

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES



Stratégie d'évaluation d'impact du PAM

(2019–2026)



World Food
Programme

Bureau de l'évaluation du PAM

Table des matières

Avant-propos	4
Partie 1 : Introduction.....	5
Partie 2 : Pourquoi le PAM devrait-il investir dans l'évaluation d'impact ?	6
Partie 3 : L'évaluation d'impact au sein du PAM	8
Partie 4 : Aspects essentiels d'une fonction d'évaluation d'impact	11
Partie 5 : Vision et objectifs de la stratégie d'évaluation d'impact	15
Partie 6 : Activités d'évaluation d'impact	19
Partie 7 : Mise en œuvre, supervision et suivi de la stratégie	27
Partie 8 : Ressources de la stratégie d'évaluation d'impact	29
Annexe 1 : Plan d'action de la stratégie d'évaluation d'impact.....	32
Annexe 2 : Rôles et responsabilités en matière d'évaluation d'impact.....	34

Avant-propos

À l'ère des objectifs de développement durable, les données d'évaluation sont plus que jamais nécessaires. Les évaluations aident le Programme alimentaire mondial (PAM) à être plus performant, améliorant ainsi la vie des millions de personnes pauvres et vulnérables que l'organisation sert chaque jour. Savoir quelles interventions fonctionnent – et ne fonctionnent pas – donne des informations essentielles pour orienter de manière plus précise la voie vers la Faim Zéro. Dans ce contexte, l'évaluation d'impact peut jouer un rôle unique en générant des données solides essentielles à l'élaboration des politiques, cruciales pour améliorer la réussite des programmes et précieuses pour l'apprentissage et la responsabilisation.

Élaborée par le Bureau de l'évaluation du PAM, cette Stratégie d'évaluation d'impact (2019-2026) décrit comment le PAM peut jouer un rôle plus important dans l'évaluation de l'impact sur l'aide humanitaire et le développement, avec pour ambition de fournir des données pertinentes sur le plan opérationnel et d'une importance mondiale pour la réalisation des objectifs de développement durable. La Stratégie d'évaluation d'impact, qui s'inscrit dans le cadre de la Politique d'évaluation du PAM (2016-2021) et de la Stratégie d'évaluation institutionnelle

(2016-2021), a été élaborée à l'issue d'un processus de consultations, d'ateliers et d'analyses comparatives avec nos partenaires d'autres organisations internationales, dont la Banque mondiale, la FAO, le FIDA et l'UNICEF, entre autres.

Pour le PAM, principale organisation humanitaire au monde de lutte contre la faim et la malnutrition, l'évaluation d'impact peut contribuer de manière importante à sauver des vies et à changer des vies. Le retour sur investissement potentiel des données générées par les évaluations d'impact dépasse largement loin l'investissement initial en ressources. La réalisation de la vision définie dans cette stratégie dépendra en fin de compte du soutien ferme des dirigeants du PAM et de ses partenaires.

En tant que Directrice de l'évaluation, je suis heureuse de présenter cette Stratégie d'évaluation d'impact, convaincue qu'elle contribuera à nos efforts mondiaux pour atteindre les objectifs de développement durable.

Andrea Cook
Directrice de l'évaluation



Partie 1 : Introduction

Cette Stratégie d'évaluation d'impact est présentée dans les parties suivantes : Partie 2 : Pourquoi le PAM devrait-il investir dans l'évaluation d'impact ? fournit des informations générales concernant l'utilisation et les avantages potentiels des évaluations d'impact ; Partie 3 : L'évaluation d'impact au sein du PAM, donne un aperçu des activités d'évaluation d'impact centralisées et décentralisées passées et en cours ; Partie 4 : Aspects essentiels d'une fonction d'évaluation d'impact, souligne des choix à faire lors de l'élaboration d'une fonction d'évaluation d'impact pour le PAM ; Partie 5 : Vision et objectifs de la Stratégie d'évaluation d'impact fournit une description détaillée des objectifs de la stratégie ; Partie 6 : Activités d'évaluation d'impact, donne un aperçu général des principales activités à mettre en œuvre ; Partie 7 : Mise en œuvre, supervision et suivi de la stratégie, présente les mécanismes de gestion, de supervision, de suivi et d'établissement de rapports à l'appui de la fonction d'évaluation d'impact au sein du PAM ; et la Partie 8 : Ressources de la Stratégie d'évaluation d'impact donne un aperçu des besoins et des sources de financement pour la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation d'impact.

Venant en aide à 86,7 millions de personnes dans environ 83 pays chaque année, le Programme alimentaire mondial (PAM) est la principale organisation humanitaire qui sauve et change des vies, fournit une aide alimentaire dans les situations d'urgence et travaille avec les communautés pour améliorer la nutrition et renforcer la résilience.

Bien que la stratégie couvre une période de sept ans, les deux premières années seront une phase pilote, conçue pour tester le niveau de la demande et élaborer des approches visant à appuyer et réaliser des évaluations d'impact dans l'ensemble du PAM. Cette phase est censée veiller à ce que le modèle opérationnel adopté soit adapté à l'objectif visé et réponde aux besoins de l'organisation. Les enseignements tirés de cette phase pilote seront pris en compte dans la prochaine politique d'évaluation du PAM.

Partie 2 : Pourquoi le PAM devrait-il investir dans l'évaluation d'impact ?

Les évaluations d'impact répondent à des questions telles que : quels résultats ont été obtenus, comment et pour qui. Pour les organisations internationales et les donateurs, l'utilisation accrue des évaluations d'impact est motivée par la nécessité de démontrer les résultats en termes clairs et mesurables.

Mesurer l'impact (c'est-à-dire l'effet net) d'une intervention permet aux parties prenantes de comprendre si quelque chose fonctionne. De même, tester plusieurs façons d'obtenir le même résultat peut aider à identifier les interventions qui représentent le meilleur rapport qualité-prix et qui sont les plus adaptées pour être étendues et reproduites.

Les évaluations d'impact ont déjà prouvé leur utilité pour les interventions de développement. En 2015, un rapport de la Banque mondiale¹ a constaté que : « les projets ayant fait l'objet d'une évaluation d'impact sont plus à même de mettre en œuvre leurs activités comme prévu et, ce faisant, d'atteindre leurs objectifs ».

L'Agence Française de Développement (AFD) a constaté² que les évaluations d'impact aident les décideurs et les praticiens en apportant

¹ Legovini et al (2015), « Impact Evaluation Helps Deliver Development Projects », Banque mondiale, Washington D.C., WPS7157:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/01/23173058/impact-evaluation-helps-deliver-development-projects>

² Pamies-Sumner, S. (2015), « Development Impact Evaluations: State of Play and New Challenges », AFD : <https://www.afd.fr/en/development-impact-evaluations-state-play-and-new-challenges>

des données pour : 1) l'impact des interventions 2) les facteurs de réussite 3) l'appui/la contestation des hypothèses théoriques 4) les effets de la mise à l'échelle (du micro au macro) et 5) l'évaluation du rapport qualité-prix.

De nombreux donateurs³, organisations internationales de développement⁴ et organisations non gouvernementales⁵ ont adopté l'évaluation d'impact comme outil d'apprentissage et de responsabilisation. Les avantages du recours aux évaluations d'impact ont entraîné une augmentation de la demande ainsi que l'augmentation correspondante de l'offre de la part des spécialistes en sciences sociales et des évaluateurs spécialisés dans les méthodes d'évaluation d'impact. Par conséquent, l'évaluation d'impact en tant que pratique est devenue courante dans les programmes de développement international et la recherche en sciences sociales qui s'y rapporte.

L'intérêt et le financement des donateurs pour les évaluations d'impact ont également conduit à une augmentation des réseaux et organisations d'évaluation d'impact, notamment l'Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), l'Evidence in Governance and Politics (EGAP), l'Innovations for Poverty Action (IPA), l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie) et l'unité d'évaluation d'impact du groupe de recherche sur le développement (DIME). Grâce à ces initiatives, le registre de conception de la

³ dont le Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), le UK Department for International Development (DFID).

⁴ dont l'International Fund for Agricultural Development (IFAD) et l'International Organization for Migration (IOM), l'United Nations Children's Fund (UNICEF), le PAM et la Banque mondiale.

⁵ dont le Building Resources Across Communities (BRAC), l'International Rescue Committee (IRC), Oxfam.

recherche sur l'évaluation d'impact, hébergé par l'EGAP (Evidence in Governance and Politics), a reçu 1193 entrées depuis 2009. L'unité DIME dispose déjà d'un portefeuille de plus de 170 évaluations d'impact.

Malgré la reconnaissance mondiale de la valeur de l'évaluation d'impact, le secteur humanitaire n'a pas bénéficié dans la même mesure que le secteur du développement. La fragilité et l'évolution rapide des contextes ont peut-être limité les évaluations d'impact par le passé, mais les nouvelles technologies et sources de données d'aujourd'hui offrent au PAM la possibilité d'exploiter le potentiel de l'évaluation d'impact, notamment en

établissant un lien entre l'aide humanitaire et le développement et en passant des interventions d'urgence à court terme au modèle de plan stratégique national. Alors que les pays et les donateurs investissent dans la désagrégation des données et s'engagent dans la révolution des données, les organisations humanitaires sont soumises à une pression croissante pour utiliser les nouvelles technologies et l'innovation afin de démontrer l'efficacité de leurs interventions pour aider les populations pauvres et marginalisées à échapper à la pauvreté. L'évaluation de l'impact peut aider le PAM à contribuer à la réalisation des ODD sans que personne ne soit laissé pour compte.



Partie 3 : L'évaluation d'impact au sein du PAM



La Politique d'évaluation du PAM (2016-2021) définit les évaluations d'impact comme une évaluation des changements positifs et négatifs, directs ou indirects, prévus et imprévus dans la vie de populations affectées bénéficiaires d'interventions du PAM. Le Bureau de l'évaluation a élargi cette définition en précisant que les évaluations d'impact mesurent les changements dans les résultats de développement présentant un intérêt pour une population cible et pouvant être attribués à un programme spécifique ou à une politique par le biais d'un scénario hypothétique crédible.

Le guide d'évaluation du PAM⁶ indique que les évaluations d'impact sont utiles pour répondre aux questions de cause à effet afin de comprendre si les interventions ont eu un impact, c'est-à-dire un effet net, sur les populations cibles, et pour évaluer l'ampleur de l'impact et la manière dont il s'est produit. Le terme « impact » s'entend comme « des changements et effets » à court ou à long terme, qu'il convient de ne pas confondre avec les indicateurs d'impact dans une chaîne de résultats.

SCÉNARIO HYPOTHÉTIQUE

Le PAM définit le scénario hypothétique comme l'estimation de ce qui se serait passé en l'absence de l'intervention – ou, l'établissement que les résultats pour les bénéficiaires ne seraient pas présents sans l'intervention.

⁶ PAM 2017. Note technique : Évaluation d'impact :

Les évaluations d'impact sont utiles pour démontrer l'impact d'une intervention afin d'appuyer la prise de décision, en particulier pour :

- Évaluer les programmes innovants
- Éclairer les décisions stratégiques sur l'opportunité de développer les innovations et les projets pilotes
- Tester si un programme peut être reproduit dans un nouveau contexte
- Tester les voies causales et les mécanismes d'exécution

Les évaluations d'impact complètent les autres types d'évaluation. Bien qu'utile dans les bonnes circonstances, le PAM ne s'attend pas à ce que chaque programme et intervention fasse l'objet d'une évaluation d'impact. Dans de nombreux cas, il ne sera pas souhaitable de procéder à une évaluation d'impact pour tout un éventail de raisons (par exemple, le budget, le calendrier, les questions d'intérêt). Il est donc important de considérer l'évaluation d'impact comme un outil parmi un plus large éventail d'activités génératrices de données.

