



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 18-22 juin 2018

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 4 juin 2018

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

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Rapport annuel sur l'évaluation en 2017

Résumé

Le présent document est le second rapport annuel sur l'évaluation établi en application de la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016–2021¹.

La première partie expose la raison d'être de l'évaluation et explique comment elle s'adapte en fonction de l'orientation stratégique du PAM et des évolutions de son environnement opérationnel. Elle offre une vue d'ensemble des évaluations centralisées et décentralisées achevées, en cours ou prévues pendant la période 2016–2018 et met en évidence les différents types de données factuelles issues des évaluations disponibles à l'appui des priorités stratégiques du PAM.

La deuxième partie propose une analyse de la performance de l'évaluation au PAM. Elle rend compte des principales évolutions de la fonction et évalue les six indicateurs de performance clés définis pour mesurer les progrès accomplis au regard des effets directs prévus dans la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021. Elle examine aussi les ressources humaines et financières affectées à l'évaluation.

La troisième partie envisage l'avenir et présente les perspectives de la fonction d'évaluation tout en mettant en lumière les questions auxquelles il faudra prêter attention dans les années qui viennent.

Le Conseil d'administration est prié de noter que, contrairement aux précédents rapports annuels sur l'évaluation, le présent rapport ne propose pas de synthèse des évaluations centralisées achevées l'année précédente. En effet, le Bureau de l'évaluation prévoit de présenter, à compter de 2018, divers rapports de synthèse portant sur des sujets spécifiques.

¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

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

Coordonnatrice responsable:

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

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2017" (WFP/EB.A/2018/7-A/Rev.1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2018/7-A/Add.1, et invite à continuer de donner suite aux points présentés concernant les normes de couverture des évaluations décentralisées, des évaluations de portefeuille de pays et des évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

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

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

1. La première partie explique comment la fonction de l'évaluation s'adapte à l'orientation stratégique du PAM et aux évolutions de son environnement opérationnel.
2. Elle offre une vue d'ensemble des évaluations centralisées (voir la section 1.1) et décentralisées (voir la section 1.2) achevées, en cours ou prévues pendant la période 2016-2018 et met en évidence les différents types de données factuelles issues des évaluations disponibles à l'appui des priorités stratégiques du PAM.

1.1 Évaluations centralisées du PAM

3. Le PAM souscrit à la définition de l'évaluation établie par le système des Nations Unies: l'évaluation répond à une double finalité, l'obligation redditionnelle et l'apprentissage; ces deux objectifs se renforcent mutuellement.
4. Le programme d'évaluations centralisées est mis en œuvre par le Bureau de l'évaluation. Il est conçu de façon à être le plus utile possible eu égard à la programmation du PAM, qui est en constante évolution. Toutes les évaluations centralisées et les réponses de la direction sont présentées au Conseil d'administration².
5. Les décisions quant à l'objet, au calendrier et aux modalités des évaluations tiennent compte de l'utilité stratégique, de la demande, des délais à respecter pour éclairer les prises de décisions, des risques, des lacunes dans les connaissances, de la faisabilité et de l'évaluabilité, de la proportionnalité et de la complexité. Il faut veiller à assurer la complémentarité et à éviter que les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées ne fassent doubles emplois.
6. Pour favoriser la mise en place progressive des normes de couverture définies dans la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021, la planification et la dotation en ressources des évaluations sont intégrées à la fois dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021³, la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (PSP)⁴, son cadre de financement⁵ et son Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁶.

Vue d'ensemble des évaluations centralisées (2017-2018)

7. Il était prévu que 22 à 24 évaluations centralisées seraient en cours en 2017. Le Bureau de l'évaluation a toutefois décidé d'accroître le nombre d'évaluations et de modifier le calendrier et les thèmes choisis pour les évaluations de politiques et les évaluations stratégiques afin de renforcer la base de données factuelles et ainsi appuyer la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Finalement, 29 évaluations ont été achevées ou étaient en cours en 2017 (tableau 1). Des crédits à l'appui d'initiatives internes d'importance primordiale ont été utilisés pour financer un plus grand nombre d'évaluations de

² Auparavant, le Bureau de l'évaluation ne présentait pas au Conseil d'administration les évaluations portant sur des opérations spécifiques, mais une synthèse annuelle de ce type d'évaluations. Le rapport annuel de synthèse final concernant cette série d'évaluations a été présenté au Conseil d'administration en 2017. À partir de 2018, le Bureau de l'évaluation ne réalisera plus d'évaluations d'opérations.

³ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

⁴ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

⁵ WFP/EB.2/2015/5-C/1.

⁶ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

portefeuilles de pays et commander une série de synthèses d'évaluations régionales afin d'éclairer l'élaboration de nouveaux PSP.

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES ACHEVÉES OU EN COURS EN 2017

Type d'évaluation	Intitulé de l'évaluation	Période de référence	Session du Conseil d'administration
Évaluations de politique	Stratégie institutionnelle en matière de partenariat	2014-2017	Session annuelle de 2017
	Principes humanitaires et accès aux populations à des fins humanitaires	2012-2017	Session annuelle de 2018
	Protection humanitaire	2012-2017	
Évaluations stratégiques	PSP pilotes	2014-2018	Deuxième session ordinaire de 2018
	Appui au renforcement de la résilience	2014-2017	Première session ordinaire de 2019
Évaluations de portefeuille de pays	Soudan du Sud	2011-2016	Deuxième session ordinaire de 2017
	Cambodge	2011-2017	Première session ordinaire de 2018
	Cameroun	2012-mi-2017	
	République centrafricaine	2012-mi-2017	Session annuelle de 2018
	Mali	2013-2017	Deuxième session ordinaire de 2018
	Somalie	2012-2017	
Évaluations d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central	Intervention régionale du PAM face à la crise syrienne	2015-2017	Deuxième session ordinaire de 2018
Évaluations d'impact	Évaluation de l'impact des interventions menées par le PAM pour lutter contre la malnutrition au Niger	2014-2016	
	Ciblage de la malnutrition aiguë modérée dans les situations de crise humanitaire au Tchad	2016-2016	
	L'impact de l'aide humanitaire sur les populations en situation d'insécurité alimentaire pendant le conflit au Mali ⁷	2012-2017	

⁷ L'évaluation d'impact menée au Mali comprend une analyse qualitative des populations touchées par les conflits pour déterminer les modèles d'exposition au conflit. Cette analyse prendra fin en 2018.

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES ACHEVÉES OU EN COURS EN 2017

Type d'évaluation	Intitulé de l'évaluation	Période de référence	Session du Conseil d'administration
	Programmes de traitement et de prévention de la malnutrition aiguë modérée menés par le PAM au Kassala (Soudan)	2016-2016	
	Rapport de synthèse de quatre évaluations d'impact de programmes du PAM concernant la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel⁸		Première session ordinaire de 2018
Évaluations d'opérations*	Programme de pays - Cuba 200703	2015-2017	
	Intervention prolongée de secours et de redressement - Djibouti 200824	2015-2017	
	Intervention prolongée de secours et de redressement - Madagascar 200735	2015-2017	
	Programme de pays - Rwanda 200539	2013-2016	
	Intervention prolongée de secours et de redressement - Soudan 200808	2015-2017	
	Rapport de synthèse annuel sur les évaluations d'opérations	2013-2017	Deuxième session ordinaire de 2017
Rapports de synthèse régionaux sur les évaluations d'opérations	Bureau régional de Bangkok		
	Bureau régional du Caire		
	Bureau régional de Dakar		
	Bureau régional de Johannesburg		
	Bureau régional de Nairobi		
	Bureau régional de Panama		
Rapport annuel sur l'évaluation en 2016			Session annuelle de 2017

* Pour ce qui concerne les évaluations d'opérations, la période de référence correspond au champ couvert par l'évaluation.
 Source: Base de données du Bureau de l'évaluation.

⁸ Chacune des évaluations comprend un rapport succinct de l'évaluation et un rapport d'évaluation complet; la synthèse repose sur les principales constatations et les principaux enseignements issus de quatre évaluations financées par le PAM portant sur l'impact des interventions menées en faveur de la nutrition et de la sécurité alimentaire au Tchad, au Mali, au Niger et au Soudan.

8. Après concertation avec le Conseil d'administration et la direction, il a été décidé que 15 évaluations nouvelles ou en cours seront conduites en 2018 (tableau 2), ainsi qu'une nouvelle série d'évaluations d'impact. Le sujet des synthèses sera confirmé à la mi-2018.

TABLEAU 2: ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN COURS OU NOUVELLES EN 2018

Type d'évaluation	Intitulé de l'évaluation	Période de référence concernant les évaluations en cours	État d'avancement
Évaluations de politique	Principes humanitaires et accès aux populations à des fins humanitaires	2012-2017	En cours
	Situation concernant les filets de sécurité	2012-2017	Nouveau
	Stratégie en matière de personnel		
Évaluations stratégiques	PSP pilotes	2014-2018	En cours
	Appui au renforcement de la résilience	2014-2017	
	Capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence		Nouveau
Évaluations de portefeuille de pays	République centrafricaine	2012- mi-2017	En cours
	Mali	2013-2017	
	Somalie	2013-2017	
	Éthiopie		Nouveau
	Madagascar		
Évaluations d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central	Intervention régionale du PAM face à la crise syrienne	2015-2017	En cours
	Évaluation interorganisations de l'action humanitaire		Nouveau
	Intervention dans le nord du Nigéria		
Évaluations d'impact	Nouvelle série		Nouveau
Synthèses	Évaluations de portefeuille de pays dans des environnements touchés par des conflits au Sahel (à confirmer)		Nouveau

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

Évaluations de politiques

9. Les évaluations de ce type portent sur des politiques spécifiques du PAM et sur les systèmes, directives et activités mis en place pour les appliquer. Elles visent à fournir des éléments et des données factuelles qui aideront les décideurs à améliorer les futures politiques et le

personnel chargé des programmes à mettre en œuvre les politiques. Les évaluations de politiques répondent à trois questions:

- La politique en question est-elle efficace?
- Quels ont été les résultats de cette politique?
- Quels sont les facteurs qui ont affecté la mise en œuvre et les résultats de cette politique?

10. En juin 2017, le Bureau de l'évaluation a présenté au Conseil d'administration une évaluation de la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat⁹. Ajoutée à l'évaluation de 2016 portant sur la politique en matière de renforcement des capacités mise à jour en 2009¹⁰, elle apporte d'importants éléments pour éclairer la réalisation du but stratégique 2 du PAM: Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) (ODD 17).
11. L'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat a porté sur la qualité de la stratégie, ses premiers résultats et les facteurs ayant eu une incidence sur les résultats constatés de 2014 à 2017. Étant donné que la stratégie n'en était encore qu'aux premiers stades de sa mise en œuvre, les évaluateurs ne se sont pas limités aux changements qui pouvaient lui être directement attribués, mais ont également cherché à déterminer dans quelle mesure l'attitude du PAM dans le domaine du partenariat était conforme à la vision et aux résultats escomptés énoncés dans la stratégie ou s'en rapprochaient; ils ont aussi cherché à comprendre de quelle manière les pratiques du PAM en la matière étaient affectées par des facteurs internes et externes. Sur les six recommandations formulées à l'issue de cette évaluation, quatre ont été acceptées et deux en partie acceptées par la direction du PAM.
12. En 2018, le Bureau de l'évaluation présentera au Conseil d'administration deux évaluations de politiques; la première portera sur la politique du PAM en matière de principes humanitaires¹¹ et la politique en matière d'accès humanitaire¹² arrêtées respectivement en 2004 et 2006, et la seconde sur la politique du PAM en matière de protection humanitaire adoptée en 2012¹³. Les constatations et conclusions issues de ces deux évaluations guideront la mise en œuvre de certains aspects de toutes les politiques transversales du PAM, ainsi que du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Cet éclairage est particulièrement important dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030¹⁴ et compte tenu de la nécessité pour le PAM d'intervenir dans le respect des principes établis face aux crises humanitaires, en particulier dans les zones de conflit, où les problèmes d'accès et de protection sont souvent majeurs et requièrent une approche claire fondée sur des principes (par exemple, la République arabe syrienne, le Soudan du Sud, le nord du Nigéria et le Yémen).
13. En 2018, le Bureau de l'évaluation entreprendra deux nouvelles évaluations de politiques, qui seront présentées au Conseil d'administration en 2019. La première portera sur la politique actualisée du PAM en matière de filets de sécurité sociale¹⁵, approuvée par le

⁹ Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017 (WFP/EB.A/2014/5-B).

¹⁰ Politique du PAM en matière de renforcement des capacités (WFP/EB.2/2009/4-B).

¹¹ Principes humanitaires (WFP/EB.A/2004/5-C).

¹² Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM (WFP/EB.1/2006/5-B/Rev.1).

¹³ Politique du PAM en matière de protection humanitaire (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

¹⁴ Résolution 70/1 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 25 septembre 2015.

¹⁵ Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (WFP/EB.A/2012/5-A).

Conseil d'administration en 2012 à la suite d'une évaluation stratégique du rôle du PAM en matière de protection sociale et de filets de sécurité, réalisée en 2011¹⁶. Les constatations et recommandations issues de cette évaluation éclaireront la réalisation du but stratégique 1 du PAM: Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro (ODD 2) et fourniront des données factuelles à l'appui d'une éventuelle révision des politiques y relatives. La seconde évaluation concernera la stratégie du PAM en matière de personnel¹⁷ approuvée par le Conseil d'administration en 2014. Elle portera sur un élément essentiel de l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission qui doit lui permettre de renforcer, développer, retenir et recruter sa main-d'œuvre et de créer un organisme qui privilégie davantage la dimension humaine et veille au perfectionnement de ses employés. Les constatations et les recommandations issues de cette évaluation éclaireront les opérations et les stratégies actuelles et futures relatives aux ressources humaines.

Évaluations stratégiques

14. Les évaluations stratégiques, qui sont de nature prospective, portent sur les enjeux, programmes et initiatives d'ordre institutionnel à caractère stratégique, systémique ou récent d'envergure régionale ou mondiale qui sont sélectionnés en raison de leur pertinence à l'égard des orientations stratégiques du PAM.
15. Après une interruption de trois ans, le Bureau de l'évaluation a repris les évaluations stratégiques en 2017 et a fait réaliser deux évaluations sur des thèmes qui sont au cœur du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. La première porte sur les PSP pilotes mis en œuvre depuis le début de 2016. Les constatations et les recommandations qui en seront issues guideront le choix de l'orientation stratégique des futurs PSP, leur planification et leur exécution. Ce travail, qui permettra de commencer à dégager des enseignements relatifs à la feuille de route intégrée, complète les activités d'audit interne. Elle sera présentée au Conseil d'administration en 2018. La seconde évaluation porte sur le soutien apporté par le PAM au renforcement de la résilience. Dans son Plan stratégique pour 2017-2021, le PAM a pris des engagements clairs concernant le renforcement de la résilience des personnes et des communautés, et les indicateurs et les programmes en lien avec la résilience suscitent un vif intérêt au sein de la communauté internationale. Le Bureau de l'évaluation a décidé de conduire une évaluation formative qui doit permettre de déterminer dans quelle mesure le PAM est à même d'honorer ses engagements dans ce domaine. Cette évaluation permettra de guider la réalisation du but stratégique 1 du PAM: Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro (ODD 2) et de son but stratégique 2: Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD (ODD 17)¹⁸. Elle sera présentée au Conseil d'administration en 2019.
16. Au second semestre de 2017, le Bureau de l'évaluation a réalisé un examen des priorités en matière d'évaluation stratégique afin de guider la planification jusqu'en 2021. Conformément au résultat de cet examen, le Bureau de l'évaluation fera réaliser en 2018 une évaluation stratégique portant sur la capacité du PAM à intervenir face aux situations d'urgence; il s'agira d'examiner l'efficacité des systèmes et procédures du PAM en analysant

¹⁶ Rapport succinct de l'évaluation stratégique du rôle du PAM en matière de protection sociale et de filets de sécurité (WFP/EB.A/2011/7-B).

¹⁷ Stratégie du PAM en matière de personnel: Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 (WFP/EB.2/2014/4-B).

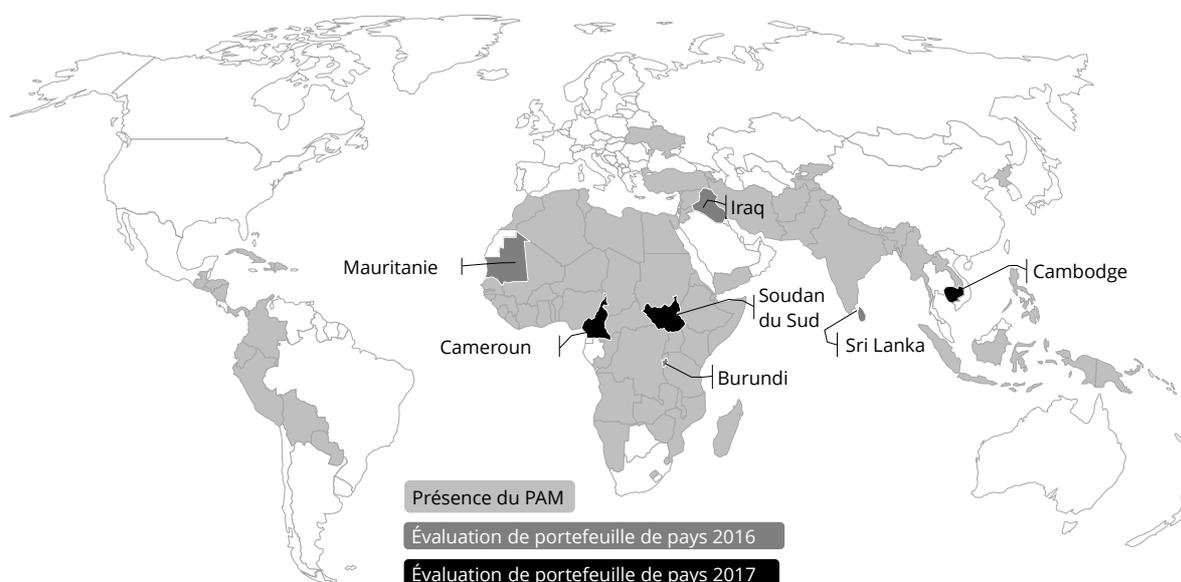
¹⁸ Le Plan stratégique pour 2017-2021 ne définit pas d'objectif stratégique lié à la résilience, mais cet aspect constitue l'un des domaines d'action privilégiés autour desquels s'articulent les effets directs stratégiques au niveau national. La résilience figure dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 au titre de l'Objectif stratégique 3 (Assurer la sécurité alimentaire) et du résultat stratégique 4 (Les systèmes alimentaires sont durables).

plus particulièrement l'ampleur, le rayon d'action, la rapidité et la qualité de ses interventions d'urgence à la lumière du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, considérant qu'elles constituent le volet le plus important du portefeuille du PAM. L'évaluation portera sur la capacité du PAM à faire face à la demande croissante d'interventions d'urgence, à passer en mode d'intervention d'urgence et à en sortir, et à participer à la coordination de l'aide humanitaire et jouer un rôle de chef de file dans les modules.

