evaluation of Local and Regional Food Procurement Pilot Programmes in Eastern Africa (2021–2023)**</p> <p><b>Rwanda</b> – Midterm Evaluation of USDA McGovern-Dole Grant for WFP Home-Grown School Feeding Project in Rwanda (2020 to 2025)</p> <p><b>Soudan du Sud</b> – Evaluation of School Feeding Programme in South Sudan, 2018 to 2023</p> <p><b>Ouganda</b> – Evaluation of Promoting Self-reliance with Livelihood, Asset Creation and Resilience Interventions in Uganda, 2020-2023</p> |
| <b>Amérique latine et Caraïbes</b> | <p><b>Équateur/Colombie</b> – Final Evaluation of the Binational Adaptation Project in Colombia and Ecuador (2016-2024)**</p> <p><b>Nicaragua</b> – Evaluación final del proyecto BOOST desde agosto 2018 hasta enero 2024 en las zonas de Nueva Segovia, Madriz, Estelí, Matagalpa, Jinotega y la RACCN</p> <p><b>Nicaragua</b> – Evaluación descentralizada de la contribución de WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua de 2019 a 2023</p> <p><b>Évaluation régionale</b> – Regional Evaluation of WFP's contribution to Shock-Responsive Social Protection in Latin America and the Caribbean (2015–2022)**</p>  |

| Siège  | Intitulé de l'évaluation décentralisée  |
|--|---|
| <b>Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution</b>           | Evaluation of WFP's Contribution to Market Systems in South Sudan and Bangladesh, 2018 to 2022**  |
| <b>Division des politiques et des orientations concernant les programmes</b> | JE of the Rome-based Agencies' Resilience Initiative: "Strengthening the resilience of livelihoods in protracted crisis in the Democratic Republic of Congo, Niger, and Somalia" from 2017 – 2023** |
| <b>Division des partenariats avec le secteur privé</b>                       | Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025   |

Notes: \* Dans le cadre de ces deux évaluations conjointes, ce n'est pas le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) du PAM qui a été utilisé, mais le système d'assurance de la qualité des évaluations mis au point par l'UNICEF. \*\* Ces évaluations sont considérées comme étant multipays, car elles portent sur plusieurs pays ou couvrent une zone géographique spécifique.

## ANNEXE III

## Vue d'ensemble des politiques du PAM en vigueur en 2024 et couverture des évaluations

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées  | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|---|---|--|
| 2000               | Approches participatives<br><i>Approches participatives (WFP/EB.3/2000/3-D)</i>   |   |  |
| 2002               | Insécurité alimentaire en milieu urbain<br><i>L'insécurité alimentaire en milieu urbain: stratégies pour le PAM (WFP/EB.A/2002/5-B)</i>   |   |  |
| 2003               | Aide alimentaire et moyens de subsistance dans les situations d'urgence*<br><i>Aide alimentaire et moyens de subsistance dans les situations d'urgence: stratégies du PAM (WFP/EB.A/2003/5-A)</i> | Première session ordinaire de 2020 <sup>1</sup>                   |  |
| 2004               | Évaluation des besoins d'urgence*<br><i>Évaluation des besoins d'urgence (WFP/EB.1/2004/4-A)</i>  | Première session ordinaire de 2020 <sup>2</sup>                   |  |
| 2004               | Principes humanitaires<br><i>Principes humanitaires (WFP/EB.A/2004/5-C)</i>   | Session annuelle de 2018 <sup>3</sup>                             |  |
| 2005               | Définition des situations d'urgence*<br><i>Définition des situations d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1)</i>  | Première session ordinaire de 2020 <sup>4</sup>                   |  |
| 2005               | Retrait après une situation d'urgence*<br><i>Retrait après une situation d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-B)</i>  | Première session ordinaire de 2020 <sup>5</sup>                   |  |
| 2006               | Ciblage dans les situations d'urgence*<br><i>Le ciblage dans les situations d'urgence (WFP/EB.1/2006/5-A)</i>   | Première session ordinaire de 2020 <sup>6</sup>                   |  |
| 2006               | Accès humanitaire<br><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 <sup>7</sup>                             |  |

<sup>1</sup> "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A).

<sup>2</sup> Cette politique a été visée par le "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A). En outre, la politique du PAM en matière d'évaluation des besoins d'urgence a été évaluée en 2007 dans le cadre de l'"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).

<sup>3</sup> "Rapport succinct de l'évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires 2004-2017" (WFP/EB.A/2018/7-C).

<sup>4</sup> Cette politique a été visée par le "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A).

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Dans le cadre de l'évaluation de l'utilité et de l'adéquation des normes du PAM appliquées au ciblage et à l'établissement des priorités, l'évaluation stratégique relative aux méthodes suivies par le PAM dans ces domaines portera sur la politique du PAM en matière de ciblage dans les situations d'urgence.

<sup>7</sup> "Rapport succinct de l'évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires (2004-2017)" (WFP/EB.A/2018/7-C).

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées   | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|--|---|--|
| 2006               | Analyse économique<br><i>Rôle et application de l'analyse économique au PAM (WFP/EB.A/2006/5-C)</i>  |   |  |
| 2010               | VIH et sida*<br><i>Politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida (WFP/EB.2/2010/4-A)</i>   | Première session ordinaire de 2023 <sup>8</sup>                   |  |
| 2011               | Réduction et gestion des risques de catastrophe<br><i>Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe – Renforcer la sécurité alimentaire et la capacité de résistance (WFP/EB.2/2011/4-A)</i> | Session annuelle de 2023 <sup>9</sup>                             |  |
| 2012               | Protection sociale et filets de sécurité<br><i>Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (WFP/EB.A/2012/5-A)</i>  | Session annuelle de 2019 <sup>10</sup>                            |  |
| 2013               | Consolidation de la paix dans les situations de transition<br><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>   | Première session ordinaire de 2023 <sup>11</sup>                  |  |
| 2013               | Alimentation scolaire <sup>12*</sup><br><i>Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2013/4-C)</i>   | Session annuelle de 2021 <sup>13</sup>                            |  |
| 2015               | Renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition*<br><i>Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C)</i>        | Session annuelle de 2023 <sup>14</sup>                            |  |
| 2016               | Plans stratégiques de pays<br><i>Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1)</i>  | Session annuelle de 2023 <sup>15</sup>                            |  |

<sup>8</sup> Cette politique a été visée par le "Rapport succinct de l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida" (WFP/EB.1/2023/5-A).

<sup>9</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe et de la politique du PAM en matière de changements climatiques" (WFP/EB.A/2023/7-C).

<sup>10</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la suite donnée au point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (2012)" (WFP/EB.A/2019/7-B).

<sup>11</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la politique concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition" (WFP/EB.1/2023/5-B).

<sup>12</sup> Une évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire a été présentée à la première session ordinaire de 2012 du Conseil. "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire" (WFP/EB.1/2012/6-D).

<sup>13</sup> "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable" (WFP/EB.A/2021/7-B).

<sup>14</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition" (WFP/EB.A/2023/7-D).

<sup>15</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.A/2023/7-B).