PETIT HISTORIQUE DES ÉVALUATIONS D'IMPACT DU PAM

Depuis **2005**, le PAM a réalisé quatre séries d'évaluations d'impact centralisées, soit un total de 23 évaluations d'impact.

En **2015**, le PAM s'est associé à 3ie pour réaliser une série de quatre évaluations d'impact portant sur les interventions de lutte contre la malnutrition aiguë modérée (MAM) dans des contextes humanitaires, dans le cadre du Volet thématique d'assistance humanitaire de 3ie. Cette série a fourni des éléments utiles pour améliorer les politiques et les opérations du PAM, mais a également soulevé de nouvelles questions sur la nutrition et les interventions humanitaires auxquelles il conviendrait de répondre dans les futures évaluations d'impact. Si cette expérience a renforcé la valeur des évaluations d'impact dans les contextes humanitaires, elle a également mis en évidence la nécessité d'une approche plus stratégique de leur exécution.

Depuis **2016**, le PAM commande de plus en plus souvent des évaluations d'impact décentralisées. Pour appuyer le processus de décentralisation, le PAM sensibilise les bureaux de pays et renforce leurs capacités à sélectionner les meilleurs outils pour répondre aux différents besoins en matière de données, notamment les évaluations d'impact, les évaluations d'activités, les recherches et les examens. Le Bureau de l'évaluation, les responsables régionaux de l'évaluation et les unités de politique et de programme peuvent tous aider les équipes du PAM à décider quand une évaluation d'impact est possible et souhaitable, ou s'il est préférable d'utiliser d'autres approches pour produire des données. En outre, le PAM a actuellement 10 évaluations d'impact décentralisées prévues ou en cours.

Les consultations avec le personnel et les partenaires du PAM menées pendant l'élaboration de cette stratégie indiquent une demande croissante d'évaluations d'impact du PAM liée à plusieurs tendances et facteurs, notamment :

- **L'approche stratégique de la programmation du PAM.** La feuille de route intégrée du PAM (2016) met l'accent sur le renforcement de l'organisation autour de priorités stratégiques. Cela a conduit à la nécessité d'élaborer des plans stratégiques par pays dans chaque bureau de pays. Les plans stratégiques de pays fixent des priorités pour plusieurs années, ce qui encourage les bureaux à réfléchir à ce qu'ils veulent atteindre et aux résultats qu'ils veulent obtenir à moyen terme.
- **Un éventail croissant d'interventions et de résultats cibles connexes.** Le PAM a constaté une augmentation constante de l'utilisation des transferts en espèces ces dernières années (35 % du portefeuille de transferts d'actifs en 2018). L'utilisation croissante des transferts en espèces s'accompagne d'un défi supplémentaire : déterminer comment répondre simultanément à toute une série de besoins en matière d'alimentation, d'éducation, de santé et autres (par exemple, avec des espèces à usages multiples). Toutefois, pour élargir l'éventail des résultats potentiels, il faut également disposer de données beaucoup plus solides des effets des interventions dans des domaines de résultats spécifiques.
- **Engagement à renforcer les capacités nationales.** L'objectif de développement durable 17 engage le PAM à chercher à renforcer les partenariats mondiaux, notamment en améliorant les données, le suivi et la reddition de comptes. De nombreux pays partenaires s'intéressent de plus en plus à l'exploitation de l'évaluation d'impact comme outil permettant de trouver les solutions les plus rentables pour la mise en œuvre d'interventions permettant d'atteindre les objectifs de développement et d'aide humanitaire.

- **Reddition de comptes en matière de résultats.** Pour garantir la reddition de comptes, il est essentiel de connaître le type d'impact des actions du PAM sur la vie des personnes qu'il sert. Les évaluations d'impact du PAM sont donc un outil important pour décrire et détailler aux donateurs, aux partenaires nationaux et aux bénéficiaires cibles la différence que font les interventions du PAM.
- **Diminution de la disponibilité de l'aide publique au développement.** La rareté encourage la concurrence et cela se vérifie également pour les organisations qui dépendent de l'aide publique au développement pour financer leurs travaux. Lorsque les donateurs sont contraints de faire des choix difficiles quant aux organisations à financer, ils tiennent compte de la solidité des données relatives à leur efficacité. Les bureaux de pays du PAM sont tout à fait conscients qu'ils doivent démontrer l'efficacité de leurs interventions pour rester compétitifs.

Les consultations ont également montré que le PAM est capable de réaliser des évaluations d'impact axées sur le lien entre l'aide humanitaire et le développement. Au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le lien entre l'humanitaire et le développement est au cœur de l'ambition du PAM de ne pas seulement sauver des vies mais aussi de changer des vies. Le PAM a le potentiel pour endosser un rôle de premier plan dans les efforts visant à produire des données et à améliorer la pratique de l'évaluation de l'impact des activités portant sur le lien entre l'humanitaire et le développement. Pour ce faire, le PAM devra investir de manière significative dans la fonction d'évaluation afin de répondre à la demande croissante, tout en introduisant une approche souple et axée sur la demande pour la réalisation d'évaluations d'impact s'appuyant sur les enseignements tirés au cours de la dernière décennie.

Partie 4 : Aspects essentiels d'une fonction d'évaluation d'impact

La mise en place d'une fonction d'évaluation d'impact efficace nécessite de tirer les leçons de l'expérience acquise par le PAM et d'autres organisations qui utilisent les évaluations d'impact. Le but, les objectifs et les activités sélectionnés pour cette stratégie d'évaluation d'impact ont été éclairés par un exercice participatif sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces avec le personnel du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, visant à saisir les expériences passées et les attentes actuelles de l'évaluation d'impact. L'exercice a également mis en évidence certaines considérations clés à prendre en compte lors de l'établissement de la fonction d'évaluation d'impact :

- a) couverture, b) priorités en matière de données et c) modèle d'exécution.

Si le PAM peut potentiellement contribuer aux pratiques d'évaluation d'impact à l'échelle mondiale, assumer un rôle de premier plan exige de prendre des décisions stratégiques

sur les meilleurs moyens de surmonter les difficultés et de renforcer les capacités nécessaires. Pour prendre une décision éclairée sur l'envergure optimale des activités d'évaluation de l'impact du PAM, il convient de mieux comprendre les avantages potentiels et élaborer et tester un modèle d'exécution axé sur la demande pour répondre aux besoins de l'organisation.

Cette stratégie guide les efforts visant à tester systématiquement la meilleure façon d'exploiter les évaluations d'impact pour répondre aux besoins du PAM en matière de données. Ainsi que le décrit la partie 1, les deux premières années de cette stratégie seront une phase pilote, adoptant une approche de test et d'apprentissage qui permettra au PAM de générer des connaissances plus importantes pour accroître l'activité d'évaluation d'impact en fonction des besoins organisationnels, de l'appui des donateurs et du renforcement des capacités.



4.1 Couverture

À ce jour, le PAM a réalisé 26 évaluations d'impact. Un chiffre relativement faible, compte tenu de la taille du portefeuille du PAM, du nombre de bureaux de pays et du nombre de secteurs couverts par les interventions du PAM. La figure 1 donne un aperçu des évaluations d'impact achevées, en soulignant le fait qu'elles ne sont pas utilisées actuellement par une proportion importante de bureaux de pays du PAM.

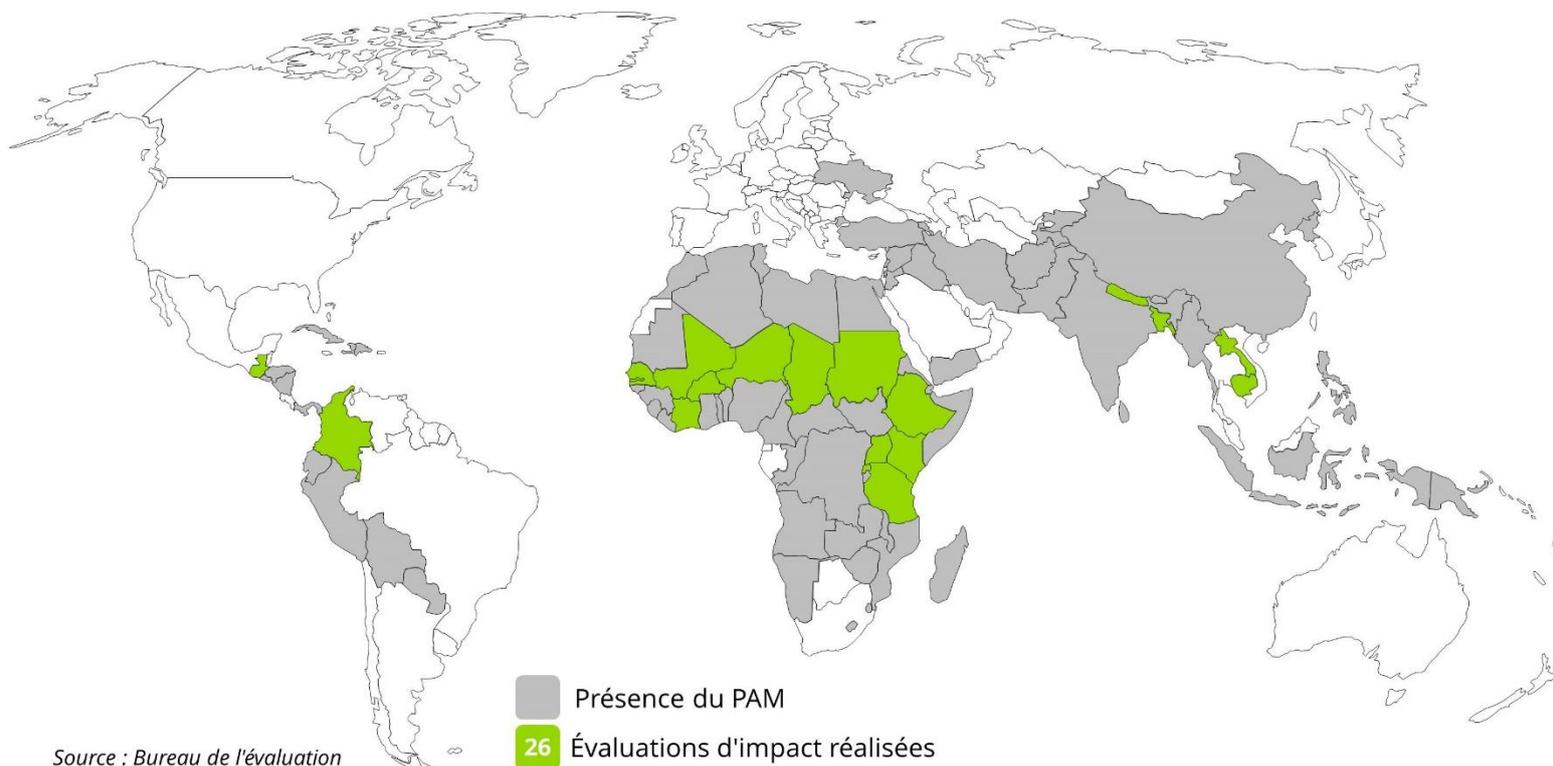
En dehors du PAM, il semble y avoir deux options principales pour déterminer le niveau de couverture des évaluations d'impact :

- **Déterminé de manière centralisée.** Des organisations telles que le Fonds vert pour le climat (FVC) et le FIDA déterminent leur niveau de couverture des évaluations d'impact par rapport aux dépenses (30 % et 15 % de leurs portefeuilles respectifs sont soumis à des évaluations d'impact). Une norme de couverture d'évaluation d'impact déterminée de manière

centralisée soutient les organisations en les aidant à démontrer leur rentabilité dans la gestion des ressources des donateurs et la mise en œuvre des interventions. Cependant, le risque d'adopter une norme de couverture déterminée de manière centralisée est que les évaluations d'impact deviennent des exercices de conformité et potentiellement moins utiles pour soutenir l'apprentissage et le leadership éclairé.