Évaluations de portefeuille de pays

17. La politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016–2021 et sa politique en matière de PSP nécessitent de réorienter les évaluations réalisées au niveau des pays. À compter de 2019, les évaluations de portefeuille de pays deviendront les principaux instruments permettant de rendre des comptes et outils d'apprentissage pour l'ensemble des PSP, puisqu'elles permettront d'analyser le positionnement stratégique, la prise de décisions, la performance et les résultats. Elles compléteront les évaluations décentralisées qui portent sur des opérations et des activités spécifiques.

Figure 1: Couverture des évaluations de portefeuille de pays, 2016–2017



Source: Bureau de l'évaluation.

18. Depuis 2016, le Bureau de l'évaluation a réalisé sept évaluations de portefeuille de pays (figure 1); il a ainsi examiné des opérations d'un montant global prévisionnel de 6,7 milliards de dollars É.-U., le montant des contributions effectivement versées étant de 4,4 milliards de dollars, qui ont permis de venir en aide à 36 millions de bénéficiaires (tableau 3).

TABEAU 3: CARACTÉRISTIQUES DES ÉVALUATIONS DE PORTEFEUILLE DE PAYS ACHEVÉES EN 2016-2017

Pays	Période de référence	Session du Conseil d'administration	Nombre prévu de bénéficiaires	Nombre effectif de bénéficiaires	Bénéficiaires (nombre effectif en pourcentage du nombre prévu)	Besoins (budget approuvé) (en dollars)	Contributions reçues (en dollars)	Niveau de financement (contributions reçues en pourcentage des besoins)
Burundi	2011-2015	Deuxième session ordinaire de 2016	4 266 423	3 634 772	85	287 012 810	175 396 245	61
Cambodge	2011-2017	Première session ordinaire de 2018	5 325 195	3 580 736	67	204 159 843	120 328 412	59
Cameroun	2012-mi-2017	Première session ordinaire de 2018	4 511 591	3 641 196	81	402 839 505	230 637 391	57
Iraq	2010-2015	Deuxième session ordinaire de 2016	7 020 874	6 141 020	87	1 204 181 672	845 773 970	70
Mauritanie	2011-2015	Session annuelle de 2016	2 676 591	2 134 749	80	553 202 876	294 575 796	53
Soudan du Sud	2011-2016	Deuxième session ordinaire de 2017	16 453 373	13 853 850	84	3 848 422 131	2 642 072 566	69
Sri Lanka	2011-2015	Deuxième session ordinaire de 2017	3 703 059	3 202 313	86	187 126 355	97 549 840	52
Total			43 957 106	36 188 636	82	6 686 945 192	4 406 334 220	66

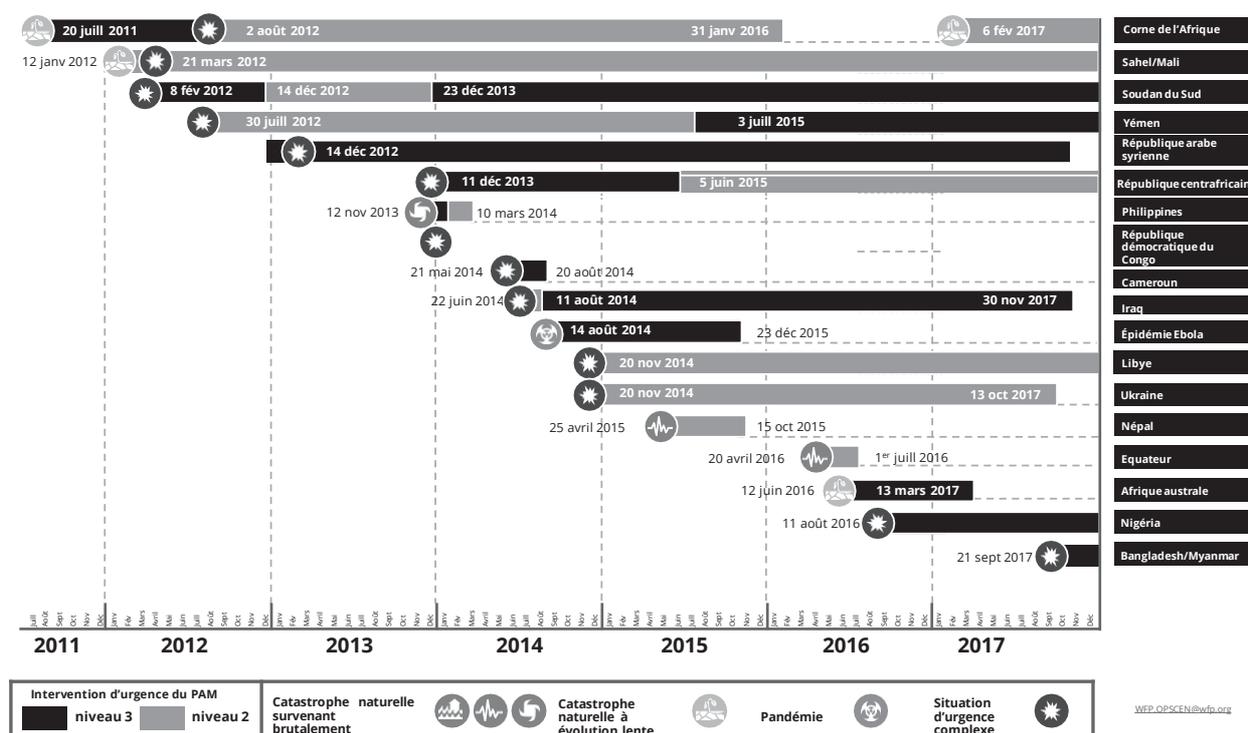
Source: Rapports sur les évaluations de portefeuille de pays - Bureau de l'évaluation.

19. Lors de la sélection des portefeuilles de pays à évaluer, le Bureau de l'évaluation a donné la priorité aux pays pour lesquels les constatations issues de l'évaluation pourraient être utilisées durant la conception des PSP.
20. Les trois évaluations de portefeuille de pays achevées en 2017 concernaient le Cambodge (2011-2017), le Cameroun (2012-mi-2017) et le Soudan du Sud (2011-2016).
21. Le Cambodge fait partie de la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure depuis 2016, mais il est très exposé aux catastrophes naturelles et affiche des taux élevés de chômage, de migration et de malnutrition chronique. Il ressort de l'évaluation que le PAM a su adapter son portefeuille d'activités à l'évolution du pays et à un contexte politique et des conditions de financement difficiles. La direction du PAM a accepté les six recommandations formulées à l'issue de cette évaluation.
22. Le Cameroun, pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, est en proie à l'instabilité depuis quelques années du fait de la crise régionale. Les taux de pauvreté et de malnutrition chronique restent élevés. Pendant la période considérée, le PAM a réorienté son portefeuille d'activités de l'aide au développement à l'assistance humanitaire afin de répondre aux situations d'urgence dans les régions du nord et de l'est du pays, avant de passer progressivement à des activités davantage axées sur le redressement. La direction du PAM a accepté les sept recommandations formulées à l'issue de cette évaluation.
23. Depuis que le conflit a débuté en 2013, le Soudan du Sud est en proie à une crise profonde. Dans un contexte extrêmement difficile, le PAM met en œuvre l'un de ses plus importants portefeuilles d'activités, au carrefour entre action humanitaire et développement. La direction du PAM a accepté les cinq recommandations formulées à l'issue de cette évaluation.
24. En 2018, trois évaluations de portefeuille d'activités commandées pour la République centrafricaine, le Mali et la Somalie doivent être achevées, et le Bureau de l'évaluation entreprendra des évaluations en Éthiopie et à Madagascar.

Interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central

25. Les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, qui portent sur le contexte et les principes humanitaires, analysent la portée et la cohérence des interventions et l'articulation entre leurs différentes composantes.
26. En 2017, 68 pour cent des besoins opérationnels se rapportaient à l'Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation. Ce pourcentage s'explique dans une large mesure par l'augmentation des besoins liés aux interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent à elles seules 87 pour cent de l'Objectif stratégique 1¹⁹. La figure 2 présente les principales interventions d'urgence menées depuis 2011 et met en évidence la nature complexe et durable de nombre de ces crises.

Figure 2: Principales interventions d'urgence (2011-2017)



Source: Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise.

27. Depuis 2016, le Bureau de l'évaluation a évalué deux des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central en cours: l'intervention en Iraq, dans le cadre d'une évaluation de portefeuille de pays, et l'intervention menée pour faire face à la crise de niveau 3 liée au virus Ebola en Afrique de l'Ouest (2014-2015). Une évaluation interorganisations de l'action humanitaire portant sur la République centrafricaine a été achevée en 2016.
28. En 2017, les ressources destinées à l'évaluation des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central ont été utilisées pour achever les évaluations de portefeuilles d'activités au Soudan du Sud et au Cameroun. Compte tenu de l'ampleur et de la persistance de la crise syrienne, le Bureau de l'évaluation a démarré une nouvelle évaluation de l'intervention régionale du PAM, qui couvrira toutes les actions d'urgence

¹⁹ Plan de gestion du PAM pour 2017-2019 (WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2).

menées par le PAM en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban, en République arabe syrienne et en Turquie (2015–2017). Cette évaluation est l'occasion d'en savoir davantage sur les mesures d'adaptation de l'organisation et les innovations qui pourront s'avérer utiles pour les futures interventions d'urgence régionales d'ampleur, de complexité et de durée comparables. Cette évaluation sera présentée au Conseil d'administration en 2018.

29. En 2018, une évaluation de l'intervention d'urgence de niveau 3 menée par le PAM dans le nord-est du Nigéria sera conduite afin de rendre compte de l'action menée et d'en dégager les enseignements, de manière à éclairer les prises de décisions dans les situations d'urgence complexes.
30. Une évaluation interorganisations de l'action humanitaire est prévue pour 2018 – le choix du pays reste à confirmer.
31. L'intervention de niveau 3 lancée pour faire face à la sécheresse due au phénomène El Niño en Afrique australe, qui a duré de juin 2016 à mars 2017, n'a pas fait l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central. Cependant, une évaluation partielle de cette intervention est en cours dans le cadre de l'évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience et d'une évaluation du portefeuille d'activités à Madagascar, l'un des pays touchés par la crise.

Évaluations d'impact

32. Depuis 2011, le Bureau de l'évaluation a réalisé quatre séries d'évaluations d'impact centralisées au service de l'apprentissage et de l'obligation de rendre compte au sein de l'institution (tableau 4). Ces évaluations aident le PAM à comprendre si un programme a obtenu l'impact attendu, et si oui, comment; elles servent aussi à tester l'efficacité des mécanismes utilisés dans le cadre des programmes.

TABLEAU 4: SÉRIE D'ÉVALUATIONS D'IMPACT (2011–2017)

2011	2012	2013	2017
Alimentation scolaire	Assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées	Impact des activités Vivres pour la création d'avoires sur la résilience des moyens d'existence	Programmes du PAM concernant la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel
Bangladesh Cambodge Côte d'Ivoire Gambie Kenya	Bangladesh Tchad Éthiopie Rwanda	Bangladesh Guatemala Népal Sénégal Ouganda	Tchad Mali Niger Soudan

Source: Bureau de l'évaluation.

33. En 2017, le Bureau de l'évaluation a achevé une série de quatre évaluations d'impact au Tchad, au Mali, au Niger et au Soudan; il s'agissait d'analyser l'impact des programmes du PAM sur la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel. Ces évaluations ont permis de tirer des enseignements susceptibles d'améliorer l'efficacité des programmes s'agissant d'atteindre les objectifs du PAM dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la malnutrition. La direction du PAM a accepté les six recommandations formulées dans le rapport de synthèse.

Rapports de synthèse d'évaluations

38. Le Bureau de l'évaluation a produit neuf rapports de synthèse en 2017, dont le rapport sur l'impact de quatre programmes du PAM concernant la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel et le rapport sur les évaluations d'opérations, ainsi que six rapports de synthèse au niveau régional sur des évaluations d'opérations réalisées depuis 2013, qui ont été conçus de manière à rendre la base de données factuelles du Bureau de l'évaluation plus accessible aux bureaux de pays qui élaborent des PSP et des PSP provisoires²⁰.
39. La possibilité de faire la synthèse des données factuelles issues des évaluations de portefeuille de pays augmente en même temps que la couverture. En 2018, le Bureau de l'évaluation fera réaliser un rapport de synthèse afin de tirer les enseignements des récentes évaluations de portefeuille de pays, en se concentrant sur les pays touchés par un conflit dans le Sahel.
40. Pour ce qui concerne l'avenir, le Bureau de l'évaluation étudie la possibilité d'élaborer de nouveaux types de synthèses pour favoriser l'utilisation par les responsables et les partenaires du PAM des données factuelles issues des évaluations. En 2017, le Bureau de l'évaluation a commencé à élaborer et mettre à l'essai des outils permettant de produire différents types de rapports de synthèse à partir des évaluations centralisées. Il sera aussi possible d'utiliser ces outils pour faire la synthèse des enseignements tirés des évaluations décentralisées une fois atteint un seuil de qualité acceptable.

1.2 Évaluations décentralisées au PAM

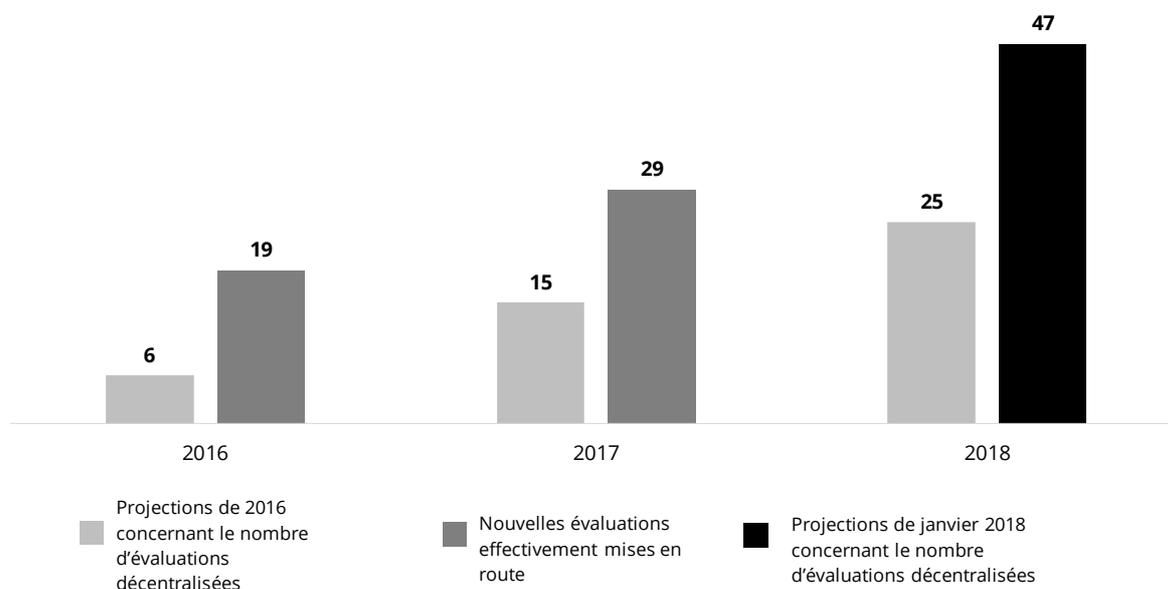
41. Conformément à la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021, les évaluations décentralisées sont "régies par la demande": les services qui font réaliser une évaluation (principalement les bureaux de pays) choisissent le thème ou l'intervention à évaluer et planifient l'évaluation de manière à ce que les résultats puissent éclairer la prise de décisions concernant les programmes. La planification des évaluations décentralisées répond aux besoins en matière d'apprentissage et à la volonté de produire des données factuelles et de mettre en évidence les résultats obtenus, les demandes des donateurs et des partenaires étant aussi prises en compte.
42. La mise en œuvre de la politique en matière de PSP a donné aux bureaux de pays la possibilité d'élaborer des plans d'évaluation à long terme visant à fournir en temps opportun des données factuelles pour combler les lacunes dans les connaissances et améliorer les résultats tout en respectant les normes de couverture minimales énoncées dans la politique.

Vue d'ensemble des évaluations décentralisées (2016–2018)

43. La figure 4 montre que le nombre d'évaluations décentralisées programmées entre 2016 et 2018 est nettement plus élevé que celui initialement projeté début 2016. Le programme d'évaluations décentralisées sera vraisemblablement modifié, pour des raisons diverses, comme des modifications du calendrier de mise en place des PSP, la décision d'avancer ou de reporter certaines évaluations afin que les résultats puissent éclairer la conception des PSP, des retards dans l'achèvement des évaluations du fait de contraintes diverses qui s'exercent sur les bureaux de pays, et le choix d'autres activités à l'appui de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage. La figure 5 présente une vue d'ensemble de l'état d'avancement de toutes les évaluations décentralisées pour la période 2016–2018.