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées  | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|---|---|--|
| 2017               | Changements climatiques<br><i>Politique en matière de changements climatiques (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1)</i>   | Session annuelle de 2023 <sup>16</sup>                            |  |
| 2017               | Environnement<br><i>Politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1)</i>  | Première session ordinaire de 2025                                |  |
| 2017               | Nutrition*<br><i>Politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C)</i>  | Première session ordinaire de 2023 <sup>17</sup>                  |  |
| 2017               | Préparation aux situations d'urgence<br><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> | Première session ordinaire de 2025                                |  |
| 2018               | Contrôle<br><i>Cadre de contrôle du PAM (WFP/EB.A/2018/5-C)</i>   |   |  |
| 2018               | Gestion globale des risques<br><i>Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018 (WFP/EB.2/2018/5-C)</i>   | Deuxième session ordinaire de 2025                                | <b>2024</b>                                |
| 2019               | Achats locaux et régionaux de produits alimentaires<br><i>Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires (WFP/EB.2/2019/4-C)</i>  | Première session ordinaire de 2026                                | <b>2024</b>                                |
| 2020               | Protection et responsabilité<br><i>Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2)</i>   |   | <b>2026</b>                                |
| 2021               | Fraude et corruption<br><i>Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2021/5-B/1)</i>   |   |  |
| 2021               | Gestion du personnel<br><i>Politique du PAM en matière de personnel (WFP/EB.A/2021/5-A)</i>   |   | <b>2026</b>                                |
| 2021               | Évaluation<br><i>Politique d'évaluation du PAM (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)</i>   |   |  |
| 2022               | Renforcement des capacités des pays<br><i>Politique actualisée de renforcement des capacités des pays (WFP/EB.A/2022/5-A)</i>   |   |  |
| 2022               | Problématique femmes-hommes<br><i>Politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-B/Rev.1)</i>  |   |  |
| 2023               | Transport aérien<br><i>Politique du PAM en matière de transport aérien (WFP/EB.1/2023/4-A)</i>  |   |  |

<sup>16</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe et de la politique du PAM en matière de changements climatiques" (WFP/EB.A/2023/7-C).

<sup>17</sup> "Rapport succinct de l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida" (WFP/EB.1/2023/5-A).

| Date d'approbation | Domaines d'action et titres des documents dans lesquels les politiques sont exposées  | Année de présentation de l'évaluation au Conseil d'administration | Année prévue pour le début de l'évaluation |
|--------------------|---|---|--|
| 2023               | Transferts monétaires<br><i>Politique en matière de transferts monétaires (WFP/EB.A/2023/5-A)</i>   |   |  |
| 2023               | Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire<br><i>Politique actualisée en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2023/5-C)</i> |   |  |

\* Les politiques qui sont signalées par un astérisque font l'objet d'évaluations stratégiques.



## ANNEXE IV

## Plans stratégiques de pays provisoires en cours d'exécution en 2024

| Pays                                       | Plan stratégique de pays provisoire <sup>1</sup> | Dernière évaluation de portefeuille en date | Début de l'évaluation du plan stratégique de pays provisoire |
|--|--|---|--|
| <b>Algérie</b>                             | <b>2019–2025</b>                                 |   | <b>2020</b>  |
| Angola                                     | 2020–2025  |   |  |
| Burundi                                    | 2022–2024  | 2016  |  |
| <b>Guinée</b>                              | <b>2019–2024</b>                                 |   | <b>2022</b>  |
| Myanmar                                    | 2024-2025  |   |  |
| République islamique d'Iran                | 2023-2027  |   | 2025   |
| <b>République arabe syrienne</b>           | <b>2022-2025</b>                                 | <b>2018</b>                                 | <b>2022</b>  |
| République de Moldova                      | 2022-2024*<br>2024-2026                          |   |  |
| République populaire démocratique de Corée | 2019–2025  |   |  |
| Ukraine                                    | 2023-2024*                                       |   | 2023   |
| Venezuela (République bolivarienne du)     | 2023-2025  |   |  |
| Yémen <sup>2</sup>                         | 2023–2025  |   | 2024   |

\* Plan stratégique de pays provisoire de transition.

En caractères **gras**, les évaluations de plans stratégiques de pays provisoires et/ou les évaluations d'interventions d'urgence majeures achevées.

<sup>1</sup> Les années d'achèvement du plan tiennent compte des éventuelles prolongations des PSPP initiaux.

<sup>2</sup> Le PSPP actuel fait l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central, qui a débuté en 2024 et sera présentée à la deuxième session ordinaire de 2025.

## ANNEXE V

## Récapitulatifs de données d'évaluation achevés en 2024

| Entité requérante  | Type                            | Titres des récapitulatifs de données d'évaluation                         |
|--|---------------------------------|---|
| <b>Bureau de l'évaluation</b>  | Évaluation thématique           | Home-Grown School Feeding   |
|  | Évaluation thématique           | Targeting in Emergencies  |
|  | Évaluation thématique           | WFP's budget revision process   |
|  | Évaluation thématique           | Earmarked, Flexible and Multi-Year Contributions                          |
|  | Évaluation thématique           | Systemic matters in CSP design and implementation in Asia and the Pacific |
|  | Évaluation thématique           | Partnership with Governments in Southern Africa                           |
| <b>Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</b>                                   | Évaluation thématique/nationale | School Feeding in Cambodia  |
| <b>Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale</b> | Évaluation thématique           | Emergency Response  |
| <b>Bureau régional pour l'Afrique de l'Est</b>                                       | Évaluation thématique           | Gender in the Eastern Africa region                                       |
|  | Évaluation thématique           | Resilience in the Eastern Africa region                                   |
| <b>Bureau régional pour l'Afrique australe</b>                                       | Évaluation thématique           | School Feeding Programmes in RBJ  |
|  | Évaluation thématique           | Resilience  |
|  | Évaluation nationale            | Lesotho (2015-2022)   |
| <b>Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</b>                        | Évaluation nationale            | Cuba  |

## ANNEXE VI

### Point sur l'application des recommandations issues des évaluations

#### Résumé

1. Le PAM continue de renforcer son engagement consistant à rendre compte de l'action menée et à faire preuve de transparence en mesurant les progrès accomplis dans l'application des recommandations issues des évaluations. Le présent rapport donne un aperçu de haut niveau des efforts qui sont déployés par le PAM pour donner suite aux recommandations devant être mises en œuvre en 2024 et les années précédentes.
2. Au total, 210 recommandations devaient initialement être mises en œuvre en 2024. Le PAM a réussi à en appliquer 61 pour cent; 37 pour cent des recommandations demeurent en cours d'application et 2 pour cent ont été classées sans avoir été appliquées. Le taux d'application des 120 recommandations issues d'évaluations décentralisées a été de 59 pour cent et le taux d'application des 90 recommandations issues d'évaluations centralisées a été de 62 pour cent.
3. Le PAM n'a pas atteint le taux d'application de 85 pour cent fixé comme valeur cible de l'indicateur de performance clé pour 2024, et ce, pour plusieurs raisons. Quarante-neuf pour cent des 210 recommandations devaient être appliquées en décembre, ce qui a considérablement limité le temps dont disposaient les responsables de la mise en œuvre des mesures convenues pour mener à bien les vérifications internes et lancer la procédure de classement des recommandations. En outre, la restructuration organisationnelle du PAM, en particulier au Siège à Rome, a entraîné en milieu d'année des changements dans l'attribution des responsabilités liées à l'application des recommandations. Ces changements ont nécessité de déployer des efforts supplémentaires pour désigner de nouveaux référents et mettre à jour les dossiers dans l'outil de suivi des risques et des recommandations (R2). Le PAM a conservé une approche proactive qui lui a permis de classer 83 pour cent des 749 mesures associées aux 210 recommandations devant initialement être appliquées en 2024, soit un taux de classement des recommandations de 61 pour cent.
4. Le PAM a réalisé une analyse thématique des 210 recommandations devant être classées en 2024 et s'est concentrée sur les principaux domaines de risque énoncés dans le rapport intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle - 2024"<sup>1</sup>, notamment les mécanismes communautaires de remontée de l'information, le suivi, la gestion des partenaires coopérants, la culture organisationnelle et les règles de conduite sur le lieu de travail, et la gestion des talents. Les priorités transversales, telles que la protection, la responsabilité à l'égard des personnes touchées et la prise en compte de la problématique femmes-hommes, ont également été analysées dans l'ensemble des domaines thématiques.
5. Entre 2022 et 2024, le PAM a progressé régulièrement dans les efforts déployés pour faire baisser autant que possible le nombre de recommandations dont l'application accusait un retard. Il a ainsi mis en œuvre 81 pour cent des recommandations devant être classées, soit le taux moyen sur trois ans le plus élevé jamais atteint, résultat par ailleurs proche de la valeur cible de l'indicateur de performance clé du PAM, qui était établie à 85 pour cent.