- **Déterminé par la demande.** Une autre approche pour déterminer la couverture de l'évaluation d'impact, utilisée par des organisations telles que le DFID et l'unité d'évaluation d'impact du groupe de recherche sur le développement de la Banque mondiale (DIME), consiste à répondre simplement à la demande des programmes et des partenaires. Par exemple, l'unité DIME de la Banque mondiale sélectionne les évaluations d'impact en fonction des priorités globales

Figure 1 : Évaluations d'impact réalisées (2019)



en matière de données et de la demande des programmes, des donateurs et des partenaires de la Banque mondiale. Toutefois, le risque d'une approche axée sur la demande est que tous les bureaux de pays ou les partenaires ne soient pas conscients et en capacité d'exprimer la demande, ce qui entraîne une répartition inégale de l'activité d'évaluation d'impact.

Compte tenu des avantages et des risques associés aux approches d'évaluation d'impact déterminées de manière centralisée et axées sur la demande, le Bureau de l'évaluation du PAM va plutôt explorer les moyens de stimuler la demande d'évaluations d'impact dans les domaines identifiés comme des priorités pour le PAM, puis s'adapter pour renforcer la couverture au fil du temps.

4.2 Priorités en matière de données

Les évaluations d'impact sont plus utiles lorsqu'elles se concentrent sur les possibilités de progrès significatifs en théorie et en pratique, comblant ainsi les lacunes en matière de connaissances pour façonner l'apprentissage et les programmes. Le PAM tire déjà des enseignements des évaluations d'impact. Par exemple, la série d'évaluations d'impact sur la malnutrition aiguë modérée a aidé la Division de la nutrition du PAM à élaborer sa directive sur les normes minimales de préparation et de réponse aux urgences nutritionnelles, qui encourage l'intégration des efforts spécifiques et sensibles à la nutrition.

Il sera essentiel de consacrer les ressources du Bureau de l'évaluation du PAM au renforcement de la sensibilisation et des capacités, conformément aux priorités en matière de données déterminées de manière centralisée. Cela a l'avantage d'accroître la couverture dans les domaines hautement prioritaires sous-représentés, tout en permettant au PAM de consacrer ses maigres ressources aux évaluations d'impact individuelles qui sont les plus à même de profiter à l'organisation.

Les séries d'évaluations d'impact réalisées précédemment par le Bureau de l'évaluation étaient axées sur des questions spécifiques. Sur la base de cette base de données, des consultations internes ont permis de recenser les domaines prioritaires suivants pour les évaluations d'impact du PAM :

- 1) MODALITÉS DE TRANSFERT EN ESPÈCES
- 2) INTERVENTIONS EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES ET DE L'AUTONOMISATION DES FEMMES
- 3) CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉSILIENCE
- 4) NUTRITION
- 5) REPAS SCOLAIRES

Ces priorités devraient changer avec le temps, de sorte que le Bureau de l'évaluation devra s'engager activement auprès des unités dédiées à la politique et aux programmes du PAM pour comprendre l'évolution des besoins en matière de données, tout en affinant les lacunes en matière de connaissances et en explorant les questions connexes.

Série d'évaluations de l'impact du PAM réalisées

- **2005-2011** Série sur l'alimentation scolaire (9 évaluations d'impact)
- **2011-2012** Série sur l'aide alimentaire aux réfugiés en situation prolongée (4 évaluations d'impact)
- **2013** Série sur l'aide alimentaire pour les actifs (FFA) (6 évaluations d'impact)
- **2014-2018** Série sur la malnutrition aiguë modérée (MAM) (4 évaluations d'impact)

4.3 Modèles d'exécution

Il existe des approches divergentes pour réaliser des évaluations d'impact dans les différentes organisations. À ce jour, la fonction d'évaluation du PAM repose principalement sur des évaluateurs externes. Cependant, la qualité des évaluations d'impact produites par les prestataires d'évaluation est variable. L'expérience montre que les variations de qualité peuvent être liées aux difficultés de mise en œuvre des programmes, mais aussi à la disponibilité de prestataires d'évaluation ayant les compétences et les incitations nécessaires pour réaliser des évaluations d'impact qui soient flexibles et en mesure de répondre aux besoins du PAM.

Une comparaison des organisations multilatérales (par exemple, la FAO, le FIDA, l'UNICEF, la Banque mondiale, etc.) travaillant dans les mêmes secteurs et contextes que le PAM révèle une préférence pour un modèle mixte, combinant l'expertise interne en matière

d'évaluation d'impact et des capacités d'experts externes supplémentaires. Cette combinaison a l'avantage de permettre à une organisation d'assurer la qualité et la cohérence des évaluations d'impact, tout en faisant appel à de nombreux types d'expertise différents.

Le PAM étudiera les avantages potentiels d'un modèle d'exécution d'évaluation d'impact axé sur la demande en renforçant les capacités internes et en formant des partenariats et des accords contractuels avec des experts externes.

À la fin de la phase pilote de deux ans, le Bureau de l'évaluation déterminera si le niveau de la demande d'évaluations d'impact justifie un changement de modèle d'exécution, compte tenu de la couverture des évaluations d'impact dans les domaines prioritaires et de la capacité interne à fournir un portefeuille qui réponde aux besoins du PAM en matière de données.

Partie 5 : Vision et objectifs de la stratégie d'évaluation d'impact

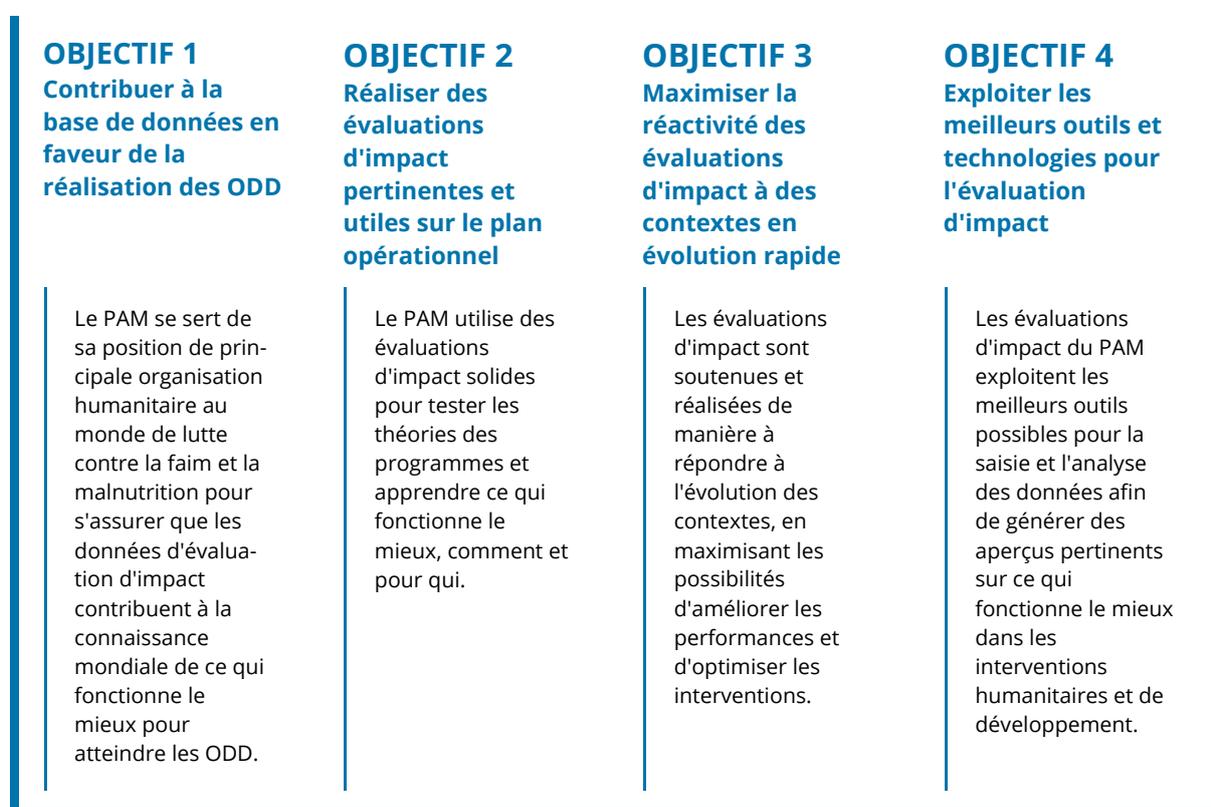
Cette stratégie établit le but, les objectifs et les activités que le PAM doit mettre en œuvre pour exploiter l'évaluation d'impact comme un outil permettant de générer des données destinées à éclairer les efforts mondiaux visant à mettre un terme à la faim et à atteindre les ODD.

Les objectifs 1 et 2 se rapportent à la double ambition des évaluations d'impact du PAM : **fournir des évaluations d'impact pertinentes et utiles sur le plan opérationnel qui contribuent à la base de données mondiale pour la réalisation des ODD.** L'objectif 3 concerne les méthodes de travail nécessaires pour y parvenir, et l'objectif 4 détaille la manière d'exploiter les outils et les technologies afin de générer des

informations pertinentes sur ce qui fonctionne le mieux dans les interventions humanitaires et de développement.

Le PAM utilise des données d'évaluation d'impact rigoureuses pour façonner les décisions en matière de politiques et de programmes, optimiser les interventions et fournir un leadership éclairé aux efforts mondiaux visant à éliminer la faim et à atteindre les ODD

Figure 2 : Objectifs de la stratégie d'évaluation d'impact (2019-2026)





Objectif 1

Contribuer à la base de données en faveur de la réalisation des ODD

L'ambition du PAM est de fournir des éléments d'évaluation d'impact pertinents sur le plan opérationnel et d'une portée mondiale. En tant que principale organisation humanitaire au monde de lutte contre la faim et la malnutrition, le PAM peut jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration d'approches novatrices dans le domaine de l'évaluation d'impact. Pour ce faire, il est essentiel de veiller à ce que les évaluations d'impact individuelles soient conçues d'une manière approuvée par les autres organisations impliquées dans les mêmes secteurs et d'apporter une contribution précieuse aux organismes mondiaux de collecte de données. La réalisation de cette ambition nécessite un engagement fort de la part de la direction du PAM dans l'ensemble de l'organisation.