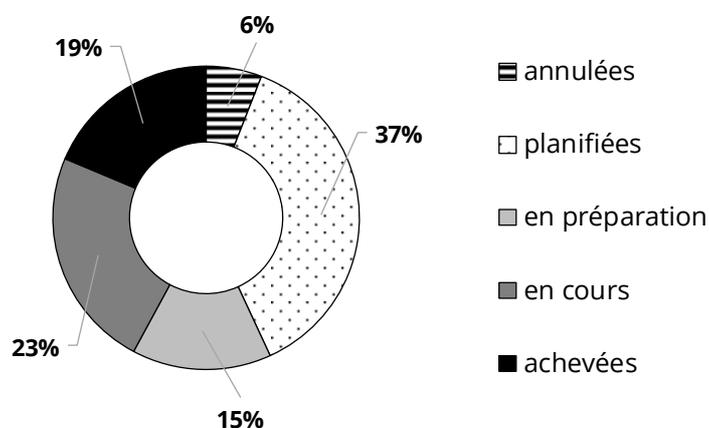
²⁰ Certains bureaux de pays ont élaboré des PSP et d'autres des PSP provisoires.

Figure 4: Évaluations décentralisées – nombre prévu et nombre d'évaluations mises en route (2016–2018)



Source: Bureau de l'évaluation.

Figure 5: État d'avancement des évaluations décentralisées (2016–2018)

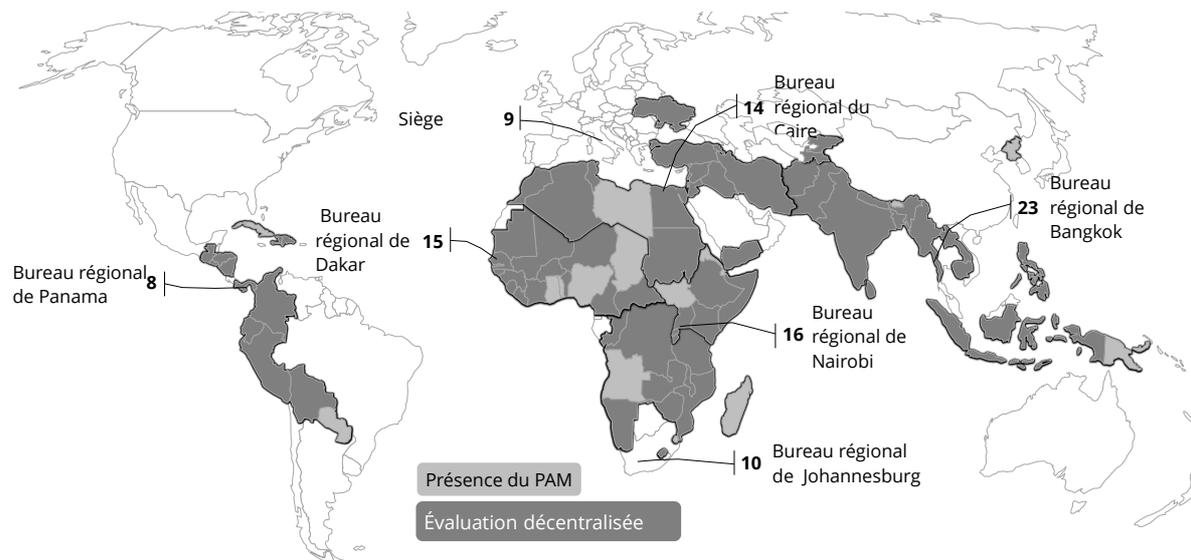


Source: Bureau de l'évaluation.

44. Dix-sept évaluations décentralisées ont été achevées entre 2016 et 2017. Quinze ont été réalisées à la demande des bureaux de pays, et les deux autres à destination des divisions du Siège: le Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN et de l'initiative Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH), et l'unité de coordination de l'initiative "Acheter aux Africains pour l'Afrique", en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
45. Début 2018, la majorité des évaluations décentralisées ont été commandées par les bureaux de pays. Selon une récente enquête menée auprès des bureaux de pays et des bureaux régionaux, la plupart des évaluations demandées ont pour objet de contribuer à la prise de décisions et à l'apprentissage dans les bureaux de pays.

46. Par ailleurs, plusieurs divisions ou unités du Siège prévoient ou mènent des évaluations décentralisées; certaines couvrent plusieurs pays, comme par exemple l'évaluation des programmes de repas scolaires dans les situations d'urgence, qui porte sur le Liban, le Niger, la République arabe syrienne et la République démocratique du Congo.
47. La figure 6 montre la répartition géographique des évaluations décentralisées programmées pendant la période 2016–2018.

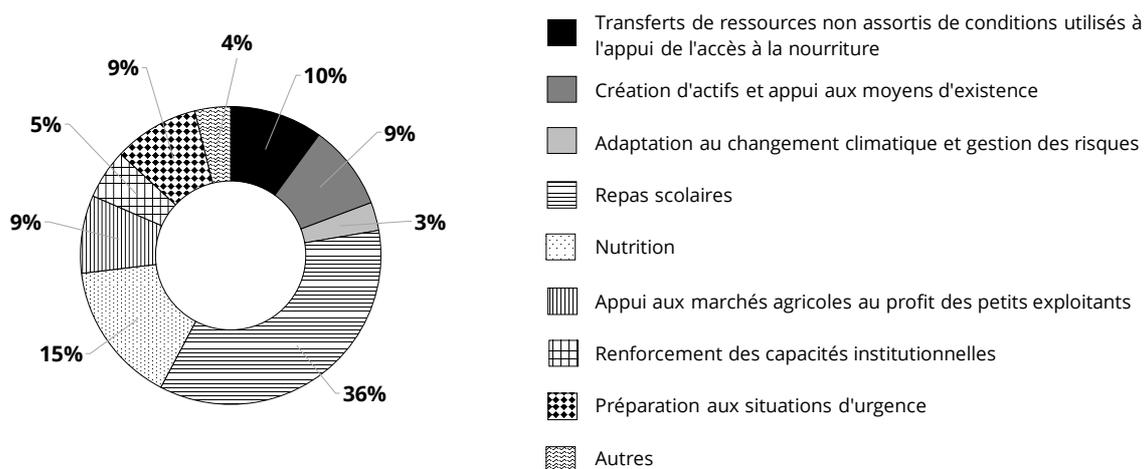
Figure 6: Répartition géographique des évaluations décentralisées (2016–2018)



Source: Bureau de l'évaluation.

48. La figure 7 montre que plus du tiers des évaluations décentralisées programmées pendant la période 2016–2018 portent sur les programmes de repas scolaires. En effet, en nombre de bénéficiaires, ces programmes représentent la deuxième catégorie d'activités du PAM; en outre, les donateurs ont des exigences particulières en matière d'évaluation portant sur les repas scolaires. Le groupe d'évaluations décentralisées des programmes nutritionnels vient en deuxième position. Étant donné que les bureaux régionaux fixent les priorités des évaluations décentralisées dans le cadre de leur stratégie régionale d'évaluation, il est probable que l'éventail des thèmes couverts par ces stratégies s'élargira, et qu'une attention accrue sera portée à des domaines comme l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, la préparation aux situations d'urgence, l'adaptation au changement climatique et la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence.

Figure 7: Évaluations décentralisées, par domaine d'activité (2016- 2018)



Source: Bureau de l'évaluation.

49. Avec l'appui du Bureau de l'évaluation, les comités régionaux chargés de l'évaluation et le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation surveilleront la couverture géographique et la couverture des différents domaines d'activité et détermineront les évaluations ou les synthèses thématiques portant sur plusieurs pays qu'il est possible de réaliser en vue de renforcer les données factuelles et l'apprentissage concernant certains thèmes d'intérêt stratégique.

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

50. La deuxième partie présente une analyse de la qualité de l'évaluation des résultats au PAM. Elle propose une vue d'ensemble des principaux changements intervenus récemment, suivie d'une évaluation de chacun des six indicateurs de performance clés définis pour mesurer les progrès accomplis sur la voie de l'obtention des effets directs prévus dans la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021.

2.1 Principaux changements intervenus dans le domaine de l'évaluation

51. La présente section décrit les principaux changements intervenus en 2017 dans le modèle intégré du PAM qui combine les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées répondant à la demande. Ces changements concernent les systèmes, les structures et les pratiques institutionnels qui permettent au PAM de concrétiser l'ambition, affichée dans la politique en matière d'évaluation, de créer une culture de la réflexion et des comportements axée sur l'évaluation grâce à laquelle le PAM contribue à la réalisation des ODD et du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Responsables régionaux de l'évaluation

52. Au cours du premier semestre de 2017, des responsables régionaux de l'évaluation ont pris leurs fonctions dans chaque bureau régional, après une formation d'une semaine. Ces responsables ont déjà permis d'accomplir des progrès importants dans le développement de la fonction d'évaluation au PAM. Ils se sont tous efforcés de sensibiliser le personnel du PAM au rôle qui est le leur dans la mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation. Les résultats obtenus dans les bureaux régionaux et le soutien apporté aux bureaux de pays pour la planification et la réalisation d'évaluations et l'utilisation de données factuelles sont résumés ci-après. Ils ont aussi participé à la "Semaine de l'évaluation" organisée par le PAM et sont membres de différents groupes de travail sur la fonction d'évaluation au PAM.

Stratégies régionales en matière d'évaluation

53. En 2017, tous les bureaux régionaux ont commencé à élaborer des stratégies régionales en matière d'évaluation, indiquant comment les bureaux de pays devraient mettre en œuvre la politique dans le cadre des stratégies régionales relatives aux programmes et au suivi. À la fin de 2017, le comité régional chargé de l'évaluation avait approuvé la stratégie régionale en matière d'évaluation du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique centrale; les cinq autres stratégies régionales étaient encore à l'état de projet et devraient être achevées d'ici à la mi-2018. Ces stratégies sont le fruit de consultations et d'examen approfondis des capacités d'évaluation actuelles à l'échelle de la région et des pays. Elles fixent les activités prioritaires pour les quatre prochaines années.

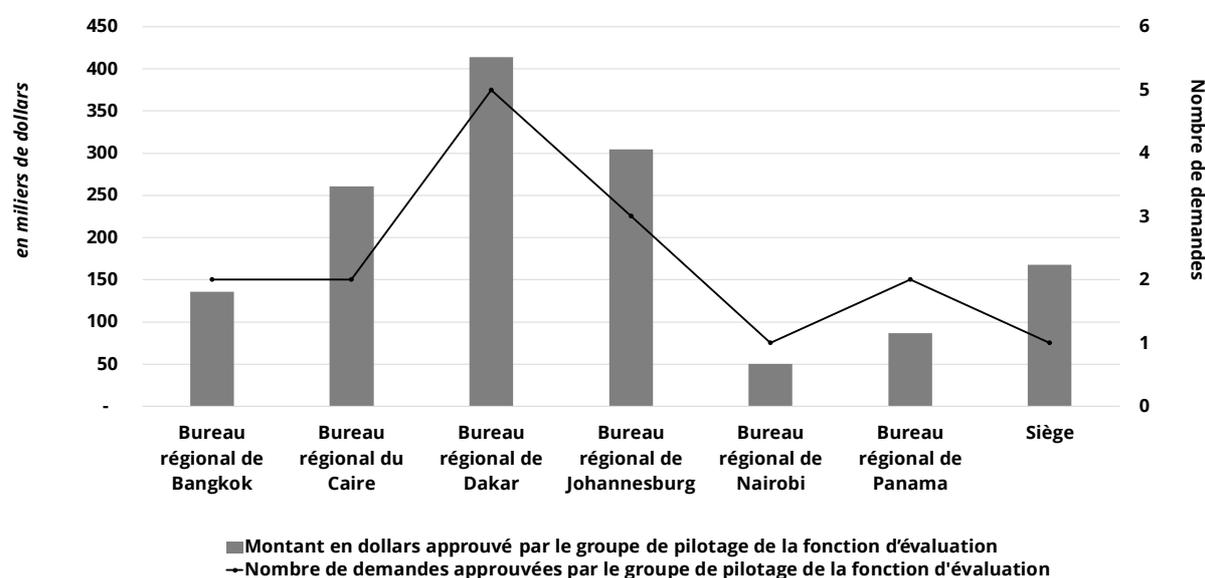
Plans d'évaluation régionaux

54. Les directives sur la planification et la budgétisation des évaluations élaborées fin 2016 ont été mises à jour à la mi-2017 afin de faire en sorte qu'elles concordent au mieux avec les directives relatives à la feuille de route intégrée et les pratiques qui évoluent à mesure que le PAM adopte le cadre fixé par la feuille de route intégrée.
55. Les responsables régionaux de l'évaluation ont dirigé l'élaboration des plans régionaux d'évaluation, qui associent les évaluations centralisées et décentralisées pour assurer une complémentarité optimale et une couverture équilibrée. Au cours du premier trimestre de 2018, les comités régionaux chargés de l'évaluation approuveront ces plans, qui seront mis à jour périodiquement.

Fonds pour imprévus en matière d'évaluation

56. Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation, dont le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation assure la gestion, a été mis en place en janvier 2017. Ce fonds a financé, à hauteur de 1,42 million de dollars, 16 évaluations décentralisées menées à la demande de bureaux de pays qui se trouvaient confrontés à un déficit de financement et dont la capacité à réaliser des évaluations décentralisées déjà programmées était de ce fait très limitée²¹. Le fonds a apporté un soutien financier précieux à 62 pour cent de toutes les évaluations décentralisées qui devaient débiter en 2017, à hauteur de 30 à 70 pour cent des budgets de ces évaluations, avec une moyenne de 61 pour cent. Au total, les montants alloués en 2017 représentent 95 pour cent de ce fonds renouvelable doté de 1,5 million de dollars.

Figure 8: Vue d'ensemble des allocations du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation, par région (2017)



Source: Bureau de l'évaluation.

Note: Les chiffres indiqués pour le Siège comprennent une demande établie par le Bureau du PAM en Chine.

57. Au cours de sa première année de fonctionnement, le Fonds pour imprévus a servi de mécanisme permettant aux bureaux de pays de parer au plus pressé lorsqu'ils ont programmé des évaluations décentralisées mais sont confrontés à des déficits de financement bien que les ressources nécessaires aient été dûment inscrites au budget. Le fonds repose sur des incitations: il favorise les bonnes pratiques en matière de programmation des évaluations, tout en reconnaissant l'incertitude à laquelle doivent faire face de nombreux bureaux de pays. En 2018, les procédures seront rationalisées à la lumière des données d'expérience recueillies à ce jour.

²¹ Des fonds ont été alloués aux bureaux de pays suivants: Colombie, Côte d'Ivoire, Timor-Leste, Guinée, Congo, Algérie, Pakistan, Équateur, Lesotho, Sierra Leone, Gambie, Chine, Éthiopie, Arménie, Sénégal et Zambie.

Développement des capacités d'évaluation

58. Un programme de formation aux évaluations approfondi intitulé EvalPro, conçu à l'intention de publics spécifiques au sein du PAM, a été mis à l'essai en 2017 afin de renforcer la capacité d'évaluation du personnel du PAM. Il utilise une méthode d'apprentissage par la pratique et associe sessions en ligne et formation en présentiel. À la fin de 2017, des décideurs et des responsables de l'évaluation provenant de 26 bureaux de pays et de deux divisions du Siège s'étaient inscrits. À la suite de cette expérimentation, un certain nombre de recommandations ont été formulées pour améliorer le contenu et l'exécution du programme et accroître la participation parmi les décideurs.
59. Les capacités et les compétences en matière d'évaluation sont des facteurs clés de l'efficacité de l'évaluation décentralisée. Le Bureau de l'évaluation prévoit d'élaborer en 2018 une stratégie de développement des capacités et de professionnalisation détaillée, dont certains volets s'inscrivent dans le cadre de partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, qui s'inspire des recommandations de l'examen de l'évaluation décentralisée au PAM (voir ci-après).

Examen de l'évaluation décentralisée au PAM

60. Le Bureau de l'évaluation a mené une étude visant à mesurer les progrès accomplis concernant l'évaluation décentralisée au PAM et à recenser les aspects susceptibles d'être améliorés. Cette étude, systématique mais peu approfondie, s'est appuyée sur différents éléments, notamment une auto-évaluation réalisée par le personnel chargé de l'évaluation au sein du Bureau de l'évaluation et les responsables régionaux de l'évaluation, et un atelier de validation a permis de faire la synthèse de l'analyse et de formuler des recommandations.
61. L'examen a permis de conclure que le système d'évaluation décentralisée, conçu avec soin, s'inscrivait dans un cadre d'évaluation global et que les responsabilités et les obligations redditionnelles concernant l'évaluation étaient clairement délimitées dans l'ensemble de l'institution. Grâce aux investissements du PAM, la mise en œuvre du système d'évaluation décentralisée a bien avancé en 2016 et en 2017 et elle a tiré parti d'initiatives plus larges comme par exemple la feuille de route intégrée.
62. Les mécanismes de soutien aux évaluations décentralisées, qui prennent différentes formes, se sont avérés efficaces. Il s'agit notamment de directives encadrant le système d'assurance qualité, d'un service d'assistance, d'un service externalisé d'appui à la qualité, d'un programme de formation aux évaluations (EvalPro) et du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation; parallèlement, la présence sur le terrain est renforcée depuis l'affectation des responsables régionaux de l'évaluation. Les directives encadrant le système d'assurance qualité, publiées en 2017, ont été jugées complètes et excellentes; quelques aspects susceptibles d'être améliorés pour rendre les évaluations plus accessibles et remédier aux lacunes ont été recensés. Il est ressorti de cet examen que les dispositions prises pour garantir l'impartialité des évaluations décentralisées – sur laquelle repose leur crédibilité – étaient, dans la plupart des cas, appliquées efficacement.
63. L'examen a permis de constater une nette augmentation du nombre d'évaluations décentralisées programmées. L'intégration du coût des évaluations dans les budgets des portefeuilles de pays est en progrès, notamment à la faveur de la création d'un poste budgétaire dédié.