---

<sup>1</sup> "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle" (WFP/EB.A/2025/7-D/1/Rev.2).

6. À la fin de 2024, 327 recommandations issues d'évaluations impliquant la mise en œuvre de 1 639 mesures demeuraient en cours d'application, et 42 pour cent des mesures connexes avaient été classées. Des 147 recommandations dont l'application accusait un retard, 78 pour cent relevaient des bureaux de pays, 19 pour cent du Siège et 3 pour cent des bureaux régionaux.
7. En 2024, le PAM s'est également employé à classer en priorité des recommandations plus anciennes. Sur les 1 000 recommandations formulées entre 2016 et 2021, seules 9 accusent encore un retard, et toutes devaient initialement être appliquées en 2021. Le PAM a classé toutes les recommandations dont la date fixée pour l'application était antérieure à 2021, ce qui témoigne de l'attention soutenue qu'il prête aux obligations qui découlent des évaluations et à la mise en œuvre de ces dernières.

## Contexte

8. Le présent rapport donne un aperçu des progrès accomplis par le PAM dans la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations qui devaient être appliquées en 2024 ou les années précédentes. Axé sur la transparence et les résultats, le rapport expose les principales difficultés rencontrées ainsi que les mesures prises et les réalisations obtenues dans la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations.
9. Il contient également une analyse de la performance du PAM s'agissant de l'application des recommandations. L'analyse est centrée sur un indicateur de performance clé du Cadre de résultats institutionnels du PAM<sup>2</sup>, qui vise à mesurer le pourcentage de recommandations issues des évaluations qui ont été appliquées (ventilées par type d'évaluation). La méthode de calcul des indicateurs de performance clés est décrite dans le recueil d'indicateurs du PAM<sup>3</sup>.
10. Le rapport fait également le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations dont l'application était prévue entre 2022 et 2024.

## Résultats obtenus par le PAM dans la mise en application des recommandations issues des évaluations

11. On trouvera dans la présente section l'état d'avancement de l'application des recommandations issues d'évaluations, qui est déterminé en se fondant sur deux indicateurs de performance clés. Le premier, l'indicateur du cadre de résultats institutionnels, mesure le pourcentage de recommandations dont l'application était prévue en 2024. Il offre une ventilation par type d'évaluation et par bureau du PAM, ainsi qu'une analyse thématique des principales recommandations devant initialement être appliquées en 2024. L'analyse met en évidence les principaux domaines de risque qui sont énoncés dans le rapport intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024"<sup>4</sup>. Le deuxième indicateur porte sur l'application des recommandations issues d'évaluations qui devaient initialement être classées entre 2022 et 2024.
12. La section se termine par un examen complet des recommandations que le PAM met en œuvre actuellement, qu'elles aient ou non dépassé leur date d'échéance, y compris les recommandations anciennes (antérieures à 2022), de façon à offrir une vue d'ensemble claire de l'utilisation qu'il fait des évaluations.

---

<sup>2</sup> "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1, page 41).

<sup>3</sup> PAM. 2024. *WFP Indicator Compendium (2022-2025)*, p. 1340.

<sup>4</sup> "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle" (WFP/EB.A/2025/7-D/1/Rev.2).

## Point sur l'état d'avancement en 2024 de l'application des recommandations issues des évaluations

13. Au total, 210 recommandations issues d'évaluations devaient être mises en œuvre en 2024. La direction a approuvé 78 pour cent de ces recommandations et partiellement approuvé les 22 pour cent restants. Les recommandations appliquées en 2024 couvraient un large éventail de domaines liés aux activités du PAM dans 46 de ses bureaux<sup>5</sup>.
14. En 2024, 61 pour cent des 210 recommandations dont la mise en œuvre était initialement prévue en 2024 avaient été appliquées avec succès. Trente-sept pour cent supplémentaires étaient encore en cours d'application, tandis que 2 pour cent des recommandations avaient été classées sans avoir été appliquées<sup>6</sup>. Ces 210 recommandations issues d'évaluations proviennent de 64 rapports d'évaluation, et leur application est contrôlée dans l'outil R2 à travers la mise en œuvre de 749 mesures<sup>7</sup>, dont 618 (83 pour cent) ont été classées<sup>8</sup>. Le PAM n'a pas atteint la cible de l'indicateur de performance clé pour 2024, à savoir classer 85 pour cent des recommandations, et ce pour plusieurs raisons. Quarante-neuf pour cent des 210 recommandations arrivaient à échéance en décembre, ce qui a considérablement limité le temps dont disposaient les responsables de la mise en œuvre des mesures convenues pour mener à bien les vérifications internes et lancer la procédure de classement des recommandations. En outre, la restructuration organisationnelle du PAM, en particulier au Siège à Rome, a entraîné en milieu d'année des changements dans l'attribution des responsabilités liées à l'application des recommandations. Il a fallu déployer des efforts supplémentaires pour désigner de nouveaux référents et mettre à jour les dossiers dans R2. Le PAM a conservé une approche proactive qui lui a permis de classer 83 pour cent des 749 mesures associées aux 210 recommandations devant initialement être classées en 2024, soit un taux de classement des recommandations de 61 pour cent.
15. Le PAM a mené en 2024 une analyse détaillée, en consultation avec les principales parties prenantes, visant à recenser les facteurs contribuant à la mise en œuvre effective des recommandations issues d'évaluations ainsi que les difficultés rencontrées. L'analyse complète est disponible dans le rapport portant sur 2023 intitulé "Point sur l'application des recommandations issues des évaluations"<sup>9</sup>. Les principaux facteurs de réussite sont les suivants: le respect des délais, la qualité et la pertinence des recommandations; l'approche participative et la mobilisation dès le départ des parties prenantes, considérées comme essentielles pour favoriser l'appropriation et garantir la pertinence et l'applicabilité des recommandations, dans le processus d'évaluation; la mobilisation des hauts responsables, considérée comme la pierre angulaire d'une mise en œuvre efficace. Parmi les difficultés, citons les perturbations liées aux transitions gouvernementales et aux changements structurels, la limitation des ressources financières et humaines (un problème encore plus

---

<sup>5</sup> Huit bureaux de pays dans la région Asie et Pacifique, cinq dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale, neuf dans la région Afrique de l'Ouest, neuf dans la région Afrique australe, neuf dans la région Afrique de l'Est et quatre dans la région Amérique latine et Caraïbes; un bureau régional; et sept divisions du Siège.

<sup>6</sup> La mention "Classée sans avoir été appliquée" signifie qu'aucune des mesures associées à une recommandation donnée n'a été mise en œuvre. La recommandation est toujours pertinente, mais on ne doit plus s'attendre à ce qu'elle soit appliquée en raison d'un manque de ressources, tel qu'évalué par la personne responsable de l'action et approuvé par l'autorité désignée (généralement les directeurs des bureaux ou des divisions responsables).