Le PAM a la possibilité d'apporter des éléments d'évaluation d'impact significatifs, en particulier dans les domaines identifiés comme des priorités de l'organisation. Toutefois, l'expérience acquise à ce jour montre que les milieux universitaires et les donateurs concernés ont déjà établi des attentes quant à ce qu'ils acceptent comme étant des données solides.

Pour atteindre l'objectif 1, le Bureau de l'évaluation mettra en œuvre des activités de support et d'assurance qualité visant à faire en sorte que les évaluations d'impact du PAM soient reconnues par les milieux politiques concernés.





Objectif 2

Réaliser des évaluations d'impact pertinentes et utiles sur le plan opérationnel

L'objectif 2 vise à garantir que les évaluations d'impact répondent aux besoins spécifiques en matière de données pour les programmes du PAM. Les évaluations d'impact utilisent les programmes et la théorie académique comme base pour identifier les hypothèses, et s'appuient ensuite sur les variations dans le calendrier, les paquets ou les dosages des interventions pour tester ces hypothèses. L'utilité d'une évaluation d'impact dépend de la mesure dans laquelle des données peuvent être générées de manière à les aligner sur les décisions pertinentes. Le moment optimal pour concevoir une évaluation d'impact est donc avant le début d'une intervention. Cela ne peut se faire que si toutes les équipes du PAM sont conscientes et en capacité d'exprimer leur demande d'appui à

l'évaluation d'impact au moment de la conception de leurs programmes et interventions.

Pour réaliser l'objectif 2, le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux mettront en œuvre des mesures visant à garantir que toutes les évaluations d'impact répondent aux besoins d'apprentissage et de reddition de comptes des programmes concernés en suivant une approche axée sur la demande. Les activités se concentreront sur le renforcement de la sensibilisation et des capacités, améliorant ainsi l'opportunité et la qualité des données d'évaluation d'impact pour façonner les décisions relatives aux programmes.



Objectif 3

Maximiser la réactivité des évaluations d'impact à des contextes en évolution rapide

Les contextes du PAM se caractérisent par des situations d'urgence à déclenchement rapide et des programmes en constante évolution et peuvent s'avérer particulièrement difficiles pour les évaluations d'impact. Pour garantir un appui adéquat afin de répondre aux besoins opérationnels et aux besoins mondiaux du PAM en matière de données, il faut une fonction d'évaluation d'impact qui soit prête à déployer son expertise rapidement. Lors de la mise en place d'une fonction d'évaluation d'impact réactive, il sera important de protéger l'indépendance des évaluateurs tout en garantissant une compréhension approfondie des programmes du PAM et des approches flexibles de l'évaluation d'impact nécessaires pour fournir

des données rigoureuses. Compte tenu des enjeux susmentionnés, la réalisation d'évaluations d'impact pertinentes pour les programmes et la constitution de corpus de données nécessitent une fonction de support à l'évaluation d'impact coordonnée et réactive.

Pour atteindre l'objectif 3, le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux s'attacheront à améliorer la coordination des activités d'évaluation d'impact avec les autres fonctions du PAM en matière de recherche, d'évaluation et de suivi. En outre, le Bureau de l'évaluation renforcera ses capacités à fournir un appui sur demande aux bureaux du PAM engagés dans des évaluations d'impact et des activités connexes.



Objectif 4

Exploiter les meilleurs outils et technologies pour l'évaluation d'impact

La double ambition des évaluations d'impact du PAM - être utile sur le plan opérationnel et contribuer à l'établissement de données globales pour la réalisation des ODD - ne peut être réalisée qu'en exploitant l'innovation et les dernières technologies. Pour réaliser des évaluations d'impact agiles et réactives qui répondent aux objectifs du PAM, il convient de trouver de nouvelles façons de mener des évaluations d'impact avec les meilleurs outils et méthodes disponibles, tout en respectant les normes universitaires pertinentes.

Si l'utilisation généralisée des outils traditionnels de collecte de données (par exemple, les données de suivi des processus) et d'analyse présente des défis pour les techniques d'évaluation d'impact, le coût des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des autres outils de collecte de données a désormais diminué. Dans le même temps, le programme de numérisation adopté par le PAM crée également des opportunités d'investissement.

Pour atteindre l'objectif 4, le Bureau de l'évaluation collaborera avec le PAM et des partenaires extérieurs pour exploiter les innovations et les technologies en vue de réaliser des évaluations d'impact.

Partie 6 : Activités d'évaluation d'impact

Cette section donne un aperçu général de la manière dont les activités d'évaluation d'impact mises en œuvre dans le cadre de la Stratégie d'évaluation d'impact du PAM (2019-2026) contribuent aux résultats et aux axes de travail établis par la Stratégie institutionnelle en matière d'évaluation du PAM (2016-2021). Un plan d'action et les grandes lignes des rôles et responsabilités pour la réalisation de l'évaluation d'impact sont présentés aux annexes 1 et 2.

Évaluations d'impact indépendantes, crédibles et utiles (Résultat 1)

Utilisation des évaluations d'impact (Domaine de travail 1.5). Pour atteindre les objectifs de la stratégie, il est essentiel de veiller à ce que les évaluations d'impact soient conçues et réalisées de manière à répondre aux besoins des utilisateurs visés. La double ambition de l'utilité opérationnelle et de la contribution aux données globales signifie que les évaluations d'impact doivent s'aligner sur les meilleures pratiques et les attentes tant des communautés universitaires que des praticiens de l'aide humanitaire et du développement.

Pour que les évaluations d'impact du PAM soient globalement reconnues comme apportant des données crédibles de ce qui fonctionne dans les interventions humanitaires, le Bureau de l'évaluation travaillera avec les responsables des programmes et des secteurs concernés du PAM pour évaluer la solidité des données dans les domaines prioritaires. Le Bureau de l'évaluation identifiera également les lacunes en matière de connaissances et concevra des évaluations d'impact adaptées à l'apport de données crédibles dans ces domaines. Pour s'assurer que les évaluations d'impact du PAM sont pertinentes sur le plan opérationnel et utilisées pour les décisions relatives aux politiques et aux programmes, le Bureau de l'évaluation doit aligner les évaluations d'impact sur les processus décisionnels relatifs aux programmes dans les pays et les bureaux du PAM qui produisent des données. Le PAM

Résultats de la stratégie d'évaluation du PAM

Évaluations d'impact indépendantes, crédibles et utiles (Résultat 1)
Couverture centralisée et décentralisée appropriée (Résultat 2)
Capacités de gestion des évaluations adéquates dans l'ensemble du PAM (Résultat 3)
Partenariats d'évaluation actifs sur la scène internationale (Résultat 4)

devra renforcer la sensibilisation et les capacités du personnel et des responsables à utiliser les données des évaluations d'impact. Cela signifie également que les données doivent être présentées d'une manière qui soit accessible, satisfaisante et utile pour les décideurs.

Les évaluations d'impact peuvent être très délicates pour les participants. Pour éviter des conséquences néfastes indésirables, en particulier lorsqu'il s'agit de cibler des populations vulnérables, il convient d'accorder une attention particulière aux considérations éthiques. Le Bureau de l'évaluation veillera à ce que toutes les évaluations d'impact obtiennent les autorisations éthiques nécessaires et intègrent les meilleures pratiques dans leur conception et leur réalisation.

Assurance qualité (Domaine de travail 1.2).

Pour réaliser des évaluations d'impact qui soient à la fois pertinentes sur le plan opérationnel et qui contribuent à un leadership éclairé, le PAM doit veiller à ce que les évaluations soient conformes aux attentes des décideurs politiques et des universitaires. Pour ce faire, il lui faudra mettre en place des mécanismes permettant de mesurer chaque évaluation en fonction des critères utilisés par les communautés universitaires concernées. Il faut également respecter les meilleures pratiques en matière de recherche expérimentale et d'évaluation, comme

l'enregistrement des dessins et modèles, qui est nécessaire pour la publication dans les principales revues universitaires.

Support qualité (Domaine de travail 1.3).

Répondre aux attentes du PAM en matière d'évaluation d'impact nécessitera une assistance technique supplémentaire. Le Bureau de l'évaluation gère déjà un service d'assistance établi pour les évaluations décentralisées. Pour les évaluations d'impact, le service d'assistance servira à relier les demandes à l'appui du personnel chargé de l'évaluation d'impact.

Couverture centralisée et décentralisée appropriée (Résultat 2)

Pour que les évaluations de l'impact du PAM soient axées sur des domaines de données prioritaires convenus, le Bureau de l'évaluation doit s'engager activement auprès des unités des programmes pour aider à orienter les activités d'évaluation d'impact du PAM en fonction des capacités et des ressources disponibles. Toutefois, les priorités du PAM en matière de données évolueront au cours de la période couverte par la stratégie.

Le Bureau de l'évaluation examinera donc les priorités en matière de données chaque année et les mettra à jour si nécessaire. Puisque les évaluations d'impact individuelles prennent souvent plus d'un an, les priorités seront évaluées en fonction à la fois des besoins actuels et des tendances du portefeuille du PAM (par exemple, l'importance croissante des transferts en espèces).

Le processus d'examen et de mise à jour des priorités en matière de données sera mené à bien en consultation avec la direction du PAM et les responsables des programmes. Dans chaque domaine prioritaire, le PAM examinera attentivement la base de données dans l'ensemble des sources (par exemple, publications universitaires, évaluations, examens) et identifiera les questions essentielles et les lacunes en matière de connaissances en fonction de l'accumulation de données au fil du temps et des progrès réalisés dans les mesures et l'analyse.

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE DONNÉES

- 1) modalités de transfert en espèces
- 2) interventions en faveur de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes
- 3) changement climatique et résilience
- 4) nutrition
- 5) repas scolaires

Tous les domaines de données prioritaires ne nécessitent pas le même niveau ou type d'engagement de la part du Bureau de l'évaluation. Dans l'ensemble du PAM, il existe différents niveaux de capacité et de support pour la production de données dans les domaines prioritaires. Par exemple, le PAM a investi dans les capacités de la Division de la nutrition et du Service des repas scolaires pour appuyer la production de données dans ces domaines thématiques. Le Bureau de l'évaluation travaillera avec les unités organisationnelles du PAM pour s'assurer que toutes les évaluations d'impact qu'elles gèrent ou appuient sont conformes aux priorités de l'organisation, respectent les normes de qualité des évaluations d'impact et alimentent les futures synthèses d'évaluation.

Les éléments d'évaluation d'impact contribueront également aux synthèses d'évaluation et à d'autres produits. En encourageant les évaluations d'impact centralisées et décentralisées à se concentrer sur des thèmes et des questions communes recensés pour les domaines de données prioritaires, le Bureau de l'évaluation contribuera à garantir que les données générées sont adaptées aux synthèses et méta-analyses futures.

Couverture centralisée de l'évaluation d'impact (Domaine de travail 2.1). Pour encourager la production de données dans les domaines prioritaires du PAM, le Bureau de l'évaluation s'appuyait auparavant sur

l'exécution de séries d'évaluations d'impact centralisées, qui étaient entièrement gérées et financées par le Bureau de l'évaluation. Toutefois, en raison des limites de financement, ces séries étaient relativement peu nombreuses (par exemple, quatre évaluations dans la série dédiée à la malnutrition aiguë modérée). En outre, le modèle entièrement centralisé a réduit les possibilités de concevoir des évaluations d'impact avant l'intervention, ce qui a eu des conséquences sur la solidité des données produites.