64. Il a par ailleurs été admis que la mise en œuvre d'un système aussi ambitieux nécessite des ressources importantes et que de nombreux bureaux de pays sont confrontés à des difficultés en raison du grand nombre de tâches concurrentes que leur personnel doit accomplir.
65. D'autres domaines exigeant une attention particulière ont été mis en évidence, notamment la nécessité de procéder à un certain rééquilibrage entre approche descendante et approche ascendante de la planification des évaluations décentralisées pour répondre de manière cohérente aux besoins en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage dans l'ensemble de l'institution, mais aussi la nécessité de poursuivre les efforts entrepris pour créer une solide culture de l'évaluation et mieux faire comprendre les avantages des évaluations décentralisées, de façon à ce que les responsables du PAM en assument la responsabilité pleine et entière.
66. L'examen a permis de formuler plusieurs recommandations stratégiques et opérationnelles (présentées dans la troisième partie). Elles ont été étudiées avec le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation et seront reprises dans un plan d'action commun qui sera élaboré à l'intention du Bureau de l'évaluation et des bureaux régionaux.

2.2 Performance de la fonction d'évaluation

67. La présente section porte sur les six indicateurs de performance clés utilisés pour mesurer les progrès accomplis sur la voie de l'obtention des effets directs prévus dans la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021. Chaque indicateur de performance clé fournit des données quantitatives permettant de répondre à quatre questions:
 - Qu'est-ce que nous évaluons?
 - Dans quelle mesure les critères de qualité établis pour les évaluations sont-ils respectés?
 - À quelle fin: comment les évaluations sont-elles utilisées?
 - Pour quel coût?
68. Pour chaque indicateur de performance clé, le rapport présente les résultats obtenus pour 2017 et l'évolution depuis 2016, en même temps qu'une explication des progrès accomplis²².

Couverture des évaluations

69. La première partie du présent rapport donne des explications sur les questions "quoi", "quand" et "comment" sur lesquelles se fonde la sélection des thèmes et des pays qui feront l'objet d'une évaluation. Le tableau 5 détaille les normes de couverture définies dans la politique. La présente section fait état des progrès accomplis par le PAM dans l'application de ces normes qui, prises ensemble, constituent un indicateur de performance clé à plusieurs composantes.

²² En 2017, les méthodes de calcul de certains indicateurs de performance clés ont été perfectionnées et précisées. Dans ces cas, les résultats indiqués pour 2016 ont été recalculés selon la méthode révisée.

TABLEAU 4: NORMES MINIMALES DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION

Évaluations centralisées	Évaluations décentralisées
<ul style="list-style-type: none"> Évaluations stratégiques couvrant de manière équilibrée les principaux instruments de planification du PAM, y compris les éléments du Plan stratégique pour 2017–2021 et les stratégies connexes 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation d'au moins 50 pour cent du portefeuille d'activités²³ de chaque bureau de pays sur une période de trois ans²⁴ Entretemps: Dans le cadre de la mise en place progressive de la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021, une norme minimale de couverture concernant l'évaluation décentralisée devait être appliquée progressivement entre 2016 et 2018; tous les bureaux de pays devaient avoir achevé une évaluation décentralisée d'ici à la fin de 2018
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des politiques après quatre à six ans de mise en œuvre²⁵ 	Évaluations recommandées: <ul style="list-style-type: none"> avant le passage à une plus grande envergure des projets pilotes, innovations ou prototypes; en cas d'interventions à haut risque²⁶; et avant qu'une troisième intervention de même type et de même portée ne soit mise en œuvre
Évaluations de portefeuille de pays ²⁷ : <ul style="list-style-type: none"> tous les cinq ans dans les dix plus grands bureaux de pays²⁸ tous les 10 à 12 ans dans tous les autres bureaux de pays <p>Pour chaque PSP²⁹: une évaluation de portefeuille de pays doit être menée l'avant-dernière année du PSP</p> <p>Pour les PSP provisoires: la norme de couverture prévue dans la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021 pour les évaluations de portefeuilles de pays s'applique (voir ci-dessus)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, parfois avec le Comité permanent interorganisations 	
<ul style="list-style-type: none"> Couverture équitablement répartie grâce aux évaluations d'opérations gérées au niveau central 	
Tous les programmes de pays (arrêtés progressivement dans le cadre de la feuille de route intégrée)	

²³ En termes de valeur en dollars des besoins financés; activités menées dans le cadre d'opérations ou de fonds d'affectation spéciale.

²⁴ Dans les pays comptant un seul projet de développement ou un seul programme de pays, les évaluations peuvent avoir lieu tous les cinq ans.

²⁵ Élaboration des politiques du PAM (WFP/EB.A/2011/5-B).

²⁶ Politique en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.A/2015/5-B).

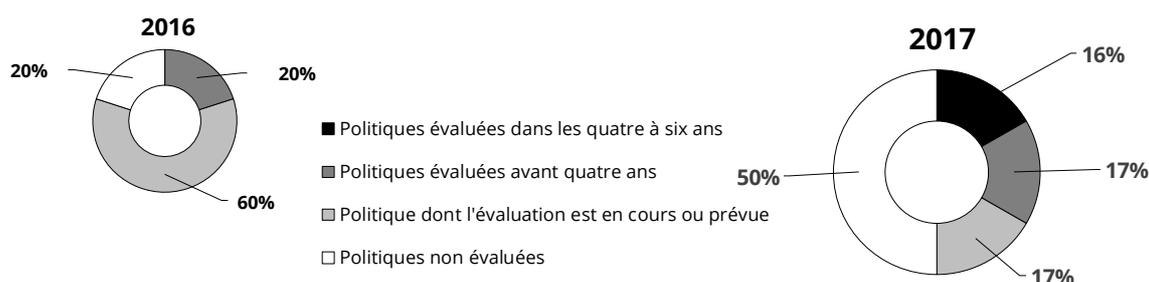
²⁷ Comme précisé dans la Politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021.

²⁸ Afin d'assurer la plus grande précision possible dans la couverture de l'évaluation des interventions du PAM, les bureaux de pays sont classés en fonction du montant en dollars du portefeuille d'activités du PAM mis en œuvre dans chaque pays tel qu'il figure dans le programme de travail.

²⁹ Cette norme a été renforcée aux termes de la Politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1) (voir paragraphe 74 ci-après).

70. **Évaluations de politique:** La norme minimale de couverture concernant l'évaluation des politiques du PAM a été approuvée par le Conseil d'administration en 2011³⁰. Toutes les politiques approuvées depuis 2011 doivent être évaluées dans les quatre à six années qui suivent le début de leur mise en œuvre. Les politiques plus anciennes sont évaluées en fonction de leur pertinence et de la capacité du Bureau de l'évaluation.
71. Avec une interprétation stricte, le taux d'application de la norme de couverture est égal à 20 pour cent pour 2017: sur les cinq politiques qui devaient être évaluées³¹, seule la politique en matière de protection humanitaire l'a été.
72. Toutefois, comme en 2016, le bilan est beaucoup plus positif si l'on s'attache à l'esprit, et non à la lettre, de cette norme. Une seconde évaluation de politique a été achevée en 2017, celle de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat. Approuvée en 2014, cette stratégie ne durait que trois ans. Compte tenu de l'importance du sujet pour les ODD et du Programme 2030, le calendrier de cette évaluation a été programmé de manière à obtenir des éléments utiles à l'appui de la nouvelle approche du PAM en matière de partenariats dans le cadre du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021³² et des PSP. Si cette évaluation est prise en compte, le taux de couverture passe à 33 percent (figure 9)³³.

Figure 9: Pourcentage de politiques en vigueur approuvées depuis 2011 ayant été évaluées ou dont l'évaluation est en cours



Source: Bureau de l'évaluation.

73. Le recueil des politiques relatives au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021³⁴ mentionne aussi 14 politiques plus anciennes, mais toujours en vigueur. Elles sont antérieures à la norme de couverture, et huit devraient être évaluées sous réserve qu'elles restent pertinentes et que le Bureau de l'évaluation dispose des capacités nécessaires. Une politique a été évaluée avant 2011³⁵, deux l'ont été plus récemment³⁶ et trois sont couvertes

³⁰ Le Conseil a approuvé la norme décrite dans le document intitulé "Élaboration des politiques du PAM" (WFP/EB.A/2011/5-B).

³¹ À savoir, les politiques qui ont été adoptées entre 2011 et 2013.

³² WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

³³ De six politiques.

³⁴ Recueil des politiques relatives au Plan stratégique (WFP/EB.1/2018/4).

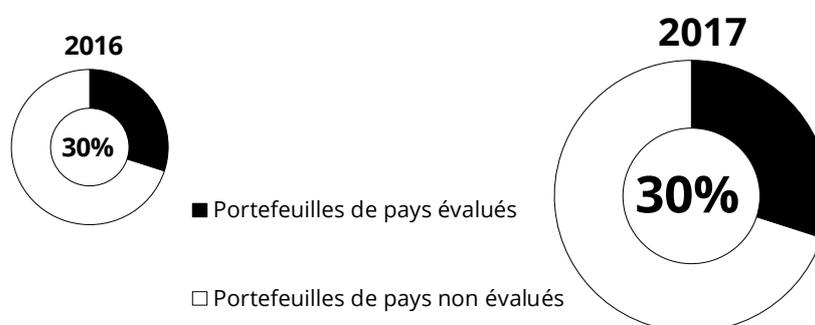
³⁵ Évaluation des besoins en situation d'urgence (évaluée en 2007).

³⁶ La politique en matière de renforcement des capacités a été évaluée en 2016 et la politique en matière de bons d'alimentation et transferts monétaires l'a été en 2014.

par des évaluations en cours ou programmées³⁷. Des précisions à ce sujet sont données à l'annexe II.

74. **Évaluations de portefeuille de pays:** Comme expliqué dans la première partie, le Bureau de l'évaluation a accru en 2017 le nombre d'évaluations de portefeuille de pays afin d'enrichir la base de données factuelles que les bureaux de pays formulant des PSP peuvent consulter. Trois de ces évaluations ont été achevées en 2017³⁸, au lieu d'une prévue, et cinq ont été lancées³⁹.
75. À la fin de 2017, 30 pour cent des 10 plus grands portefeuilles de pays de la période 2013-2017 avaient été évalués au cours des cinq années précédentes (Soudan, Iraq et Soudan du Sud⁴⁰) (figure 10). Ce taux est le même qu'en 2016⁴¹. Une nouvelle évaluation portant sur l'un des 10 plus grands portefeuilles de pays a été achevée en 2017 (Soudan du Sud); la composition du groupe des 10 plus grands portefeuilles de pays a changé entre 2016 et 2017, le Malawi remplaçant le Niger.

Figure 10: Pourcentage des 10 plus grands portefeuilles d'activités du PAM ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays au cours des cinq années précédentes



Source: Bureau de l'évaluation.

76. Si les évaluations de portefeuille de pays en cours (Éthiopie et Somalie, qui doivent être achevées en 2018) sont prises en compte, le taux de couverture atteint 50 pour cent.
77. Sur les cinq pays restants, la République arabe syrienne a été couverte par une évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central menée sous la direction du Bureau de l'évaluation en 2015⁴²; la principale opération du portefeuille d'activités au

³⁷ L'évaluation de la politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida est prévue en 2019; les politiques relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires (toutes deux couvertes par une même évaluation portant sur les principes d'action humanitaire et l'accès dans des contextes humanitaires) sont en cours d'évaluation, et les résultats devraient être présentés au Conseil en juin 2018.

³⁸ Soudan du Sud, Cambodge et Cameroun.

³⁹ Cambodge, Cameroun, Mali, République centrafricaine et Somalie.

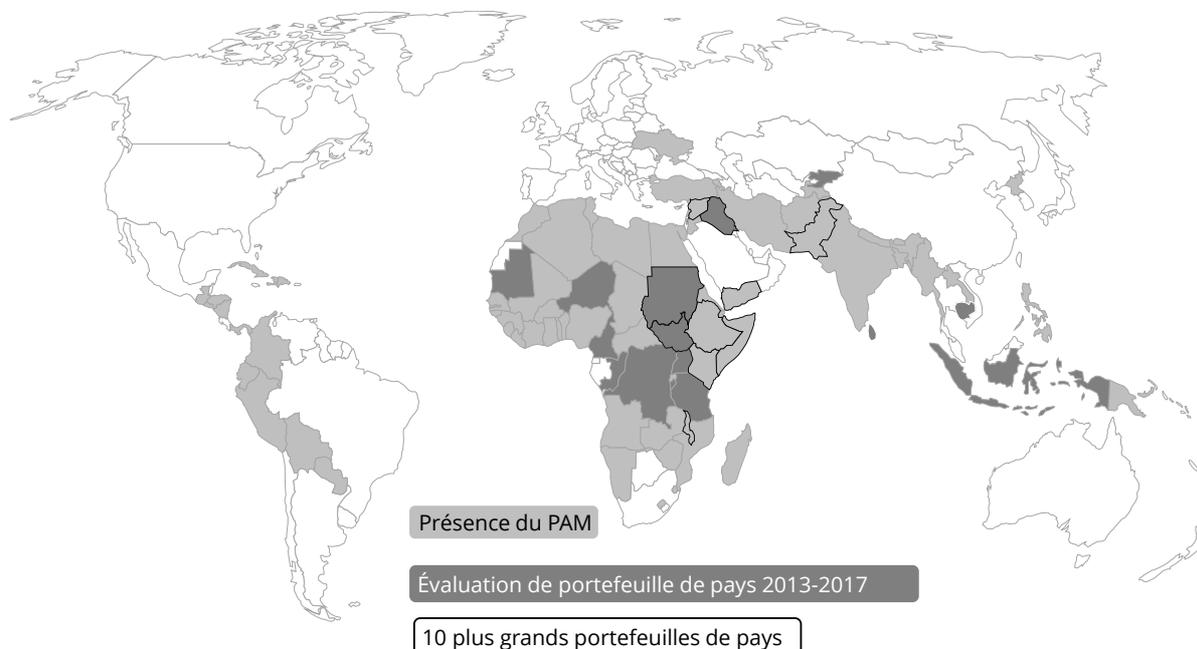
⁴⁰ Évaluation du portefeuille d'activités au Soudan (2010-2012); Évaluation du portefeuille d'activités en Iraq (2010-2015); Évaluation du portefeuille d'activités au Soudan du Sud (2011-2016).

⁴¹ La méthode utilisée pour le calcul de cet indicateur de performance clé a été corrigée en 2017. Les chiffres ci-dessus correspondent aux résultats obtenus pour 2016 et 2017 à l'aide de la même nouvelle méthode.

⁴² Le Bureau de l'évaluation a commandé une évaluation de suivi de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central pour faire face à la crise syrienne; cette évaluation sera achevée en 2018.

Pakistan⁴³ et la principale opération du portefeuille d'activités au Malawi⁴⁴ ont été évaluées au cours des cinq dernières années (dans les deux cas en 2014); une évaluation du portefeuille d'activités au Kenya⁴⁵ a été réalisée il y a à peine plus de cinq ans, et une évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central menée au Yémen sera réalisée en 2019 (figure 11).

Figure 11: Couverture des évaluations de portefeuille de pays (2013-2017)



Source: Bureau de l'évaluation.

78. Sur l'ensemble des autres portefeuilles d'activités du PAM (à l'exclusion des 10 plus grands), 31 pour cent ont été couverts par des évaluations de portefeuille de pays au cours des 10 dernières années – contre 28 pour cent seulement en 2016 (figure 12)⁴¹.

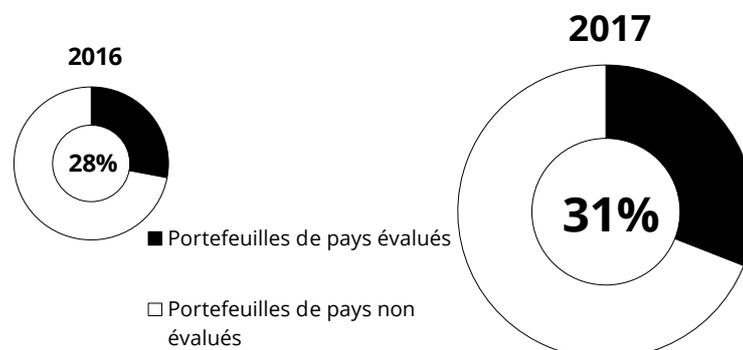
⁴³ Évaluation d'opérations: intervention prolongée de secours et de redressement Pakistan 200250.

⁴⁴ Le Malawi fait également l'objet d'une étude de cas au titre de l'évaluation stratégique de la résilience qui est en cours et dont le rapport sera présenté en 2018.

⁴⁵ Le Bureau du PAM au Kenya conduit à l'heure actuelle plusieurs évaluations décentralisées.

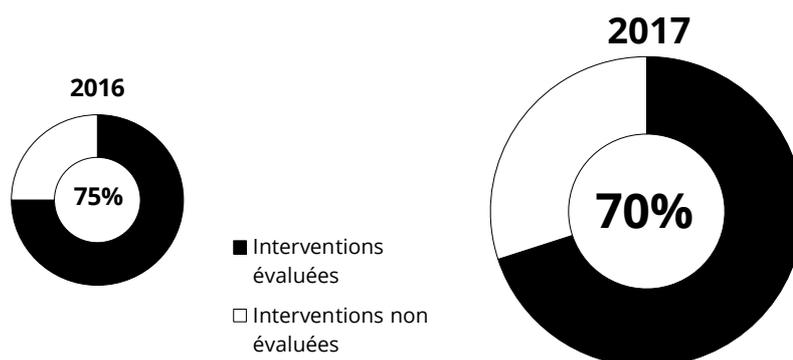
Figure 12: Pourcentage des portefeuilles d'activités du PAM (à l'exclusion des 10 plus grands) ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays au cours des 10 dernières années

Source: Bureau de l'évaluation.



79. **Évaluation des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central:** la norme prévoit que toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central doivent être évaluées tous les trois ans, dans le cadre d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire portant sur l'intervention collective ou bien d'une évaluation gérée par le Bureau de l'évaluation portant uniquement sur l'intervention du PAM⁴⁶.
80. En ce qui concerne les évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation d'une intervention au sein d'un seul pays, sur une période de deux ans, le Bureau de l'évaluation conduit soit une évaluation du portefeuille de pays, soit une évaluation de l'intervention. Le choix entre ces deux types d'évaluation est fonction du volume d'autres activités, outre l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central, qui justifieraient de procéder à une évaluation de portefeuille de pays de portée plus large.