<sup>7</sup> La suite donnée à toutes les recommandations fait l'objet d'un suivi, dans des réponses de la direction, par l'entremise de mesures connexes à mettre en œuvre. On considère qu'une recommandation est classée lorsque toutes les mesures associées ont été menées à bien. Le nombre de mesures associées à une recommandation donnée peut varier grandement, car il est à l'appréciation des émetteurs de la réponse de la direction (les directeurs) au moment de la rédaction. La présente annexe contient de plus amples informations sur les mesures qui sont mises en œuvre par les bureaux du PAM.

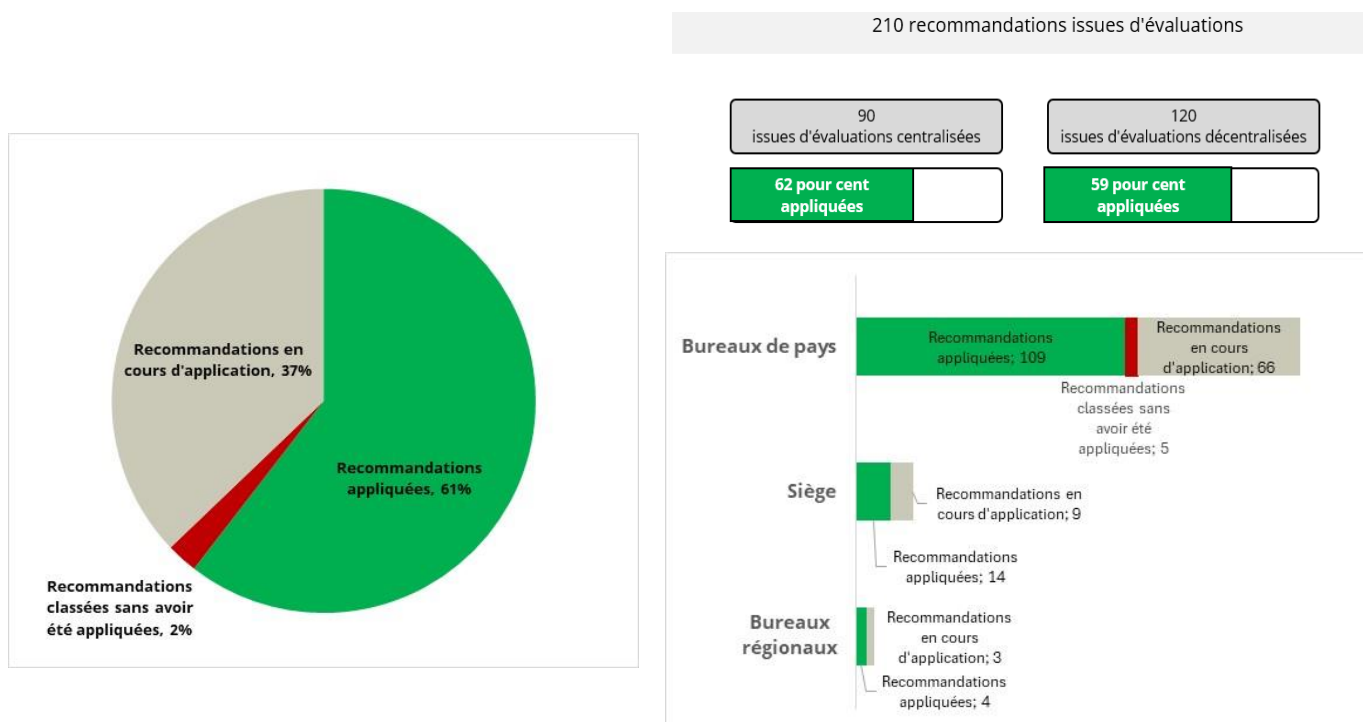
<sup>8</sup> Les taux de mise en œuvre des mesures donnent une indication des progrès accomplis dans la suite donnée aux recommandations.

<sup>9</sup> "Point sur l'application des recommandations issues des évaluations" (WFP/EB.A/2024/7-D, par. 25).

pressant en 2024) et les recommandations trop complexes ou dont l'application dépend d'acteurs extérieurs. En outre, le caractère évolutif de l'environnement dans lequel opère le PAM et le grand nombre d'évaluations concomitantes, mandatées tant par le PAM que par les donateurs, ont constitué des contraintes supplémentaires.

16. Sur les 210 recommandations, 120 sont issues d'évaluations décentralisées, dont 59 pour cent ont été mises en œuvre avec succès en 2024. Les 90 recommandations restantes proviennent d'évaluations centralisées, avec un taux d'application de 62 pour cent.
17. Au total, 180 recommandations issues d'évaluations (86 pour cent) relevaient des bureaux de pays; parmi ces recommandations, 109 (61 pour cent) ont été appliquées. Sept recommandations (3 pour cent) relevaient du Bureau régional pour l'Afrique australe<sup>10</sup> ou du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; quatre d'entre elles ont été appliquées. Les autres recommandations (23, soit 11 pour cent) relevaient directement des divisions du Siège<sup>11</sup>, qui en ont appliqué 14.

**Figure 1: État d'avancement de l'application des recommandations issues d'évaluations qui devaient être classées en 2024, par type d'évaluation et entité responsable**



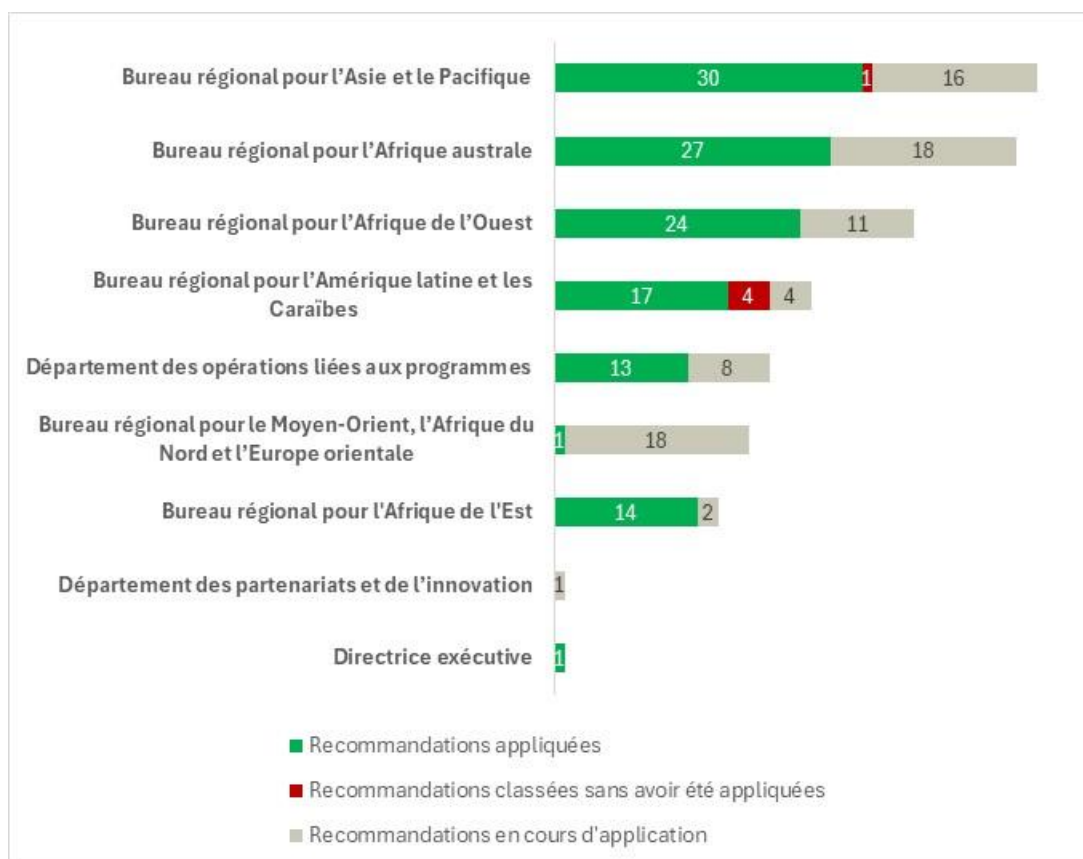
18. Les recommandations issues d'évaluations devant être appliquées en 2024 qui étaient les plus nombreuses concernaient des bureaux relevant directement du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, du Bureau régional pour l'Afrique australe ou du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest.