VOLETS D'ÉVALUATION D'IMPACT

Les volets sont des portefeuilles d'évaluations d'impact gérés et cofinancés par le Bureau de l'évaluation qui génèrent des données dans des domaines de données prioritaires. Afin d'augmenter le pouvoir prédictif des données générées et d'étendre leur capacité à être généralisées, chaque volet est censé fournir au moins six évaluations d'impact. Les volets d'évaluation d'impact sont guidés par les principes suivants. Ils doivent :

- I. Respecter les normes d'évaluation et de qualité fixées par le Bureau de l'évaluation
- II. Garantir l'utilité des données produites pour les programmes et les populations concernés
- III. Mesurer ce qui est important, et pas seulement ce qui est facile, de la meilleure façon possible (par exemple, des stratégies d'identification et de mesure solides pour des résultats significatifs)
- IV. Garantir des processus transparents et éthiques (par exemple, examen en double aveugle des notes conceptuelles, enregistrement des modèles d'évaluation d'impact, autorisations éthiques, examen par les pairs, publication des résultats et des conclusions, y compris les résultats nuls)
- V. Soutenir les études d'évaluation individuelles qui, ensemble, contribuent à la constitution de corpus de données pouvant être généralisées (par exemple, des thèmes prédéfinis et des interventions comparables)
- VI. Consister en une synthèse formelle planifiée à l'avance des données générées par toutes les évaluations d'impact fournies par le volet.



Pour surmonter ces difficultés et d'autres qui y sont liées, le Bureau de l'évaluation a revu la manière dont il réalise des évaluations d'impact centralisées par le biais de volets d'évaluation d'impact. Les volets d'évaluation d'impact sont élaborés en partenariat avec les équipes des programmes du PAM et cofinancés par les bureaux de pays participants. L'objectif de ces volets est de stimuler et de façonner la demande d'évaluations d'impact dans les domaines prioritaires et de permettre au Bureau de l'évaluation de consacrer le temps et les ressources nécessaires à la préparation de portefeuilles répondant aux besoins du PAM en matière de données.

Les deux premiers volets seront axés sur i) les transferts en espèces et l'égalité hommes-femmes, et ii) le changement climatique et la résilience. Pendant la phase pilote, le Bureau de l'évaluation continuera à ouvrir des volets pour les priorités en matière de données en relation avec la demande, le financement et les capacités.

Couverture décentralisée de l'évaluation d'impact (Domaine de travail 2.1). Dans les domaines de données prioritaires où le PAM n'est pas en mesure de lancer un volet en raison de l'insuffisance des ressources, le

Bureau de l'évaluation encouragera les évaluations d'impact décentralisées à se concentrer sur les questions recensées en partenariat avec les responsables sectoriels et thématiques. Cela permet de garantir que les données générées par les évaluations d'impact décentralisées sont à la fois utiles au bureau de délégation et contribuent aux priorités de l'organisation en matière de données chaque fois que cela est possible.

Pour appuyer les évaluations d'impact décentralisées dans les domaines prioritaires, le Bureau de l'évaluation augmentera la disponibilité de l'appui et des conseils, y compris : i) la supervision et l'appui techniques pour toutes les évaluations d'impact, y compris le support sur demande à chaque étape d'un processus d'évaluation d'impact ; ii) le support et l'assurance qualité pour tous les résultats des évaluations d'impact ; et iii) la gestion directe du Bureau de l'évaluation pour les évaluations d'impact à haut risque et hautement prioritaires.

Le Bureau de l'évaluation et les responsables régionaux de l'évaluation (lorsqu'une évaluation est commandée dans leur région) fourniront des conseils sur la faisabilité et la pertinence des évaluations d'impact décentralisées et, dans certains cas, recommanderont d'autres approches pour

l'évaluation. Après discussion avec le bureau de délégation, le Bureau de l'évaluation déterminera également si une évaluation correspond à la définition organisationnelle de

l'évaluation d'impact et proposera d'autres types d'évaluation dans le cas contraire.

Figure 3 : Appui du Bureau de l'évaluation du PAM aux évaluations d'impact décentralisées

<p>1. Alignement sur les priorités du PAM en matière de données. L'évaluation s'inscrit-elle dans les priorités actuelles en matière de données ? Dans l'affirmative, s'inscrira-t-elle dans les futurs volets d'évaluation d'impact ?</p>	<p>2. Risques associés aux différentes évaluations d'impact. L'évaluation couvre-t-elle plusieurs pays ? Est-il nécessaire que le Bureau de l'évaluation supervise directement la durée ou la portée de l'évaluation ?</p>
<p>3. Difficultés de conception et de mesure. L'évaluation d'impact nécessite-t-elle des innovations en matière de conception et de stratégies de mesure qui offrent des possibilités importantes d'apprentissage et de production future de données pour le PAM ?</p>	<p>4. Niveau et sources de financement. Le PAM ou les donateurs fournissent-ils un financement suffisant ? La source de financement augmente-t-elle les risques associés à l'évaluation (par exemple, le financement futur du programme) ?</p>

Dans les zones hautement prioritaires et à haut risque, le Bureau de l'évaluation gèrera de manière sélective les évaluations d'impact recensées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays du PAM. Dans la pratique, le Bureau de l'évaluation ne gèrera les évaluations d'impact recensées de manière décentralisée que lorsqu'il existe un cas évident en termes de capacités insuffisantes et de risque pour la réputation de l'organisation (par exemple, des évaluations d'impact prioritaires, de grande envergure et portant sur plusieurs pays, avec des délais longs et difficiles à gérer). Les évaluations d'impact décentralisées jugées moins risquées et pour lesquelles les bureaux régionaux disposent de capacités suffisantes pour les soutenir, continueront à bénéficier d'un appui et de services de conseil de qualité mais ne seront pas gérées directement par le Bureau de l'évaluation.



Capacités de gestion des évaluations adéquates dans l'ensemble du PAM (Résultat 3)

Renforcement des capacités du PAM

(Domaine de travail 3.1). La mesure dans laquelle le PAM réalise les avantages potentiels des évaluations d'impact dépend des capacités globales du personnel et de sa sensibilisation au calendrier, à l'utilité et aux besoins en ressources associés. Le Bureau de l'évaluation augmentera donc les conseils et la formation disponibles sur les évaluations d'impact. Pour ce faire, il intégrera les informations relatives aux évaluations d'impact dans les processus existants (par exemple, l'assurance qualité des évaluations décentralisées) et les formations (par exemple, EvalPro).

Le Bureau de l'évaluation cherchera également à renforcer les capacités par le biais des évaluations d'impact qu'il gère de manière centralisée. Chaque volet d'évaluation d'impact comprendra une formation sur les évaluations d'impact pour le personnel et les partenaires des bureaux participants. Ces formations permettront de s'assurer que chaque bureau du PAM participant à un volet a une compréhension commune des évaluations d'impact avant d'accepter de les cofinancer et d'en appuyer la réalisation.

Pour sensibiliser à l'évaluation d'impact, le Bureau de l'évaluation communiquera et partagera de plus en plus les résultats et les enseignements tirés des évaluations d'impact du PAM. En outre, le Bureau de l'évaluation s'efforcera de faire appel à des experts externes en évaluation d'impact pour partager leur travail et fournir des exemples des types d'évaluations d'impact possibles au sein du PAM. Ces activités de communication visent à générer une plus grande compréhension et à encourager le personnel du PAM à s'engager auprès du Bureau de l'évaluation lorsqu'il envisage d'utiliser les évaluations d'impact.

Bureaux de pays. Dans le cadre de cette approche, les bureaux de pays jouent un rôle de plus en plus important dans les évaluations d'impact, tant centralisées que décentralisées.

En termes de calendrier d'évaluation, il est essentiel que les bureaux de pays s'engagent auprès du Bureau de l'évaluation dès le début pour garantir la faisabilité de toute évaluation d'impact. Lors de la réalisation des évaluations d'impact, les bureaux de pays devront respecter les modèles d'évaluation. Pour toutes les évaluations d'impact réalisées via des volets, le Bureau de l'évaluation mettra en place des coordinateurs sur le terrain afin d'aider les bureaux de pays à suivre les activités de programme et d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation encouragera également les bureaux de pays à engager des coordinateurs de terrain pour les évaluations d'impact décentralisées.

Bureaux régionaux. Les bureaux régionaux du PAM sont essentiels pour appuyer et suivre les activités d'évaluation d'impact. Le Bureau de l'évaluation travaillera en étroite collaboration avec les responsables régionaux de l'évaluation afin de soutenir et de superviser toutes les activités d'évaluation d'impact. Le Bureau de l'évaluation s'appuiera sur les bureaux régionaux pour appuyer les volets d'évaluation d'impact en identifiant les programmes de pays appropriés, en évaluant la faisabilité des évaluations d'impact et en assurant le suivi des activités des bureaux de pays. Pour les évaluations d'impact décentralisées, les responsables régionaux de l'évaluation continueront à apporter leur appui de la même manière que pour les autres types d'évaluation.

Gouvernance de l'évaluation d'impact et dispositions institutionnelles (Domaine de travail 3.2).

La responsabilité de la mise en œuvre de cette stratégie incombe à la Directrice de l'évaluation. Les activités menées dans le cadre de la stratégie seront incluses dans le plan de travail du Bureau de l'évaluation, et les progrès seront suivis par le Groupe directeur de la fonction d'évaluation. Les progrès globaux seront communiqués au Conseil d'administration dans le Rapport annuel d'évaluation.

Outre le respect des dispositions institutionnelles établies pour l'évaluation, le Bureau de l'évaluation s'efforcera de mettre en place des mécanismes de contrôle

spécifiques visant à aligner les activités d'évaluation d'impact sur les objectifs de contribution aux données globales et à la pertinence opérationnelle, comme indiqué à la partie 4. Cela comprend la création d'un groupe consultatif sur l'évaluation d'impact pour façonner les décisions et les investissements stratégiques. La fonction consultative comprendra des personnes provenant d'organisations extérieures au PAM ayant des capacités et une expérience avérées en matière d'évaluation d'impact.

La gouvernance des évaluations d'impact individuelles suivra les pratiques standard du PAM. Chaque évaluation sera dotée d'un comité d'évaluation et d'un groupe de référence pour l'évaluation. En outre, les volets d'évaluation seront dotés de mécanismes de gouvernance au niveau des volets, notamment un groupe consultatif technique et un groupe de référence pour soutenir la coordination thématique et la synthèse formelle des activités d'évaluation. Enfin, l'orientation stratégique globale de la fonction d'évaluation d'impact du PAM sera appuyée par un groupe consultatif stratégique d'experts mondiaux.

Expertise en matière d'évaluation d'impact (Domaine de travail 3.3). Les évaluations d'impact nécessitent une expertise spécifique

liée à la méthode d'analyse utilisée. Dans de nombreux cas, cette expertise se trouve dans les organismes de recherche universitaires. Pour accéder à cette expertise, le Bureau de l'évaluation fera appel à des organisations ayant une capacité éprouvée en matière d'évaluation d'impact en tant que prestataires de services. Le Bureau de l'évaluation recherchera de nouveaux prestataires de services en fonction des besoins, soit par le biais d'une passation de marché ou d'un partenariat.