Figure 13: Pourcentage des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central en cours pendant les trois années précédentes ayant été évaluées

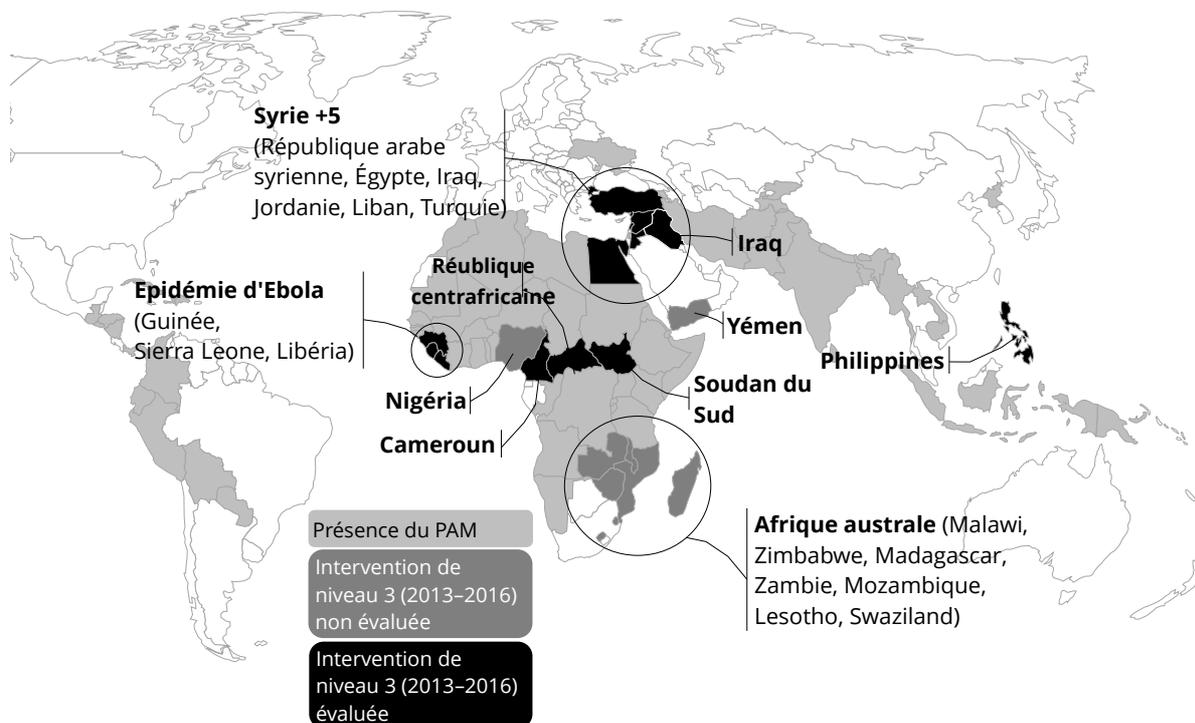


Sources: Bureau de l'évaluation.

⁴⁶ En 2017, afin qu'il soit possible de procéder à une mesure fiable, la norme a été précisée par rapport à l'énoncé de la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021, qui indiquait simplement que "toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central" seraient évaluées. Cette modification explique le chiffre de 75 pour cent pour 2016 (comme indiqué dans la figure 13), alors qu'il était de 33 pour cent dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2016.

81. Sur les 10 interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central qui avaient été en cours durant les trois ans de la période 2014–2016, 70 pour cent ont été évaluées. En comparaison, 75 pour cent des huit interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central qui avaient été en cours pendant la période 2013–2016 avaient été évaluées (figure 13)⁴⁷.

Figure 14: Couverture des évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central (2013-2016)

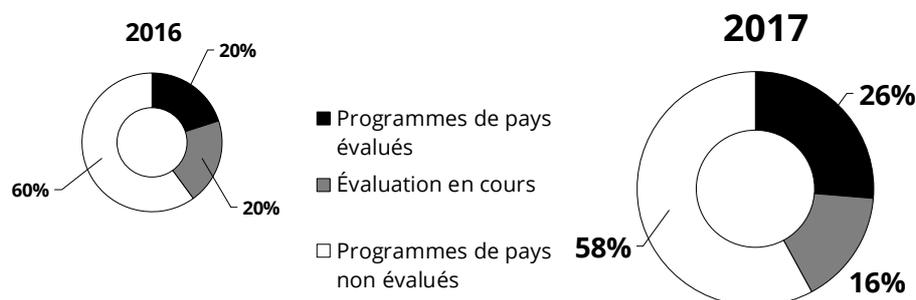


Source: Bureau de l'évaluation.

82. **Programmes de pays:** La politique en matière d'évaluation pour 2016-2021 prévoit que tous les programmes de pays se terminant en 2017 doivent faire l'objet d'une évaluation centralisée ou décentralisée en 2016 ou en 2017. La figure 15 montre que 26 pour cent des 19 programmes de pays visés avaient été évalués à la fin de 2017. Trois autres évaluations (toutes décentralisées) étaient en cours, et devaient être achevées en 2018, ce qui portera le taux de couverture à 42 pour cent.

⁴⁷ La liste des pays concernés en 2017 est la suivante: Soudan du Sud (évaluation du portefeuille d'activités), Yémen, République arabe syrienne (évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central), Iraq (évaluation du portefeuille d'activités), Nigeria, Afrique australe, République centrafricaine (évaluation interorganisations de l'action humanitaire), Philippines (évaluation interorganisations de l'action humanitaire) et Cameroon (évaluation du portefeuille d'activités), plus la crise liée au virus Ebola (évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central). La liste des pays concernés en 2016 est la suivante: Soudan du Sud (évaluation interorganisations de l'action humanitaire), Yémen, République arabe syrienne (évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central), Iraq (évaluation du portefeuille d'activités), République centrafricaine (évaluation interorganisations de l'action humanitaire), Philippines (évaluation interorganisations de l'action humanitaire) et Cameroon (évaluation du portefeuille d'activités), plus la crise liée au virus Ebola (évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central).

Figure 15: Pourcentage de programmes de pays achevés en 2017 ayant fait l'objet d'une évaluation finale en 2016 ou 2017

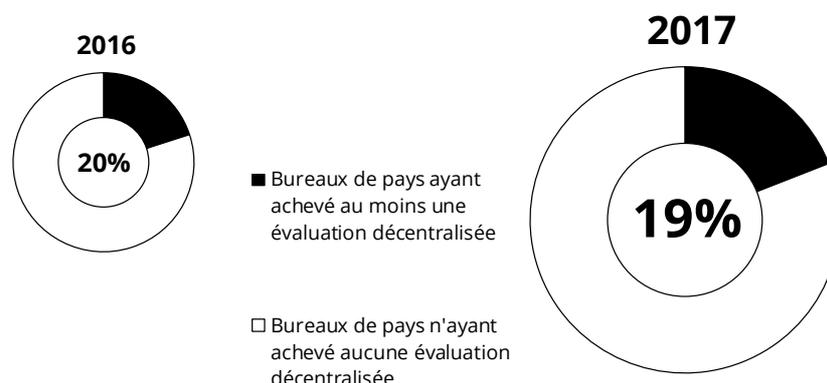


Source: Bureau de l'évaluation.

83. En 2019, une fois la transition vers la feuille de route intégrée achevée, les programmes de pays auront pris fin et cette norme de couverture sera caduque.
84. **Évaluations d'opération:** Comme indiqué dans la première partie, la série des évaluations d'opérations gérées au niveau central a été supprimée.
85. **Évaluations décentralisées:** Dans le cadre de la mise en place progressive de la politique en matière d'évaluation, une norme minimale de couverture a été établie pour 2016–2018, selon laquelle tous les bureaux de pays doivent avoir achevé au moins une évaluation décentralisée à la fin de 2018. À la fin de 2017, le taux de couverture était de 19 pour cent, légèrement inférieur à celui de 2016, même si le nombre d'évaluations décentralisées achevées a augmenté, passant de 6 à 10 (figure 16)⁴⁸.
86. La transition vers la feuille de route intégrée d'ici à 2019 étant une priorité institutionnelle, cette norme de couverture est en cours d'examen afin de faire en sorte que les évaluations décentralisées soient programmées en tenant compte des éléments disponibles, en complémentarité avec d'autres types d'évaluation et avec un objectif clair.

⁴⁸ Cela s'explique ainsi: trois bureaux de pays ont réalisé plusieurs évaluations décentralisées, deux évaluations décentralisées demandées par des divisions du Siège ne sont pas comprises, alors qu'elles couvraient six pays, et le nombre de bureaux de pays a augmenté en 2017.

Figure 16: Pourcentage de bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée en 2016 ou en 2017

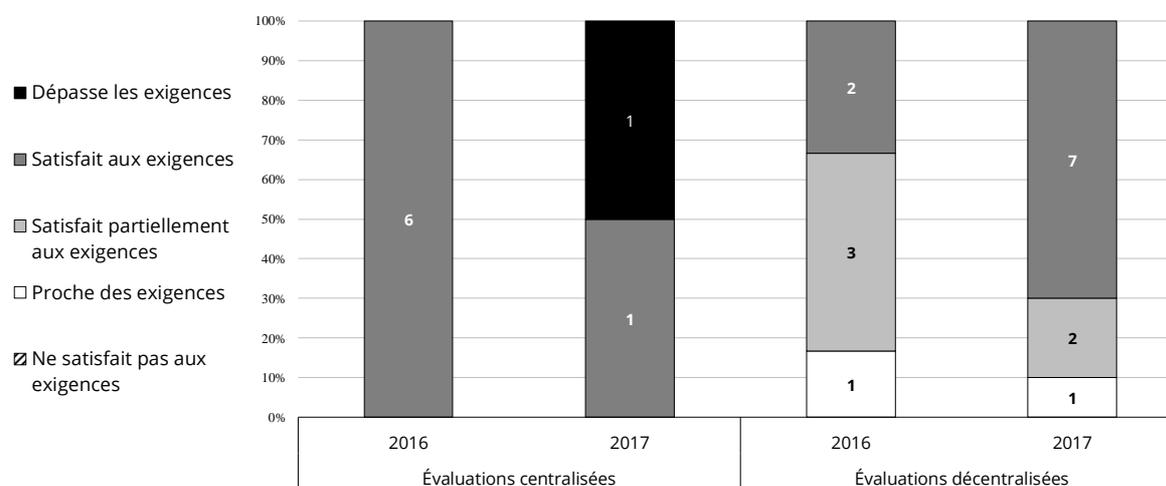


Source: Bureau de l'évaluation.

Qualité des évaluations

87. Depuis 2016, le Bureau de l'évaluation fait appel à un mécanisme externalisé de vérification a posteriori de la qualité, dans lequel des évaluateurs indépendants notent la qualité de toutes les évaluations achevées (centralisées et décentralisées) en fonction des normes de qualité que le PAM s'est fixées en matière d'évaluation, qui sont fondées sur les normes internationales d'évaluation professionnelles et reprennent les exigences en matière d'évaluation fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Ces évaluations indiquent aussi si les mécanismes d'appui et d'assurance de la qualité des évaluations produisent les résultats escomptés.
88. Comme l'indique la figure 17, l'analyse de deux évaluations centralisées et 10 évaluations décentralisées a permis de conclure que 100 pour cent des évaluations centralisées (comme en 2016), ainsi que 70 pour cent des évaluations décentralisées, respectaient ou dépassaient les exigences. Ce dernier résultat est en nette amélioration par rapport au taux de 33 pour cent obtenu pour les évaluations décentralisées en 2016, année de référence pour la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021.

Figure 17: Vérification a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation achevés (2016–2017)



Source: Bureau de l'évaluation.

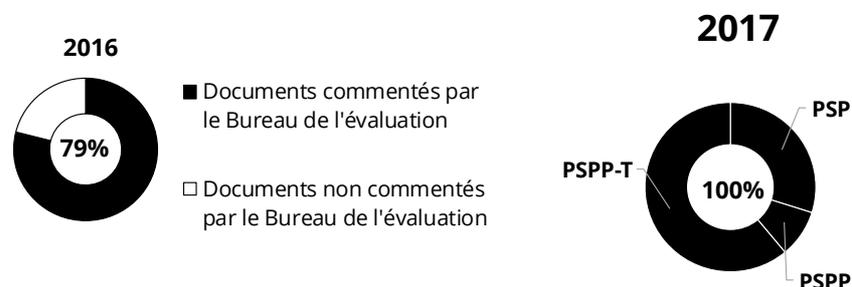
89. L'indicateur de performance des évaluations arrêté dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été mesuré pour les évaluations du PAM achevées en 2017 dans le cadre de la vérification a posteriori de la qualité, mais communiqué indépendamment à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme. Comme en 2016, pour cet indicateur, les rapports des évaluations centralisées et décentralisées établis en 2017 ont été jugés globalement "proches des exigences".
90. Les constatations et les recommandations issues du rapport succinct annuel sur la vérification a posteriori de la qualité pour 2016 ont incité le Bureau de l'évaluation à renforcer les directives et les pratiques dans les domaines à améliorer, en particulier la problématique hommes-femmes et l'équité, les garanties éthiques et la transparence eu égard aux bases de données factuelles. De plus, les évaluations décentralisées doivent déterminer de manière plus systématique les causes et les effets.

2.3 Utilisation des évaluations

91. En 2017, le Bureau de l'évaluation a investi dans les connaissances, l'apprentissage et la communication dans le domaine de l'évaluation, l'objectif étant d'apporter aux différents publics la bonne information, sous la bonne forme et au bon moment, afin de développer l'utilisation des éclairages apportés par les évaluations effectuées par le PAM et d'élargir la culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage au sein de l'institution.
92. L'utilisation des données factuelles issues des évaluations était le thème de la réunion mondiale du PAM consacrée à l'évaluation qui s'est tenue en novembre 2017. Sous le titre: "L'évaluation – pour quoi faire?", les participants ont cherché à savoir comment la fonction d'évaluation sert le PAM en tant qu'institution; ils ont étudié la valeur et les usages potentiels des données factuelles issues des évaluations et les lacunes dans les connaissances que les évaluations du PAM devraient analyser à l'avenir; et ils ont cherché à déterminer comment les données factuelles issues des évaluations pourraient être mieux structurées et communiquées afin qu'elles soient davantage utilisées pour répondre aux impératifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La réunion a été l'occasion pour les collègues chevronnés en poste dans les bureaux de pays de faire savoir au personnel du PAM chargé de l'évaluation ainsi qu'aux collègues des Nations Unies, des organisations non gouvernementales internationales et d'autres partenaires comment ils utilisent les données factuelles issues des évaluations à l'appui des prises de décisions en matière de programmes.
93. La formulation des PSP et des PSP provisoires constitue une occasion sans précédent d'utiliser des données factuelles dans la conception des programmes et des modifications qui leur sont apportées au fil du temps. Les responsables régionaux de l'évaluation et le Bureau de l'évaluation ont aidé à cartographier les données factuelles issues d'évaluations menées récemment aux niveaux mondial et national et à déterminer les moyens de renforcer la base de données factuelles afin d'éclairer la conception des programmes à venir et les décisions relatives à leur mise en œuvre.
94. À partir de 2018, le Bureau de l'évaluation mettra en place un nouvel indicateur de performance clé qui permettra de mesurer si l'utilisation de données factuelles dans un PSP ou un PSP provisoire répond aux exigences ou les dépasse. En 2016 et 2017, un indicateur de produit provisoire a été utilisé pour mesurer le pourcentage de documents afférents aux examens stratégiques de programme analysés par le personnel du Bureau de l'évaluation et les responsables régionaux de l'évaluation. Cet indicateur avait pour finalité de favoriser

l'utilisation des données factuelles issues des évaluations et de faciliter la planification des prochaines évaluations.

Figure 18: Pourcentage de documents afférents aux examens stratégiques de programme au sujet desquels le Bureau de l'évaluation a communiqué des observations

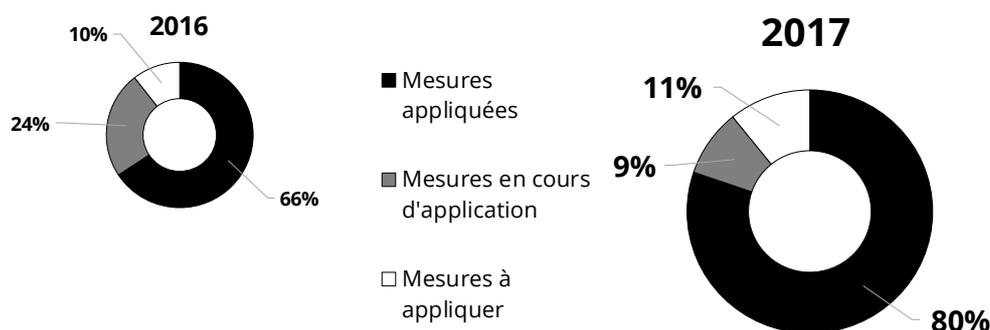


Source: Bureau de l'évaluation.

95. Pour 2017, selon cet indicateur de performance clé, la totalité des 77 documents afférents aux examens stratégiques de programme avaient fait l'objet d'observations de la part du Bureau de l'évaluation⁴⁹, une amélioration par rapport au score de 79 pour cent (sur un total de 28 documents) obtenu en 2016 (figure 18). Cet indicateur a contribué à renforcer l'utilisation des données factuelles tirées des évaluations et à approfondir l'analyse. Le Bureau de l'évaluation a davantage participé au travail d'examen des programmes, et il a fourni des observations sur les documents plus détaillés utilisés dans le cadre de l'examen électronique des programmes (y compris les budgets de portefeuille de pays détaillés), les documents de PSP provisoires et PSP provisoires de transition et les documents afférents aux examens stratégiques de programme.
96. La figure 19 présente une vue d'ensemble de l'état d'avancement de l'application par la direction des mesures spécifiques préconisées dans les recommandations issues des évaluations qui devaient être mises en œuvre fin 2017 ou avant. Les évaluations portent sur des politiques, des portefeuilles de pays ou des opérations. Au total, 80 pour cent des mesures ont été appliquées. Il s'agit d'une amélioration considérable par rapport à 2016 où la proportion était de 66 pour cent seulement. Le Bureau de l'évaluation collabore avec le Département de la gestion des ressources afin d'adapter le système de réponse de la direction de manière à couvrir également les évaluations décentralisées. À l'avenir, le Bureau de l'évaluation devrait pouvoir communiquer des informations sur cet indicateur de performance clé pour tous les types d'évaluation.