<sup>10</sup> La fermeture en 2025 du Bureau régional pour l'Afrique australe sera prise en compte dans la version 2026 du présent rapport.

<sup>11</sup> Département des opérations liées aux programmes (21 recommandations), Bureau de la Chef de cabinet (1 recommandation) et Département des partenariats et de l'innovation (1 recommandation).

19. Le taux d'application le plus élevé en 2024 a été atteint par les bureaux de pays relevant du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est (88 pour cent), suivis des bureaux de pays relevant du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (69 pour cent) et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (68 pour cent). En ce qui concerne les divisions du Siège, la plupart des recommandations (21) relevaient du Département des opérations liées aux programmes (62 pour cent d'entre elles ont été mises en œuvre).

**Figure 2: Répartition des recommandations issues d'évaluations, par département du Siège et par bureau régional**



### Analyse thématique

20. Il est primordial, pour faciliter la prise de décisions fondée sur des données factuelles et renforcer la culture de l'apprentissage au moyen d'activités d'évaluation, d'apprécier la mesure dans laquelle les recommandations issues d'évaluations sont en phase avec les principaux domaines de risque énoncés dans le rapport intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024", et de comprendre comment le PAM en tient compte.
21. Les domaines thématiques qui ont été sélectionnés pour la présente analyse sont les suivants: ciblage; mécanismes communautaires de remontée de l'information; suivi; gestion des partenaires coopérants; culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail; gestion des talents. Les priorités transversales, telles que la responsabilité à l'égard des personnes touchées et la prise en compte de la problématique femmes-hommes, ont également été analysées dans l'ensemble des domaines thématiques.

22. Cette analyse présente certaines limites, énoncées ci-dessous.

- **Subjectivité dans l'étiquetage**<sup>12</sup>. L'étiquetage suppose de porter un jugement professionnel, ce qui peut conduire à des incohérences dans l'interprétation des évaluations.
- **Excès d'étiquettes et redondance**. Comme les étiquettes sont au nombre de 104, certaines questions sont rattachées à plusieurs thèmes (parfois plus de 20), ce qui crée une redondance. Pour y remédier, les recommandations ont été passées en revue manuellement, par thème, afin de vérifier si elles se rapportaient aux thèmes auxquels elles étaient associées.
- **Chevauchement thématique**. Certains thèmes couvrent des questions analogues, ce qui rend difficile l'établissement de distinctions claires et de conclusions définitives.

23. Résultats de l'analyse thématique

**A. Ciblage.** Dans les recommandations issues des évaluations du PAM de 2024, il est préconisé d'optimiser le ciblage. Les recommandations étaient articulées autour des thèmes ci-dessous.

- **Promotion de la durabilité, en affinant le ciblage à l'initiative des communautés et le ciblage piloté par les pouvoirs publics:** accroître l'appropriation des cadres de ciblage par les pouvoirs publics et renforcer les capacités institutionnelles nationales afin d'assurer la durabilité à long terme.
- **Amélioration du ciblage adaptatif tenant compte des risques:** optimiser le ciblage réactif face aux crises en adoptant des approches évolutives dans le cadre de la préparation aux crises et en exécutant des stratégies tenant compte des risques tout en veillant à ce que les pratiques de ciblage respectent les règles de déontologie et en atténuant les conséquences involontaires de l'aide.
- **Promotion du ciblage inclusif:** le PAM défend l'adoption de stratégies de ciblage inclusif qui tiennent compte de la problématique femmes-hommes et de la nutrition et permettent donc de satisfaire efficacement les besoins des populations vulnérables.
- **Renforcement de la coordination et de l'intégration des programmes:** mettre au point des mesures visant à améliorer la coordination afin d'éviter les doublons et d'améliorer l'efficacité du ciblage.
- **Amélioration du ciblage fondé sur les faits:** renforcer les évaluations de la vulnérabilité, affiner les critères de ciblage et aligner les stratégies de ciblage sur les améliorations fondées sur les besoins.

---

<sup>12</sup> Toutes les recommandations d'évaluation sont "étiquetées" afin de signaler qu'elles relèvent d'un ou plusieurs des domaines thématiques suivants: contexte; questions transversales; type de bénéficiaire; unité ou niveau; phase du programme ou de la politique; domaines ou activités du programme; domaines fonctionnels ou services d'appui; critères d'évaluation; objectifs de développement durable. Ces thèmes sont divisés en 104 étiquettes. Le Bureau de l'évaluation est chargé du classement par catégories. Les recommandations peuvent être classées dans plusieurs catégories, s'il y a lieu.



- B. Mécanisme communautaire de remontée de l'information.** L'analyse des recommandations issues des évaluations met en évidence trois grands thèmes.
- **Prise en compte des mécanismes communautaires de remontée de l'information dans les principes fondamentaux du PAM:** souligner à quel point il importe d'intégrer les mécanismes communautaires de remontée de l'information dans le cadre des mesures plus ambitieuses d'intégration des priorités transversales, en particulier la responsabilité à l'égard des personnes touchées, notamment en sensibilisant le personnel et les parties prenantes de sorte que l'application des principes de protection dans les activités et les programmes du PAM soit systématique.
  - **Renforcement des mécanismes communautaires de remontée de l'information:** mettre l'accent sur la nécessité de renforcer les mécanismes de remontée de l'information en remédiant aux goulets d'étranglement, améliorer les outils de gestion des mécanismes et veiller à ce que les bénéficiaires disposent d'informations claires et accessibles sur les programmes du PAM.
  - **Mobilisation des parties prenantes et conclusion de partenariats:** collaborer avec les acteurs locaux et la société civile pour renforcer le respect de l'obligation de rendre compte de l'action menée, mobiliser les partenaires extérieurs afin d'étendre la portée et l'efficacité des mécanismes de remontée de l'information, et veiller à ce que la voix des communautés soit entendue et suivie d'effets.
- C. Suivi.** L'analyse des recommandations issues des évaluations met en évidence quatre grands thèmes liés au suivi.
- **Renforcement des systèmes de suivi:** veiller à ce que les ressources allouées aux fonctions de suivi soient suffisantes et à ce que leur utilisation soit efficace, mettre l'accent sur l'adoption d'une approche fondée sur les risques, contrôler de plus près les domaines à haut risque où le suivi est essentiel pour recenser les difficultés, et améliorer les mécanismes d'intervention.
  - **Amélioration de la qualité, de la collecte et l'utilisation des données** afin que les décisions puissent être prises en connaissance de cause: seules des données fiables permettent d'améliorer la conception des programmes et de renforcer l'obligation de rendre des comptes. Les recommandations mettent en lumière le fait qu'il importe de collecter des données de qualité pour améliorer la compréhension, d'assurer un suivi fondé sur des données factuelles pour améliorer la précision des évaluations, et de collecter des données normalisées pour renforcer la cohérence d'une situation à l'autre. En outre, l'amélioration de la communication des résultats du suivi, grâce à la généralisation de la remontée de l'information et à l'optimisation du suivi mensuel, permet de faire en sorte que les données soient non seulement collectées, mais aussi utilisées en temps voulu pour améliorer les programmes.
  - **Prise en compte des questions transversales dans le suivi** pour refléter la diversité des points de vue, notamment en intégrant les questions liées à la protection et à la problématique femmes-hommes, de façon à renforcer l'accessibilité des personnes handicapées afin de lutter contre la discrimination et d'assurer une distribution équitable des vivres, et d'associer davantage les populations locales à la prise de décisions.