Personnel chargé de l'évaluation d'impact (Domaine de travail 3.4). La mise à l'essai d'une nouvelle approche de l'évaluation d'impact au sein du PAM nécessite un personnel suffisant, expérimenté et compétent pour réaliser des évaluations d'impact. Une réalisation efficace des évaluations d'impact exige une expérience avérée tant dans les processus que dans les méthodes d'analyse utilisées. Pour atteindre les objectifs fixés dans la présente stratégie d'évaluation d'impact, il conviendra d'augmenter le nombre de membres du personnel en fonction de son évolution. Le Bureau de l'évaluation examinera les besoins en personnel sur une base annuelle.



Partenariats d'évaluation actifs sur la scène internationale (Résultat 4)

Partenariats (Domaine de travail 4.1). Les partenaires du PAM jouent un rôle important dans tous les programmes du PAM et, par extension, dans toutes les activités d'évaluation d'impact qui s'y rapportent. Bien que l'expérience du PAM en matière d'évaluation d'impact soit relativement limitée, il existe une vaste communauté d'experts et d'organisations dans ce domaine. Le processus d'élaboration de la présente stratégie comportait un exercice de cartographie et de consultation des principales parties prenantes et de recensement des possibilités pour le PAM de combler les lacunes et de jouer un rôle de premier plan dans les partenariats d'évaluation d'impact humanitaire.

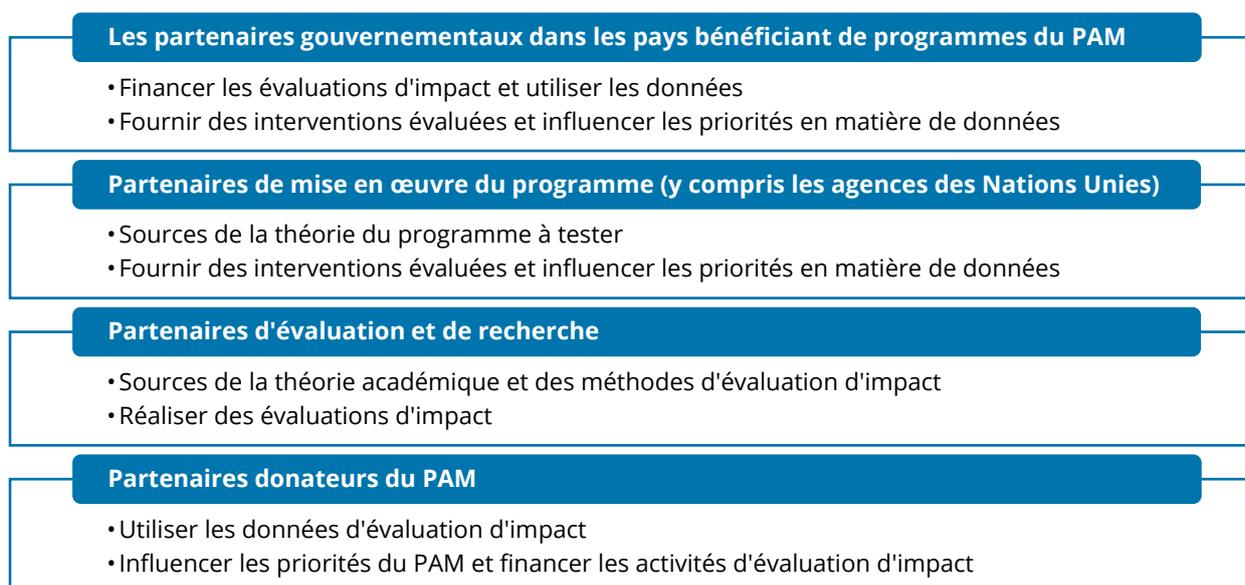
Pour mettre en œuvre la stratégie d'évaluation d'impact, le PAM obtiendra l'appui d'organisations partenaires ayant une expérience de l'évaluation d'impact et un bilan positif de la mise en œuvre.

Pour réaliser l'ambition de fournir des données pertinentes au niveau mondial, il faut cultiver des partenariats avec les communautés universitaires, politiques et de

praticiens. Nombre de ces partenariats sont propres à un secteur et seront dirigés par les équipes de programme. Toutefois, il existe également des réseaux mondiaux d'universitaires engagés spécifiquement dans l'évaluation d'impact et les sciences sociales expérimentales connexes avec lesquels le Bureau de l'évaluation renforcera les liens en les intégrant dans les groupes directeurs et consultatifs et dans les activités de diffusion. La figure 4 donne un aperçu des différents types de partenariats qui sont essentiels à la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation d'impact.

Renforcement des capacités nationales et régionales (Domaine de travail 4.2). En plus de la formation de partenariats pour aider le PAM à élaborer sa fonction d'évaluation d'impact, le Bureau de l'évaluation et les responsables régionaux de l'évaluation appuieront le renforcement des capacités nationales et régionales. Lorsque le PAM travaille en partenariat avec les gouvernements nationaux, les activités d'évaluation d'impact peuvent être utilisées pour renforcer les capacités des partenaires. En outre, lorsque le PAM fournit une assistance technique aux gouvernements, il peut également offrir des conseils en matière d'évaluation d'impact ainsi qu'un appui sectoriel.

Figure 4 : Partenariats d'évaluation d'impact du PAM



Partie 7 : Mise en œuvre, supervision et suivi de la stratégie

La stratégie sera mise en œuvre en deux phases. Une approche par étapes permettra au PAM de renforcer ses capacités, d'affiner son modèle d'évaluation d'impact et de mettre en place des systèmes de gestion et d'assurance qualité efficaces. Les deux premières années de la stratégie serviront de phase pilote pour tester la demande et étudier les options.

En 2021, au terme de la phase pilote, le Bureau de l'évaluation procédera à un examen approfondi afin de façonner la révision de la stratégie d'évaluation d'impact. Cet examen permettra de formuler des recommandations spécifiques concernant le modèle le plus approprié pour la réalisation des évaluations d'impact au sein du PAM. Le calendrier de la phase pilote est conforme à la politique d'évaluation du PAM (2016-2021). L'examen de la phase pilote apportera donc des éléments précieux pour la future politique et stratégie d'évaluation du PAM.

7.1 Administration

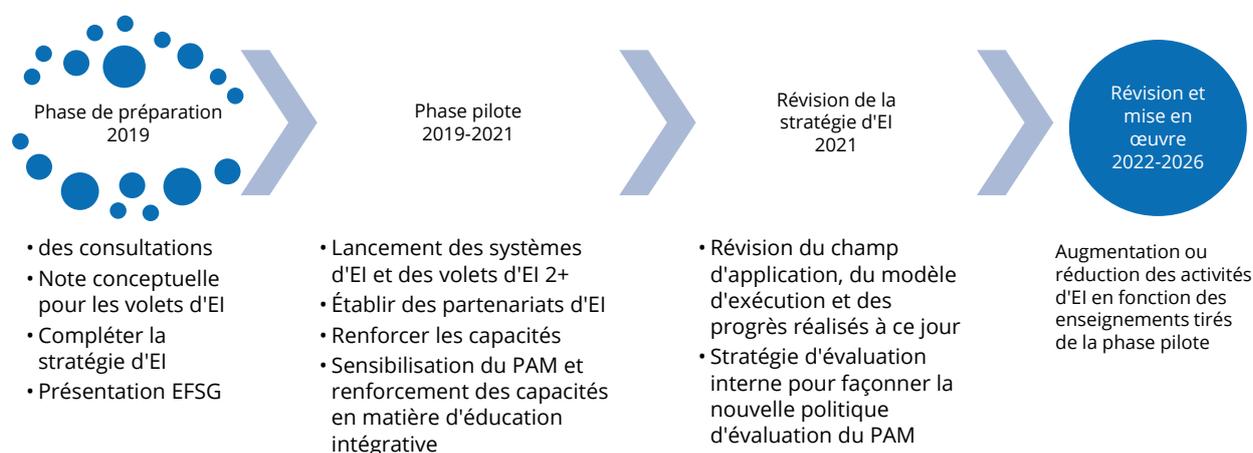
Cette stratégie sera mise en œuvre par le Bureau de l'évaluation du PAM, les bureaux régionaux et les autres unités du PAM qui commandent et utilisent les évaluations

d'impact. Tout au long de la mise en œuvre de la stratégie, le Bureau de l'évaluation sera chargé d'appuyer et de superviser l'ensemble des activités d'évaluation d'impact menées dans l'ensemble du PAM.

Le Bureau de l'évaluation a mis en place une équipe d'évaluation d'impact chargée de superviser et de réaliser les activités de cette stratégie. L'équipe d'évaluation d'impact se compose de spécialistes ayant des compétences et une expérience dans la gestion et la conduite d'évaluations d'impact. Pour la durée de la phase pilote, l'équipe d'évaluation d'impact sera dirigée par le responsable de l'évaluation du PAM (évaluation d'impact), qui rendra compte à la Directrice de l'évaluation par l'intermédiaire d'un haut fonctionnaire désigné.

Le responsable de l'évaluation (évaluation d'impact) est chargé de gérer les ressources humaines et les budgets associés à toutes les activités d'évaluation d'impact appuyées par le Bureau de l'évaluation. Les ressources humaines, les budgets et les plans de travail doivent être approuvés chaque année par la Directrice de l'évaluation, puis par le Conseil d'administration du PAM dans le cadre du plan de gestion du Bureau de l'évaluation.

Figure 5 : Calendrier de la stratégie d'évaluation d'impact



7.2 Supervision, suivi et rapports

Le PAM établira un groupe consultatif stratégique d'experts en évaluation d'impact au niveau mondial pour le conseiller sur l'élaboration de sa fonction d'évaluation d'impact. Le groupe guidera la fonction d'évaluation d'impact du PAM en éclairant les décisions et en examinant les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation d'impact. Le groupe soutiendra le PAM en fournissant des conseils sur le renforcement des capacités d'évaluation d'impact, la formation de partenariats stratégiques, les priorités en matière de données pour l'évaluation d'impact, les méthodes acceptées pour l'évaluation, la méta-analyse et les synthèses, entre autres sujets techniques et organisationnels.

Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation d'impact seront suivis et communiqués par le responsable de l'évaluation du PAM (évaluation d'impact) au groupe de direction du Bureau de l'évaluation chaque trimestre.

Un rapport annuel sera préparé pour examen par le groupe consultatif stratégique sur les dimensions suivantes de la fonction d'évaluation d'impact :

- *La capacité du PAM à exploiter les évaluations d'impact.* La mesure dans laquelle les efforts ont permis d'accroître

la capacité du PAM à utiliser les évaluations d'impact (par exemple, la couverture, l'objectif, le calendrier et la conception).

- *Alignement sur les priorités en matière de données pour les évaluations d'impact du PAM.* L'alignement global du portefeuille d'évaluations d'impact du PAM sur les priorités en matière de données de l'organisation.
- *Utilité des activités d'évaluation d'impact.* La mesure dans laquelle les évaluations d'impact appuient les décisions du PAM (par exemple, l'utilisation opérationnelle) et les perceptions externes de la qualité de la conception des évaluations d'impact (par exemple, les objectifs de leadership éclairé).
- *Viabilité financière de la méthode d'évaluation d'impact.* Diversification des sources et du niveau de financement disponibles pour les évaluations d'impact.

Ce rapport, ainsi que les commentaires reçus du groupe consultatif stratégique, seront communiqués au Groupe directeur de la fonction d'évaluation pour obtenir des informations en retour et des conseils, et seront transmis au Conseil d'administration par le biais du rapport annuel d'évaluation du PAM, tel qu'approuvé par la Directrice de l'évaluation.