⁴⁹ Concernant 23 PSP, 7 PSP provisoires et 47 PSP provisoires de transition.

Figure 19: État d'avancement de l'application des mesures préconisées dans les recommandations issues des évaluations ayant atteint leur date d'échéance



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

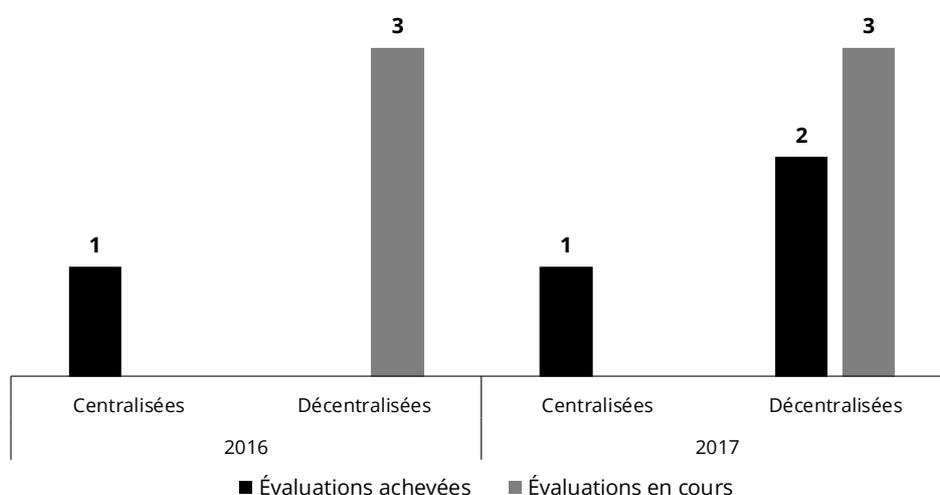
2.4 Renforcement des partenariats d'évaluation et des évaluations conjointes

97. En 2017, le PAM a continué de travailler en coordination étroite avec d'autres organismes des Nations Unies; il a participé au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, parfois à des fonctions de direction, notamment en qualité de vice-président du Groupe exécutif. Le personnel du Bureau de l'évaluation et les responsables régionaux de l'évaluation ont organisé ou participé à toute une série de groupes de travail sur des thèmes comme l'évaluation décentralisée, la professionnalisation, la déontologie, les droits de l'homme et l'égalité des sexes, les partenariats, la gestion des savoirs et l'utilisation des évaluations, et l'évaluation de l'action humanitaire. Le personnel du Bureau de l'évaluation a joué un rôle actif au sein du groupe de pilotage interinstitutions chargé de l'évaluation des interventions humanitaires, prenant la tête des travaux de révision des directives en matière d'évaluation. La nouvelle Directrice de l'évaluation a continué d'assurer la participation du PAM au groupe de pilotage du Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire.
98. Dans la logique du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la réforme des Nations Unies en cours, les partenariats sont de plus en plus importants pour le PAM⁵⁰. Il s'agit notamment de participer à des évaluations demandées d'un commun accord avec d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires coopérants. En 2017, un travail d'évaluation conjoint a été réalisé avec les organismes ayant leur siège à Rome, en s'appuyant sur les évaluations respectives de leur programme de pays au Cameroun. Un atelier de haut niveau auquel participaient des représentants du Gouvernement et d'autres partenaires a été organisé début 2018 pour étudier la possibilité de renforcer la coopération.
99. En 2017, les évaluations décentralisées conjointes ont commencé à prendre forme. Deux évaluations conjointes ont été achevées en 2017 et trois autres étaient en cours⁵¹. En 2018, cette série d'évaluations conjointes sera analysée avec les organismes participants afin de tirer des enseignements qui seront pris en compte dans les directives (figure 20).

⁵⁰ Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2).

⁵¹ Les évaluations décentralisées achevées en 2017 sont l'évaluation finale de l'initiative REACH au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal pour 2014-2017 et l'évaluation du programme "Acheter aux Africains pour l'Afrique" dans la région de Kédougou (Sénégal).

Figure 20: Nombre d'évaluations conjointes ou interorganisations de l'action humanitaire auxquelles le PAM a participé en 2016 et en 2017



Source: Bureau de l'évaluation.

100. L'évaluation décentralisée conjointe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale a été achevée en 2017 et les mesures de suivi ont été examinées de manière approfondie au cours de la quarante-quatrième session du Comité. L'évaluation a démarré avant l'élaboration du cadre normatif du PAM pour les évaluations décentralisées, mais le Bureau de l'évaluation (ainsi que les bureaux de l'évaluation de la FAO et du Fonds international de développement agricole) a néanmoins dispensé des avis et apporté son soutien aux stades de la planification et du lancement, et le rapport d'évaluation a bénéficié de l'examen effectué par le service d'appui à la qualité des évaluations décentralisées du PAM.
101. La collaboration stratégique pluriannuelle avec l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact s'est poursuivie dans le cadre d'un apprentissage interinstitutions au sein du guichet thématique concernant l'action humanitaire (voir paragraphe 34).

2.5 Renforcement des capacités nationales d'évaluation

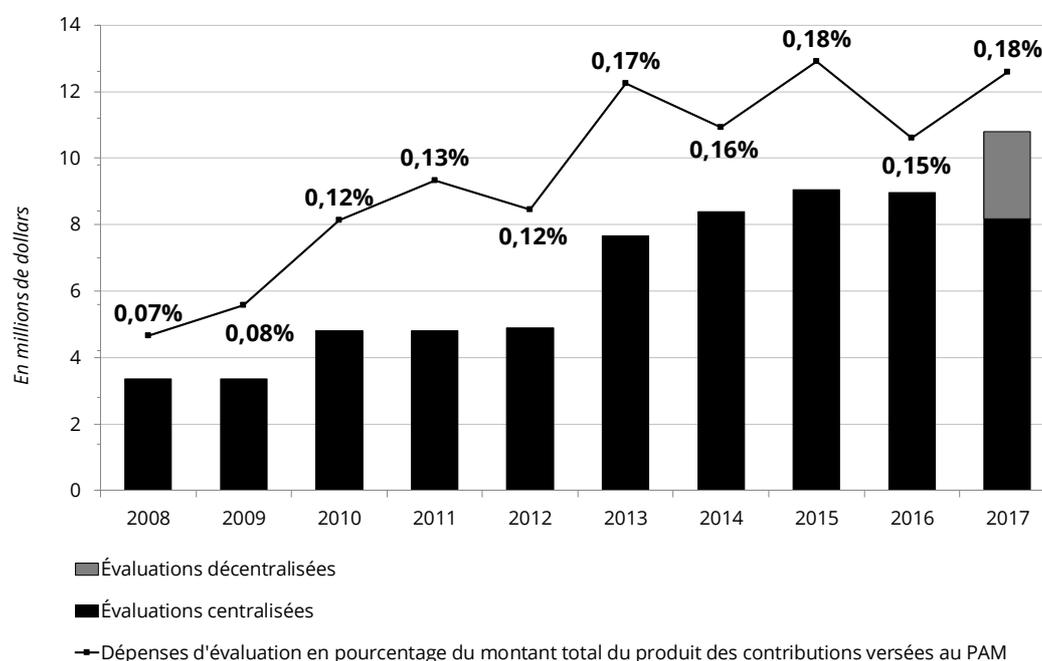
102. La résolution 69/237 adoptée le 19 décembre 2014 par l'Assemblée générale des Nations Unies engageait tous les organismes des Nations Unies à appuyer le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays. Cet engagement est repris dans la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021.
103. En 2017, le PAM a commencé d'étudier quelle forme pourrait prendre sa contribution à cet engagement commun à long terme. Il est prévu que ce travail se poursuive en 2018.
104. La présence des responsables régionaux de l'évaluation, couplée au développement des capacités d'évaluation dans certains bureaux de pays, a permis de coopérer plus étroitement avec les collègues des Nations Unies et de prendre part aux conférences nationales et régionales et aux associations de professionnels de l'évaluation en Asie, en Afrique et en Amérique latine.
105. L'intégration au sein des équipes d'évaluation du PAM d'évaluateurs nationaux leur permet déjà d'acquérir de l'expérience par la pratique. Les partenaires coopérants sont intégrés dans les mécanismes que le PAM met en place au niveau des pays pour assurer la gouvernance de évaluations décentralisées, ce qui leur permet de se familiariser avec les méthodes d'évaluation, les directives techniques et les mécanismes d'assurance qualité.

2.6 Ressources allouées à l'évaluation

Ressources financières

106. Le PAM s'est engagé à affecter 0,8 pour cent du montant total du produit des contributions au financement de la fonction d'évaluation d'ici à 2021. Ce financement couvre les évaluations centralisées et décentralisées.
107. En 2017, les dépenses consacrées à l'évaluation étaient en hausse puisqu'elles représentaient 0,18 pour cent du montant total des contributions versées au PAM, contre 0,15 pour cent en 2016. Cette évolution doit toutefois être appréhendée à la lumière de trois facteurs. Premièrement, le montant des dépenses afférentes aux évaluations décentralisées n'était pas disponible en 2016 et ne l'était que partiellement en 2017. Deuxièmement, le montant total des contributions versées au PAM est passé de 5,9 milliards de dollars en 2016 à 6 milliards de dollars en 2017. Les dépenses consacrées à l'évaluation devraient augmenter en proportion, mais seulement au rythme du calendrier dicté par les normes en matière d'évaluation. Troisièmement, en valeur absolue, les dépenses du Bureau de l'évaluation ont légèrement diminué, tandis que les dépenses d'évaluation d'autres unités ont augmenté. Cette évolution s'explique en grande partie par l'abandon progressif des évaluations d'opération, la mise en place de responsables régionaux de l'évaluation dans les bureaux régionaux, et la révision des évaluations de portefeuille de pays à réaliser en priorité par le Bureau de l'évaluation à l'appui de la mise en œuvre des PSP.

Figure 21: Dépenses d'évaluation en pourcentage du montant total du produit des contributions versées au PAM⁵²

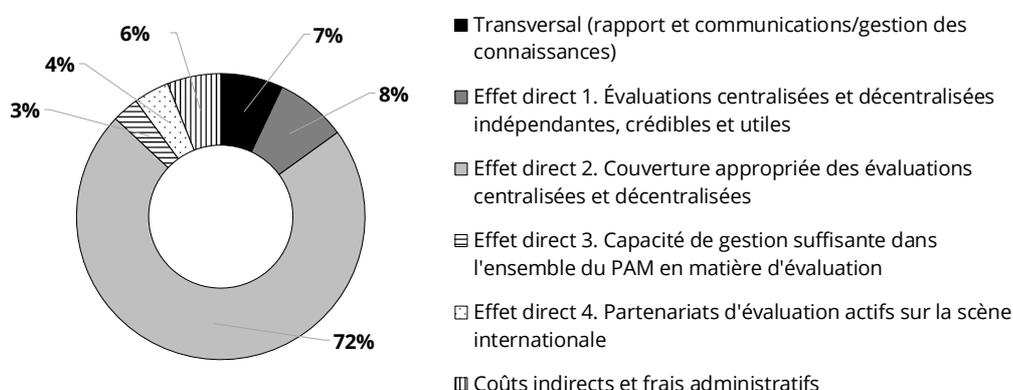


Sources: Bureau de l'évaluation; Comptes annuels vérifiés; estimations de la Division des finances et de la Trésorerie (2017).

⁵² Le rapport annuel sur l'évaluation en 2016 indiquait 0,18 pour cent pour 2016. Ce chiffre était calculé sur la base des prévisions de contributions à recevoir par le PAM pour l'exercice en question (4,9 milliards de dollars), telles qu'inscrites dans le Plan de gestion pour 2017-2019 présenté à la deuxième session ordinaire de 2016 du Conseil d'administration (WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2), dans l'attente des comptes annuels vérifiés de 2016. Dans ces comptes annuels vérifiés, publiés en juin 2017 (WFP/EB.A/2017/6-A/1), les contributions versées au PAM s'élèvent à 5,9 milliards de dollars après

108. Les dépenses du Bureau de l'évaluation représentent 0,14 pour cent du montant total des contributions reçues en 2017. Les 0,04 pour cent restants correspondent aux dépenses liées aux évaluations décentralisées réalisées par des unités extérieures au Bureau de l'évaluation, principalement des bureaux régionaux et des bureaux de pays, mais aussi par d'autres divisions du Siège. Pour 2017, le PAM a été en mesure de fournir pour la première fois une indication des dépenses consacrées aux évaluations décentralisées, mais ces chiffres n'ont qu'une valeur indicative⁵³. Le montant des dépenses consacrées aux évaluations décentralisées n'inclut pas encore les frais de gestion des évaluations, qui sont en général pris en charge par les bureaux de pays. De plus, les chiffres ne correspondent qu'aux 10 évaluations décentralisées achevées en 2017; les coûts liés aux 26 évaluations en cours d'exécution ne sont pas inclus. À l'avenir, le PAM fera état des frais de gestion des évaluations décentralisées conformément au principe adopté par les autres organismes des Nations Unies afin de faciliter les comparaisons.
109. Le taux d'utilisation des ressources affectées au Bureau de l'évaluation pour l'année a été une nouvelle fois de 100 pour cent. La figure 22 montre que les évaluations centralisées réalisées au titre de l'effet direct 2 de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021 (couverture appropriée des évaluations) représentaient 72 pour cent des dépenses hors personnel du Bureau de l'évaluation. Par ailleurs, 22 pour cent des dépenses hors personnel ont été consacrés aux effets directs liés à la qualité et à l'utilisation des évaluations, à la capacité de gestion en matière d'évaluation et aux partenariats. Les bureaux régionaux auront besoin de davantage de ressources pour contribuer de manière appropriée à l'obtention de ces effets directs.

Figure 22: Dépenses du Bureau de l'évaluation en 2017, ventilées par effet direct de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021



Source: Bureau de l'évaluation.

correction, alors que les dépenses consacrées à l'évaluation pour 2016 sont restées inchangées. Le pourcentage a donc été ramené à 0,15 pour cent.

⁵³ Source: dossiers de la fonction d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a conscience que certaines erreurs d'interprétation ont été commises au niveau des pays dans l'imputation des coûts au nouveau poste consacré à l'évaluation dans les budgets des portefeuilles de pays; il a également conscience des problèmes que pose le passage au nouveau système de budgétisation du PAM. Les états de dépenses concernant les évaluations décentralisées ne comprennent ni les frais de gestion des évaluations ni aucun des coûts liés aux évaluations non encore achevées.

110. L'un des principes essentiels de la stratégie du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021 veut que les évaluations centralisées (à l'exception des évaluations de portefeuilles de pays) soient financées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes et que les évaluations décentralisées et les évaluations de portefeuilles de pays soient financées à l'aide des fonds des programmes (inscrits dans les budgets des portefeuilles de pays). La politique du PAM en matière de PSP va dans ce sens, mais le développement de l'évaluation doit s'accélérer. Reconnaissant que des mesures plus ciblées seront nécessaires pour financer la fonction d'évaluation, en particulier au niveau des bureaux de pays, le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation a établi, au début de 2018, une équipe spéciale interdivisions chargée de faire le point et d'élaborer des mécanismes pérennes de financement de l'évaluation afin que le PAM soit en mesure de respecter à terme les engagements qu'il a souscrits en vertu de cette politique.