- **Renforcement de la surveillance des marchés et de la performance**, en veillant à ce que les interventions utilisant les transferts de type monétaire et axées sur les marchés soient efficaces. Les études de marché régulières aident le PAM à s'adapter à l'évolution des conditions économiques, tandis que le suivi de la performance des détaillants garantit l'équité de la tarification et la qualité des marchandises. L'intégration de données intersectorielles améliore encore la collaboration entre les services, ce qui rend les interventions fondées sur les marchés plus efficaces et plus efficientes.

**D. Gestion des partenaires coopérants.** L'analyse des recommandations a révélé que l'accent était d'abord mis sur la mobilisation des pouvoirs publics en tant que partenaires officiels, puis sur l'élargissement de la participation des partenaires coopérants.

- La majorité des recommandations visent en priorité à **renforcer la collaboration avec les gouvernements nationaux** en améliorant la capacité de ces derniers à élaborer des politiques, à gérer les risques de catastrophes et à mettre en œuvre les programmes relatifs à la sécurité alimentaire. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'accent qui est mis par le PAM sur les modèles de viabilité gérés par les pouvoirs publics et sur sa volonté de limiter l'exécution directe de programmes.
- La **généralisation de la prise en compte des conflits** dans la gestion des partenaires coopérants demeure une priorité pour le PAM, mais la persistance de lacunes dans l'atténuation des risques et la vérification des antécédents des partenaires justifie que l'intégration soit plus systématique, l'objectif étant d'éviter des préjudices involontaires.
- Une seule recommandation a directement trait à la gestion des organisations non gouvernementales et met l'accent sur l'importance de la prise en compte des conflits, de la gestion des risques et de la vérification des antécédents des partenaires coopérants.
- Dans un sous-ensemble de recommandations, l'accent est mis sur le **développement de la coopération avec la société civile, d'autres entités des Nations Unies et des acteurs du secteur privé**, ce qui rend d'autant plus nécessaire la collaboration multisectorielle si l'on veut pérenniser les progrès.

**E. Culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail, et gestion des talents.** Les recommandations formulées en 2024 sont axées sur les domaines suivants:

- Mise en place d'une organisation des bureaux de pays bien structurée et **efficente**.
- **Renforcement de la Division des ressources humaines** pour relever les défis liés au recrutement et investir dans certaines régions afin de faciliter la transposition des opérations à plus grande échelle.
- Mettre en place des structures internes pour renforcer l'harmonisation stratégique, la coordination et la mise en œuvre dans l'ensemble des bureaux de pays. Améliorer la **gestion des ressources** pour faire en sorte que les bureaux de pays disposent d'effectifs et de financements suffisants.

- **Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles:** une évaluation stratégique de l'action menée par le PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, réalisée en 2023<sup>13</sup>, a donné lieu à six recommandations actives devant toutes être classées en 2025 et 2026. L'application de ces recommandations fait l'objet de 45 mesures. En 2024, 26 mesures (58 pour cent) ont été mises en œuvre et classées. Le Conseil a demandé qu'on lui remette des rapports réguliers sur l'application des recommandations et des mesures connexes<sup>14</sup>.
24. L'analyse thématique des recommandations issues des évaluations de 2024 met en évidence plusieurs domaines d'importance stratégique. De nombreuses recommandations ont porté sur la nécessité d'améliorer le ciblage en en pérennisant les critères utilisés et en renforçant l'inclusion et les approches tenant compte des risques. Les recommandations relatives au suivi mettent en lumière l'importance de la qualité des données, du contrôle fondé sur les risques et du suivi de la performance des marchés. Plusieurs recommandations contiennent un appel au renforcement des mécanismes communautaires de remontée de l'information, à la prise en compte du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées et à la promotion de la mobilisation des parties prenantes moyennant la conclusion de partenariats avec les acteurs locaux et la société civile. Dans le domaine de la mobilisation des partenaires coopérants, l'accent a été mis principalement sur les partenariats avec les pouvoirs publics. En revanche, des thèmes tels que la gestion des identités, les technologies de l'information et la gestion des vivres ont été moins souvent abordés dans les recommandations issues de l'évaluation que dans d'autres domaines énoncés dans le rapport intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024".

#### **Point sur l'application entre des recommandations issues des évaluations entre 2022 et 2024**

25. Le point ci-dessous offre une vue d'ensemble des recommandations issues d'évaluations dont l'application était prévue entre 2022 et 2024. Le PAM effectue cette analyse afin de mesurer les efforts ininterrompus qui ont été déployés pour donner suite aux recommandations au-delà de l'année considérée. Bien que le classement des recommandations qui devaient être appliquées en 2024 ait été une priorité, les divisions et les bureaux ont continué d'œuvrer avec diligence à la mise en œuvre des recommandations des années précédentes qui accusaient un retard.
26. Entre 2022 et 2024, le PAM a progressé régulièrement dans les efforts qu'il a déployés pour faire baisser autant que possible le nombre de recommandations dont l'application accusait un retard. Il a ainsi mis en œuvre 81 pour cent des recommandations devant être classées, soit le taux moyen sur trois ans le plus élevé jamais atteint, résultat par ailleurs proche de la valeur cible de l'indicateur de performance clé du PAM, qui était établie à 85 pour cent.
27. Sur les 740 recommandations dont l'application devait initialement s'achever entre 2022 et 2024, 478 (65 pour cent) étaient issues d'évaluations décentralisées. À la fin de 2024, 389 de ces recommandations (81 pour cent) avaient été classées. Les 262 recommandations restantes proviennent d'évaluations centralisées, avec un taux d'application de 75 pour cent.

---

<sup>13</sup> "Rapport succinct de l'évaluation stratégique des mesures prises par le PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles" (WFP/EB.A/2024/7-B).

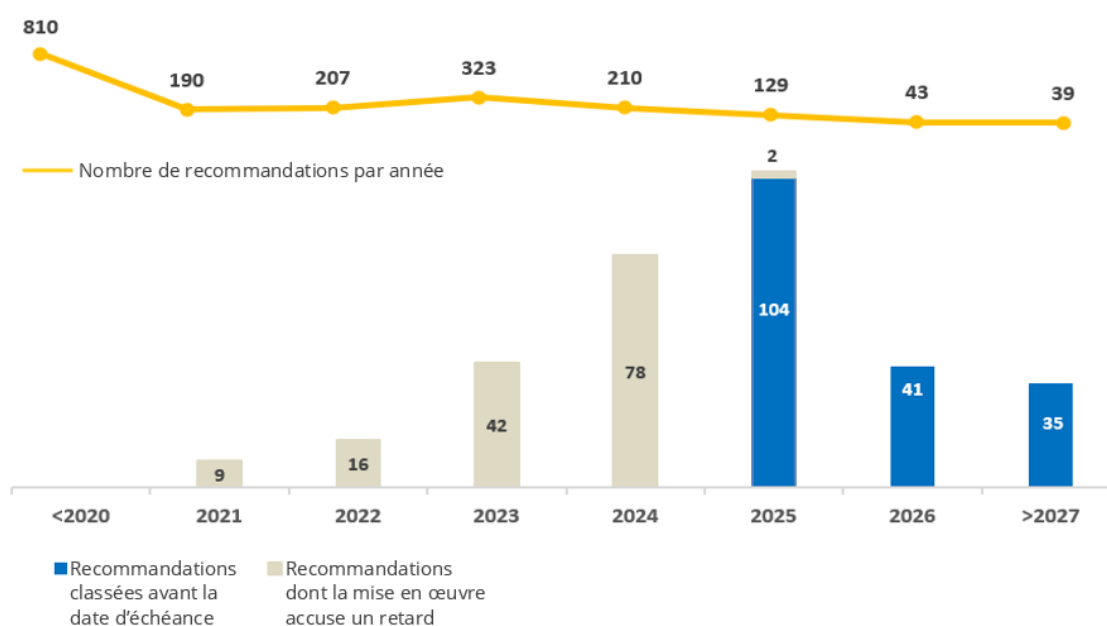
<sup>14</sup> "Point annuel sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation stratégique des mesures prises par le PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles" (WFP/EB.A/2025/9-A).