Partie 8 : Ressources de la stratégie d'évaluation d'impact

Cette stratégie expose clairement les avantages potentiels que peuvent avoir les évaluations d'impact pour le PAM. Elle établit également l'ambition de mettre à profit les activités d'évaluation d'impact connexes afin de constituer une base de données commune dans les secteurs où opère le PAM. Pour atteindre les objectifs décrits dans cette stratégie, il convient d'investir dans la capacité organisationnelle et les évaluations d'impact du PAM.

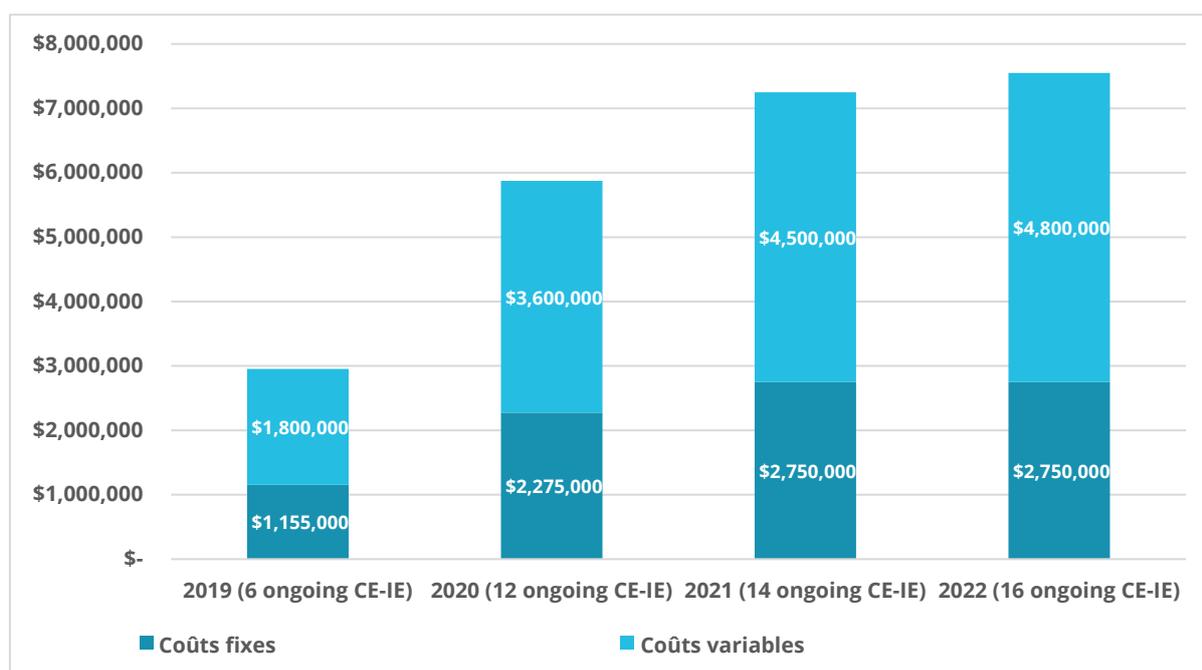
Le coût total de la mise en œuvre de cette stratégie dépend du niveau de l'activité d'évaluation d'impact, des modèles d'évaluation d'impact, du type de données utilisées (données de suivi ou enquêtes supplémentaires) et du modèle d'exécution (en interne ou en externe). Pour couvrir ces coûts, les sources de financement des évaluations d'impact et de la collecte de données doivent être diversifiées.

8.1 Facteurs de coût de la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation d'impact

Les fonds présentés dans la figure 6 sont donnés à titre d'exemple et varieront en fonction du volume des activités d'évaluation d'impact. Ces coûts sont basés sur le coût prévu de la fourniture d'une assistance technique et d'un appui de qualité à toutes les évaluations d'impact centralisées et décentralisées, ainsi que de la réalisation d'un portefeuille d'évaluations d'impact centralisées.

En 2019, deux volets ont été ouverts, qui fourniront chacun au moins six évaluations d'impact sur des périodes de trois à cinq ans. Le Bureau de l'évaluation prévoit de lancer un troisième volet en 2020. Ces évaluations d'impact seront complétées par des évaluations d'impact décentralisées qui n'entrent pas dans le champ d'application des volets. Il convient de noter que toutes les évaluations d'impact ne débiteront pas au cours de la première année du volet, car leur

Figure 6 : Estimation des coûts de réalisation des évaluations d'impact (2019-2022)



mise en place peut parfois prendre plusieurs mois, ce qui influence les taux de montée en puissance ; et qu'elles dureront plusieurs années, ce qui fera fluctuer le portefeuille actif dans le temps.

En moyenne, les évaluations d'impact ont tendance à coûter plus cher que les autres types d'évaluation. Il existe des facteurs de coûts fixes et variables associés à l'évaluation d'impact.

Coûts fixes de la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation d'impact. Les coûts fixes sont principalement liés aux ressources humaines nécessaires pour gérer une fonction d'évaluation d'impact. Au minimum, le PAM a besoin d'une équipe de spécialistes de l'évaluation d'impact capable de gérer les activités décrites dans cette stratégie, qui comprend le renforcement des capacités, l'appui à la qualité, la fourniture d'un portefeuille centralisé d'évaluation d'impact, les partenariats et une communication externe et interne active. Pour réaliser efficacement des évaluations d'impact de manière réactive, il faut pouvoir compter sur l'appui concret de spécialistes de l'évaluation d'impact en cas de besoin. Le coût total du maintien d'une équipe de spécialistes de l'évaluation d'impact adéquate dépendra de la taille du portefeuille d'évaluation d'impact. Le Bureau de l'évaluation suivra le volume des activités d'évaluation d'impact et adaptera la taille de l'équipe d'évaluation d'impact en conséquence, en faisant appel à une combinaison de membres du PAM et de spécialistes externes.

Coûts variables liés aux évaluations d'impact. Les coûts variables sont liés au nombre et au type d'évaluations d'impact réalisées. Le coût de la collecte des données augmente avec la taille de l'échantillon, qui dépend à la fois de la taille de l'effet attendu d'une intervention et de la conception de l'évaluation. Les évaluations d'impact qui testent plusieurs versions d'une intervention par le biais de modèles d'évaluation « multi-bras » nécessitent suffisamment de données sur les résultats pour fournir des mesures statistiquement significatives pour chaque

bras de l'intervention. Les coûts des données typiques pour une évaluation d'impact vont de moins de 100 000 dollars É.-U. à plus de 500 000 dollars É.-U. selon le pays, le modèle d'évaluation et les exigences spécifiques en matière de données.

Les évaluations d'impact couvrent souvent plusieurs années de programmation. La durée exacte d'une évaluation d'impact est déterminée par le temps minimum requis pour mesurer l'impact sur les changements dans un résultat d'intérêt. Les évaluations d'impact nécessitent donc un financement pluriannuel des activités, qui ne coïncide pas toujours avec le calendrier du programme ou de l'intervention.

La stratégie d'évaluation du PAM (2016-2021) a établi un Fonds d'évaluation d'urgence pour cofinancer les activités d'évaluation décentralisées. Il sera important que le Groupe directeur de la fonction d'évaluation évalue si le Fonds d'évaluation d'urgence est suffisant ou si des mécanismes de financement supplémentaires sont nécessaires, notamment pour les évaluations d'impact.



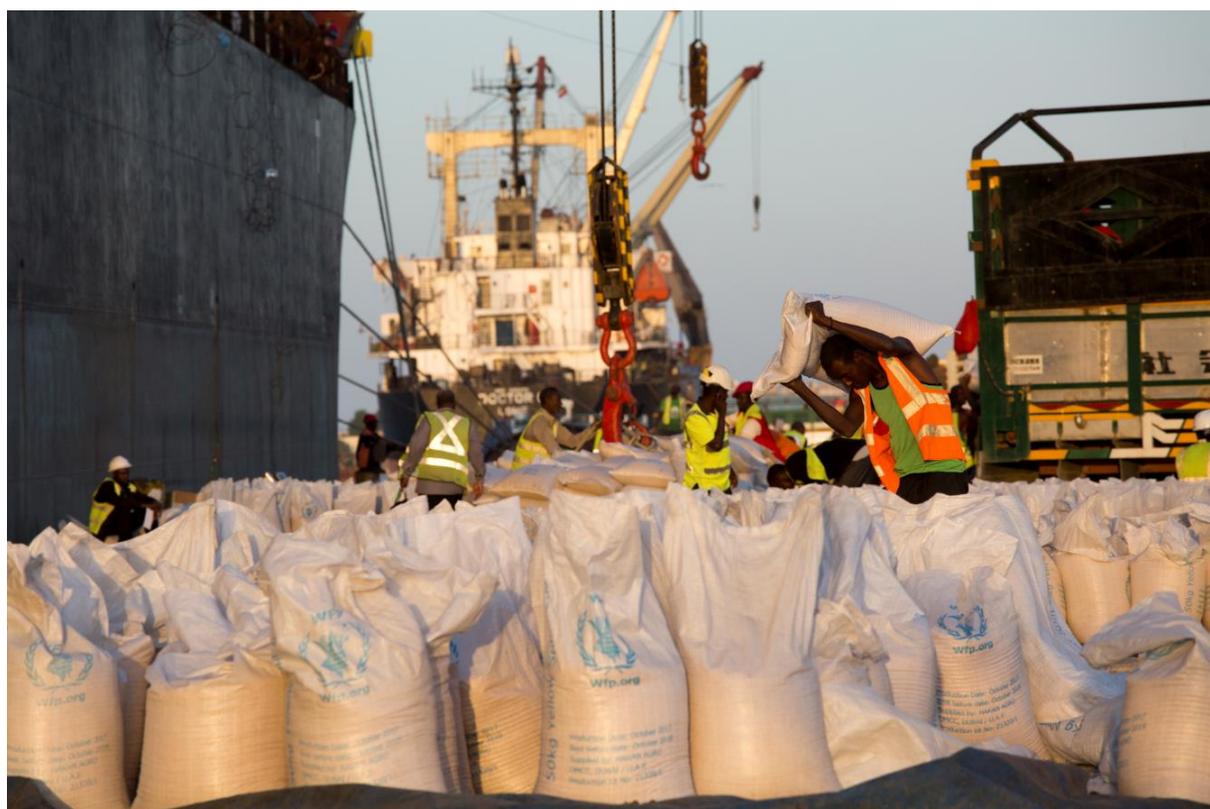
8.2 Ressources de la stratégie d'évaluation d'impact

Le PAM utilisera des fonds provenant de trois sources différentes : **les budgets des programmes de pays, les fonds des donateurs et gouvernementaux** ; et le **budget du Bureau de l'évaluation** (le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) et le financement multilatéral). La combinaison exacte de chaque source de financement variera en fonction des activités d'évaluation d'impact, des pays concernés et des budgets des programmes.

Au minimum, le PAM devra engager des ressources suffisantes pour couvrir les coûts fixes associés à la mise en œuvre de cette stratégie sur une base annuelle en utilisant une combinaison du budget administratif et d'appui aux programmes du Bureau de l'évaluation et du financement multilatéral. Cela permettra de garantir que les activités de base nécessaires à l'exécution de la fonction d'évaluation de l'impact du PAM ne dépendent pas d'un donateur individuel ou du budget d'un projet, afin de garantir l'indépendance et l'alignement des activités sur les priorités de l'organisation.