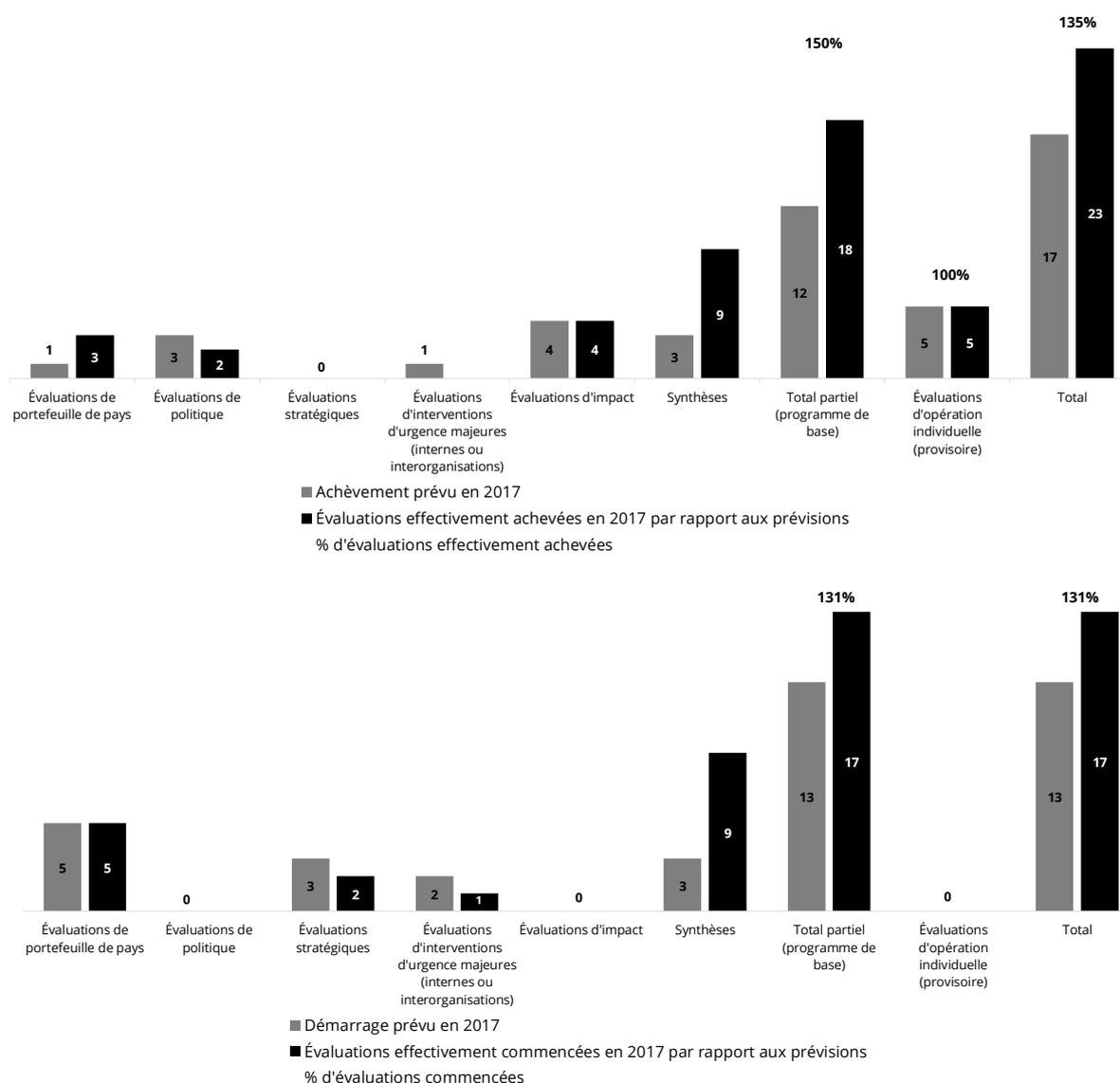
Ressources humaines

111. Aux termes de la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021, "pour être efficace, la fonction d'évaluation doit pouvoir compter sur des ressources financières et humaines sûres, prévisibles et suffisantes qui lui permettront de constituer progressivement puis de maintenir une couverture des évaluations qui soit équilibrée et suffisante pour faire face aux impératifs de l'obligation redditionnelle et aux besoins d'apprentissage". Compte tenu de l'écart entre les capacités d'évaluation dont le PAM était doté lorsque cette politique est entrée en vigueur et les capacités nécessaires pour être à la hauteur de cette ambition, une "capacité de gestion suffisante dans l'ensemble du PAM en matière d'évaluation" a été expressément définie comme un effet direct (effet direct 3) dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation arrêtée pour 2016–2021. Cet effet direct a été décliné en quatre axes de travail dans cette stratégie: développement des capacités d'évaluation du PAM; mécanismes institutionnels; savoir-faire en matière d'évaluation; et augmentation des effectifs de l'évaluation.
112. En 2017, l'avancée la plus importante dans ce domaine a été l'affectation de six responsables régionaux de l'évaluation dans les bureaux régionaux. L'effectif de l'équipe de spécialistes de l'évaluation a ainsi augmenté de 50 pour cent et l'intégration de la fonction d'évaluation dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays a considérablement progressé. Trois autres postes ont été créés au sein du Bureau de l'évaluation pour les évaluations d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central et les évaluations d'impact, et afin de venir en appui à la fonction d'évaluation décentralisée.
113. À mesure que le PAM poursuit la mise en œuvre progressive de la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021, les effectifs du Bureau de l'évaluation et au niveau régional et national devront être notablement renforcés. Dans cette perspective, la Directrice de l'évaluation a commencé à mettre en place une nouvelle structure et à planifier les effectifs du Bureau de l'évaluation en conséquence.
114. Il n'est pas facile de s'assurer les services d'évaluateurs indépendants ayant les connaissances techniques et géographiques appropriées dans un monde où la demande est supérieure à l'offre. Afin de ne pas être pris de court à moyenne échéance, le Bureau de l'évaluation a porté de 15 à 24 le nombre d'accords de longue durée conclus avec des prestataires de services d'évaluation un peu partout dans le monde et a organisé des sessions d'orientation sur le PAM. Grâce à un fichier de consultants en évaluation, le PAM peut plus facilement recruter des spécialistes en fonction des besoins. À terme, il sera important de procéder à des investissements visant à améliorer les capacités d'évaluation nationales et à promouvoir les évaluations conjointes (voir les sections 2.4 et 2.5 ci-dessus) pour faire face à la demande.

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

115. Comme expliqué dans la première partie, en 2017, des changements considérables ont été apportés au plan de travail du Bureau de l'évaluation en matière d'évaluations centralisées afin de mettre davantage l'accent sur la production des données factuelles nécessaires pour appuyer la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Le nombre de synthèses des enseignements tirés des évaluations existantes a augmenté de manière notable, et les évaluations de portefeuille de pays programmées ont été exécutées plus rapidement afin d'être en mesure d'utiliser les données factuelles dans l'élaboration des PSP et des PSP provisoires. En conséquence, le démarrage d'une évaluation stratégique a été repoussée à 2018. Une évaluation interorganisations de l'action humanitaire était prévue mais n'a pas été commandée en raison de la révision des directives en la matière. La figure 23 montre le nombre d'évaluations centralisées achevées et nouvelles par rapport à ce qui était prévu pour 2017.

Figure 23: Mise en œuvre du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017 (prévisions et réalisations)



Source: Bureau de l'évaluation.

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

Aperçu

116. Les deux premières années de mise en œuvre de la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021 sont maintenant achevées. L'année 2017 a été un tournant décisif pour la fonction d'évaluation, car il s'agissait aussi de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021.
117. Le PAM a commencé à mettre en œuvre son Plan stratégique pour 2017-2021 dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, établissant un vaste plan de réforme de l'institution en phase avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et harmonisé avec l'Examen quadriennal complet des Nations Unies⁵⁴.
118. La politique en matière d'évaluation a été élaborée conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux normes et règles arrêtées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁵⁵. Trois documents, la Stratégie institutionnelle en matière d'évaluation pour 2016-2021, la Charte de l'évaluation du PAM et la Politique en matière d'évaluation pour 2016-2021, concourent à définir une vision, une orientation stratégique, un cadre normatif, un cadre de responsabilité, des modalités institutionnelles et un plan de mise en œuvre nouveaux afin d'assurer de manière progressive l'intégration de l'évaluation dans l'ensemble du PAM.
119. Alors que la série d'évaluations d'opérations est arrivée à son terme, l'engagement de mener des évaluations décentralisées a gagné en visibilité dans l'ensemble du PAM, et l'on sait désormais ce qu'il faudra faire pour établir et maintenir cette fonction. Parallèlement, le Bureau de l'évaluation s'est employé à rétablir le niveau de couverture des évaluations centralisées, comme prévu aux termes de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021 et conformément aux exigences de la politique en matière de PSP.
120. Avec la création du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, la haute direction s'est attachée à assurer une couverture appropriée et équilibrée des évaluations centralisées et décentralisées afin de répondre aux attentes exprimées à l'échelle mondiale au regard d'une évaluation indépendante qui contribue à l'obligation de rendre compte de son action, à l'apprentissage organisationnel et à la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux de l'institution.
121. À la suite des débats tenus à la Consultation annuelle sur l'évaluation de 2017, le Bureau de l'évaluation a procédé aux travaux d'analyse suivants pour contribuer à définir les priorités à venir du PAM en matière d'évaluation:
 - examen de la fonction d'évaluation décentralisée;
 - examen de la couverture et des évaluations stratégiques et de leur alignement sur les priorités;
 - étude de la programmation et de la couverture des évaluations de portefeuilles de pays conformément à la politique du PAM en matière de PSP;
 - étude de la couverture des évaluations d'interventions d'urgence complexes de niveau 2 et 3;

⁵⁴ Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

⁵⁵ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. 2016. *Normes et règles d'évaluation*.

- activités préparatoires à la formulation d'une stratégie visant à guider les évaluations d'impact centralisées et décentralisées; et
- mise à l'essai de méthodes de synthèse des données d'évaluation.

Priorités de la fonction d'évaluation décentralisée

122. Pour que les débuts prometteurs de la mise en place de la fonction d'évaluation décentralisée se confirment, le PAM devra veiller à ce que les mesures prioritaires préconisées dans le cadre de l'examen de cette fonction soient prises. Il s'agit notamment des activités suivantes:

- Mener en permanence des activités de plaidoyer pour contribuer à construire et à renforcer la culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'institution.
- Définir plus précisément les normes de couverture des évaluations décentralisées afin de les adapter au modèle régi par la demande adopté par le PAM; privilégier l'utilité dans la programmation des évaluations et équilibrer l'approche ascendante de la planification des évaluations décentralisées adoptée dans le contexte des PSP par une approche stratégique, sectorielle ou thématique afin que les évaluations décentralisées soient étroitement liées aux priorités stratégiques de l'institution. Les normes de couverture révisées définies dans la politique en matière d'évaluation et la stratégie en matière d'évaluation exigeront qu'au moins une évaluation décentralisée soit planifiée dans le cadre de chaque cycle de PSP et de PSPP.
- Réexaminer les incidences sur les ressources humaines de la fonction d'évaluation décentralisée dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux et étudier les solutions envisageables pour remédier aux contraintes croissantes qui s'exercent sur les bureaux de pays.
- Poursuivre le travail d'intégration des coûts de l'évaluation dans les PSP et engager le dialogue avec les donateurs afin de veiller à ce que les ressources financières nécessaires à l'exécution d'évaluations décentralisées indépendantes, crédibles et utiles soient disponibles.
- Continuer à développer les capacités d'évaluation et à renforcer les qualifications en s'appuyant sur le succès rencontré par le programme de formation aux évaluations (EvalPro), y compris en faisant appel à l'encadrement des bureaux de pays et à la mutualisation des compétences avec les autres organismes des Nations Unies qui mènent une action dans le domaine de l'évaluation.
- Mettre en place des mesures afin que le personnel du PAM qui fait réaliser des évaluations comprenne la notion d'impartialité et soit à même de la faire respecter.
- Mettre en place un système amélioré de réponse de la direction aux évaluations qui porte aussi sur les évaluations décentralisées et qui crée des synergies avec les autres fonctions de contrôle.

Priorités de la fonction d'évaluation centralisée

Évaluations stratégiques

123. Un programme d'évaluations stratégiques pour 2018–2021 a été établi à la suite de l'examen des priorités en la matière. Cet examen était axé sur la manière de renforcer la couverture de l'évaluation afin de répondre aux besoins en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage, compte tenu des défis et des possibilités découlant de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, de la prolongation des interventions d'urgence du PAM face

à la persistance de crises complexes de grande ampleur, et du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

124. La politique d'évaluation pour 2016-2021 prévoit que, à partir de 2019, le Bureau de l'évaluation appliquera la norme de couverture prévue pour l'évaluation des politiques, ce qui conduira à réaliser jusqu'à quatre évaluations de politique par an. Il sera toutefois important de trouver un juste équilibre entre la couverture des évaluations de politique et celle des évaluations stratégiques afin de répondre au mieux aux besoins du PAM.

Évaluations de portefeuille de pays

125. À compter de 2019, la norme de couverture des évaluations définie aux termes de la politique en matière de PSP adoptée en 2016 entrera en vigueur. Cela signifie que tous les PSP feront l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays au cours de l'avant-dernière année de mise en œuvre, ce qui permettra de rassembler des données factuelles pour guider le prochain cycle de PSP. Il s'agit là d'une évolution positive qui permettra d'élargir considérablement la couverture des évaluations pour améliorer l'apprentissage et l'obligation de rendre des comptes au Conseil d'administration et aux partenaires nationaux, conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030, à l'examen quadriennal complet⁵⁶ et aux propositions du Secrétaire général concernant la réforme des Nations Unies⁵⁷.
126. Ce changement entraînera une hausse importante du nombre d'évaluations de portefeuilles de pays qui seront réalisées à partir de 2020. Il faudra pour cela que le Bureau de l'évaluation élabore et teste des systèmes en 2018 et étoffe ses effectifs en 2019 afin de se préparer à assumer une charge de travail accrue.

Évaluations d'intervention d'urgence complexe

127. Aux termes de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021, toutes les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central devraient être évaluées. À ce jour, le Bureau de l'évaluation s'est particulièrement attaché à assurer la complémentarité et l'efficacité dans la couverture et la conduite des évaluations centralisées. Des progrès ont été accomplis dans la couverture des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central depuis l'adoption de la norme de couverture en 2016, mais il y a matière à amélioration. La politique ne fixe pas de norme de couverture pour les crises de niveau 2. Cependant, compte tenu du nombre de crises prolongées affectant plusieurs pays, le Bureau de l'évaluation estime que le niveau actuel de couverture n'est pas suffisant, étant donné les volumes de financement en cause et les besoins cumulés des bénéficiaires.
128. À l'avenir, à la demande du Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation entend améliorer la couverture pour se conformer aux exigences en matière d'obligation redditionnelle propres aux interventions face à des crises prolongées de niveau 2 et 3, notamment lorsque la crise concerne plusieurs pays. À cet effet, il s'appuiera sur des évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, qu'elles soient menées par le PAM ou effectuées au titre des évaluations interorganisations de l'action humanitaire (conformément aux directives révisées), ou sur des évaluations de

⁵⁶ Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

⁵⁷ Résolution 72/684 de l'Assemblée générale.

portefeuilles de pays⁵⁸ couplées à des évaluations décentralisées de certains aspects, le cas échéant.

Évaluations d'impact

129. La nouvelle stratégie en matière d'évaluation de l'impact, qui concerne les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées, sera prête en 2018. Elle s'appuiera sur l'expérience accumulée à la faveur du partenariat stratégique entre le PAM et le guichet thématique concernant l'évaluation de l'action humanitaire. Les partenariats sont particulièrement importants car ils permettent d'améliorer la couverture en travaillant avec des experts hautement spécialisés pour mener des évaluations d'impact crédibles et de grande qualité qui répondent aux défis méthodologiques spécifiques que présente ce type de situation humanitaire; ils permettent au PAM d'avoir accès à davantage de capacités et ils offrent des possibilités d'apprentissage.

Synthèses d'évaluation

130. Pour ce qui concerne l'avenir, le Bureau de l'évaluation étudie la possibilité d'élaborer de nouveaux types de synthèses pour promouvoir l'utilisation des données factuelles issues des évaluations auprès des responsables et les partenaires du PAM. À partir de 2019, la couverture des évaluations de portefeuille de pays va progresser, ce qui offrira une excellente occasion de faire la synthèse des données factuelles pour encourager l'apprentissage croisé d'une région à l'autre, en recensant les enseignements d'ordre programmatique et thématique dans les différents environnements opérationnels du PAM. Le volume d'évaluations décentralisées va également augmenter; dès lors que le Bureau de l'évaluation sera satisfait de la qualité des données factuelles produites, il devrait être possible d'en tirer des synthèses par région et/ou par thème.

Perspectives à moyen terme

131. La formulation des PSP et des PSP provisoires a été une occasion sans précédent d'utiliser les données factuelles dans la conception des programmes et dans la planification et la budgétisation des évaluations. Cela montre les progrès réels accomplis en matière d'intégration de la culture de l'évaluation dans les processus décisionnels et les pratiques à l'échelle de l'ensemble du PAM, comme le prévoit la politique en matière d'évaluation pour 2016–2021.
132. Dans une certaine mesure, le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018–2020, approuvé par le Conseil d'administration en novembre, reflète déjà la nécessité de saisir les occasions et de relever les défis liés aux évaluations décentralisées et d'adapter les éléments des évaluations centralisées en fonction de l'évolution des besoins. La prochaine étape consiste à approfondir et à élargir ce travail en concertation avec la direction du PAM et le Conseil d'administration, ce dont le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019–2021 portera témoignage.
133. Comme les années précédentes, il faudra veiller tout particulièrement à obtenir des avancées en matière d'application des normes de couverture et de mobilisation des ressources nécessaires.

⁵⁸ Sur les 11 crises de niveau 2 en cours pendant la période 2014–2016, cinq ont été couvertes par des évaluations de portefeuille de pays (en cours ou achevées). Les évaluations des portefeuilles d'activités en Somalie et en Éthiopie permettront d'en savoir plus sur la crise dans la Corne de l'Afrique.

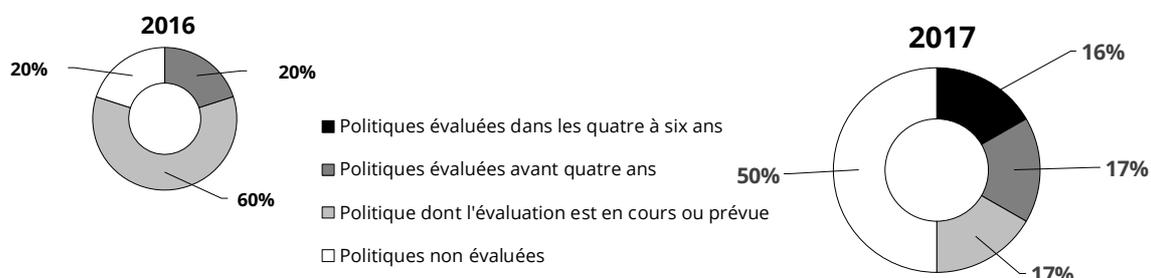
134. À mesure que la feuille de route intégrée prend forme, les moyens d'assurer durablement le financement des évaluations se précisent et de nouvelles possibilités se révèlent. Avec les indications du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, les mécanismes permettant de fournir plus de ressources à tous les niveaux seront arrêtés, et l'essentiel des nouveaux financements devraient provenir des budgets de programmes affectés à l'évaluation au niveau des bureaux de pays.
135. Pour ce qui concerne les ressources humaines, la première phase de la montée en puissance de la fonction d'évaluation au PAM a reposé dans une large mesure sur le recrutement de personnel dans le cadre de contrats à court terme. À mesure que la fonction d'évaluation se développe et évolue vers la mise en œuvre et l'intégration de l'évaluation dans le cycle des programmes, des plans de dotation en effectifs sont élaborés afin de pouvoir disposer à plus long terme et avec plus de certitude de ressources humaines qualifiées. Ces plans devront s'appuyer sur le modèle "Build, Borrow/Rent, Buy" ("créer, emprunter/louer, acheter") et définir des parcours professionnels adaptés dans le cadre de la stratégie du PAM en matière de personnel⁵⁹, en exploitant les synergies avec les fonctions de suivi.

⁵⁹ Stratégie du PAM en matière de personnel: Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014–2017 (WFP/EB.2/2014/4-B).