28. L'application de 639 (86 pour cent) des recommandations de cette période relève des bureaux de pays. Seules 16 recommandations (2 pour cent) relèvent des bureaux régionaux, tandis que les 85 autres (11 pour cent) relèvent de divisions du Siège.

### Point sur toutes les recommandations en cours dans l'outil de suivi des risques et des recommandations (R2)

29. Au total, 327 recommandations issues d'évaluations sont actuellement appliquées au moyen de 1 639 mesures, dont 42 pour cent ont déjà été classées. Parmi ces recommandations, 52 pour cent sont issues d'évaluations centralisées et 48 pour cent d'évaluations décentralisées.
30. L'application de 147 (45 pour cent) des 327 recommandations en cours d'exécution accuse un retard, tandis que l'application des 180 recommandations restantes est encore dans les temps. Parmi les recommandations dont l'application accuse un retard, 78 pour cent relèvent des bureaux de pays, 19 pour cent du Siège et 3 pour cent des bureaux régionaux.
31. Tout au long de 2024, le PAM a déployé des efforts considérables pour appliquer les recommandations en suspens depuis longtemps en organisant des réunions avec chaque bureau dont les recommandations étaient anciennes et en fournissant un appui sous d'autres formes. Sur les quelque 1 000 recommandations d'évaluation formulées entre 2016 et 2021, seules 9, soit 0,9 pour cent, toutes initialement programmées pour être appliquées en 2021, sont encore en cours d'exécution. Toutes les recommandations formulées avant 2021 qui font l'objet d'un suivi dans l'outil R2 sont désormais officiellement classées.

**Figure 3: Recommandations d'évaluation en cours d'application, par date d'échéance initiale (année)**



## Conclusions

32. Les contraintes de temps et la restructuration organisationnelle du PAM ne lui ont pas permis d'atteindre la valeur cible de son indicateur de performance clé s'agissant de l'application des recommandations issues d'évaluations en 2024. Pour autant, les progrès globaux qui ont été accomplis sont notables, avec le classement de 83 pour cent des mesures associées aux 210 recommandations qui devaient initialement être appliquées en 2024. Le PAM a également atteint un taux de mise en œuvre de 81 pour cent au cours des trois dernières années, soit le taux moyen sur trois ans le plus élevé jamais atteint.

33. Une analyse thématique de 210 recommandations issues d'évaluations dont l'application était prévue pour 2024 a mis en évidence les efforts déployés par le PAM pour renforcer la gouvernance, améliorer l'efficacité du suivi, renforcer la responsabilité à l'égard des personnes touchées en améliorant les stratégies de ciblage et les mécanismes communautaires de remontée de l'information, et renforcer les partenariats. Ces efforts ont notamment consisté à améliorer la planification des effectifs, la gestion des risques et le contrôle de la gestion. L'analyse a mis en lumière l'engagement continu du PAM en faveur de l'obligation de rendre compte, de la transparence et de l'efficacité opérationnelle.
34. Le PAM continue de veiller à ce que les recommandations soient appliquées dans les délais et optimisent ainsi la valeur des recommandations issues d'évaluations en tant que moyen de renforcer la prise de décisions fondée sur des données factuelles et de pérenniser la culture de l'apprentissage.

| ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES PRISES PAR LES DIFFÉRENTS BUREAUX EN 2024 |  |                            |  |       |                                |                  |                                 |                         |
|---|--|----------------------------|--|-------|--------------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Bureau  | Recommandations                        |                            |  |       | Mesures                        |                  |                                 |                         |
|   | Recommandations en cours d'application | Recommandations appliquées | Recommandations appliquées sans avoir été classées | Total | Mesures en cours d'application | Mesures classées | Pourcentage de mesures classées | Nombre total de mesures |
| Bureau du PAM en Algérie  | 2                                      | 1                          | 0  | 3     | 3                              | 15               | 83%                             | 18                      |
| Bureau du PAM au Bénin  | 0                                      | 5                          | 0  | 5     | 0                              | 36               | 100%                            | 36                      |
| Bureau du PAM au Bhoutan  | 0                                      | 1                          | 0  | 1     | 0                              | 2                | 100%                            | 2                       |
| Bureau du PAM au Burkina Faso   | 2                                      | 2                          | 0  | 4     | 4                              | 47               | 92%                             | 51                      |
| Bureau du PAM au Cambodge   | 12                                     | 5                          | 0  | 17    | 15                             | 22               | 59%                             | 37                      |
| Bureau du PAM en Colombie   | 1                                      | 7                          | 3  | 11    | 1                              | 48               | 98%                             | 49                      |
| Bureau du PAM au Congo  | 4                                      | 0                          | 0  | 4     | 10                             | 3                | 23%                             | 13                      |
| Bureau du PAM Égypte  | 6                                      | 0                          | 0  | 6     | 8                              | 0                | 0%                              | 8                       |
| Bureau du PAM en Eswatini   | 5                                      | 1                          | 0  | 6     | 8                              | 3                | 27%                             | 11                      |
| Bureau du PAM dans l'État de Palestine  | 2                                      | 0                          | 0  | 2     | 3                              | 4                | 57%                             | 7                       |
| Bureau du PAM au Ghana  | 2                                      | 3                          | 0  | 5     | 9                              | 14               | 61%                             | 23                      |

| ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES PRISES PAR LES DIFFÉRENTS BUREAUX EN 2024 |  |                            |  |       |                                |                  |                                 |                         |
|---|--|----------------------------|--|-------|--------------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------|
|   | Recommandations                        |                            |  |       | Mesures                        |                  |                                 |                         |
| Bureau  | Recommandations en cours d'application | Recommandations appliquées | Recommandations appliquées sans avoir été classées | Total | Mesures en cours d'application | Mesures classées | Pourcentage de mesures classées | Nombre total de mesures |
| Bureau du PAM en Guinée   | 0                                      | 1                          | 0  | 1     | 0                              | 10               | 100%                            | 10                      |
| Bureau du PAM en Guinée-Bissau  | 1                                      | 6                          | 0  | 7     | 1                              | 11               | 92%                             | 12                      |
| Bureau du PAM en Haïti  | 2                                      | 2                          | 0  | 4     | 3                              | 25               | 89%                             | 28                      |
| Bureau du PAM en Iraq   | 7                                      | 0                          | 0  | 7     | 15                             | 2                | 12%                             | 17                      |
| Bureau du PAM au Kenya  | 1                                      | 10                         | 0  | 11    | 1                              | 20               | 95%                             | 21                      |
| Bureau du PAM au Kirghizistan   | 0                                      | 1                          | 0  | 1     | 0                              | 4                | 100%                            | 4                       |
| Bureau du PAM à Madagascar  | 3                                      | 4                          | 0  | 7     | 7                              | 27               | 79%                             | 34                      |
| Bureau du PAM au Malawi   | 0                                      | 3                          | 0  | 3     | 0                              | 10               | 100%                            | 10                      |
| Bureau du PAM en Mauritanie   | 1                                      | 1                          | 0  | 2     | 1                              | 15               | 94%                             | 16                      |
| Bureau du PAM au Mozambique   | 0                                      | 2                          | 0  | 2     | 0                              | 7                | 100%                            | 7                       |
| Bureau du PAM en Namibie  | 0                                      | 4                          | 0  | 4     | 0                              | 29               | 100%                            | 29                      |

| ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES PRISES PAR LES DIFFÉRENTS BUREAUX EN 2024 |  |                            |  |       |                                |                  |                                 |                         |
|---|--|----------------------------|--|-------|--------------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------|
|   | Recommandations                        |                            |  |       | Mesures                        |                  |                                 |                         |
| Bureau  | Recommandations en cours d'application | Recommandations appliquées | Recommandations appliquées sans avoir été classées | Total | Mesures en cours d'application | Mesures classées | Pourcentage de mesures classées | Nombre total de mesures |
| Bureau du PAM au Népal  | 1                                      | 6                          | 0  | 7     | 1                              | 27               | 96%                             | 28                      |
| Bureau du PAM au Nicaragua  | 0                                      | 5                          | 0  | 5     | 0                              | 7                | 100%                            | 7                       |
| Bureau du PAM au Niger  | 1                                      | 1                          | 0  | 2     | 1                              | 2                | 67%                             | 3                       |
| Bureau du PAM au Nigéria  | 0                                      | 2                          | 0  | 2     | 0                              | 14               | 100%                            | 14                      |
| Bureau du PAM aux Philippines   | 0                                      | 6                          | 0  | 6     | 0                              | 29               | 100%                            | 29                      |
| Bureau du PAM en République arabe syrienne  | 1                                      | 0                          | 0  | 1     | 4                              | 2                | 33%                             | 6                       |
| Bureau du PAM en République dominicaine   | 1                                      | 2                          | 1  | 4     | 0*                             | 14               | 100%                            | 14                      |
| Bureau du PAM en République démocratique populaire lao  | 1                                      | 9                          | 1  | 11    | 1                              | 11               | 92%                             | 12                      |
| Bureau du PAM au Rwanda   | 1                                      | 1                          | 0  | 2     | 4                              | 8                | 67%                             | 12                      |
| Bureau du PAM au Sri Lanka  | 2                                      | 0                          | 0  | 2     | 5                              | 0                | 0%                              | 5                       |



| ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES PRISES PAR LES DIFFÉRENTS BUREAUX EN 2024 |  |                            |  |       |                                |                  |                                 |                         |
|---|--|----------------------------|--|-------|--------------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------|
|   | Recommandations                        |                            |  |       | Mesures                        |                  |                                 |                         |
| Bureau  | Recommandations en cours d'application | Recommandations appliquées | Recommandations appliquées sans avoir été classées | Total | Mesures en cours d'application | Mesures classées | Pourcentage de mesures classées | Nombre total de mesures |
| Bureau du PAM au Soudan   | 0                                      | 3                          | 0  | 3     | 0                              | 8                | 100%                            | 8                       |
| Bureau du PAM au Tadjikistan  | 0                                      | 2                          | 0  | 2     | 0                              | 8                | 100%                            | 8                       |
| Bureau du PAM au Tchad  | 4                                      | 3                          | 0  | 7     | 4                              | 3                | 43%                             | 7                       |
| Bureau du PAM en Zambie   | 3                                      | 3                          | 0  | 6     | 3                              | 20               | 87%                             | 23                      |
| Bureau du PAM au Zimbabwe   | 0                                      | 7                          | 0  | 7     | 0                              | 17               | 100%                            | 17                      |
| Bureau régional pour l'Afrique australe   | 3                                      | 3                          | 0  | 6     | 3                              | 26               | 90%                             | 29                      |
| Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes  | 0                                      | 1                          | 0  | 1     | 0                              | 1                | 100%                            | 1                       |
| Département des opérations liées aux programmes   | 1                                      | 0                          | 0  | 1     | 3                              | 3                | 50%                             | 6                       |
| Département des partenariats et de l'innovation   | 1                                      | 0                          | 0  | 1     | 4                              | 1                | 20%                             | 5                       |
| Bureau du Directeur financier   | 0                                      | 1                          | 0  | 1     | 0                              | 4                | 100%                            | 4                       |

| ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES PRISES PAR LES DIFFÉRENTS BUREAUX EN 2024 |  |                            |  |             |                                |                  |                                 |                         |
|---|--|----------------------------|--|-------------|--------------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Bureau  | Recommandations                        |                            |  |             | Mesures                        |                  |                                 |                         |
|   | Recommandations en cours d'application | Recommandations appliquées | Recommandations appliquées sans avoir été classées | Total       | Mesures en cours d'application | Mesures classées | Pourcentage de mesures classées | Nombre total de mesures |
| Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution   | 0                                      | 2                          | 0  | 2           | 0                              | 6                | 100%                            | 6                       |
| Division de l'analyse, de la planification et de la performance   | 2                                      | 2                          | 0  | 4           | 2                              | 10               | 83%                             | 12                      |
| Division des politiques et des orientations concernant les programmes   | 5                                      | 2                          | 0  | 7           | 7                              | 29               | 81%                             | 36                      |
| Division des programmes en milieu scolaire  | 0                                      | 7                          | 0  | 7           | 0                              | 14               | 100%                            | 14                      |
| <b>Total général</b>  | <b>78</b>                              | <b>127</b>                 | <b>5</b>   | <b>210</b>  | <b>131</b>                     | <b>618</b>       | <b>83%</b>                      | <b>749</b>              |
| <b>Pourcentage</b>  | <b>37%</b>                             | <b>61%</b>                 | <b>2%</b>  | <b>100%</b> | <b>17%</b>                     | <b>83%</b>       | <b>83%</b>                      | <b>100%</b>             |

\* Certaines recommandations apparaissent comme étant "en cours d'application" sans qu'il y ait de mesure en cours d'application en regard. Ce manque de cohérence, qui est dû au système utilisé, se manifeste généralement lorsque la personne qui devait procéder à l'approbation finale n'a pas encore officiellement validé l'action menée et clos les recommandations concernées dans le système. Le problème ne se posera plus avec Salesforce, la nouvelle plateforme étayant l'outil de suivi R2 qui a été mise en service au premier trimestre de 2025.

## Liste des sigles et acronymes utilisés dans le présent document

|            |  |
|------------|--|
| budget AAP | budget administratif et d'appui aux programmes                                   |
| COVID-19   | maladie à coronavirus 2019   |
| EQAS       | Système d'assurance qualité des évaluations                                      |
| FAO        | Food and Agriculture Organization of the United Nations                          |
| FNUAP      | Fonds des Nations Unies pour la population                                       |
| GNUE       | Groupe des Nations Unies pour l'évaluation                                       |
| HCR        | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés                            |
| ODD        | objectif de développement durable  |
| OIT        | Organisation internationale du Travail   |
| ONU-Femmes | Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes |
| ONUSIDA    | Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida                               |
| PNUD       | Programme des Nations Unies pour le développement                                |
| PSP        | plan stratégique de pays   |
| PSPP       | plan stratégique de pays provisoire  |
| UNICEF     | Fonds des Nations Unies pour l'enfance   |