Le PAM s'efforcera également d'intégrer le coût des évaluations d'impact dans les budgets des programmes. Les données collectées aux fins de suivi peuvent potentiellement appuyer les évaluations d'impact, et les bureaux peuvent être en mesure d'intégrer les coûts des évaluations d'impact dans les propositions si cela est prévu dès le départ.

Le PAM s'efforcera de recenser de nouvelles sources de financement. Le Bureau de l'évaluation travaillera avec le Département des partenariats et de la gouvernance pour obtenir des contributions supplémentaires des donateurs afin de financer la fonction d'évaluation d'impact en vue d'améliorer les contributions du PAM aux données mondiales. Ces ressources serviront principalement à couvrir les coûts variables liés à la mise en œuvre de cette stratégie. Le Bureau de l'évaluation établira un fonds d'affectation spéciale pour les activités d'évaluation d'impact qui peuvent recevoir le soutien de plusieurs donateurs.



Annexe 1 : Plan d'action de la stratégie d'évaluation d'impact

DOMAINE DE TRAVAIL SUR L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
RÉSULTAT 1 : ÉVALUATION D'IMPACT INDÉPENDANTES, CRÉDIBLES ET UTILES								
1.2 Assurance qualité								
Mettre en place une fonction d'AT et d'AQ pour l'EI	■							
Administrer le service d'assistance de l'EI	▶							
1.3. Support qualité								
Fournir une assistance technique pour l'EI	▶							
1.5 Utilisation des évaluations d'impact								
Appuyer l'utilisation des données de l'EI	▶							
RÉSULTAT 2 : COUVERTURE CENTRALISÉE ET DÉCENTRALISÉE APPROPRIÉE								
Évaluations d'impact centralisées								
Réaliser des volets d'évaluation d'impact	▶							
Collecte de fonds pour les volets d'évaluation d'impact	▶							
Accueillir des événements liés aux volets	▶							
Produire des communications sur les volets	▶							
Évaluations d'impact décentralisées								
Appui du service d'assistance pour l'EI	▶							
Gérer les évaluations d'impact prioritaires	▶							
Recenser et guider les priorités thématiques	▶							

RÉSULTAT 3 : CAPACITÉS DE GESTION DES ÉVALUATIONS ADÉQUATES DANS L'ENSEMBLE DU PAM

3.1. Renforcement des capacités du PAM

Mettre à jour les orientations de l'EI	
Proposer des formations sur l'EI (par exemple, EvalPro)	
Lancement d'une série d'évaluateurs d'impact éminents	
Appuyer la coordination de l'EI	

3.2 Gouvernance de l'évaluation d'impact et dispositions institutionnelles

Établir une fonction consultative de l'EI	
---	--

3.3 Expertise en matière d'évaluation d'impact

Examiner les fournisseurs et partenaires de l'EI	
--	--

3.4 Dotation en personnel pour l'évaluation d'impact

Revoir les besoins en personnel de l'EI	
---	--

RÉSULTAT 4. PARTENARIATS D'ÉVALUATION ACTIFS SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

4.1. Partenariats

Établir des partenariats pour la mise en œuvre de l'EI	
S'engager auprès des partenaires financiers de l'EI	
S'engager auprès des praticiens	
S'engager auprès des institutions universitaires	
Participation à des associations d'évaluation, à l'American Evaluations Association, à l'European Evaluation Association, etc.	

4.2. Renforcement des capacités nationales et régionales

Soutien consultatif aux gouvernements partenaires	
---	--

C. COMMUNICATION ET GESTION DES CONNAISSANCES

Communications internes de l'EI	
Communications externes de l'EI	

Annexe 2 : Rôles et responsabilités en matière d'évaluation d'impact⁷

Le Bureau de l'évaluation fournira une assistance technique et une assurance qualité pour toutes les évaluations d'impact (EI) centralisées (EC) et décentralisées (ED). En outre, le Bureau de l'évaluation dirigera la gestion des EC provenant des volets ou recensées comme prioritaires par le PAM (par exemple, les EI multinationales et les grandes EI complexes). Les évaluations d'impact décentralisées seront également approuvées par le Bureau de l'évaluation à chaque étape du processus de mise en œuvre. Les responsables régionaux de l'évaluation sont le premier point de contact pour obtenir des conseils sur les évaluations d'impact décentralisées. Les responsables des programmes des bureaux régionaux (BR) jouent également un rôle important en veillant à ce que les évaluations d'impact centralisées et décentralisées répondent aux besoins du PAM en matière de données.

	PROCESSUS D'EI	RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU PAM										PRESTATAIRE D'EI
		Évaluations d'impact centralisées (volets et priorités)					Évaluations d'impact décentralisées					
		Bureau de l'évaluation	Responsable régional de l'évaluation	Siège	BR	BP	Bureau de l'évaluation	Responsable régional de l'évaluation	Siège	BR	BP	
PLANIFICATION	Identifier le type et la portée de l'évaluation	A/D, L	P	T	C	P	A/D	P, S		C	L	
	Estimer le budget et le calendrier	A/D, L				P	T	P, S			L	
	Lien avec le plan de suivi	T			T	L	T	P, S		T	L	
	Clarifier les dispositions relatives à l'impartialité et à l'indépendance	L				P	T	P, S			L	
	Convenir des rôles et responsabilités	L	C	T	T	P	T	P, S		T	L	
PRÉPARATION	Rédiger la note conceptuelle (EC) ou le mandat (ED)	L	C		C	P	C, S	P, S		C	L	
	Conclure les dispositions relatives à l'impartialité et à l'indépendance	L			P	P	T	P, S		P	L	
	Assurer la qualité, consulter et conclure la note conceptuelle (EC) ou le mandat (ED) de l'EI	L	C		T	P	T	P, S		T	P	
	Soumettre et faire approuver la note conceptuelle ou le mandat de l'EI	A/D	T			P	A/D	T			P	
	Sélectionner l'équipe d'évaluation et le budget	A/D, L				P	C, S	P, S		T	L	
	Préparer une bibliothèque de documents	L				P	T			T	L	

⁷ Rôles par ordre décroissant de responsabilité : A/D : Approuver/décider de l'étape ; D : Diriger – assume la responsabilité globale de l'étape ; P : Participer activement à l'étape ; S : Soutenir et revoir le processus avec des tâches spécifiques, si nécessaire ; et C : Commenter et conseiller sur l'étape du processus dans le cadre d'un examen par les pairs.

	Élaborer un plan de communication et d'apprentissage	L				P	T	T		C	L	
LANCEMENT	Mener l'orientation de l'équipe	L				P	T	T		T	L	P
	Entreprendre l'examen documentaire des documents	T				T	T				T	L
	Conduire les réunions de lancement	P				P	T	T		T	L	P
	Préparer le projet de rapport initial (RI)	T				T	T	T		C	T	L
	Assurer la qualité du RI	A/D, L	C		T	T	A/D	C, S		T	L	P
	Obtenir les autorisations éthiques nécessaires	T				T	T				T	L
	Soumettre et faire approuver le rapport initial de l'IE	A/D	T			P	A/D	T			P	P
	Conclure le plan de préanalyse et enregistrer le modèle d'EI	T				T	C, S				T	L
	Faire circuler et conclure le rapport initial	T	T		T	T	T	P, S		P, S	T	L
	COLLECTET ET ANALYSE DE	Préparer la collecte des données d'évaluation	P				P	T	T			T
Collecte de données		T				T	T				T	L
Effectuer une analyse préliminaire et des contrôles de qualité		P				T	T				T	L
Présentation des données et débriefing(s)		P				P	T	C		C	C, S	L
Effectuer une analyse d'impact complète selon le plan		P				T	T				T	L
RAPPORTS	Projet de rapport d'évaluation (ligne de base, ligne(s) médiane(s) et/ou ligne finale)	P	C			T	T				T	L
	Assurer la qualité du projet de rapport d'évaluation (ligne de base, ligne(s) médiane(s) et/ou ligne finale)	A/D, L			T	P	A/D, S	P, S		T	L	P
	Faire circuler le rapport pour commentaires (ligne de base, ligne(s) médiane(s) et/ou ligne finale)	L	P	P	P	P	P	P	P	P	L	T
	Conclure le projet de rapport d'évaluation (ligne de base, ligne(s) médiane(s) et/ou ligne finale)	P				T	T	C, S		C	T	L
	Soumettre et faire approuver le rapport final (ligne finale)	A/D, L				P	A/D, S	P, S		P, S	L	P
DIFFUSION	Préparer la réponse de la direction		T	L, P	P	L, P		T	P	P	L, P	
	Publier le rapport d'évaluation	A/D, L				P	A/D, S	C, S			L	P
	Diffuser et utiliser les résultats des évaluations	L	P	P	P	P	T	P	P	P	L	T

Acronymes

3ie	Initiative internationale pour l'évaluation d'impact
AFD	Agence Française de Développement
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministère fédéral de la coopération économique et du développement)
BRAC	Créer des ressources au sein des communautés
C4ED	Centre pour l'évaluation et le développement
CBT	Transferts en espèces
EC	Évaluation centralisée
CEF	Fonds d'évaluation d'urgence
CES	Stratégie d'évaluation
BP	Bureau de pays
ED	Évaluation décentralisée
DFID	Département britannique pour le développement international
DIME	Évaluation d'impact du groupe de recherche sur le développement
CA	Conseil d'administration
EGAP	Données en matière de gouvernance et de politique
GCF	Fonds vert pour le climat (FVC)
GEF	Fonds pour l'environnement mondial
HQ	Siège
EI	Évaluation d'impact
FIDA	Fonds international de développement agricole
OIM	Organisation internationale pour les migrations
IPA	Innovations pour la lutte contre la pauvreté
IRC	Comité international de secours
FRI	Feuille de route intégrée
JPAL	Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
OEV	Bureau de l'évaluation
OSN	Division nutrition
MAM	Malnutrition aiguë modérée
S&E	Suivi et évaluation
PSA	Budget administratif et d'appui aux programmes (AAP)
BR	Bureau régional
REO	Responsable régional de l'évaluation
RMP	Gestion et suivi des performances
SDG	Objectif de développement durable
UN	Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
PAM	Programme alimentaire mondial
WS	Domaine de travail de la Stratégie d'évaluation

Crédit photo

Photo de couverture : PAM/Rein Skullerud

Photo page 4: PAM/Saikat Mojumder

Photo page 6: PAM/Ricci Shryock

Photo page 7: PAM/Ricci Shryock

Photo page 8: PAM/Samir_Jung_Thapa

Photo page 10: PAM/Mike Bloem

Photo page 15: PAM/Agron Dragaj

Photo page 17: PAM/Saikat Mojumder

Photo page 20: PAM/Agron Dragaj

Photo page 21: PAM/Shehzad Noorani

Photo page 22: PAM/Kauser Haider

Photo page 24: PAM/Mohammad Gamal

Photo page 27: PAM/Agron Dragaj

Photo page 30: PAM/Nyani Quarmyne

Programme alimentaire mondial | Bureau de l'évaluation

 www.wfp.org/independent-evaluation

 wfp.evaluation@wfp.org

 via Giulio Cesare Viola 68, Rome - Italie