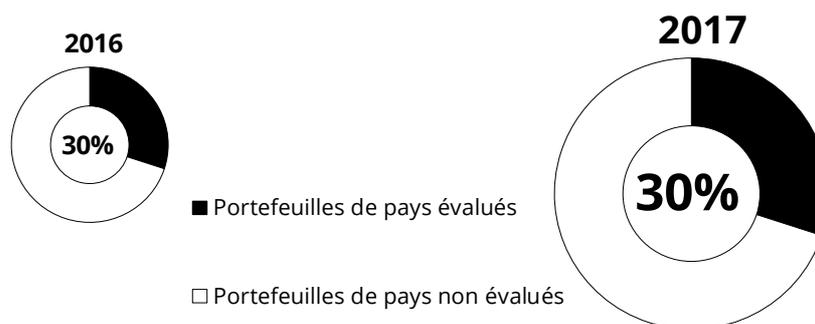
ANNEXE I

Tableau de bord des indicateurs de performance clés

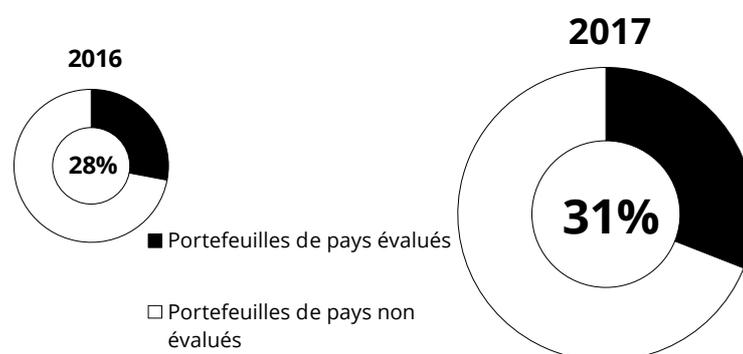
a) Pourcentage de politiques en vigueur approuvées depuis 2011 ayant été évaluées ou dont l'évaluation est en cours



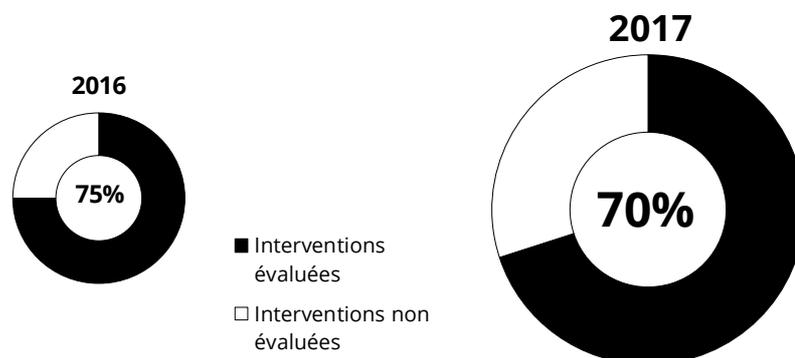
b) Pourcentage des 10 plus grands portefeuilles d'activités du PAM ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays au cours des cinq années précédentes



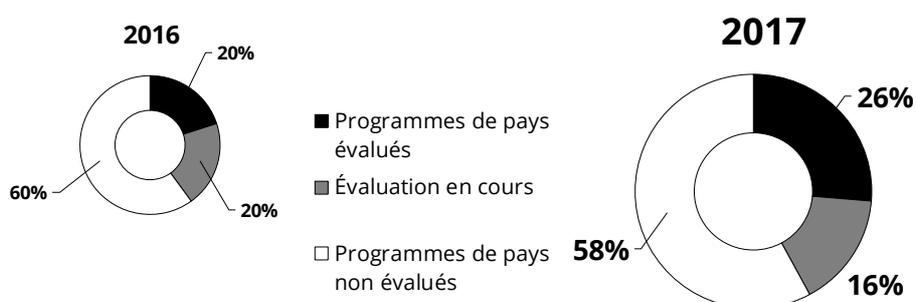
c) Pourcentage de portefeuilles d'activités du PAM (à l'exclusion des 10 plus grands) ayant fait l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays au cours des 10 dernières années



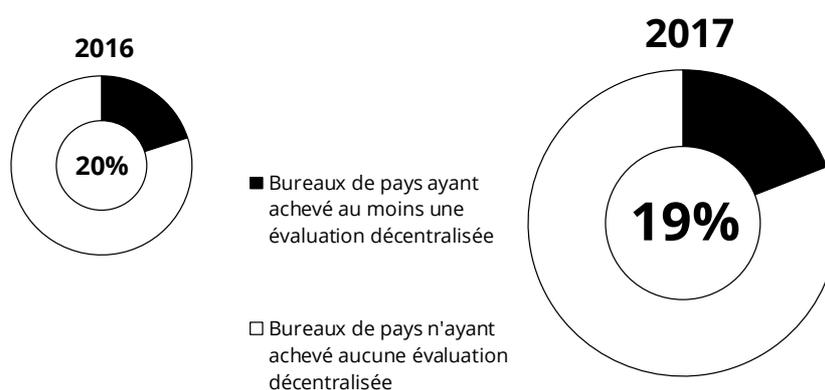
d) **Pourcentage d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central en cours pendant les trois années précédentes ayant été évaluées**



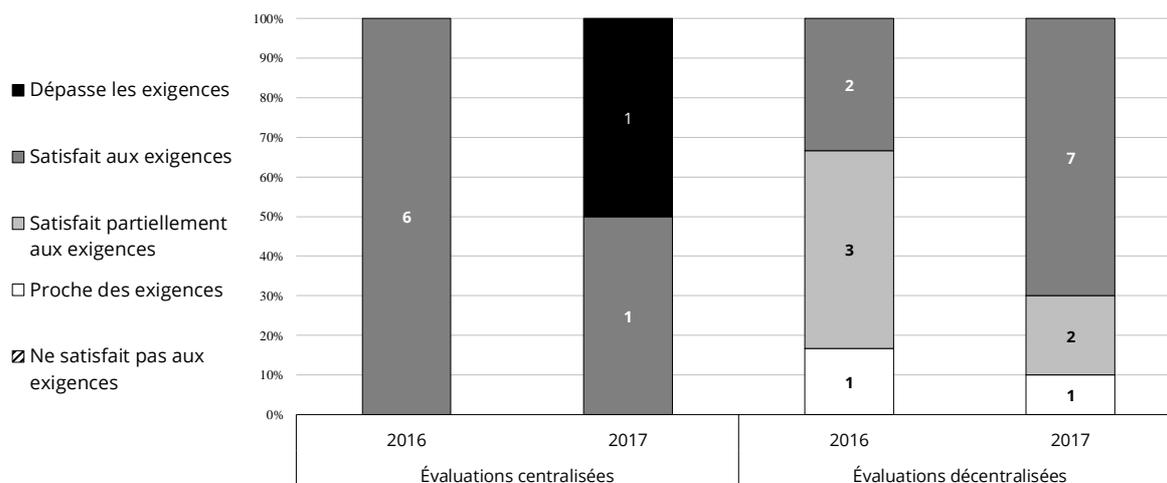
e) **Pourcentage de programmes de pays achevés en 2017 ayant fait l'objet d'une évaluation finale en 2016 ou 2017**



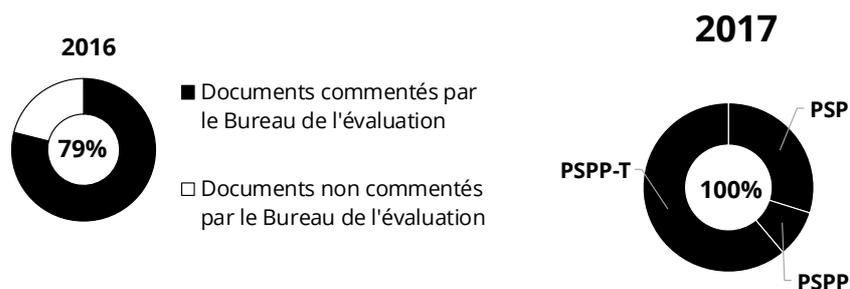
f) **Pourcentage de bureaux de pays ayant achevé au moins une évaluation décentralisée en 2016 ou en 2017**



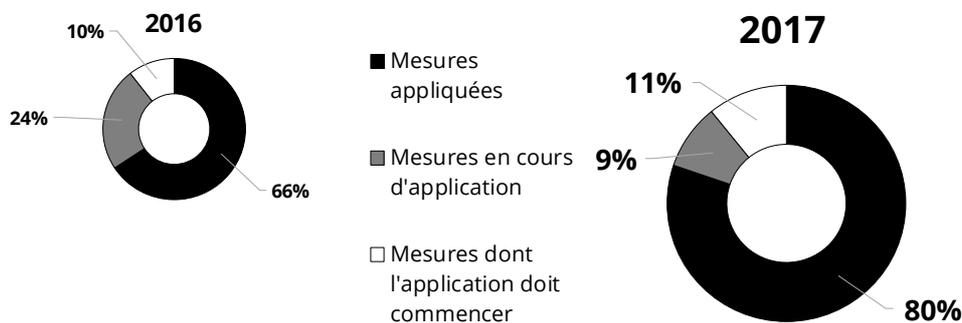
g) Vérification a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation achevés (2016-2017)



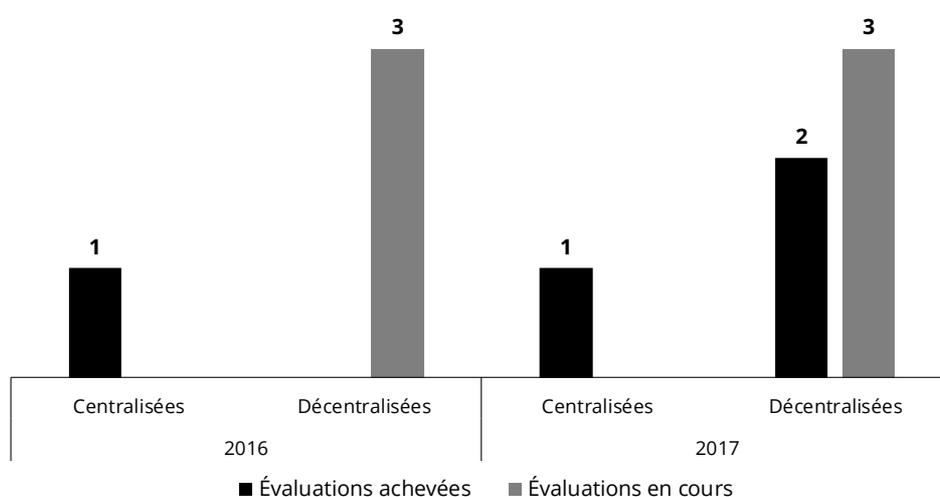
h) Pourcentage de documents afférents aux examens stratégiques de programme au sujet desquels le Bureau de l'évaluation a communiqué des observations



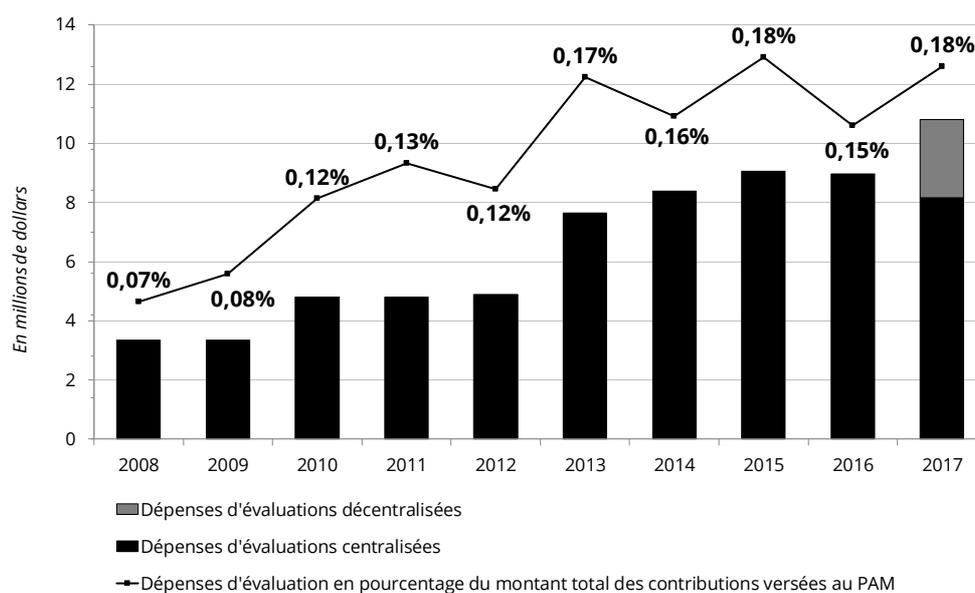
i) État d'avancement de l'application des mesures préconisées dans les recommandations issues des évaluations ayant atteint leur date d'échéance



j) Nombre d'évaluations conjointes ou interorganisations de l'action humanitaire auxquelles le PAM a participé en 2016 et en 2017



k) Dépenses d'évaluation en pourcentage du montant total du produit des contributions versées au PAM



ANNEXE II

Vue d'ensemble des politiques du PAM en vigueur en 2017 et couverture des évaluations¹

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2000	Approches participatives <i>Approches participatives (WFP/EB.3/2000/3-D)</i>		
2002	Insécurité alimentaire en milieu urbain** <i>L'Insécurité alimentaire en milieu urbain: Stratégies du PAM (WFP/EB.A/2002/5-B)</i>		
2003	Assistance alimentaire et moyens d'existence dans les situations d'urgence <i>Assistance alimentaire et moyens d'existence dans les situations d'urgence Stratégies du PAM (WFP/EB.A/2003/5-A)</i>		
2004	Évaluation des besoins en situation d'urgence <i>Évaluations des besoins d'urgence (WFP/EB.1/2004/4-A)</i>	Deuxième session ordinaire de 2007²	
2004	Principes humanitaires <i>Principes humanitaires (WFP/EB.A/2004/5-C)</i>	Session annuelle de 2018	
2005	Définition des situations d'urgence <i>Définition des situations d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1)</i>		
2005	Retrait après une situation d'urgence <i>Retrait après une situation d'urgence (WFP/EB.1/2005/4-B)</i>		

¹ Source: Base de données du Bureau de l'évaluation; Recueil des politiques relatives au Plan stratégique (WFP/EB.1/2018/4).

² 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).

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2006	Ciblage dans les situations d'urgence <i>Le ciblage dans les situations d'urgence (WFP/EB.1/2006/5-A)</i>		
2006	Accès humanitaire <i>Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM (WFP/EB.1/2006/5-B/Rev.1)</i>	Session annuelle de 2018	
2006	Achats de produits alimentaires dans les pays en développement <i>Achats de produits alimentaires dans les pays en développement (WFP/EB.1/2006/5-C)</i>		
2006	Analyse économique <i>Rôle et application de l'analyse économique au PAM (WFP/EB.A/2006/5-C)</i>		
2008	Bons et transferts monétaires <i>Bons d'alimentation et transferts monétaires comme instruments d'assistance alimentaire: enjeux et perspectives (WFP/EB.2/2008/4-B)</i>	Première session ordinaire de 2015³	
2009	Développement des capacités** <i>Politique du PAM en matière de renforcement des capacités (WFP/EB.2/2009/4-B).</i>	Première session ordinaire de 2017⁴	
2010	VIH et sida ⁵ <i>Politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida (WFP/EB.2/2010/4-A)</i>		2019
2011	Réduction et gestion des risques de catastrophe <i>Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe (WFP/EB.2/2011/4-A)</i>		

³ Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM relative aux transferts monétaires et aux bons (2008–2014) (WFP/EB.1/2015/5-A).

⁴ Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités (WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1).

⁵ Rapport succinct de l'évaluation thématique des interventions du PAM dans le domaine du VIH/sida en Afrique subsaharienne (WFP/EB.2/2008/6-A/Rev.1).

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2012	Protection humanitaire <i>Politique du PAM en matière de protection humanitaire (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1)</i>	Session annuelle de 2018	
2012	Protection sociale et filets de sécurité <i>Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (WFP/EB.A/2012/5-A)</i>		2018
2013	Consolidation de la paix dans les situations de transition <i>Rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1)</i>		2019
2013	Alimentation scolaire* ⁶ <i>Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2013/4-C)</i>		
2014	Partenariat institutionnel** ⁷ <i>Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat (2014-2017) (WFP/EB.A/2014/5-B).</i>	Session annuelle de 2017	
2014	Gestion du personnel <i>Stratégie du PAM en matière de personnel: Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 (WFP/EB.2/2014/4-B)</i>		2018
2015	Problématique hommes-femmes ⁸ <i>Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) (WFP/EB.A/2015/5-A)</i>		2019

⁶ Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.1/2012/6-D).

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

⁸ Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2008-2013) (WFP/EB.1/2014/5-A*).

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2015	Gestion globale des risques** <i>Politique en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.A/2015/5-B)</i> <i>Directive on the Corporate Risk Management Register (RM2012/004)</i> <i>Déclaration relative à l'appétence pour le risque (WFP/EB.1/2016/4-C)</i>		
2015	Renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition* <i>Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C)</i>		
2015	Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire <i>Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2015/5-D)</i>		
2015	Fraude et corruption <i>Politique de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2015/5-E/1)</i>		
2015	Évaluation ⁹ <i>Politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)</i>		
2016	Plans stratégiques de pays* <i>Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1)</i>		
2017	Environnement <i>Politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1)</i>		
2017	Changement climatique <i>Politique en matière de changement climatique (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1)</i>		

⁹ Rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial (WFP/EB.A/2014/7-D).

Date d'approbation	Domaine d'action et titre des documents dans lesquels les politiques sont exposées	Année de présentation au Conseil d'administration	Année prévue pour le début de l'évaluation
2017	Nutrition ¹⁰ <i>Politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C)</i>		
2017	Préparation aux situations d'urgence <i>Politique en matière de préparation aux situations d'urgence: renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1)</i>		

* Sous réserve d'évaluations stratégiques en cours et programmées.

** Nouvelle politique dont la présentation au Conseil d'administration est prévue en 2018.

¹⁰ Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de nutrition (2012-2014) (WFP/EB.2/2015/6-A).

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
REACH	Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants