

Mesurer les résultats,  
diffuser les enseignements

2012

## Rapport annuel sur l'évaluation

Bureau de l'évaluation Mai 2013



**Programme Alimentaire Mondial**



# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>2</b>
<b>Résumé</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Constatations issues des évaluations</b>	<b>8</b>
Évaluations globales de politiques et de stratégies	8
Évaluations d'impact	12
Évaluations de portefeuilles de pays	15
Conclusions et recommandations générales	20
<b>L'évaluation au PAM</b>	<b>22</b>
Activités d'évaluation menées en 2012	22
Activités destinées à promouvoir l'apprentissage issu des évaluations et l'utilisation de celles-ci	23
Amélioration de la qualité des évaluations	24
Participation au système international d'évaluation	25
Ressources humaines et financières disponibles pour l'évaluation	25
Perspectives dans le domaine de l'évaluation	27
<b>Annexe I</b>	<b>28</b>
Fiches recapitulatives pour les évaluations de portefeuilles de pays	28
<b>Annexe II</b>	<b>31</b>
Fiches recapitulatives pour les évaluations d'impact	31
<b>Annexe III</b>	<b>34</b>
Personnel du Bureau de l'Évaluation	34
<b>Sigles utilisés</b>	<b>35</b>

# Avant-propos

Le rapport annuel sur l'évaluation récapitule les conclusions de toutes les évaluations que le Bureau de l'évaluation a effectuées au cours de l'année précédente et rend compte de sa performance à l'échelle institutionnelle, ainsi que de la réalisation de son plan de travail et des activités d'évaluation connexes.

Le partenariat est au cœur du rôle du PAM dans le système de l'action humanitaire internationale et occupe une place centrale dans les récents débats tenus sur la scène internationale, qui ont notamment porté sur les objectifs de développement pour l'après-2015 et sur le Programme de transformation initié par le Comité permanent interorganisations.

Le partenariat revêt également une importance cruciale pour les bénéficiaires auxquels le PAM entend venir en aide, qu'ils soient victimes de crises soudaines, ou à évolution lente, ou encore de crises prolongées sous l'effet de facteurs liés aux politiques, à l'économie ou à la gouvernance, ainsi qu'à des conflits, des catastrophes naturelles ou au changement climatique.

Le PAM souscrit aux bons principes en matière de partenariat, tels que l'égalité, la transparence, l'approche axée sur les résultats, la responsabilité et la complémentarité, qui figurent au nombre des Principes pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires énoncés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Le rapport cette année met en lumière les conclusions et les enseignements utiles au travail en partenariat du PAM, reflétant l'importance de cet élément qui est devenu un thème commun de toutes les évaluations achevées en 2012.



Helen Wedgwood  
*Directrice, Bureau de l'évaluation  
Programme Alimentaire Mondial*

# 2012

## Constatations issues des évaluations

Les rapports des dix évaluations achevées en 2012 contiennent tous des constatations majeures concernant les partenariats. Ces études portaient sur des aspects très divers du travail du PAM dans des environnements fragiles et touchés par des conflits, et revêtent un intérêt particulier au regard des Objectifs stratégiques 1, 3 et 4. En outre, l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé était centrée sur cet élément de l'action du PAM dont l'importance ne cesse de croître dans les situations d'urgence et le contexte du développement, et joue un rôle central dans le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire.

Le partenariat était au cœur des évaluations du module de la logistique et de la stratégie relative au secteur privé, qui ont toutes deux conclu que le PAM est un partenaire apprécié et qu'il sait tirer parti de ses partenariats. Toutefois, malgré les résultats appréciables obtenus, il faudra consolider encore les partenariats à tous les niveaux si l'on veut atteindre des objectifs de plus haut rang.

Les opérations dans le cadre du système d'action groupée ont favorisé l'amélioration des approches de la logistique sous l'effet d'une coordination plus poussée qui a renforcé l'exécution des programmes, et par là même les effets des interventions humanitaires sur les populations touchées. Ces opérations ont été jugées pertinentes, efficaces et également porteuses de valeur pour les organisations participantes. Le compte spécial du PAM destiné au module mondial de la logistique ainsi que le mécanisme de préfinancement ont sensiblement amélioré les délais d'intervention et la probabilité d'obtenir des effets directs.

La conduite par le PAM de modules d'action groupée a été largement plébiscitée, bien que son engagement dans le débat global sur les politiques et dans les actions d'information ait reculé au fil du temps. Les systèmes financiers et les dispositifs de notification du PAM utilisés dans le cadre du module n'ont pas répondu aux besoins de transparence des partenaires, ce qui a nui au respect de l'obligation redditionnelle, à l'analyse comparative et à l'évaluation quantitative des coûts et avantages des services communs.

Le soutien du secteur privé a contribué à combler d'importants déficits de financement, surtout dans le contexte des nouvelles approches du PAM, et nombre des contributions positives aux objectifs du PAM recensées étaient principalement le fruit de partenariats de longue date avec les entreprises dans des domaines tels que la nutrition et lors de la survenue brutale de crises. Néanmoins, la coordination interne s'est avérée faible et la stratégie n'a pas établi une distinction suffisamment marquée entre partenariat et collecte de fonds, brouillant les genres au détriment des résultats dans les deux secteurs.

Les évaluations des portefeuilles de pays ont confirmé les solides capacités du PAM dans le domaine de la logistique et de l'exécution, en particulier pour les grandes opérations de secours d'urgence. Les évaluations ont noté une tendance à adopter des approches plus extensives et plus stratégiques vis-à-vis des partenariats au fil du temps, accompagnée d'efforts accrus visant à coordonner le ciblage, à renforcer l'emploi de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, et des données de suivi et d'évaluation pour guider la planification et les opérations.

Parmi les facteurs limitant l'efficacité figuraient une approche des contraintes parfois plus réactive que proactive, associée à une vision et une stratégie à moyen terme peu claires; une analyse insuffisante des causes profondes de l'insécurité alimentaire; et une tendance à se cantonner aux modèles traditionnels d'exécution. L'insuffisance de la coordination opérationnelle et le peu d'attention accordée à la durabilité, au renforcement des capacités et à la prise en charge des activités par les pays se sont soldés par des occasions manquées de réaliser les bénéfices potentiels d'une démarche plus intégrée.

La série d'évaluations conjointes de l'impact de l'assistance alimentaire en faveur de réfugiés de longue date a mis clairement en évidence la nécessité de renforcer les partenariats, faisant ressortir que l'approche actuelle n'était pas adaptée et qu'il fallait mettre en place un nouveau partenariat stratégique entre les organismes et la communauté internationale.

Les messages à caractère général sur le travail en partenariat découlant des constatations de toutes les évaluations conduites en 2012 indiquent que:

- Le PAM devrait améliorer la formulation et la gestion des rôles et des responsabilités entre les bureaux à l'échelle mondiale, régionale et à celle des pays.
- Il convient d'accorder davantage d'attention à l'égalité, aux bénéfices mutuels, à la complémentarité, aux avantages comparatifs et à la responsabilité mutuelle dans les partenariats du PAM afin de tirer le meilleur parti de leur potentiel et des bénéfices partagés.
- Le travail du PAM avec ses partenaires exige plus de transparence, fondée sur des données mises à jour et communiquées régulièrement sur les coûts et avantages.
- La stratégie et la sélection des partenariats exigent plus d'analyse et de cohérence, particulièrement en ce qui concerne les partenariats avec des acteurs gouvernementaux.

Les quatre recommandations capitales dégagées des travaux particuliers d'évaluation et de synthèse préconisent ce qui suit:

- i) Intégrer la compréhension et l'application des principes de bon partenariat, sur la base d'une approche sans exclusive et stratégique applicable à tous les types de partenariat.
- ii) Réaffirmer l'importance des stratégies de pays et préciser leur rôle dans la gouvernance, les partenariats et les cadres stratégiques et opérationnels du PAM.
- iii) Donner suite aux engagements pris de renforcer les systèmes de suivi et de notification qui permettront au PAM de systématiquement communiquer des données et rendre compte de la planification, des coûts et avantages, des résultats et des effets directs des opérations.
- iv) Veiller à l'application plus rigoureuse et plus systématique des outils d'analyse pour étayer l'efficacité des programmes du PAM, y compris l'analyse des conflits, des politiques, des moyens d'existence, des disparités entre les sexes et des capacités des partenaires.

## L'évaluation au PAM

Le Bureau de l'évaluation a mené à bien 100 pour cent de son programme de travail pour 2012, qui comportait quatre évaluations conduites conjointement. Par sa contribution à la prise de décisions stratégiques et son analyse des produits de diffusion, le Bureau a continué à promouvoir la prise en compte des enseignements dégagés des évaluations. Plusieurs évaluations ont suscité un intérêt considérable tant en interne que sur le plan international. Les directives applicables aux évaluations ont été actualisées afin d'améliorer la concordance, en particulier dans les domaines de la transparence des analyses, de la communication et des recommandations; et celles relatives aux évaluations de portefeuille de pays ont été complétées pour intégrer des principes régissant les partenariats internationaux ainsi que des indications pour mesurer la gestion des risques. Le travail visant à améliorer dans les évaluations la couverture des questions concernant les femmes et de l'efficacité a débuté en 2012. Le personnel a continué à contribuer au système international d'évaluation, notamment en ce qui concerne les évaluations en temps réel, le traitement de la problématique hommes femmes dans l'évaluation et le mécanisme d'examen par les pairs de la fonction d'évaluation.

L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM auquel doivent procéder en 2013 le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement portera sur les progrès accomplis depuis la dernière étude de ce type effectuée en 2007 et fera le point des récentes initiatives institutionnelles visant à renforcer la culture organisationnelle du PAM, créer des conditions propices à l'évaluation et améliorer la capacité en la matière. Les recommandations issues de cet examen sont attendues en 2014 et serviront à façonner la future stratégie d'évaluation au sein du Bureau et plus largement au sein du PAM.

# Introduction

Après la présente introduction, la section 2 fait la synthèse des constatations issues des évaluations achevées en 2012 et se termine par des recommandations à l'intention du PAM. La section 3 passe en revue les activités du Bureau de l'évaluation, y compris sa participation au système international d'évaluation, son travail de promotion de l'application des enseignements tirés des évaluations et d'amélioration de la qualité de ces études. Le rapport se termine par un bref aperçu des perspectives pour l'avenir.

Le plan de travail de l'évaluation pour 2012 a été établi en conformité avec la stratégie d'évaluation récemment

élaborée, qui privilégie les évaluations stratégiques complexes et les évaluations d'impact d'opérations multiples, et qui vise à contribuer à la fois à l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage. Les synthèses d'évaluations ont été adjointes à la stratégie pour renforcer les synergies, l'apprentissage et la fonctionnalité. Le tableau 1 présente la liste des dix rapports correspondant aux évaluations achevées en 2012: deux évaluations globales, trois évaluations de portefeuille de pays, trois évaluations d'impact et deux synthèses. La figure 1 montre leur aire géographique. Des précisions sur l'aire géographique des évaluations sont données à la section 3.

**Tableau 1: Rapports d'évaluation établis en 2012**

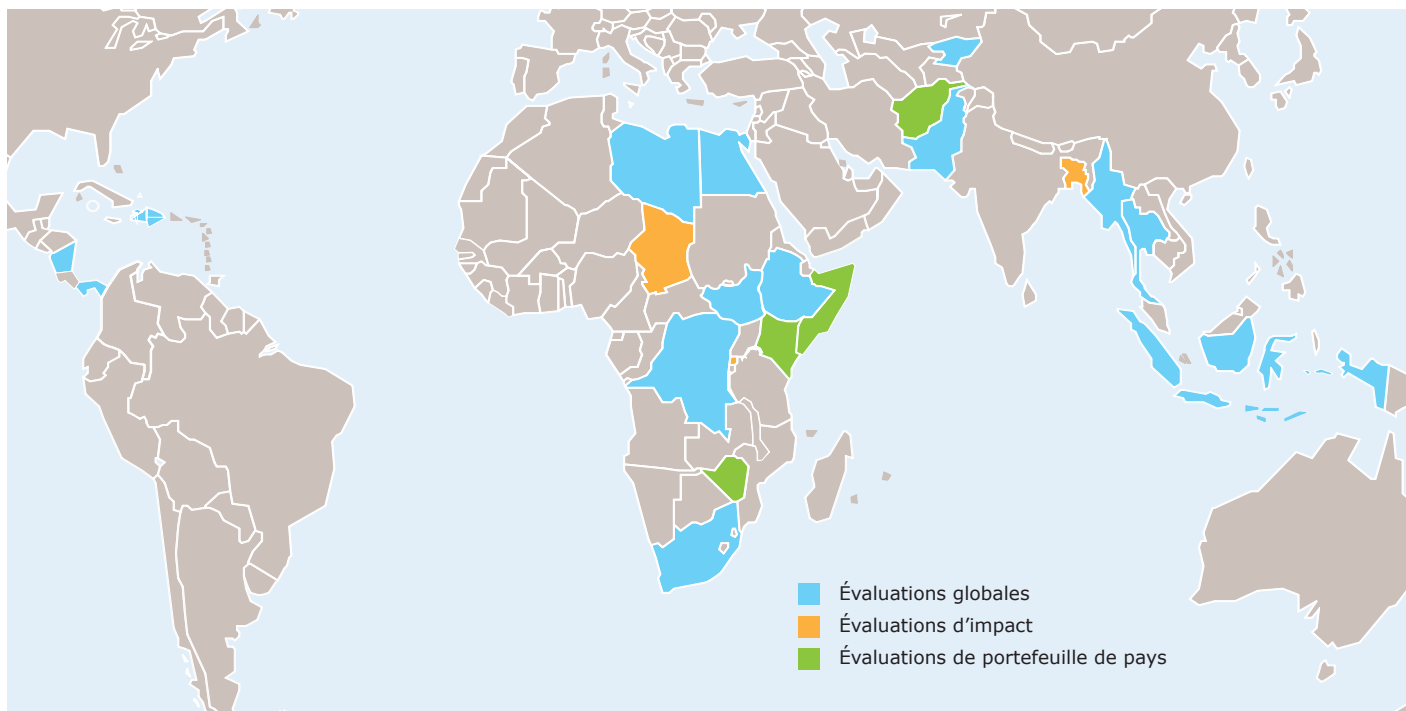
Type d'évaluation	Thème
Globale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Module mondial de la logistique</li><li>• Stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé</li></ul>
Portefeuille de pays	Positionnement stratégique, performance et résultats du PAM au niveau des pays: <ul style="list-style-type: none"><li>• Afghanistan</li><li>• Somalie</li><li>• Zimbabwe</li></ul>
Impact	Assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées: <ul style="list-style-type: none"><li>• Rwanda</li><li>• Tchad</li><li>• Bangladesh</li></ul>
Synthèse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire</li><li>• Assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées</li></ul>

Source: Bureau de l'évaluation.

Si les constatations ne peuvent être considérées comme représentatives de toutes les opérations de PAM, les évaluations conduites en 2012 ont porté sur un large échantillon de son travail dans des contextes fragiles et touchés par des conflits, tout particulièrement en rapport avec les Objectifs stratégiques 1, 3 et 4<sup>1</sup>. En outre, l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de

partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé était centrée sur cet élément de l'action du PAM qui prend une importance croissante dans les situations d'urgence et le contexte du développement, et joue un rôle central dans le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire.

**Figure 1: Évaluations par type, en 2012**



Le partenariat était un thème commun à toutes les évaluations. Il s'est imposé à la suite du rapport de synthèse, paru en 2012, de quatre évaluations stratégiques conduites en 2011 sur la transition du PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Les évaluations du module de la logistique et les travaux menés de concert avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans le cadre des situations de réfugiés prolongées étaient centrés sur les partenariats du PAM dans le système d'aide humanitaire. Les trois évaluations de portefeuille de pays ont donné un aperçu du positionnement du PAM, particulièrement en ce qui concerne la priorité croissante attachée aux principes en matière de partenariat humanitaire international et à la pratique dans les environnements fragiles et touchés par des conflits, comme en témoignent les travaux du Forum de haut niveau de Busan sur l'efficacité de l'aide et le Programme de transformation lancé par le Comité permanent interorganisations.

Les Principes en matière de partenariat établis par le Dispositif mondial d'aide humanitaire en 2007<sup>2</sup> ont servi à formuler les messages issus des évaluations

globales. Les principes pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires définis par le Comité de l'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont été appliqués aux évaluations des portefeuilles d'activités de l'Afghanistan et de la Somalie. Les deux séries de principes sont récapitulées dans l'encadré 1. Les principales constatations, leçons et recommandations ayant trait aux partenariats sont synthétisées dans les messages de portée générale figurant dans le présent rapport.

Le travail en partenariat a également été appliqué au processus d'évaluation, comme en témoignent les quatre évaluations conduites conjointement en 2012, ce qui est un chiffre record pour le Bureau de l'évaluation. Le temps supplémentaire et la complexité accrue qu'impose un tel travail collectif sont compensés par les avantages découlant de l'élargissement du champ couvert, du renforcement de l'obligation redditionnelle, de l'apprentissage collectif et de l'utilisation potentielle des résultats, à mesure que les organisations concernées donnent suite aux évaluations.

<sup>1</sup> Objectifs stratégiques: 1 – Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence; 3 – Remettre sur pied les communautés et reconstruire leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition; et 4 – Réduire la faim chronique et la dénutrition.

<sup>2</sup> Dispositif mondial d'aide humanitaire et Pacte mondial des Nations Unies. 2007. *Principes en matière de partenariat*.



## Encadré 1: Principes en matière de partenariat humanitaire

### Principes en matière de partenariat approuvés par le Dispositif mondial d'aide humanitaire

#### *Égalité*

L'égalité suppose le respect mutuel entre les membres du partenariat, indépendamment de leur taille et de leur pouvoir.

#### *Transparence*

La transparence est réalisée à travers le dialogue (sur un pied d'égalité), l'accent étant mis sur les consultations précoces et le partage rapide des informations.

#### *Démarche axée sur les résultats*

Une action humanitaire efficace doit être fondée sur la réalité et orientée vers l'action, avec une coordination des capacités opérationnelles axée sur les résultats.

#### *Responsabilité*

Les organisations humanitaires ont une obligation éthique les unes envers les autres d'accomplir leurs tâches de façon responsable, avec intégrité et de façon pertinente et appropriée.

#### *Complémentarité*

La diversité de la communauté humanitaire constitue un atout si les organismes tirent parti de leurs avantages comparatifs et complètent les contributions de chacun. La capacité locale est l'un des principaux actifs à renforcer et sur lequel prendre appui.

Source: [www.globalhumanitarianplatform.org](http://www.globalhumanitarianplatform.org)

### Principes pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires définis par le CAD de l'OCDE

1. Prendre le contexte comme point de départ.
2. Ne pas nuire.
3. Faire du renforcement de l'État l'objectif fondamental.
4. Accorder la priorité à la prévention.
5. Reconnaître qu'il existe des liens entre les objectifs politiques, sécuritaires et de développement.
6. Promouvoir la non-discrimination comme fondement de sociétés stables et sans exclus.
7. S'aligner sur les priorités locales d'une manière différente selon le contexte.
8. S'accorder sur des mécanismes concrets de coordination de l'action des acteurs internationaux.
9. Agir vite, mais rester engagé assez longtemps pour avoir des chances de réussite.
10. Éviter de créer des poches d'exclusion.

Source: OECD. [www.oecd.org/dac/incaf/38368714.pdf](http://www.oecd.org/dac/incaf/38368714.pdf) 2007

# Constatations issues des évaluations

Cette section récapitule les constatations et messages majeurs issus de chaque type d'évaluation, et présente les conclusions et recommandations capitales découlant de toutes les évaluations menées à bonne fin par le Bureau en 2012.

## Évaluations globales de politiques et de stratégies

S'appuyant sur l'évaluation du système global d'action groupée réalisée par le Comité permanent interorganisations en 2010, l'évaluation conjointe du module mondial de la logistique constitue la première étude d'un module individuel. Elle était centrée sur la contribution du PAM au système international de modules à vocation humanitaire, concrétisée par: la mise en place d'une cellule et de systèmes d'appui au module mondial de la logistique; la coordination de partenariats au niveau mondial et à celui des pays; et la fourniture de services logistiques dans les situations d'urgence. L'évaluation a été gérée conjointement par les bureaux de l'évaluation du PAM, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Ministère néerlandais des affaires étrangères. L'évaluation de la stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé mise en œuvre par le PAM était centrée sur les efforts que celui-ci déploie pour mobiliser auprès de partenaires du secteur privé (notamment entreprises et entités à but non lucratif ainsi que particuliers), des appuis financiers et autres au profit de la réalisation de buts communs.

Ces deux évaluations étaient de portée globale. Outre l'analyse de données secondaires et l'examen de documents, des résultats d'enquêtes et de plus de 440 entretiens, les équipes chargées des évaluations se sont

rendues dans huit pays<sup>3</sup> et se sont penchées sur la situation dans sept autres au travers d'études théoriques<sup>4</sup>. Compte tenu de l'ampleur des domaines couverts, les évaluateurs ont recouru à des ateliers participatifs pour valider les constatations et formuler les recommandations.

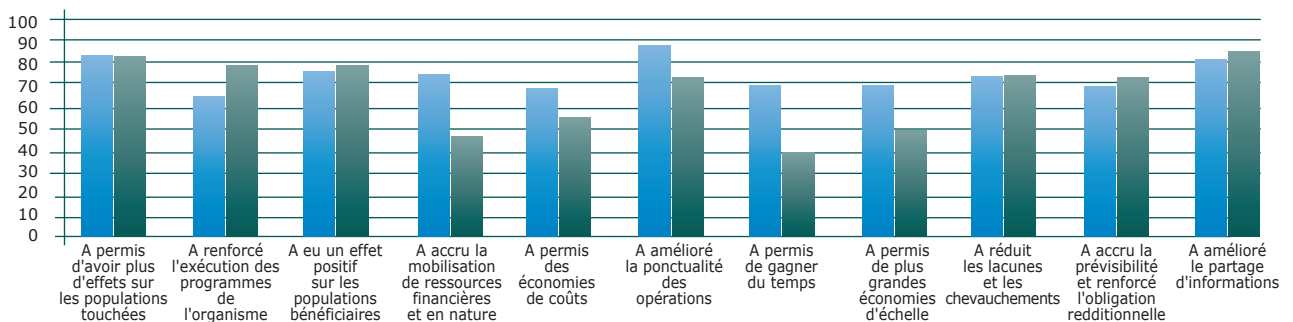
## Évaluation conjointe du module mondial de la logistique

Cette évaluation a mesuré, au niveau mondial et à celui des pays, la satisfaction globale à l'égard des produits, services et activités du module, ainsi que son efficacité, son efficience, son degré d'utilisation et ses résultats.

Entre 2005 et 2011, le module a participé à 42 interventions humanitaires dans 29 pays. La satisfaction était unanime en ce qui concerne le processus d'activation, conçu pour combler les lacunes de la logistique humanitaire. Il est ressorti de l'évaluation que les opérations du module avaient contribué à améliorer les approches appliquées à la logistique, la coordination accrue renforçant l'exécution des programmes, et par là l'effet des interventions humanitaires sur les populations touchées.

Les opérations du module ont été jugées pertinentes, efficaces et utiles aux organisations participantes. Le compte spécial du PAM pour le module mondial de la logistique et les mécanismes de préfinancement ont considérablement réduit les délais d'intervention et accru la probabilité de voir les effets directs recherchés se concrétiser. Les opinions des parties prenantes sur les résultats du travail en partenariat avec le module sont récapitulées à la figure 2.

**Figure 2: Impressions des interlocuteurs concernant les résultats du travail en partenariat avec le module de la logistique (% de réponses positives)**



Source: Joint Global Logistics Cluster Evaluation.

■ PAM ■ Partenaires

<sup>3</sup> Égypte, Éthiopie, Kenya et Soudan du Sud en Afrique; Indonésie et Pakistan en Asie; et Haïti et Nicaragua en Amérique latine et dans les Caraïbes.

<sup>4</sup> République démocratique du Congo, Sénégal et Soudan en Afrique; Libye en Afrique du Nord; et Bangladesh, Inde et République kirghize en Asie.

En ce qui concerne la fourniture de services, le module de la logistique répondait convenablement aux besoins de ses partenaires en matière de transport et d'entreposage; l'équipe d'évaluation a réfuté l'idée selon laquelle le PAM tirait des avantages disproportionnés des services communs. Il n'existait pas de catalogue des services communs au moment de l'évaluation et les lacunes répertoriées portaient sur l'aptitude du module à offrir des services concernant le dédouanement et les achats. Toutefois, les difficultés liées au mandat, au statut juridique et à la gestion des risques ont limité les possibilités pour le module de combler ces lacunes.

La direction et le personnel de la cellule d'appui s'attachaient principalement à fournir un appui sur le terrain, conformément aux objectifs du système d'action groupée; néanmoins, les évaluateurs ont trouvé qu'ils auraient pu investir davantage dans la gestion, le suivi de la performance, les partenariats et l'élaboration d'outils, de directives et de systèmes à l'échelle mondiale.

Le travail du module a bénéficié d'un soutien considérable de la part des donateurs, et l'intégration par le PAM des coûts de 9,5 postes dans son budget de base a contribué à maintenir son rôle, bien que certains besoins de financement au niveau global n'aient pas été couverts.

Le rôle de chef de file exercé par le PAM a été largement approuvé, malgré le recul avec le temps de son engagement dans le dialogue sur les politiques globales et l'action d'information, et le fait que ses systèmes de financement et de communication de données n'ont pas permis d'instaurer le degré de transparence voulu pour susciter la confiance des partenaires. Cela a nui au respect de l'obligation redditionnelle, à l'évaluation comparative et à l'analyse quantitative des coûts et avantages des services communs.

Le manque d'approches systématiques a réduit l'aptitude du module à tirer des enseignements de l'expérience et à les mettre en pratique, particulièrement pour ce qui était des opérations au niveau des pays, mais des progrès sont apparus au fil du temps, en grande partie grâce aux compétences du personnel de base du module.

L'équipe d'évaluation a formulé diverses recommandations visant à améliorer le travail global du module mondial de la logistique, et préconisé de concevoir un plan stratégique, accompagné du renforcement de la structure organisationnelle et de la prise de décisions, de l'amélioration de la gestion des ressources humaines du module ainsi que des systèmes relatifs aux finances et à l'établissement des rapports, de l'élargissement du domaine couvert par les partenariats et de l'amplification de la participation à la coordination globale des politiques et des modules.

### ***Évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé***

Le Pacte mondial des Nations Unies de 1999 constitue le cadre général de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le monde des affaires. Le Secrétaire général a publié de nouvelles directives en 2009<sup>5</sup>, établissant les principes régissant les

arrangements de coopération avec le secteur des entreprises. Ces principes stipulent notamment de promouvoir les buts, les valeurs communes et les principes de l'Organisation des Nations Unies, de définir clairement les rôles et les responsabilités, de préserver l'intégrité et l'indépendance, de respecter l'égalité des chances et de veiller à la transparence.

La stratégie de 2008 avait pour objectifs d'élargir les partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé et de mettre au point un modèle d'autofinancement. Commandée face à un contexte financier difficile, particulièrement s'agissant des financements prévisibles et flexibles qui sont de plus en plus nécessaires pour réaliser les objectifs du Plan stratégique, l'évaluation a porté sur la qualité et les résultats de la stratégie, sur la manière dont ces résultats ont été obtenus et sur les moyens d'améliorer l'approche du PAM.

L'équipe d'évaluation a salué l'existence d'une stratégie approuvée par le Conseil, laquelle constitue pour le PAM un outil supplémentaire de gouvernance et de responsabilisation dans un domaine d'importance croissante, et elle a noté que la plupart des organismes de référence ne sont pas dotés d'un instrument équivalent. Cependant, les évaluateurs ont estimé que la stratégie ne faisait pas suffisamment la distinction entre partenariat et mobilisation de fonds, ce qui a pour effet d'estomper les délimitations conceptuelles et stratégiques au détriment des résultats sur les deux éléments. La volonté de mobiliser des fonds et de nouer des partenariats est forte, mais il faut y consacrer davantage de ressources et donner les conseils nécessaires. En outre, le modèle d'autofinancement et de commission de gestion encourage à privilégier la mobilisation de fonds privés au détriment du partenariat de longue durée autour d'objectifs communs.

Le soutien du secteur privé a contribué à combler d'importants déficits de financement, particulièrement en ce qui concerne les nouvelles approches du PAM: 35 pour cent des fonds privés ont été affectés à ces approches, alors que le PAM leur consacrait 10 pour cent de ses ressources globales. De nombreuses contributions positives aux objectifs du PAM ont été répertoriées, particulièrement dans le cadre de partenariats de longue durée avec des entreprises qui présentent des avantages comparatifs dans des domaines techniques tels que la nutrition, et qui ont des installations et des possibilités d'accès dont le PAM ne dispose pas, notamment dans le cas de situations d'urgence survenant brutalement.

Toutefois, la commission de gestion prélevée sur les ressources provenant du secteur privé n'a pas été appliquée de manière systématique et a été source de confusion parmi les partenaires et au sein du PAM. La mise en œuvre de la stratégie n'a pas été suffisamment coordonnée, et les rôles de l'unité spécialisée, des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des autres parties concernées ainsi que les relations entre eux manquaient de clarté. Les objectifs, la portée et les limites des partenariats institutionnels n'étaient pas toujours définis avec précision, et les dispositifs de gestion n'offraient pas une protection suffisante contre les conflits d'intérêts.

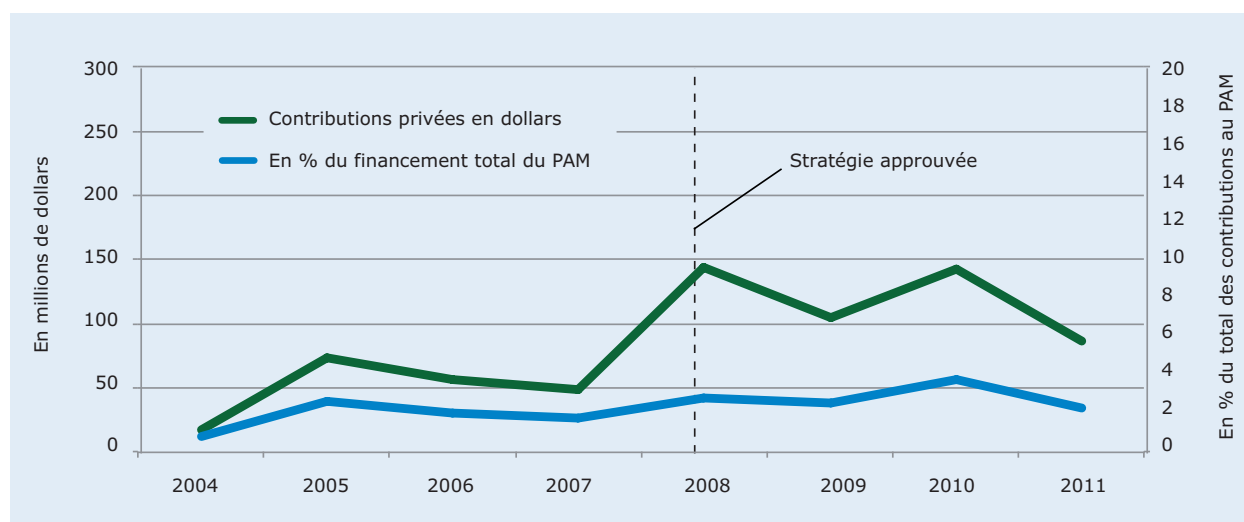
Malgré de bons progrès en direction des objectifs établis pour les recettes annuelles et les contributions

<sup>5</sup> Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. 2009. *Directives sur la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le monde des affaires.*

en nature, les résultats globaux étaient mitigés, avec des écarts sensibles entre les chiffres atteints et les objectifs pour 2017. Ce bilan ne soutient pas davantage la comparaison avec celui d'autres organisations<sup>6</sup>, qui ont toutes enregistré des augmentations de leurs contributions provenant de sources privées entre 2009 et 2011. La Figure 3 montre la grande variabilité des ressources globales mobilisées, qui marquent une

baisse ces dernières années et un écart persistant entre le pourcentage visé des contributions du secteur privé dans le financement total du PAM (établi à 10 pour cent) et la proportion effective. Les évaluateurs ont conclu que six des neuf objectifs cibles ont peu de chances d'être atteints d'ici à 2017 sans modification de la politique et de la stratégie du PAM.

**Figure 3: Évolution des contributions privées en faveur du PAM, 2004–2011**



Source: Rapports annuels sur les résultats du PAM, qui ne comprennent pas les dons extraordinaires en nature.

Le montant substantiel des ressources nécessaires pour établir et maintenir des partenariats avec le secteur des entreprises n'a pas toujours été mesuré ou pris en compte dans la prise de décisions. Même si ce type de partenariat est susceptible de générer d'importantes contributions en nature, il ne permet généralement pas de mobiliser le financement flexible dont le PAM a de plus en plus besoin en tant qu'organe d'assistance alimentaire. Par rapport à la démarche d'organismes comparables, le PAM n'a pas suffisamment exploré les possibilités de financement par des fondations, ni la mobilisation de ressources auprès du grand public.

S'établissant à 6 pour cent du montant levé, les coûts de mobilisation de fonds se sont avérés sensiblement inférieurs aux 25 pour cent permis dans la stratégie. Le PAM n'a pas appliqué la commission de gestion de manière systématique, ou au taux admissible de 13 pour cent, et moins de la moitié du prêt disponible a été utilisé. Ces facteurs ont limité le potentiel d'investissement et affaibli les résultats. Toutes les entités comparables dépensaient proportionnellement plus que le PAM pour la mobilisation de fonds auprès du secteur privé.

Il est recommandé dans l'évaluation d'élaborer des stratégies distinctes et détaillées pour la mobilisation des ressources et pour les partenariats; de faire une plus large place aux partenariats et à la mobilisation de fonds auprès du grand public et de fondations indépendantes; d'intégrer les coûts de la mobilisation

des ressources privées dans le budget global du PAM plutôt que de continuer à les financer au moyen d'une commission de gestion distincte; de mettre en œuvre des plans définissant les priorités dans l'établissement de partenariats et la mobilisation de fonds; de modifier la structure hiérarchique en vue de renforcer la coordination interne; et de réviser les procédures du PAM en matière de diligence requise afin d'éviter les conflits d'intérêts et de faire en sorte que les approbations soient données au niveau des projets plutôt que des organisations.

### Messages concernant les partenariats

Les messages ci-après issus des évaluations globales s'inspirent des principes internationaux en matière de partenariats humanitaires, qui reposent eux-mêmes sur les principes du Dispositif mondial d'aide humanitaire et du Pacte mondial.

#### • Coordination interne

**Message 1: Le PAM devrait améliorer la formulation et la gestion des rôles et des responsabilités entre les bureaux à l'échelon mondial, régional et national.** L'évaluation de la stratégie concernant le secteur privé faisait état d'un manque de clarté en ce qui concerne les priorités, les rôles et les responsabilités, et mentionnait l'insuffisance des corrélations entre les pays et le Siège. S'agissant de l'évaluation du module mondial de la logistique, étaient

<sup>6</sup> HCR, UNICEF, grandes organisations non gouvernementales (ONG) humanitaires et Pacte mondial des Nations Unies.

évoquées certaines ambiguïtés et incohérences dans les rapports hiérarchiques, la sélection du personnel et la représentation auprès des équipes de pays et des coordonnateurs de l'action humanitaire.

**Message 2: Les résultats du PAM doivent beaucoup aux synergies et aux systèmes internes, mais la coordination pourrait être améliorée.** Il a été constaté que le fait d'avoir établi la cellule d'appui au module mondial de la logistique au sein de la Division de la logistique avait eu pour effet de faciliter l'accès à l'infrastructure logistique du PAM, à ses compétences, ainsi qu'à la formation et aux outils qu'il propose, et d'en stimuler l'utilisation. Le compte spécial du module mondial de la logistique et les mécanismes de préfinancement ont sensiblement raccourci les délais d'intervention alors que d'autres acteurs avaient besoin d'informations et d'un soutien prévisible. Il a néanmoins été signalé que l'alignement, la compréhension et l'appui des bureaux de pays posaient des difficultés particulières. Avec le temps, les bureaux de pays ont acquis une meilleure compréhension des responsabilités du module mondial de la logistique et du PAM, mais leur perception reste disparate. Il a été constaté que la Division des partenariats avec le secteur privé manquait de ressources pour contribuer à la mobilisation de ressources et appuyer les activités que mènent les bureaux de pays dans ce domaine.

#### • Complémentarité

Les deux évaluations ont relevé des exemples de partenariats qui mettent à profit les avantages comparatifs des différentes parties. Les résultats les plus remarquables ont été obtenus dans le cadre de partenariats de plus longue durée sur la nutrition et les interventions d'urgence, domaines dans lesquels les entreprises partagent avec le PAM des objectifs qui vont au-delà des simples rapports de financement.

**Message 3: Les avantages comparatifs du PAM en font souvent un partenaire naturel; pour maximiser l'impact, il faudrait amplifier ces avantages en mettant l'accent sur la complémentarité des efforts visant la réalisation de buts communs.** Les avantages comparatifs du PAM tiennent à ses capacités logistiques, à sa présence dans les pays, à son infrastructure, à son rayon d'action, aux compétences de son personnel et à sa culture du résultat. Les entreprises partenaires reconnaissaient que ces atouts avaient contribué à accroître les bienfaits allant aux pauvres et aux victimes de la malnutrition en comparaison avec les résultats obtenus dans le cadre d'autres partenariats. Toutefois, le secteur privé recherche de plus en plus des partenariats qui vont au-delà de la seule fourniture de fonds et met l'accent sur la complémentarité entre les objectifs de responsabilité sociale des entreprises et leurs objectifs commerciaux plus larges.

**Message 4: le PAM devrait énoncer clairement sa stratégie de partenariat avec les gouvernements nationaux.** Les deux évaluations ont dressé un bilan mitigé de l'efficacité des efforts engagés par le PAM s'agissant d'améliorer les capacités des gouvernements nationaux, leurs systèmes et la prise en charge des activités par les pays, conformément aux

principes internationaux relatifs à l'efficacité de l'aide et à l'engagement humanitaire. Des exemples positifs ont été signalés, mais les deux évaluations ont relevé des lacunes stratégiques dans l'exposé de la manière dont les efforts du PAM avaient (ou n'avaient pas) contribué aux capacités nationales<sup>7</sup>. L'évaluation stratégique des partenariats<sup>8</sup> réalisée en 2011 indiquait que l'aptitude du PAM à répondre aux demandes de renforcement des capacités était limitée et qu'il était difficile de satisfaire à ces requêtes dans le cadre de modèles conçus pour des projets de courte durée. Il ressort de la série d'évaluations conduites en 2012 sur l'assistance alimentaire à l'intention de populations réfugiées<sup>9</sup> que les modalités d'exécution de projets de courte durée avaient eu aussi pour effet d'empêcher des partenariats efficaces de promouvoir l'autosuffisance.

L'interconnexion avec les gouvernements nationaux dépendait pour une large part de leur capacité et de leur aptitude à s'engager. Les partenariats et le transfert des responsabilités aux gouvernements nationaux étaient souvent plus efficaces dans les situations en rapport avec le développement ou avec une catastrophe naturelle que dans les situations de crise complexes où les capacités et la neutralité posaient problème.

#### • Égalité

**Message 5: Il convient d'accorder une plus grande attention à l'égalité, aux avantages mutuels et à l'obligation redditionnelle dans les partenariats du PAM afin d'en maximiser le potentiel et les bénéfices partagés.** Le domaine et l'échelle des capacités d'intervention du PAM font de lui un partenaire recherché mais ces atouts peuvent être source de déséquilibres qu'il faut gérer avec soin. L'égalité était visible dans le travail de coordination du module mondial de la logistique, reflétant l'investissement du PAM dans le renforcement des compétences théoriques et pratiques de son personnel affecté à la logistique dans le domaine des services, notamment en matière de facilitation, de coordination et de gestion des relations. Toutefois, les prestations de services du module mondial de la logistique tenaient davantage du rapport prestataire-client que du partenariat.

L'évaluation du partenariat avec le secteur privé a montré qu'au PAM, les concepts d'égalité et d'avantages mutuels n'étaient pas convenablement intégrés. Ainsi, son travail avec le secteur privé mettait l'accent sur les contributions financières plutôt que sur le partenariat intégral. Si les rapports de ce type comportent dans une certaine mesure des avantages et des responsabilités mutuels, ils n'en demeurent pas moins inégaux. Les partenariats dans lesquels tous les protagonistes voyaient clairement les avantages découlant de leur accord et s'étaient entendus sur les buts et les modalités étaient ceux qui ont rencontré le moins de difficultés. Les deux évaluations citaient le partenariat établi de longue date entre l'équipe d'intervention logistique d'urgence et United Parcel Service, TNT, Agility et Maersk comme exemple de partenariat dont la force reposait sur la définition claire des rôles, des responsabilités et des protocoles ainsi que sur les atouts de chacune des sociétés impliquées.

<sup>7</sup> L'absence de stratégie claire pour le module mondial de la logistique ou d'agrément parmi ses membres sur ce que doit être son rôle dans le renforcement des capacités nationales est en partie due au caractère ambigu des directives émanant du Comité permanent interorganisations à ce sujet.

<sup>8</sup> "Rapport succinct de l'évaluation stratégique des partenariats dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire (WFP/EB.1/2012/6-A).

<sup>9</sup> "Rapport de synthèse des évaluations d'impact réalisées conjointement par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le PAM sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées (WFP/EB.1/2013/6-C).

## • **Transparence**

**Message 6: Le travail du PAM avec ses partenaires exige plus de transparence, fondée sur des données actualisées et communiquées régulièrement sur les coûts et avantages.** Les partenaires citent systématiquement la nécessité pour le PAM d'améliorer la transparence, faisant écho à l'évaluation stratégique du travail du PAM en partenariat réalisée en 2011. Le manque de transparence perçu semblait découler de défaillances dans les systèmes de suivi et de notification du PAM ainsi que dans sa communication aux partenaires des données sur les coûts-avantages. On peut s'attendre à de nouvelles exigences en la matière résultant de la récente adhésion du PAM à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

## • **Valeurs et principes partagés/Préserver l'intégrité et l'indépendance**

**Message 7: La sélection des partenaires est un choix délicat pour le PAM et exige plus d'analyse et de cohérence.** La nature et le mode de gestion des partenariats varient considérablement en fonction des activités du PAM, et chacune des évaluations contenait des recommandations préconisant que celui-ci apporte des modifications à sa pratique. Ces conseils s'inscrivent dans le prolongement des constatations issues d'évaluations antérieures<sup>8</sup>, qui avaient relevé que le PAM ne disposait que d'un nombre limité de critères de sélection pour décider des partenariats, ce qui entravait l'adoption d'une approche plus stratégique du choix des partenaires.

Les critères de diligence requise pour la sélection des partenaires du secteur privé n'ont pas été appliqués de manière cohérente. Les procédures de diligence requise pour les partenariats avec les entreprises étaient généralement appliquées au macro-niveau. Un conflit d'intérêts a été détecté dans le département chargé d'évaluer la diligence requise, car celui-ci dépendait des fonds qu'il générerait en vertu du modèle d'autofinancement. Il a été préconisé dans l'évaluation de transférer la responsabilité des examens relatifs à la diligence requise et d'évaluer cet élément au niveau des projets plutôt que d'accorder une autorisation générale aux entreprises, de manière à ce que les questions d'éthique soient traitées au niveau des projets ou des pays.

Le module mondial de la logistique fonctionne comme un partenariat ouvert dans lequel les acteurs ne font pas l'objet d'une enquête et peuvent choisir à tout moment de participer ou de se retirer. Les difficultés surviennent lorsque les intervenants suivent des principes différents ou disposent d'une capacité limitée à assurer des services. Il est particulièrement difficile d'établir des principes communs d'éthique pour coordonner l'action ou collaborer avec des acteurs du secteur des entreprises ou du secteur militaire, étant donné la multiplicité des politiques et des principes. Les évaluateurs ont suggéré d'établir un groupe consultatif stratégique et des groupes de partenaires animés des mêmes idées en se fondant sur le profil des parties prenantes et une définition claire des responsabilités des acteurs.

## **Évaluations d'impact**

La série d'évaluations d'impact mesurant la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées a été achevée en 2012. Ces évaluations ont été réalisées conjointement avec le HCR en utilisant un cadre commun pour faciliter la synthèse des constatations. C'était la première fois que le Bureau de l'évaluation procédait conjointement à des évaluations d'impact et le rapport de synthèse de ces travaux était le premier du genre à avoir été présenté au Conseil d'administration du PAM.

La communauté internationale cherche depuis longtemps à aider les réfugiés à mener une existence autonome et indépendante. Après une longue collaboration dans le domaine de la fourniture d'une assistance aux réfugiés, le PAM et le HCR ont adopté en 2002 un nouveau mémorandum d'accord, actualisé en 2011, par lequel ils renouvelaient leur engagement à passer d'une politique de soins et de prise en charge des réfugiés à une politique qui encourage l'autosuffisance et les solutions durables. Pour le PAM, cela signifiait aller au-delà des distributions de nourriture pour inclure de nouvelles formes d'assistance, notamment la formule Vivres contre travail (VCT), des interventions nutritionnelles améliorées, des innovations en matière d'achats de produits alimentaires, de nouvelles modalités de livraison, le renforcement des capacités et le soutien aux moyens d'existence en attendant la mise en place de solutions durables, dont l'intégration dans les communautés d'accueil, la réinstallation ou le rapatriement des réfugiés.

Cette série d'évaluations portait sur quatre situations dans le cadre desquelles le HCR et le PAM collaboraient de longue date et elle avait pour objet de mesurer les effets et la contribution de l'assistance alimentaire apportée aux réfugiés vivant dans des camps pendant de longues périodes (généralement plus de 20 ans), au Bangladesh, en Éthiopie, au Rwanda et au Tchad.

Toutes les évaluations ont utilisé des données primaires et analysé l'évolution d'indicateurs nutritionnels tels que les taux de malnutrition aiguë globale, de malnutrition aiguë grave, de malnutrition chronique et de retard de croissance, chaque fois que les données étaient disponibles. La sécurité alimentaire des ménages a été mesurée en utilisant le score de consommation alimentaire, le score de diversité du régime alimentaire et l'indice des stratégies de survie.

Les évaluations ont mesuré les effets par rapport aux résultats attendus d'un modèle logique établi à partir de documents du HCR et du PAM. Comme récapitulé au tableau 2, ce modèle postule que les efforts combinés des deux organismes contribuent à accroître l'autosuffisance des réfugiés en trois étapes, à compter de leur arrivée: le *court terme*, avec l'atténuation de la faim, l'augmentation de la consommation alimentaire, la sécurité et la protection de base; le *moyen terme*, avec l'amélioration de l'état nutritionnel et des capacités relatives aux moyens d'existence; et le *long terme*, avec l'autosuffisance en attendant des solutions durables (intégration locale, réinstallation ou rapatriement). Globalement, la série d'études a testé la validité du modèle logique et de l'approche d'ensemble, et a analysé la mesure dans laquelle les stratégies étaient efficaces, réalistes et crédibles, particulièrement du point de vue des bénéficiaires.

**Tableau 2: Résumé du modèle logique d'assistance alimentaire aux réfugiés dans des situations prolongées**

Period	Assistance	Résultats attendus
Court terme	Assistance face aux situations d'urgence	Vies sauvées; amélioration de la consommation alimentaire; sécurité et protection; niveau minimal d'autosuffisance
Moyen terme	Transition des secours d'urgence à des interventions complémentaires, par exemple, eau, assainissement, éducation, logement	Amélioration de l'assortiment alimentaire, de l'état nutritionnel (malnutrition aiguë et chronique), de l'éducation, de la capacité des bénéficiaires à mettre en place des moyens d'existence; activités créatrices de revenu
Long terme	Interventions portant sur les moyens d'existence; création d'avoirs	Autosuffisance des réfugiés; intégration locale; réinstallation ou rapatriement

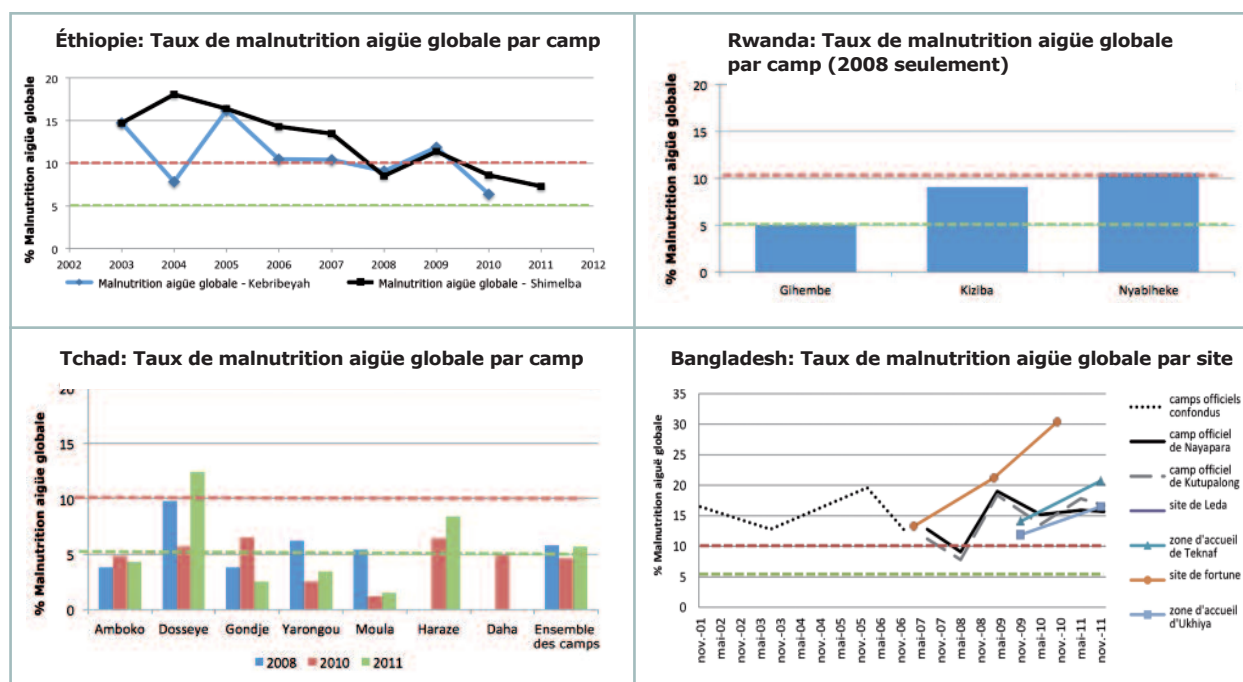
Source: Documents d'évaluation.

• **Sécurité alimentaire et nutrition**

Les évaluations ont confirmé l'impact positif de l'assistance alimentaire sur l'atténuation immédiate de la faim. Dans tous les cas, la situation nutritionnelle globale était particulièrement préoccupante, mais l'analyse tendancielle des taux de malnutrition aiguë globale chez les réfugiés faisait apparaître les effets positifs de l'assistance alimentaire au fil du temps et en comparaison avec les mêmes taux chez la population hôte locale dans les quatre pays. Comme le montre la figure 4, au Tchad les taux de malnutrition aiguë globale dans les camps étaient relativement stables, proches du niveau "acceptable" sur le plan international (5 pour cent), et généralement meilleurs que ceux relevés auprès de la population locale. En Éthiopie, l'évolution était devenue positive à partir de 2005, à

l'exception d'un pic en 2009, mais les taux restaient au-dessus du niveau "acceptable". Au Rwanda, les taux de malnutrition aiguë globale dans les camps s'échelonnaient entre 5 et 10,6 pour cent en 2008, seule année pour laquelle des données étaient disponibles au moment de l'évaluation<sup>10</sup>. Les données pour le Bangladesh montraient une détérioration de la situation, qui était passée de "grave" à "critique" (15 pour cent ou plus) pour tous les réfugiés. Toutefois, les taux dans les camps étaient semblables ou meilleurs que ceux de la population d'accueil, et sensiblement meilleurs que ceux relevés sur les sites de fortune occupés par les réfugiés rohingya non enregistrés, qui atteignaient 30 pour cent, soit le double du seuil "critique" fixé par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

**Figure 4: Taux de malnutrition aiguë globale parmi les groupes de population étudiés**



<sup>10</sup> Une évaluation de la nutrition réalisée par le HCR en 2012 fait apparaître une amélioration des taux de malnutrition aiguë globale de 2 à 3 pour cent.

Les contraintes financières et les ruptures de la filière d'approvisionnement ont amené à réduire dans certains cas les rations au-dessous de la norme de 2 100 kilocalories par jour, entraînant des carences en protéines et micronutriments. Au Rwanda, les réfugiés n'ont jamais reçu les rations complètes prévues. Au Tchad, la diminution de moitié des rations a abaissé la consommation alimentaire sur le plan qualitatif et quantitatif, notamment du fait que les activités complémentaires prévues n'ont pas été mises en place de façon adéquate.

À moyen terme, les effets limités de l'assistance alimentaire sur la sécurité alimentaire se sont traduits par des proportions inacceptables de ménages de réfugiés, particulièrement ceux dirigés par une femme, qui restaient exposés à l'insécurité alimentaire, avec des scores de diversité alimentaire faibles et des taux d'anémie et de retard de croissance élevés dans les quatre cas. À l'exception des camps au Tchad qui avaient reçu des rations complètes, moins de la moitié des ménages réfugiés parvenaient à un score de consommation alimentaire acceptable. Les taux de malnutrition chronique atteignaient au moins 30 pour cent, qui est le seuil de gravité élevée, dans tous les cas et dépassaient 40 pour cent, soit le seuil critique, au Rwanda. Toutefois, la situation était meilleure pour les réfugiés bénéficiant d'une assistance alimentaire que pour les Rohingyas non enregistrés au Bangladesh et pour la population locale au Tchad.

#### • Autosuffisance et moyens de subsistance

À plus long terme, les évaluations ont permis de constater que l'évolution escomptée vers l'autosuffisance n'avait pas eu lieu. Dans tous les cas, l'appui aux moyens de subsistance et les options dont disposaient les réfugiés étaient limités. Ainsi ils n'avaient pas accès aux marchés officiels du travail, sauf au Rwanda, ni à des terres adaptées à l'agriculture, sauf au Tchad. Par conséquent, les réfugiés recouraient le plus souvent à des travaux informels dans de mauvaises conditions, les exposant à des risques et les mettant en concurrence avec la population locale. Au Bangladesh, le transfert de valeur que représente l'assistance alimentaire a influé sur le choix d'activité économique, de sorte que les réfugiés enregistrés avaient de meilleures qualifications et des emplois moins risqués que les Rohingyas non enregistrés.

Avec peu d'options pour gagner leur vie, les réfugiés devaient recourir à des stratégies de survie de remplacement dans une économie familiale régie par les cycles de distribution. Les principales sources de revenu et de garantie étaient les rations alimentaires et les articles non alimentaires, qui étaient vendus ou échangés essentiellement pour subvenir aux besoins de base et pour payer les frais de mouture, les services de santé et les dépenses scolaires.

#### • Protection et problématique hommes-femmes

En règle générale, c'étaient les femmes qui géraient l'approvisionnement alimentaire du ménage et assumaient la charge et les risques de l'endettement. Pourtant, sauf au Rwanda, leur participation aux comités de gestion des camps restait limitée. Dans les quatre pays, les activités de subsistance des femmes étaient particulièrement précaires et les exposaient souvent à des risques. Beaucoup de femmes et d'adolescentes étaient tributaires d'activités telles que la collecte du bois de feu, la mendicité et les services domestiques; elles avaient fréquemment recours aux relations sexuelles pour obtenir des faveurs ou assurer leur survie.

Les réfugiés ont souvent déclaré qu'ils se sentaient plus en sécurité à l'intérieur des camps, mais dans les quatre cas des problèmes liés à la protection ont été signalés. Partout, les femmes étaient plus vulnérables à cause d'actes de violence familiale et parce qu'elles étaient en quête de moyens de subsistance. Dans les ménages exposés à l'insécurité alimentaire, les filles étaient parfois contraintes à des mariages précoces et les femmes obligées d'accepter des mariages non souhaités.

Les évaluations ont fait apparaître des différences considérables dans les mesures de protection; les interventions contre les actes de violence sexuelle et sexiste visaient à parer au plus pressé et ne s'attaquaient pas aux causes du problème, telles que perçues par les femmes et les filles réfugiées.

#### • Relations avec les communautés d'accueil

Les évaluations ont présenté un bilan mitigé des relations entre les réfugiés et les populations hôtes. Elles n'étaient jamais purement hostiles ni purement harmonieuses, mais elles avaient tendance à être meilleures en cas d'affinités culturelles. Les conflits se produisaient habituellement lorsque l'assistance alimentaire fournie aux réfugiés donnait aux populations locales pauvres le sentiment que leurs besoins étaient ignorés et/ou lorsque les réfugiés étaient en concurrence avec la population locale pour les emplois et les rares ressources naturelles. Le HCR et le PAM ont eu très peu de contacts avec les communautés d'accueil et n'ont pas saisi certaines occasions de créer des synergies.

#### • Facteurs influant sur les résultats

Deux facteurs contextuels importants se sont dégagés: les politiques de financement des donateurs et les politiques des gouvernements hôtes. Le soutien à long terme des réfugiés de longue date s'intègre difficilement aux modalités de financement des donateurs traditionnels, qui différencient l'assistance humanitaire de celle liée au développement. Il en est résulté de graves pénuries de fonds et un appui insuffisant à l'acquisition de l'autosuffisance. La mobilité et l'accès aux marchés du travail sont des conditions essentielles pour parvenir à l'autosuffisance. Dans les quatre pays, les gouvernements hôtes n'ont pas autorisé l'intégration officielle des réfugiés, les terres mises à la disposition de ceux-ci ont été insuffisantes et leur mobilité a été restreinte.

Les facteurs relevant du PAM qui ont le plus influé sur les résultats étaient les occasions manquées de synergies avec les populations d'accueil dans le cadre des programmes portant sur les moyens de subsistance et la protection sociale; le peu de suite donnée aux missions conjointes d'évaluation et la médiocre planification des actions conjointes; les inexactitudes dans le registre des ménages réfugiés et la fréquence insuffisante des revalidations; les distributions d'articles non alimentaires trop peu fréquentes et mal programmées; et le suivi inadéquat des distributions de vivres.

La conclusion dominante de cette série d'évaluations est que l'évolution prévue vers l'autosuffisance n'a pas eu lieu. La réponse de la communauté internationale pour aider les réfugiés en situation de crise prolongée ne donne pas les résultats escomptés. Pour résoudre les problèmes qui font obstacle aux progrès, une action concertée de tous les acteurs est nécessaire, et doit être étayée par la volonté politique et financière de donner aux réfugiés les moyens d'apporter des contributions



productives aux pays où ils vivent et d'appuyer, le cas échéant, d'autres solutions durables à plus long terme.

Étant entendu que le PAM et le HCR ne peuvent à eux seuls venir à bout de telles difficultés, le rapport de synthèse appelle à une révision du cadre conceptuel et formule cinq recommandations adressées aux divers acteurs: le PAM et le HCR devraient élaborer une stratégie et des mécanismes de gestion propres à assurer la transition vers l'autosuffisance, en adoptant une approche plus globale et en nouant des partenariats appropriés à l'échelle institutionnelle et à celle des pays; le Comité permanent interorganisations devrait renforcer le système international d'obligation redditionnelle pour s'acquitter de cette responsabilité commune; les équipes de pays des Nations Unies devraient engager des spécialistes des moyens de subsistance et susciter une volonté politique en faveur d'une nouvelle approche; les donateurs devraient surmonter les obstacles liés aux modalités de financement; et les équipes de pays du PAM et du HCR devraient élaborer des stratégies communes pour les programmes afin de garantir que la transition vers l'autosuffisance sera appuyée.

## Évaluations de portefeuilles de pays

La majeure partie du travail du PAM se déroule dans des environnements complexes, fragiles, en proie à des conflits ou à l'instabilité. Les évaluations des portefeuilles de pays réalisées en 2012 au Zimbabwe, en Somalie et en Afghanistan en témoignent<sup>11</sup> et portent le total de cette série à 12 depuis sa mise en place en 2008/09. Ce type d'étude évalue le positionnement stratégique et les choix, la performance et les résultats du portefeuille de toutes les opérations et activités du PAM dans le pays, et fournit des données factuelles pour étayer la prise de décisions relatives à la future stratégie et à la programmation dans le respect du Plan stratégique du PAM. Les évaluations couvraient les périodes 2006–2010 au Zimbabwe, 2006–2011 en Somalie, et 2010–2012 en Afghanistan.

### • Contexte et opérations du PAM

Les trois pays connaissaient une crise humanitaire aiguë et des besoins substantiels en matière de sécurité alimentaire. Au Zimbabwe, 10 à 15 pour cent des ménages sont touchés par l'insécurité alimentaire pendant les périodes où la faim atteint son point culminant. Les niveaux d'aide humanitaire par habitant que reçoivent la Somalie, où la situation de famine a été déclarée dans six régions en 2011, et l'Afghanistan sont parmi les plus élevés au monde. Dans les trois pays, l'effondrement des services de base a particulièrement touché les femmes et les enfants.

Les besoins humanitaires ont été aggravés par l'instabilité et le conflit, restreignant l'espace humanitaire et limitant l'accès du PAM aux populations en crise. L'extrême volatilité, la complexité de l'économie politique et la fusion des priorités en matière d'aide et de celles concernant les politiques ont compliqué la prise de décisions stratégiques et opérationnelles du PAM. En Somalie et en Afghanistan, le conflit en cours a eu des incidences sur la couverture des opérations du PAM.

Les portefeuilles du PAM dans les trois pays se caractérisaient par des opérations de grande envergure reposant principalement sur les distributions générales de vivres. Par exemple, à son point culminant en 2009, l'opération d'urgence du PAM absorbait près de 50 pour cent du budget des Nations Unies pour la Somalie, ciblant presque la moitié de la population du pays, soit plus de 3 millions de personnes. La majeure part du portefeuille pour la Somalie était consacrée aux secours, une opération d'urgence lancée en 2009 ayant pris le relais de l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) conduite en 2006–2008. Le portefeuille afghan panachait secours et redressement, avec une importante composante Vivres pour l'éducation et une opération d'urgence couvrant 14 provinces touchées par la sécheresse.

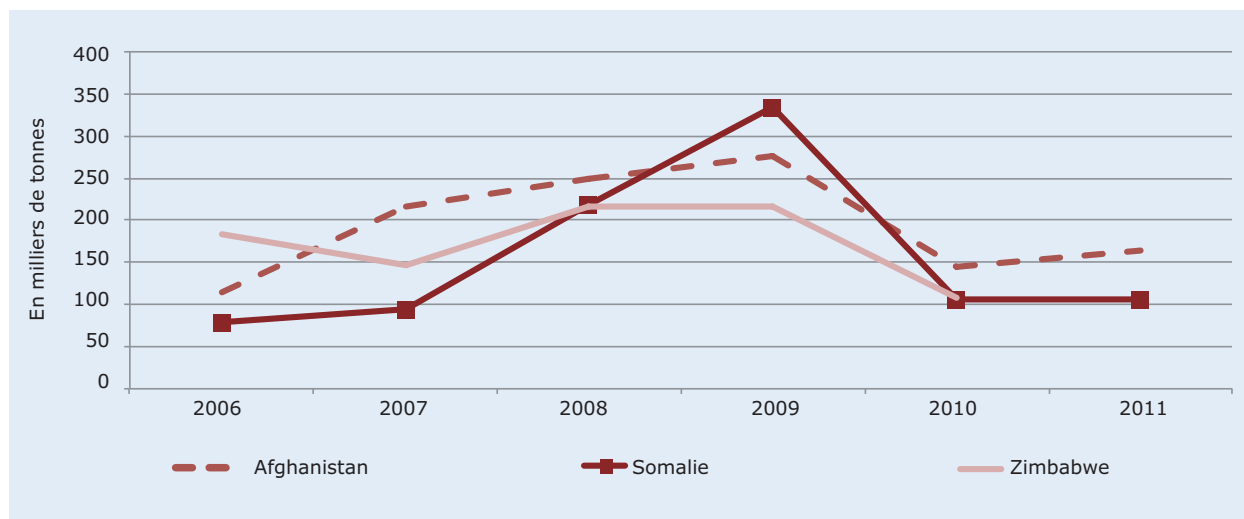
L'instabilité et la volatilité étaient des caractéristiques marquantes des opérations du PAM dans les trois pays. Le portefeuille du Zimbabwe couvrait deux périodes, correspondant au passage de l'aide privilégiant les distributions générales de vivres à grande échelle (2006–2008) à un programme plus souple reposant sur des approches novatrices adopté début 2009, en réponse au relèvement macro-économique et à la stabilisation politique.

L'irrégularité des niveaux de financement a eu des répercussions considérables sur la couverture des interventions en Afghanistan et en Somalie, du fait que les plans n'étaient pas assortis de contributions correspondantes en provenance des donateurs. En 2009, l'IPSR en Afghanistan était la deuxième plus vaste opération du PAM, absorbant 9 pour cent de son budget global et ciblant 7,6 millions de personnes avec une enveloppe de 1,2 milliard de dollars É.-U.; un an plus tard, les distributions de vivres avaient chuté de 40 pour cent, passant de plus de 250 millions de tonnes à 150 millions. Comme indiqué à la figure 5, seulement 76 pour cent des bénéficiaires prévus ont reçu ces denrées alimentaires, tandis que le financement était tombé à tout juste 45 pour cent du montant projeté.

En Somalie, comme le montre la figure 5, l'opération s'est amplifiée puis a diminué de 300 pour cent en l'espace de trois ans. Dans les trois pays, le PAM est fortement dépendant d'une étroite base de donateurs: l'un d'entre eux a assuré à lui seul 60 pour cent du financement pour la Somalie; deux bailleurs de fonds ont fourni 73 pour cent des ressources pour l'Afghanistan; et quatre ont couvert 75 pour cent des besoins pour le Zimbabwe. Quand ces contributions ont commencé à baisser ou n'ont plus été disponibles, le PAM a été contraint de réduire ses opérations, avec les conséquences pour la couverture des bénéficiaires qui sont illustrées à la figure 6. Un tel contexte explique combien il est difficile pour le PAM de choisir parmi les diverses priorités tandis que l'insécurité alimentaire se maintient à des niveaux élevés, et souligne l'importance d'analyses solides pour étayer les décisions.

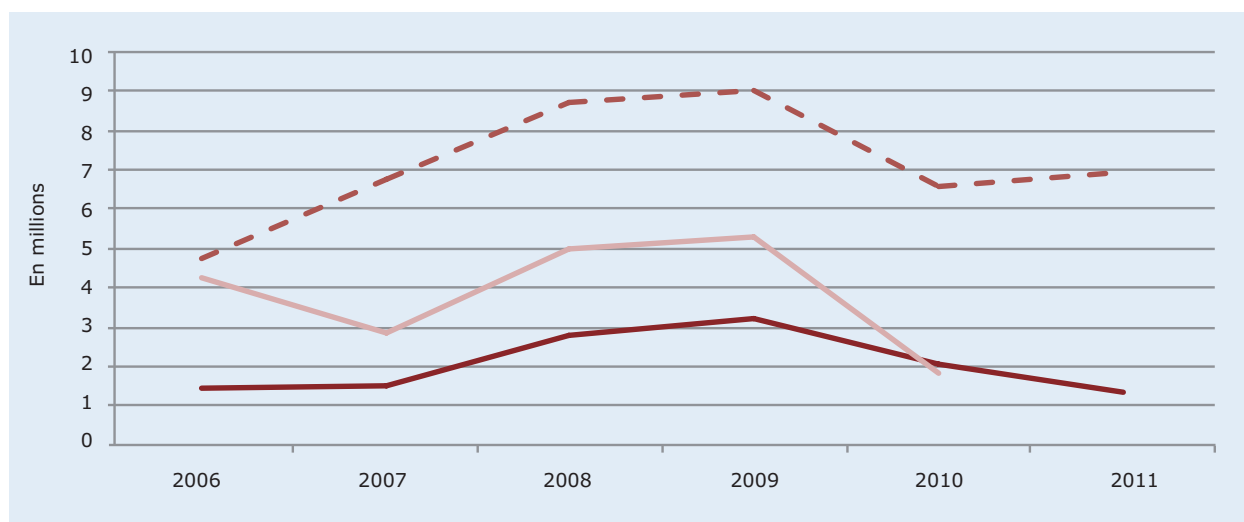
<sup>11</sup> Les trois pays figurent sur la liste harmonisée des situations fragiles établie par la Banque mondiale pour 2012.

**Figure 5: Quantité de produits alimentaires distribués**



Sources: Rapports normalisés sur les projets 2006–2011. Les données pour 2011 sont issues des évaluations des portefeuilles relatifs à l'Afghanistan et à la Somalie uniquement.

**Figure 6: Nombre effectif des bénéficiaires**



Sources: Rapports normalisés sur les projets 2006–2011. Les données pour 2011 proviennent des évaluations des portefeuilles relatifs à l'Afghanistan et à la Somalie uniquement.

### Positionnement stratégique

#### • Alignement sur les besoins en matière de sécurité alimentaire et d'aide humanitaire

Il ressort des trois évaluations réalisées en 2012 que les portefeuilles du PAM étaient dans l'ensemble pertinents en ce qui concerne les besoins humanitaires, et que les modalités appliquées ont permis certains ajustements compte tenu de l'évolution du contexte. Au Zimbabwe, le PAM est passé de la distribution générale de vivres en début de période à l'expérimentation de nouvelles modalités à mesure que le redressement économique s'amorçait. Toutefois, en Somalie et en Afghanistan, il s'en est surtout tenu aux programmes traditionnels déployés dans les situations de crise, sans suffisamment chercher à explorer d'autres modèles d'exécution propres à améliorer la pertinence de son action. L'analyse de l'aide alimentaire en tant que réponse efficace aux besoins humanitaires des différents groupes, tels que les

ménages d'éleveurs en Somalie ou les femmes vulnérables en Afghanistan, était insuffisante; de même, les effets de distorsion que pourrait avoir cette aide sur les économies locales fondées sur l'agriculture et le pastoralisme ainsi que les incidences des réorientations et des évolutions des politiques n'ont pas été assez étudiés.

#### • Alignement sur les principes et les bonnes pratiques à l'échelle internationale

Si l'évaluation du portefeuille du Zimbabwe a conclu que le PAM avait largement réussi à composer avec la complexité du contexte du pays, celles pour l'Afghanistan et la Somalie ont relevé que l'alignement sur les principes et les bonnes pratiques à l'échelle internationale applicables aux acteurs de l'aide humanitaire et du développement était incomplet. Faute d'analyse détaillée du conflit au stade de la conception, la gestion du portefeuille, particulièrement au cours des premières

phases, n'a pas suffisamment pris en compte cette dimension pour faciliter l'adaptation à des environnements opérationnels changeants, et notamment aux dynamiques des politiques. Le manque de rigueur des analyses des risques et du conflit réalisées par le PAM, dans un contexte où la démarcation entre le domaine humanitaire et le domaine politique est floue, a rendu parfois difficile le respect du principe d'impartialité. Les évaluateurs ont observé que dans les deux cas les enseignements avaient été appliqués à un stade plus tardif du cycle des portefeuilles et que les ajustements apportés à l'approche des partenariats et des modalités opérationnelles permettaient d'espérer une meilleure prise en compte du conflit.

#### • **Alignement et partenariats avec les acteurs étatiques**

Comme signalé dans d'autres évaluations de portefeuilles, le PAM s'est heurté à des tensions dans ses tentatives d'harmonisation avec les acteurs étatiques tout en répondant aux impératifs humanitaires. Les évaluations ont confirmé que le PAM avait poursuivi sans relâche ses efforts pour coordonner l'action avec les gouvernements, même lorsque les possibilités étaient rares. Au Zimbabwe, les réformes foncières et les ordres politiques ont entraîné d'importants déplacements de populations urbaines. Même si au départ le programme d'appui aux personnes déplacées que le PAM avait mis en place n'était pas en phase avec la politique nationale, son attitude réceptive lui a valu la reconnaissance et le soutien des autorités. Le PAM a contribué à élaborer et mettre en œuvre d'importantes politiques nationales, dont une stratégie d'atténuation des déficits alimentaires. En Somalie et en Afghanistan, les acteurs humanitaires se sont trouvés confrontés au problème d'avoir à établir des partenariats avec des gouvernements dont la légitimité était contestée par d'autres protagonistes nationaux. Dans les deux pays, le PAM s'est efforcé de travailler aux côtés d'autorités gouvernementales crédibles, bien qu'en Somalie l'équipe d'évaluation ait estimé que les idéologies politiques des forces adverses n'avaient pas été suffisamment prises en considération.

#### • **Cohérence et coordination – le rôle du PAM dans le partenariat humanitaire**

En Afghanistan et au Zimbabwe, les évaluations font état d'une tendance à maintenir une coordination solide au sein du partenariat avec les Nations Unies au niveau des pays, le PAM assumant le rôle de chef de file du module de la sécurité alimentaire. En revanche, en Somalie l'évaluation a décelé des rapports difficiles avec la communauté d'aide humanitaire et une tendance du PAM à travailler en solitaire pendant la première moitié de la période examinée. Malgré l'adoption récente d'une approche plus extensive, les évaluations témoignent de la persistance de difficultés dans la gestion de la série complexe des responsabilités comptables à l'égard des Nations Unies et du partenariat plus large avec les acteurs humanitaires.

Comme noté dans de précédents rapports annuels sur l'évaluation, la coordination opérationnelle du PAM a été limitée, alors qu'il existe des possibilités d'amplifier le partenariat sur le terrain. Les partenaires coopérants étaient davantage considérés comme des exécutants que comme de véritables collaborateurs, surtout pendant les périodes initiales, mais les trois évaluations ont relevé ultérieurement des indices témoignant d'une approche plus stratégique.

#### **Opérer des choix difficiles**

Le PAM intervient souvent dans des contextes où turbulences et dangers se côtoient, imposant des choix difficiles. Par exemple, les évaluations ont reconnu que le PAM avait poursuivi ses opérations en Afghanistan et en Somalie malgré les attaques d'insurgés et le rétrécissement rapide de l'espace humanitaire: depuis 2008, 13 de ses agents et sous traitants ainsi que cinq membres du personnel de ses partenaires ont été tués dans l'accomplissement de leur mission en Somalie.

#### • **Gestion des risques**

La gestion des risques a fait l'objet d'une grande attention dans les évaluations, ce qui reflète son importance cruciale pour le PAM ainsi que l'importance des décisions et orientations institutionnelles. Les constatations à ce sujet étaient contrastées. Le rapport du Zimbabwe faisant l'éloge de la propension du PAM à prendre des risques bien calculés sur la base du bon usage de l'information pour opérer des réorientations tactiques essentielles en réponse à des changements intervenus sur le terrain. À l'inverse, les faiblesses de l'analyse des risques liés au contexte et à la réputation du PAM ont compromis son efficacité en Somalie, surtout dans les premiers temps de la période couverte par l'évaluation. La planification des interventions d'urgence était inexistante malgré la rapide expansion de l'aide alimentaire du PAM à près de la moitié de la population somalienne et les risques entraînés par la dépendance à l'égard d'une base étroite de donateurs dans un environnement fortement politisé. Les évaluateurs ont estimé que la mauvaise coordination du PAM avec ses partenaires puis son retrait de certaines parties de la Somalie avaient accru les risques pour des populations déjà vulnérables.

Les détournements de denrées étaient un sujet de préoccupation majeure en Afghanistan et en Somalie. Les constats de corruption en Somalie établis par le Groupe de suivi des Nations Unies ont entraîné la conduite de deux audits externes, dont les résultats étaient défavorables. Depuis, dans les deux pays l'accent mis sur le suivi de la conformité et sur la sécurité a été renforcé. En Afghanistan, les mesures prises par le PAM pour gérer et atténuer le niveau de risque extrêmement élevé caractérisant le contexte opérationnel comprenaient la mise en place d'un registre des risques et un recentrage sur la conformité interne. Toutefois, il a été noté dans l'évaluation sur la Somalie que si les systèmes solides de gestion des risques jouent indéniablement un rôle essentiel dans les situations volatiles, il ne faudrait pas pour autant qu'ils détournent l'attention des Objectifs stratégiques du PAM, du suivi et de la gestion axée sur les résultats, et des effets directs, ni qu'ils en compromettent la réalisation.

#### • **Utilisation de l'analyse**

L'évaluation relative au Zimbabwe a fait l'éloge de la manière dont l'analyse a été utilisée pour guider les choix stratégiques, et les évaluateurs ont constaté que les portefeuilles du PAM dans les trois pays à l'examen reposaient sur les données disponibles en matière de sécurité alimentaire, tout en reconnaissant leur fiabilité limitée. En Somalie, la collaboration de longue date avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) sur les systèmes d'information concernant la sécurité alimentaire s'est avérée particulièrement fructueuse sur le plan technique puisqu'elle a permis d'établir un modèle d'accord mondial sur les systèmes d'information en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Les évaluations ont jugé très positive l'utilisation faite par le PAM des données issues de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité pour éclairer sa propre programmation en Afghanistan et au Zimbabwe ainsi que les décisions et la programmation des gouvernements et des donateurs. Néanmoins cela n'a pas été le cas en Somalie, où il a été recommandé de partager plus largement l'information avec la communauté d'aide humanitaire. Les évaluateurs ont estimé que les unités chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité en Afghanistan et en Somalie manquaient d'effectifs par rapport aux besoins.

Les évaluations ont mis en lumière plusieurs grosses lacunes dans l'utilisation par le PAM des outils analytiques, notamment pour les analyses de conflit, de l'approche consistant à ne pas nuire, des politiques, de la problématique hommes-femmes, du contexte social et des moyens d'existence, qui ont eu des effets majeurs. Par exemple, l'équipe d'évaluation a attribué le retrait forcé du PAM des régions méridionales et centrales de la Somalie à son insensibilité à l'égard du rejet par Al-Chabab de l'aide alimentaire. À l'actif des progrès récents figurent le remplacement de la planification des allocations par un examen stratégique et une analyse des réponses apportées en Somalie; une meilleure perception des divers besoins fondée sur l'analyse des moyens d'existence locaux; et la commande d'études destinées à générer une appréciation plus nuancée du contexte politique en Afghanistan.

Les évaluations des portefeuilles pour le Zimbabwe et la Somalie n'ont pas systématiquement rendu compte des questions liées à la problématique hommes-femmes; en ce qui concerne l'Afghanistan, les évaluateurs ont estimé que les efforts du PAM dans ce domaine étaient désordonnés et superficiels. Ils ont noté l'absence de vision et de buts clairement définis, de partenariat stratégique, de processus de reddition comptable et de formation interne. Pour la Somalie, il a été constaté que les femmes avaient bénéficié d'une certaine priorité dans les activités VCT et Vivres pour la formation (VPF), et les évaluations des portefeuilles des trois pays faisaient état du ciblage des femmes et des enfants dans les activités de secours, ce qui n'équivaut toutefois pas à une approche prenant en compte les disparités entre les sexes ou à une démarche intégrée.

#### • **Systèmes de suivi et d'évaluation**

La qualité insatisfaisante des systèmes de suivi du PAM a été évoquée de manière récurrente dans les rapports antérieurs sur l'évaluation. Les évaluations de portefeuilles de pays de 2012 faisaient état de cette faiblesse, mais elles ont également relevé certaines améliorations récentes.

Le Zimbabwe a été félicité pour la manière dont il a utilisé les informations dans la conception d'activités expérimentales recourant aux transferts en espèces et aux bons. En Somalie et en Afghanistan, il a été récemment remédié aux défaillances des systèmes constatées pendant la première moitié du cycle des portefeuilles et des procédures opérationnelles permanentes ont été mises en place, tout comme des arrangements pour le suivi par une partie tierce là où l'accès du personnel du PAM était impossible. Les deux évaluations mettaient en doute l'efficacité de ces arrangements, mais il a été pris note des initiatives récentes visant à les renforcer. Les deux bureaux ont investi dans l'amélioration de la transparence vis-à-vis des populations locales en mettant en place une permanence téléphonique à l'intention des

bénéficiaires, quoique l'efficacité de cette mesure ait été mise en doute.

Le suivi était essentiellement centré sur la conformité et le niveau des entrées-sorties. Le suivi et l'évaluation des effets directs sous une forme propre à éclairer les décisions de programmation stratégique posent encore de grosses difficultés et la notification des effets directs liés aux opérations du PAM était extrêmement variable. Toutes les évaluations contenaient des recommandations à cet égard.

#### **Efficacité: performance et résultats**

Comme les années précédentes, les équipes chargées des évaluations des portefeuilles de pays ne disposaient que d'une maigre base de données probantes pour mesurer les effets directs à plus long terme, l'impact et la durabilité, mais elles ont été en mesure de rendre compte de l'efficacité à court terme du PAM dans les trois pays.

#### • **Secours**

La majorité des activités de secours du PAM, y compris les distributions générales de vivres et certaines activités nutritionnelles, répondent à l'Objectif stratégique 1. D'autres, comme celles à l'appui des populations touchées par le VIH/sida et la tuberculose, se rapportent à l'Objectif stratégique 4:

- Les distributions générales de vivres à grande échelle étaient un élément majeur des trois portefeuilles. Les capacités du PAM sur le plan de la logistique et de la couverture géographique ont été unanimement louées, bien que certaines opérations aient pâti d'une réduction du financement, de ruptures de la filière d'approvisionnement, de difficultés d'accès, d'entraves à l'espace opérationnel et de détournements. Les distributions de secours alimentaires ont été jugées d'importance cruciale au Zimbabwe et en Afghanistan, mais dans ce dernier pays l'équipe d'évaluation a trouvé qu'elles étaient la moins solide des activités du PAM pour ce qui était de la réalisation des principaux objectifs. En Somalie, l'évaluation a constaté que les distributions générales de vivres étaient le type d'intervention qui posait le plus de difficultés en ce qui concerne l'obligation redditionnelle et l'intérêt pour les bénéficiaires.
- Les interventions nutritionnelles et la supplémentation alimentaire ciblaient les femmes et les jeunes enfants, les personnes atteintes de tuberculose et celles vivant avec le VIH et le sida. Des contraintes opérationnelles ont nui à l'efficacité, mais les progrès constatés étaient plus importants que les années précédentes, comme en témoignent les améliorations de la consommation alimentaire des bénéficiaires et les réductions des taux de dénutrition aiguë. L'appui aux patients atteints de tuberculose s'est traduit par des effets particulièrement encourageants: les évaluations dans les trois pays ont signalé la contribution de l'assistance alimentaire à la fréquentation des dispensaires et l'adhésion aux traitements, bien que le rapport sur le Zimbabwe ait noté que les résultats n'étaient guère viables au-delà de la période d'appui aux bénéficiaires. Le PAM a aussi fait plusieurs contributions utiles en amont dans le domaine de la nutrition, notamment en facilitant l'élaboration de nouvelles politiques nationales en matière de sécurité alimentaire et de nutrition en Somalie et en Afghanistan.

## • Redressement

Les interventions liées au redressement comprenaient l'alimentation scolaire ainsi que diverses activités Vivres pour la création d'avoirs (VCA) et VPF:

- L'envergure des programmes d'alimentation scolaire différait: en Afghanistan, le PAM avait ciblé les 34 provinces et alloué à cette catégorie d'activité 25 pour cent des ressources de l'IPSR; en Somalie, seulement 10 pour cent des écoles primaires dans les zones du nord étaient couvertes; et au Zimbabwe, les écoles servaient principalement de lieux de distribution de vivres pour les groupes vulnérables. Les résultats se faisaient l'écho du constat mitigé dressé dans le rapport annuel sur l'évaluation en 2011; quelques indications d'augmentation du nombre des inscriptions ont été relevées en Somalie, mais le bilan était plus faible en Afghanistan, où une étude détaillée n'a montré aucun progrès significatif de la scolarisation globale. Tout en reconnaissant les difficultés, les évaluations ont mis en lumière divers éléments préoccupants sur lesquels le PAM pouvait influencer: erreurs de ciblage, données insuffisantes sur la performance et absence de stratégie de renforcement des capacités ou de transfert des responsabilités.
- Les programmes Vivres pour la création d'avoirs constituaient une composante relativement modeste des portefeuilles en Somalie et au Zimbabwe, mais ils représentaient une part plus importante en Afghanistan. Les évaluations ont constaté une évolution positive des avoirs créés ainsi qu'une hausse des scores relatifs à la création d'avoirs communautaires en Afghanistan. Diverses difficultés d'exécution ont limité l'efficacité, dont les faibles capacités des partenaires, une méthode de conception fragmentaire, un manque de continuité d'une année à l'autre et des problèmes de durabilité, malgré l'adoption récente en Afghanistan d'une approche plus cohérente et plus intégrée.
- Les initiatives Vivres pour la formation en Somalie et en Afghanistan avaient été convenablement ciblées, mais les résultats en matière de taux d'emploi post-formation étaient mitigés. Les évaluations dans les deux pays ont souligné la nécessité d'une réorientation stratégique de la conception pour passer d'un dispositif centré sur la livraison de rations alimentaires à des formes de contribution plus complètes et plus durables à l'action sociale communautaire.
- Les transferts sous forme d'espèces et de bons représentaient une très faible proportion des trois portefeuilles. Les résultats étaient inégaux et les meilleurs ont été enregistrés au Zimbabwe, où les prestations alimentaires aux ménages bénéficiaires ont été pleinement assurées au cours de la période examinée. L'initiative pilote menée en Afghanistan s'est heurtée à une certaine confusion à propos des groupes de bénéficiaires, mais elle a ouvert au PAM de nouvelles perspectives d'assistance par le biais de filets de sécurité au profit des personnes démunies en milieu urbain. Toutefois, l'évaluation a noté un risque programmatique lié à l'engagement sporadique du PAM et aux attentes suscitées qui pourraient ne pas être satisfaites dans un contexte de baisse des financements. S'agissant de la Somalie, la décision du PAM de ne pas recourir aux transferts monétaires n'a pas été approuvée par l'équipe d'évaluation, qui a jugé qu'elle reposait sur une analyse incorrecte de la capacité des marchés et a précisé que la FAO, l'UNICEF et plusieurs ONG utilisaient ce dispositif.

## • Efficience

Les constatations concernant l'efficience se réfèrent aux efforts visant à améliorer les contrôles internes au sein du PAM, lesquels ont été notables en Somalie et en Afghanistan. En Somalie, le PAM s'est attaché dans la dernière partie de la période examinée à cibler l'alimentation sur les groupes vulnérables, dans le but de réduire les erreurs d'exclusion. Les ruptures de la filière d'approvisionnement ont eu d'importantes répercussions sur la ponctualité des livraisons en Somalie et en Afghanistan, mais pas au Zimbabwe. En Afghanistan, des efforts ont visé à accroître la production locale dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès, mais seulement à petite échelle. Les dispositifs relatifs aux transferts monétaires et aux bons n'ont pas été déployés à une échelle suffisante pour influencer sur l'efficience globale du portefeuille.

Les questions d'efficience sont particulièrement complexes dans des situations d'instabilité et de conflit où les coûts de livraison et les risques de rupture de la filière d'approvisionnement sont plus élevés et où les possibilités d'achats locaux sont rares. Au Zimbabwe, les coûts par tonne sont restés relativement bas grâce aux achats régionaux et locaux. À l'inverse, les portefeuilles en Afghanistan et en Somalie ont enregistré des coûts de livraison élevés en raison de la prévalence de conditions extrêmes. Par exemple, l'évaluation relative à la Somalie a calculé qu'en 2011, le prix moyen du sorgho sur le marché local représentait 44 pour cent des coûts encourus par le PAM pour l'achat et le transport d'un volume équivalent.

## • Durabilité

La durabilité, la prise en charge des activités et le renforcement des capacités nationales figurent au nombre des principes et des bonnes pratiques dans les contextes fragiles et sont étroitement corrélés à l'Objectif stratégique 5. Malgré certains succès avec diverses institutions dans les trois pays, les évaluations réitérent les constatations des années précédentes concernant l'attention insuffisante portée au renforcement des capacités, à la prise en charge des activités et à la durabilité dans la planification et les opérations du PAM. Les évaluations relatives à l'Afghanistan et à la Somalie soulignaient la nécessité d'une vision et de stratégies à moyen terme pour favoriser la durabilité et la prise en charge au niveau national des interventions visant la sécurité alimentaire; s'agissant du Zimbabwe, il était conseillé au PAM de continuer à user de son expérience, de ses compétences techniques, de sa crédibilité et de sa position stratégique pour promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre national de protection sociale.

## • Conclusions issues des évaluations des portefeuilles de pays

Les évaluations des portefeuilles de pays ont confirmé la solide capacité du PAM dans les domaines de la logistique et de l'exécution, notamment d'opérations de secours d'urgence de grande envergure. Elles ont également confirmé les récents efforts encourageants constatés dans l'utilisation des données émanant des études, de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, du suivi et de l'évaluation pour guider la planification et les opérations, ainsi dans l'expérimentation de nouvelles modalités et d'innovations en matière d'assistance alimentaire. Les trois évaluations ont loué les efforts récents visant à coordonner le ciblage et l'analyse de la sécurité

alimentaire avec d'autres intervenants dans les pays et à adopter des approches plus extensives et plus stratégiques du partenariat.

Parmi les facteurs limitant l'efficacité figuraient une approche des contraintes parfois plus réactive que proactive, associée à une vision et une stratégie à moyen terme peu claires dans deux des pays; une analyse insuffisante des conflits et de l'économie politique en tant que causes profondes de l'insécurité alimentaire; et une tendance à se cantonner aux modèles traditionnels d'exécution des distributions générales de vivres. Les évaluations ont noté l'insuffisance de la coordination opérationnelle, tant en interne qu'avec les autres intervenants, qui a nui à la cohérence globale des portefeuilles et s'est soldée par des occasions manquées de multiplier les bénéfices potentiels d'une démarche plus intégrée. Elles ont également relevé le manque d'attention accordée à la durabilité, au renforcement des capacités et à la prise en charge des activités par les pays.

## Conclusions et recommandations générales

Les évaluations conduites en 2012 étaient particulièrement révélatrices du rôle de premier plan que joue le PAM dans les interventions humanitaires, et toutes contenaient des observations sur l'importance des partenariats pour la réalisation des objectifs de plus en plus complexes du PAM.

Le PAM est un partenaire apprécié et qui sait mettre à profit ses partenariats. Toutefois, malgré les résultats appréciables obtenus, il faudra, pour atteindre les objectifs d'ordre supérieur et pérenniser les acquis, renforcer les partenariats à tous les niveaux. Il est nécessaire d'élargir le concept de partenariat pour le recadrer dans une optique plus stratégique, et de l'étayer par une définition plus précise des différents types de partenariat, des possibilités que chacun offre et des différentes exigences qui s'y attachent.

Les évaluations de 2012 ont souligné la nécessité pour le PAM de renforcer et de diversifier sa base de financement de manière à obtenir les ressources souples et prévisibles qui sont nécessaires à la réalisation de

l'ensemble de ses Objectifs stratégiques dans des contextes de plus en plus complexes. Une plus large assise financière contribuera à améliorer la gestion des risques et à consolider l'impartialité du PAM, réelle et telle que perçue, surtout là où les démarcations entre sphère politique et sphère humanitaire sont floues.

La nécessité de partenariats renforcés a été particulièrement mise en lumière dans la série d'évaluations sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables pour les situations de réfugiés prolongées. Ces travaux ont conclu que les partenariats actuels, tant internationaux que locaux, étaient inadaptés à leur objet; que les réfugiés payaient le prix de l'échec des organismes à donner suite aux missions conjointes d'évaluation et à exploiter les possibilités de synergies et de partenariats ayant vocation à soutenir les moyens d'existence; et qu'ils payaient aussi le prix de l'échec des gouvernements d'accueil, des donateurs et de la communauté internationale à surmonter les obstacles à un appui efficace.

Nombre des messages sur les partenariats issus des évaluations globales se retrouvaient dans toutes les évaluations de 2012:

- Le PAM devrait améliorer sa formulation et sa gestion des rôles et des responsabilités entre les bureaux à l'échelle mondiale, régionale et nationale.
- Il convient d'accorder davantage d'attention à l'égalité, aux bénéfices mutuels, à la complémentarité, aux avantages comparatifs et à la responsabilité mutuelle dans les partenariats du PAM afin de tirer le meilleur parti de leur potentiel et des bénéfices partagés.
- Le travail du PAM avec ses partenaires exige plus de transparence, fondée sur des données sur les coûts et avantages actualisées et communiquées régulièrement.
- La stratégie et le choix des partenariats exigent une analyse plus approfondie et une plus grande cohérence, notamment dans le cas des partenariats avec des acteurs gouvernementaux.

**Recommandation 1:** Intégrer la compréhension et l'application des bons principes de partenariat. Une telle intégration devrait reposer sur une approche extensive et stratégique des partenariats de tous types et implique que la haute direction s'investisse et donne l'impulsion pour ce qui est de déterminer les attentes et les normes de suivi, les modalités du renforcement des capacités et les incitations au perfectionnement du personnel, et qu'elle indique la voie à suivre et apporte un soutien. Cette recommandation s'inspire de celles formulées dans le cadre d'évaluations spécifiques, notamment les évaluations globales et stratégiques appelant à clarifier les stratégies de partenariat et de financement.

Comme il ressort du dialogue sur la réforme humanitaire internationale et comme le confirment les évaluations réalisées en 2012, le traditionnel clivage entre intervention d'urgence et développement n'est pas adapté face aux défis complexes auxquels le PAM doit faire face. Les évaluations des portefeuilles de pays et d'autres études réaffirment l'importance de stratégies de pays à moyen et à long terme qui prennent en compte la

dynamique secours-développement; placent les partenariats, le renforcement des capacités, la prise en charge des activités par les pays et la durabilité sur le devant de la scène; et définissent une approche claire des questions d'harmonisation entre gouvernements nationaux et protagonistes de l'action humanitaire internationale, à la lumière d'analyses plus solides des politiques, des conflits et autres éléments corrélés.

**Recommandation 2:** Réaffirmer l'importance des stratégies de pays et préciser leur rôle dans la gouvernance du PAM, les partenariats et les cadres stratégiques et opérationnels. Ces stratégies devraient adopter une ligne directrice à moyen et à long terme qui prenne en compte la dynamique secours-développement; qui soit centrée sur le renforcement des capacités, la prise en charge des activités par les pays et la durabilité; qui définisse une approche claire des questions d'harmonisation avec les gouvernements nationaux et les protagonistes de l'action humanitaire internationale; et qui facilite des partenariats plus solides et plus respectueux des responsabilités mutuelles ayant vocation à appuyer les nouvelles approches du PAM et à renforcer les synergies sur le terrain.

La haute direction reconnaît l'importance de la transparence et de l'obligation redditionnelle, éléments qui sont au cœur du renforcement organisationnel et du processus de gestion du changement lancés en 2012. Les évaluations menées cette même année font état de certains éléments témoignant de récents progrès dans le

suivi, mais des améliorations restent nécessaires, particulièrement en ce qui concerne la cohérence et le suivi des effets directs, facteurs essentiels pour rendre compte des résultats et satisfaire aux exigences des partenaires et des participants aux programmes en matière de transparence et d'obligation redditionnelle.

**Recommandation 3:** Donner suite aux engagements pris de renforcer les systèmes de suivi et de notification qui permettront au PAM de partager et de rendre compte systématiquement de la planification, des coûts et avantages, des résultats et des effets directs. Il faudra à cet effet des investissements appropriés et soutenus dans la mise en place de la stratégie de suivi et d'évaluation de 2012 et dans sa gestion pour assurer que les systèmes et les capacités du personnel en matière de collecte, d'analyse et d'utilisation des données aux fins de la prise de décisions à tous les niveaux soient adéquats. Les progrès dépendront de la clarté, de la faisabilité et de la représentativité des indicateurs et des mesures; de l'utilité pratique et de la cohérence de systèmes conformes aux prescriptions dictées par le contexte et le Plan stratégique; et de l'efficacité de la gestion et de l'encadrement.

Les évaluations ont réaffirmé l'utilité de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, bien qu'elles aient émis des réserves sur la capacité de ce dispositif dans des contextes extrêmement complexes, comme en Afghanistan et en Somalie. Plusieurs évaluations ont souligné la nécessité d'une contribution plus dynamique à l'élaboration de systèmes nationaux, en particulier sous forme d'appui aux filets de sécurité et aux moyens d'existence, et ont également mentionné les risques liés à un engagement sporadique. L'utilisation d'outils tels que

l'analyse des conflits, du contexte politique, des partenaires et des moyens d'existence, qui est un élément vital d'une programmation efficace, a été jugée variable. C'est pourtant un instrument particulièrement précieux dans les environnements complexes et fragiles dans lesquels se déroule une grande partie du travail du PAM, qui joue un rôle irremplaçable pour guider les choix stratégiques difficiles auxquels doivent faire face les responsables sur fond de mutations rapides du contexte et du financement.

**Recommandation 4:** Assurer l'application plus systématique des outils analytiques pour appuyer l'efficacité des programmes du PAM, et notamment renforcer l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, ainsi que l'analyse des conflits, du contexte politique, des moyens d'existence, de la problématique hommes-femmes et des capacités des partenaires, de manière à modéliser la conception de programmes adaptés aux circonstances locales à l'intérieur de stratégies plus larges établies par les bureaux de pays et les autorités nationales, tout particulièrement dans les situations fragiles caractérisées par des risques élevés et des conflits.

# L'évaluation au PAM

Le Bureau de l'évaluation mesure son efficacité conformément aux indicateurs de résultats de gestion et de performance établis dans le cadre mis en place par le PAM en 2010. Cette section du rapport rend compte d'un grand nombre de ces indicateurs, et commence par un examen de l'état d'avancement du programme de travail de l'évaluation pour 2012, c'est-à-dire de la performance du Bureau par rapport aux plans. Vient ensuite la présentation des activités conduites pour: i) promouvoir l'apprentissage à partir des enseignements dégagés des évaluations et leur application; ii) améliorer la qualité des évaluations et la fonction d'évaluation au PAM; et iii) contribuer au système international d'évaluation. Puis il est rendu compte de l'utilisation faite par le Bureau de ses ressources humaines et financières en 2012, et enfin un bref exposé des perspectives d'avenir conclut cette partie.

## Activités d'évaluation menées en 2012

Le fait que le travail du Bureau soit centré sur des évaluations complexes, des évaluations stratégiques et

des évaluations d'impact couvrant de multiples opérations implique que nombre d'évaluations débutées au cours d'une année sont achevées l'année suivante. Ainsi, l'année dernière le Bureau a signalé que seules cinq des évaluations prévues pour l'exercice biennal 2010/2011 avaient été achevées en 2010, et que toutes, soit 21, étaient terminées à la fin de 2011. En conformité avec le passage du PAM à des cycles de planification annuels, les données sur la performance en 2012 par rapport aux plans (tableau 3) indiquent séparément le début et la fin des évaluations<sup>12</sup>.

En 2012, le Bureau de l'évaluation a entamé 108 pour cent des évaluations à démarrer et a achevé 100 pour cent des évaluations qui devaient être terminées. Le taux de démarrage a été plus élevé que prévu du fait que l'évaluation du portefeuille d'activités au Timor-Leste a été avancée à la demande du Directeur régional, afin d'éclairer la prise d'importantes décisions de programmation d'ici à la moitié de 2013.

**Tableau 3: état d'avancement du programme d'évaluation de 2012**

Plan de travail du Bureau de l'évaluation \ Type d'évaluation	Portefeuille de pays	Impact	Globale	Synthèse	Total
Évaluations devant démarrer en 2012	4	5	1	2	12
Demandes supplémentaires en 2012	1	0	0	0	1
<b>Démarrage effectif en 2012</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
Taux de démarrage 2012 (%)	125	100	100	100	108
Total à achever en 2012	3	3	2	2	10
<b>Total effectivement achevé en 2012</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
Taux d'achèvement (%)	100	100	100	100	100

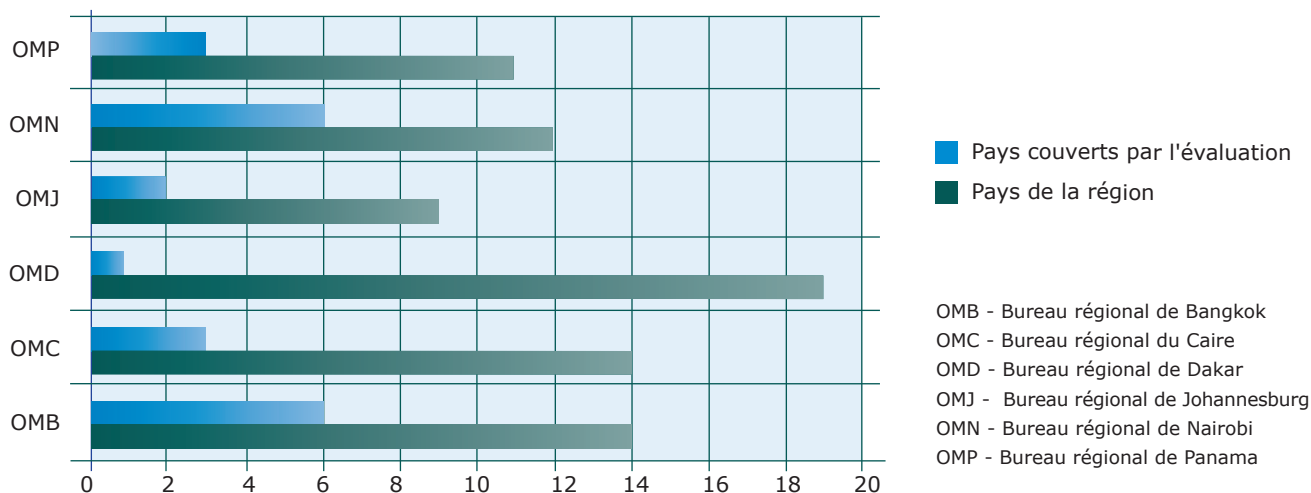
<sup>12</sup> Début = lorsque les dépenses budgétaires commencent. Les travaux préparatoires n'impliquant pas de dépenses peuvent être effectués avant cette date. Achèvement = date de l'approbation finale du rapport d'évaluation par le Directeur du Bureau de l'évaluation. Les rapports approuvés à la fin de l'année civile peuvent être présentés à la première session ordinaire du Conseil d'administration de l'année suivante.



Les données sur la portée globale des évaluations varient selon les types d'évaluations réalisées. Le plan de travail pour 2012 comportait plus d'évaluations concernant un seul pays et moins d'évaluations

globales couvrant plusieurs pays qu'en 2011. La Figure 7 montre la couverture des évaluations par région.

**Figure 7: Couverture des évaluations en 2012, par région du PAM (évaluations achevées)**



Source: Bureau de l'évaluation.

### Activités destinées à promouvoir l'apprentissage issu des évaluations et l'utilisation de celles-ci

#### • Consultations sur l'évaluation avec les membres du Conseil d'administration

Lors de la consultation annuelle sur l'évaluation tenue en mai 2012, les membres du Conseil d'administration ont donné des orientations sur les priorités en matière d'évaluation et débattu des constatations figurant dans le rapport annuel sur l'évaluation de 2011. Le Secrétariat du PAM a poursuivi la pratique, inaugurée en 2010 à la demande de membres du Conseil, consistant à organiser une table ronde informelle avant chaque session pour examiner plus en détail les rapports d'évaluation qui y seront présentés. La participation à ces séances a été très bonne et les débats ont enrichi l'interaction entre le Conseil, la direction et le Bureau de l'évaluation dans la préparation des sessions officielles du Conseil.

#### • Boucler la boucle d'apprentissage

Le Bureau de l'évaluation encourage l'utilisation des données probantes issues des évaluations dans la prise de décisions par la direction concernant les politiques et les opérations en proposant: i) des produits d'information conçus pour des destinataires bien précis; ii) la mise à disposition en temps utile d'informations et d'enseignements tirés des évaluations aux fins de la prise de décisions stratégiques; et iii) des activités d'apprentissage et de diffusion des données à l'issue des évaluations. En 2012, dans la limite des ressources disponibles, le Bureau s'est efforcé de stimuler l'utilisation des informations:

- i) en intégrant un plus grand nombre d'activités d'apprentissage dans le processus d'évaluation, pour permettre aux utilisateurs de ces études d'examiner la version préliminaire des recommandations et de donner leur avis sur celles-ci avant leur mise en forme finale; et

- ii) en contribuant, à son initiative ou sur demande, aux manifestations ordinaires et exceptionnelles ainsi qu'aux processus de prise de décisions organisés par d'autres; la note d'information sur l'utilisation des évaluations pour favoriser l'apprentissage et l'amélioration des programmes (*Evaluation into Use: How the Office of Evaluation Stimulates Learning for Programme Improvement*) donne plus de précisions.

#### • Manifestations en rapport avec l'apprentissage au cours du processus d'évaluation

En 2012, des ateliers réunissant des parties prenantes internes et externes ont été tenus presque au terme de cinq processus d'évaluation: les évaluations des portefeuilles de pays pour la Somalie et l'Afghanistan; l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé; l'évaluation conjointe PAM/HCR de l'impact de l'assistance alimentaire offerte aux réfugiés dans le cadre de situations prolongées au Bangladesh; et l'évaluation conjointe du module mondial de la logistique. Les ateliers ont permis de faire mieux comprendre les constatations issues des évaluations et les facteurs qui les motivent et de clarifier les messages découlant des évaluations, et ils ont contribué à assurer que les recommandations finales soient pertinentes, réalistes et bien ciblées.

#### Contribution aux processus de prise de décisions stratégiques.

Suite à la publication au début de 2012 des quatre évaluations stratégiques sur la portée du passage du PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, le Bureau de l'évaluation a présenté une synthèse des constatations à l'occasion d'une retraite des hauts responsables du Département des opérations et des directeurs régionaux. Des données probantes ont également été communiquées à l'appui de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2008–2013, du processus de renforcement et de réaligement organisationnels, de l'élaboration de la

stratégie relative au secteur privé et de l'actualisation de la politique sur l'alimentation scolaire. Le Bureau a contribué à l'élaboration du nouveau Plan stratégique pour 2014–2017, aux travaux du Comité d'examen stratégique et du Comité des politiques.

**Autres manifestations en rapport avec l'apprentissage.** L'évaluation du module mondial de la logistique a été présentée à une réunion ordinaire des partenaires du module ainsi qu'à une réunion tenue à Genève rassemblant des donateurs du module, et des représentants d'institutions des Nations Unies et d'ONG. Comme il s'agissait de la première évaluation indépendante d'un module individuel et qu'elle avait été menée conjointement, ses constatations, son approche et sa méthodologie ont suscité un intérêt considérable de la part d'autres acteurs humanitaires et de spécialistes de l'évaluation.

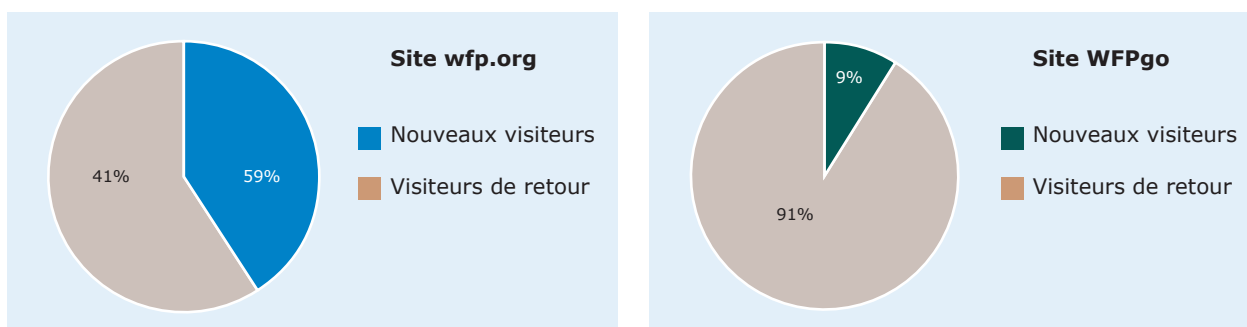
**Produits d'information préparés régulièrement.** Des notes d'information ont été établies pour tous les rapports d'évaluation achevés en 2012. En raison de la multiplication des approches et

des synthèses sur mesure, il n'a pas été établi de fiches sur les "Dix enseignements à retenir en priorité" <sup>13</sup>. L'élaboration plus laborieuse que prévu des stratégies de pays du PAM a diminué la demande de synthèses des évaluations de pays<sup>14</sup> destinées à compléter le programme d'évaluations de portefeuilles de pays.

**Développement du site Web.** Comme prévu dans la politique du PAM sur l'évaluation, toutes les évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation sont disponibles dans la bibliothèque des évaluations sur le site Web officiel du PAM. Le site consacré à l'évaluation contient également des informations sur les objectifs et le programme de travail du Bureau, les types d'évaluations effectuées et les outils employés.

Pour la première fois, des statistiques relatives au site Web sont disponibles, comme le montre la figure 8. Le nombre total de visiteurs, soit 3 566, ayant consulté le site intranet une fois et le pourcentage de visiteurs y étant revenus, tout particulièrement sur le site intranet, sont encourageants. Toutefois, les 2 300 visiteurs du site Web public sont moins nombreux que souhaité.

**Figure 8: Consultation des sites Web consacrés à l'évaluation: nouveaux visiteurs et visiteurs de retour**



### Amélioration de la qualité des évaluations

En 2012, l'Agence canadienne de développement international a publié une étude intitulée Examen de l'efficacité de l'aide humanitaire et du développement du Programme alimentaire mondial (2006–2011). Comme cet examen reposait sur le contenu de 52 évaluations réalisées par le PAM et publiées entre 2006 et 2011, la qualité de la base de données probantes a été mesurée en premier et il ressort que:

*Les 52 évaluations de l'échantillon ont été jugées de qualité suffisante pour être incluses dans l'étude. Le score moyen de qualité pour toutes les évaluations était de 38 sur 45, chiffre représentant la note maximum. Cinq évaluations seulement avaient obtenu un score inférieur ou égal à 30. Le critère de qualité, qui portait sur la pertinence et le caractère probant des constatations et des conclusions, est d'importance primordiale. Pour ce critère de qualité, le score moyen pour toutes les évaluations de l'échantillon était de 3,8 sur un maximum de quatre.*

L'examen a décelé la nécessité d'approfondir dans les évaluations le traitement de l'efficacité, de la viabilité environnementale et des disparités entre les sexes. Ce dernier élément avait été souligné dans une étude réalisée sous les auspices du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, qui avait estimé que les évaluations conduites en 2012 par le Bureau d'évaluation s'approchaient des prescriptions du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en matière de règles et de normes applicables à l'égalité des sexes.

Le GNUE et le réseau du CAD sur l'évaluation ont réalisé leur premier examen par les pairs de la fonction d'évaluation du PAM en 2007, qui a conduit à l'adoption de la politique d'évaluation actuellement en vigueur. Cinq ans plus tard, la Directrice exécutive, consciente des importants changements intervenus dans l'environnement interne et externe du PAM, qui ont des incidences directes sur l'avenir de la fonction d'évaluation, a demandé un examen par les pairs complémentaire. Les préparatifs ont débuté en 2012 et l'examen sera conduit en 2013.

<sup>13</sup> Synthèses des enseignements tirés de plusieurs évaluations sur un seul sujet.

<sup>14</sup> Synthèses des enseignements dégagés d'évaluations antérieures réalisées dans un seul pays qui sont utiles à la préparation d'une stratégie de pays.

Au nombre des changements internes significatifs figurent le Cadre d'action pour renforcer le PAM élaboré à l'initiative de la nouvelle Directrice exécutive, qui met l'accent sur l'amélioration des processus opérationnels propres à mesurer les résultats et à instaurer une culture de la responsabilité; la préparation du nouveau Plan stratégique du PAM pour 2014–2017; et la mise en place d'une nouvelle stratégie de suivi et d'auto-évaluation. Au chapitre des évolutions de l'environnement externe de l'évaluation depuis 2007, il convient de citer le Programme de transformation du Comité permanent interorganisations, qui vise à renforcer la coordination, la responsabilité et l'apprentissage au sein du système d'intervention humanitaire; le débat en cours sur les dispositifs d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies; les objectifs internationaux de développement pour l'après 2015; et les priorités en matière de partenariat et de responsabilité mutuelle énoncées dans la Déclaration de Busan.

L'examen par les pairs sera axé sur le niveau stratégique, et analysera l'actuelle politique d'évaluation et les arrangements en vigueur dans le but d'assurer que la fonction globale d'évaluation du PAM soit adaptée à son rôle dans la période à venir.

Afin de compléter et préparer l'examen par les pairs, le Bureau de l'évaluation a procédé à un examen organisationnel interne qui a conduit à opérer des ajustements portant sur sa structure de gestion, ses rôles fonctionnels et ses systèmes de gestion de la qualité des évaluations.

#### • **Mise en valeur des compétences et des connaissances du personnel du Bureau de l'évaluation**

En 2012, quelque 90 journées de travail, soit 5 pour cent du temps de travail du personnel, ont été consacrées au perfectionnement professionnel. Ce chiffre dépasse largement l'objectif de 2 pour cent visé par le Bureau, compensant ainsi le taux plus bas de 2011. Plusieurs membres du personnel ont participé à des conférences et à des "webinaires" organisés par des réseaux de professionnels sur des questions techniques d'évaluation.

En outre, le Bureau de l'évaluation organise son personnel en groupes ou communautés de praticiens se concentrant sur les types d'évaluations conduites pour faciliter le développement des compétences et des savoirs. Les thèmes étaient choisis en fonction des besoins du personnel et comprenaient l'échange de pratiques, de méthodologies et d'outils pour favoriser l'application systématique des normes du PAM et des normes internationales en matière d'évaluation.

#### **Participation au système international d'évaluation**

Le Bureau de l'évaluation a continué à participer au Groupe de travail interinstitutions sur les évaluations en temps réel créé par le Bureau de la coordination des

affaires humanitaires, et il a pris part à une évaluation de ce type sur la crise dans la Corne de l'Afrique.

Le Bureau de l'évaluation est resté actif au sein du GNUE, participant à ses équipes de travail sur l'évaluation d'impact, l'évaluation conjointe, l'examen par les pairs, les droits de l'homme et l'égalité des sexes. La Directrice du Bureau est devenue Vice-présidente du GNUE et membre du groupe de pilotage chargé d'une évaluation indépendante destinée à déterminer la future orientation stratégique du GNUE. Le Bureau de l'évaluation s'est également joint à l'évaluation indépendante à l'échelle du système de l'Initiative Unis dans l'action; il a été consulté sur une évaluation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et a servi d'élément de comparaison pour l'évaluation du bureau de l'évaluation du HCR; ces deux évaluations étaient conduites par le Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat de l'ONU.

Le Bureau de l'évaluation a été sélectionné pour présenter son expérience lors d'événements professionnels: les conférences annuelles du Réseau des réseaux pour l'évaluation d'impact et de l'American Evaluation Association; la réunion d'échange de méthodes d'évaluation convoquée par le GNUE; et un séminaire sur l'évaluation organisé par l'Agence danoise de développement international. Le Bureau a également été représenté à la réunion générale annuelle du Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, la conférence de la Société européenne d'évaluation, un symposium de la FAO sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle et un séminaire du Fonds international de développement agricole sur l'évaluation d'impact.

#### **Ressources humaines et financières disponibles pour l'évaluation**

Cette section rend compte des ressources disponibles pour le Bureau de l'évaluation, qui sont distinctes des ressources qui pourraient être consacrées à la fonction d'évaluation dans d'autres services du PAM.

**Ressources humaines.** Malgré les fréquentes rotations de personnel en 2012, le Bureau de l'évaluation a maintenu ses effectifs complets et a préservé l'équilibre entre les fonctionnaires du PAM en rotation et les experts recrutés en externe (50:50), comme le prévoit la politique d'évaluation du PAM. Dans le courant de l'année, les postes du cadre organique du Bureau étaient pourvus à 99,5 pour cent. Le nombre global de fonctionnaires n'a pas changé, mais un administrateur auxiliaire a été affecté au Bureau pour un an à compter d'août 2012, et le recrutement de jeunes consultants en tant qu'analystes spécialisés dans l'évaluation a continué. Le tableau 4 donne des informations sur les effectifs et la liste complète du personnel figure à l'annexe III.

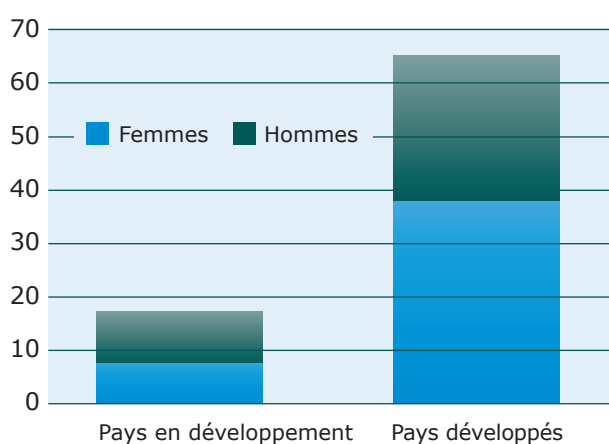
**Tableau 4: effectifs du bureau de l'évaluation, 2012**

	Personnel du PAM en rotation	Spécialistes de l'évaluation recrutés à l'extérieur	Recrutements sur le plan local	Total
Director (D2)		1		1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation (P5)	1	2		3
Fonctionnaires chargés de l'évaluation (P4)	3	1		4
Agents des services généraux (G6 et G5)			3	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Suite à la récente expérience positive d'acquisition de services d'évaluation dans le cadre d'accords à long terme, six nouveaux accords de ce type ont été conclus en 2012, portant le total à dix: 97 pour cent des 70 consultants indépendants recrutés en 2012 ont été engagés par l'intermédiaire de cabinets spécialisés avec lesquels des accords à long terme avaient été établis; 76 pour cent de ces consultants travaillaient pour la première fois pour le Bureau de l'évaluation, apportant ainsi des compétences neuves; 11 consultants ont participé à plus d'une évaluation. D'autres méthodes de recrutement ont été utilisées, notamment en passant des contrats directement avec les spécialistes. Il n'a pas été nécessaire de lancer de nouveaux appels d'offres en 2012.

La taille moyenne des équipes était de 5,8 personnes. Comme le montre la figure 9, les équipes étaient composées à 56 pour cent d'hommes et 44 pour cent de femmes, chiffre qui représente une augmentation de la proportion de femmes de 4 pour cent par rapport à 2011 et de 9 pour cent par rapport à 2010; 79 pour cent des consultants provenaient de pays développés et 21 pour cent de pays en développement, soit une baisse de 7 pour cent depuis 2011, mais ces chiffres ne comprennent pas les équipes locales de recherche recrutées en sous-traitance dans les pays par les principaux prestataires extérieurs du PAM et largement utilisées pour les évaluations d'impact. Le Bureau a aussi engagé huit consultants dans le cadre de contrats de courte durée pour des missions visant à améliorer la qualité et l'utilisation des évaluations.

**Figure 9: Composition des équipes d'évaluation**



**Ressources financières.** Le plan de gestion pour 2012 a alloué au Bureau de l'évaluation 4,89 millions de dollars au titre de ses dépenses de personnel et autres frais. Tous les fonds destinés aux dépenses autres que les dépenses de personnel ont été utilisés et le Bureau a levé un montant additionnel de 50 000 dollars en provenance du HCR pour achever la série d'évaluations conjointes PAM/HCR de l'impact de l'assistance alimentaire en faveur des réfugiés dans le cadre de situations prolongées.

L'allocation au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2012 représentait une augmentation de 2 pour cent des ressources totales (personnel et autres) par rapport à l'équivalent annuel de l'exercice biennal 2010–2011; mais cette enveloppe ne constitue aucune augmentation effective des ressources affectées aux dépenses autres que celles de personnel qui servent à réaliser les évaluations et les activités connexes, comme celles destinées à améliorer la qualité et à boucler la boucle d'apprentissage. Le pourcentage des ressources allouées au Bureau de l'évaluation par rapport aux dépenses totales du PAM est resté à 0,13 pour cent.

Ce niveau de ressources n'a pas permis d'assurer les évaluations des opérations dans les proportions établies dans la politique d'évaluation de 2008 (une par opération), lacune également relevée dans le rapport annuel sur l'évaluation de 2011. Cependant, comme anticipé dans la section sur les perspectives de ce même rapport, en 2012 le Bureau de l'évaluation a travaillé avec la Division du budget et de la programmation, la Division de la gestion de la performance et de l'obligation redditionnelle et le Département des opérations pour s'accorder sur une approche de l'évaluation des opérations individuelles qui soit conforme à la nouvelle architecture organisationnelle du PAM et au processus de renforcement, à la stratégie de suivi et d'autoévaluation, aux approches plus larges de la gestion des risques institutionnels, et au rôle de premier plan joué par le Bureau dans l'établissement de normes et le renforcement des capacités en matière d'évaluation.

## Perspectives dans le domaine de l'évaluation

À la fin de l'année 2012, la Directrice exécutive a approuvé un nouveau mécanisme de financement pour lancer une série d'évaluations d'opérations individuelles en 2013 en utilisant les coûts d'appui directs. Ces études seront conçues de manière à être transférées d'ici à 2015 aux unités pertinentes sous forme de système permettant de conduire des évaluations décentralisées d'opérations individuelles, avec le maximum d'efficacité dans la gestion de ces travaux. Les modalités de transfert seront alignées sur la mise en place de la nouvelle architecture organisationnelle du PAM et de la stratégie de suivi et d'autoévaluation, et prendront en compte les constatations issues de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM réalisé par le GNUE et le CAD.

Dans l'hypothèse où il disposerait de ressources adéquates, le Bureau de l'évaluation poursuivra la

stratégie actuelle jusqu'à la fin de 2014 et centrera son attention sur: i) les évaluations complexes d'opérations multiples, menées conjointement avec des partenaires le cas échéant, en visant à contribuer à la fois à l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage au niveau stratégique; ii) les synthèses de séries d'évaluations afin de renforcer les synergies, l'apprentissage et l'utilité; et iii) la promotion plus systématique de l'apprentissage organisationnel et de l'utilisation des enseignements tirés des évaluations dans la prise de décisions.

Les perspectives au-delà de 2015 ont été laissées ouvertes pour permettre au Bureau de l'évaluation de répondre aux nouveaux besoins et priorités en matière d'évaluation qui découleront: i) du nouveau Plan stratégique du PAM et des processus de développement organisationnel corrélés; et ii) de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM, qui sera conduit par le GNUE et le CAD au cours de 2013.

# Annexe I

## Fiches recapitulatives pour les évaluations de portefeuilles de pays

Remarque: Les acronymes sont écrits dans la liste acronyme à la fin de ce document.

### Afghanistan (2006–2011)

#### Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activités et distribution de produits alimentaires

Opération	Titre	Durée	2006	2007	2008	2009	2010	2011						
IPSR 200063	Secours et assistance alimentaires pour combattre l'insécurité alimentaire	Avril 2010-Mars 2013						2013 Req: 1 100 364 923 dollars Contrib: 454 967 745 dollars						
Opération spéciale 200092	Fourniture de services aériens d'aide humanitaire aux organismes des Nations Unies, aux ONG et aux homologues	Janv. 2010-Déc. 2011						Req: 39 726 786 dollars Contrib: 27 844 278 dollars						
Opération spéciale 107080	Fourniture de services de télécommunications d'urgence à la communauté humanitaire	Oct. 2007-Fév. 2008			Req: 323 212 dollars Contrib: 323 212 dollars									
Opération spéciale 105140	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies	Avril 2006-Déc. 2009			Req: 67 404 174 dollars Contrib: 57 624 699 dollars									
IPSR 104270	Activités de secours et de redressement au sortir du conflit en République islamique d'Afghanistan	Janv. 2006-Mars 2010			Req: 877 317 083 dollars Contrib: 688 552 577 dollars			2013						
P4P	Achats au service du progrès	Mars 2010-Mars 2015						Req: 31 114 170 dollars						
Quantité de vivres distribués (en tonnes)			114 515	217 008	248 807	275 955	145 267	163 803						
Dépenses directes (en millions de dollars)			94,8	133,7	204,8	206,6	168,8	194,3						
% des dépenses directes: Afghanistan par rapport au reste du monde			4	5	6	5	4	5						
Bénéficiaires (nombre effectif)			H 2 467 675	F 2 262 834	H 3 450 009	F 3 314 867	H 4 521 773	F 4 173 494	H 4 734 855	F 4 291 055	H 3 397 888	F 3 158 159	H n.d	F n.d
Nombre total de bénéficiaires (nombre effectif en milliers)			4 730 509		6 764 876		8 695 267		9 025 910		6 556 047		6 972 839	

Sources: Quantité de vivres distribués, rapport normalisé sur les projets; dépenses directes (Rapports annuels sur les résultats 2006 – 2010); nombre effectif de bénéficiaires. Total des dépenses du PAM au niveau mondial.

#### Donateurs et partenaires

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Japon, Inde, Royaume-Uni, Australie

**Partenaires:** Gouvernement afghan, sept agences internationales et 80 ONG

#### Légende

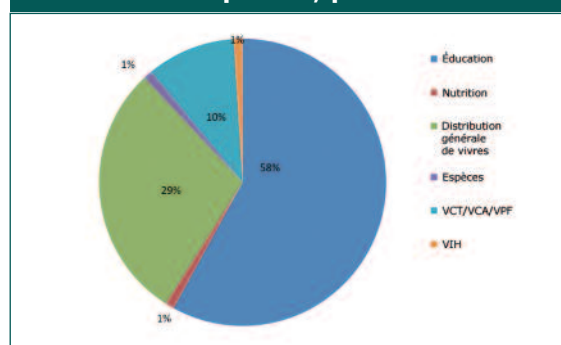
Niveau de financement

- >75%
- Entre 50 et 75%
- Moins de 50%

#### Activités par opération et proportion de bénéficiaires

Opération	Éducation	Nutrition	Distribution générale de vivres	Espèces	VCT VCA/VPF	VIH
IPSR 200063	X	X	X		X	X
IPSR 104270	X	X	X	X	X	X
Opér. spéc. 200092	-	-	-	-	-	-
Opér. spéc. 107080	-	-	-	-	-	-
Opér. spéc. 105140	-	-	-	-	-	-
% prévu de bénéficiaires	58	1	29	1	1	1
% effectif de bénéficiaires	55	1	26	1	16	1

#### Bénéficiaires prévus, par activité



Source: PAM Dakota.

## Somalie (2006–2011)

### Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activités et distribution de produits alimentaires\*

Opération	Titre	Durée	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
IPSR 101911	Aide alimentaire à des fins de secours et de protection des moyens de subsistance	Août 2006-Mars 2009			Req: 507.9 dollars Contrib: 367.4 dollars									
IPSR 101910	Aide alimentaire à des fins de secours et de redressement	Janv. 2003-Mars 2007	2003 Req: 122.0 dollars Contrib: 101.6 dollars							Req: 639.9 dollars Contrib: 352.7 dollars				
Opér. d'urg. 10812	Aide alimentaire au titre des secours d'urgence et de la protection des moyens de subsistance	Avril 2009-Juin 2011							Req: 2.9 dollars Contrib: 2.9 dollars					
Opér. spéc. 10801	Augmentation ciblée des ressources allouées au titre des besoins en matière de sécurité pour pouvoir poursuivre les secours	Déc. 2008-Avril 2009			Req: 83.1 dollars Contrib: 61.1 dollars								2012	
Opér. spéc. 10681	Fourniture de services aériens d'aide humanitaire à l'appui des opérations de secours	Août 2007-Juill. 2011			Req: 0.9 dollars Contrib: 0.4 dollars									
Opér. spéc. 10619	Fourniture de services interorganisations de sécurité des télécommunications	Juin 2007-Janv. 2008			Req: 43.0 dollars Contrib: 18.1 dollars								2012	
Opér. spéc. 10578	Travaux d'urgence pour remettre en état l'infrastructure logistique	Fév. 2007-Déc. 2011												
Quantité de vivres distribués (en tonnes)			78 089	93 952	217 539	334 569	106 726	106 397						
Dépenses directes (en millions de dollars)			53,5	67,7	178,8	267,9	119,8	137,4						
% des dépenses directes: Somalie par rapport au reste du monde			2	2	5	7	3	4						
Bénéficiaires (nombre effectif)			H 673 000	F 798 000	H 724 850	F 801 150	H 1 267 815	F 1 516 715	H 1 570 410	F 1 634 510	H 988 421	F 1 039 551	H 688 561	F 653 604
Nombre total de bénéficiaires (nombre effectif en milliers)			1 471 000	1 526 000	2 784 530	3 204 920	2 027 972	1 342 165						

Sources: Quantité de vivres distribués, rapport normalisé sur les projets; dépenses directes (Rapports annuels sur les résultats 2006 – 2010); nombre effectif de bénéficiaires.

Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Cont.) sont exprimés en millions de dollars.

\* L'évaluation du portefeuille de pays ne couvre pas la riposte à la famine

### Donateurs et partenaires

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, donateurs privés, Espagne, Canada, Royaume Uni

### Activités par opération et proportion de bénéficiaires

Opération	Éducation	Nutrition	Distribution générale de vivres	VCT/VCA/VPF	VIH
IPSR 101911	X	X	X	X	X
IPSR 101910	X	X	X	X	X
Opér. d'urg. 10812	X	X	X	X	X
% prévu de bénéficiaires	6	15	74	4	1
% effectif de bénéficiaires	5	8	82	4	1

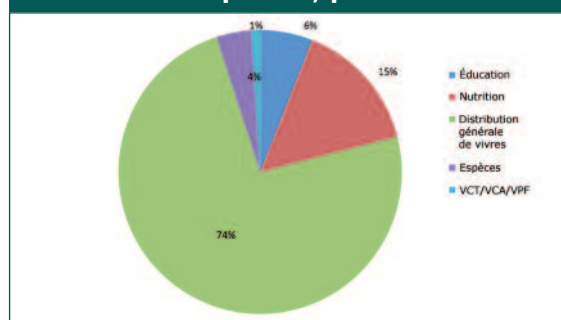
Source: PAM Dacota.

### Légende

Niveau de financement

- >75%
- Entre 50 et 75%
- Moins de 50%

### Bénéficiaires prévus, par activité\*\*



\*\* La rubrique éducation comprend les repas scolaires et les rations à emporter; la nutrition comprend l'alimentation ciblée et la supplémentation alimentaire, et la supplémentation alimentaire pour les femmes enceintes et les mères allaitantes.

## Zimbabwe (2006–2010)

### Calendrier, niveau de financement, bénéficiaires par activités et distribution de produits alimentaires\*

Opération	Titre	Durée	2006	2007	2008	2009	2010					
IPSR 10595	Intervention prolongée de secours en faveur des groupes vulnérables	Mai 2008–Avril 2010				Req: 602.7 dollars Contrib: 428.0 dollars						
Opér. spéc. 10822	Coordination des moyens logistiques et fourniture de services de transport tertiaire à l'appui de l'intervention humanitaire visant à faire face à l'épidémie de choléra	Mars 2009–Avril 2010				Req: 1.0 dollars Contrib: 0.8 dollars						
IPSR RÉG. 10310	Aide aux populations d'Afrique australe exposées à l'insécurité alimentaire et à l'impact du Sida	Janv. 2005–Juill. 2008	← 2005 Req: 830.6 dollars    Contrib: 692.1 dollars (budget total alloué à OMJ)									
Quantité de vivres distribués (en tonnes)			183 015	147 452	216 804	216 269	107 408					
Dépenses directes (en millions de dollars)			98,8	97,9	155,6	154,4	80,1					
% des dépenses directes: Zimbabwe par rapport au reste du monde			4	4	44	39	2					
Bénéficiaires (nombre effectif)			H 1 368 452	F 1 501 750	H 1 368 452	F 1 501 750	H 2 394 085	F 2 600 877	H 2 540 204	F 2 751 888	H 852 135	F 937 999
Nombre total de bénéficiaires (nombre effectif en milliers)			4 275 176		2 870 202		4 994 962		5 292 092		1 826 134	

Sources: Quantité de vivres distribués, rapport normalisé sur les projets; dépenses directes, Rapports annuels sur les résultats 2006–2010; nombre effectif de bénéficiaires. Les montants requis (Req.) et les montants reçus sous la forme de contributions (Contrib.) sont exprimés en millions de dollars. Total des dépenses du PAM au niveau mondial.

Légende	
Niveau de financement	
<span style="color: blue;">■</span>	>75%
<span style="color: orange;">■</span>	Entre 50 et 75%

### Activités par opération et proportion de bénéficiaires

	IPSR 10595	% prévu de bénéficiaires	% effectif de bénéficiaires	IPSR RÉG. 103310	% prévu de bénéficiaires	% effectif de bénéficiaires	% prévu de bénéficiaires IPSR 10595 et IPSR RÉG. 10310	% effectif de bénéficiaires IPSR 10595 et IPSR RÉG. 10310
VIH	X	9	9	X	9	4	9	7
Education	X	6	4	X	16	9	1	6
VCT/VCA/VPF		-	-	X	0	0	0	0
DGV	X	85	87	X	75	87	81	87
Nutrition		-	-	X	0	0	0	0
Espèces et bons	X	0	0		-	-	-	-

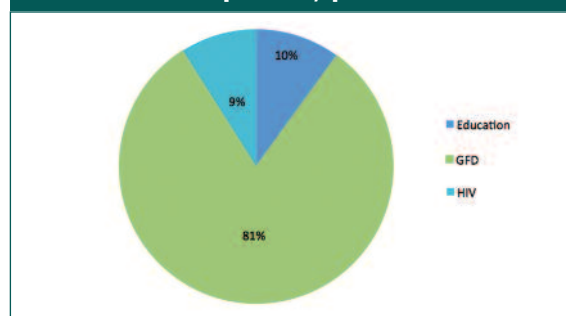
Source: PAM Dakota.

### Donateurs et partenaires

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Royaume Uni, Australie, Pays-Bas, Canada

**Partenaires:** Gouvernement du Zimbabwe, 4 agences internationales et 39 ONG

### Bénéficiaires prévus, par activité\*



\* Espèces et bons, VCT et nutrition figurent parmi les activités mais le nombre absolu des bénéficiaires représentait un pourcentage tellement faible qu'il a été chiffré à 0%.



### Assistance alimentaire aux réfugiés en situation prolongée – Rwanda

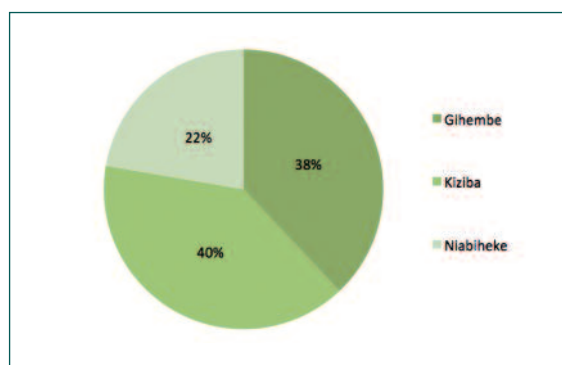
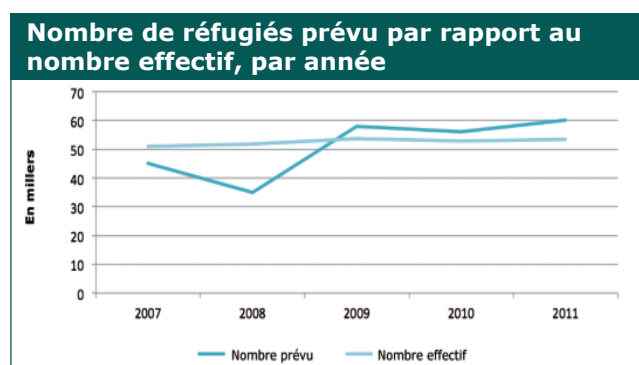
#### Niveau de financement des IPSR par rapport à la période d'exécution complète

Type	Numéro du projet du PAM	Titre	Calendrier d'exécution	Total des coûts du PAM (en dollars)	% financé
IPSR	105310*	Aide en faveur des réfugiés et opérations de redressement pour les ménages les plus vulnérables	Janv. 2007– Déc. 2009	54 033 547 <sup>1</sup>	61,9 <sup>1</sup>
IPSR	200030	Aide en faveur des réfugiés et appui au redressement des communautés d'accueil et des ménages les plus vulnérables	Janv. 2010– Déc. 2011	39 143 591 <sup>2</sup>	64,1 <sup>2</sup>

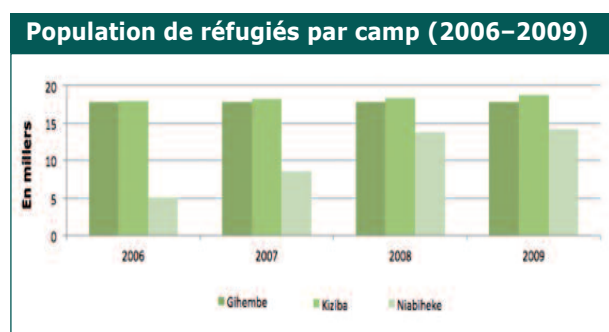
<sup>1</sup> Resource Situation 01 Feb 2011 (PRRO 10531.0).

<sup>2</sup> Resource Situation 25 Jan 2012 (PRRO 20030).

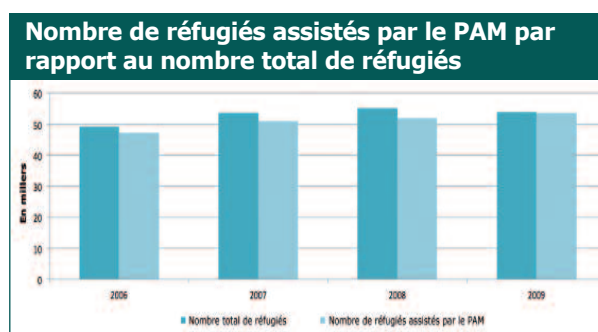
\* PRRO 10531.0 was planned to start in January 2007 but actually started in July 2007. Before that, the regional PRRO was operating in Rwanda.



Sources: Rapports normalisés sur les projets (2007-2010);  
Descriptif de projet 200030 (prévisions de 2011);  
Note de synthèse (chiffres effectifs à la date de décembre 2011)



Source: Annuaire statistique du HCR.



Sources: Base de données statistiques du HCR sur les populations; rapports normalisés sur les projets.

#### Opérations du PAM par activité (le nombre de réfugiés est indiqué lorsque des données ventilées sont disponibles)

Opération	Supplémentation alimentaire	Alimentation thérapeutique	DGV	VCT
IPSR 105310	X	X	2007: 50 981 2008: 51 803 2009: 53 719	X*
IPSR 200030	X	**	2010: 53 004 2011: 53 434	0***
Moyenne			52 588	

\* Les activités VCT sont destinées à la population d'accueil.

\*\* Les activités relatives à l'alimentation thérapeutique ont été transférées au HCR à la fin de l'année 2008.

\*\*\* Il n'y a pas eu d'activités VCT faute de financement suffisants.

Sources: Rapports normalisés sur les projets du PAM 2007-2010 et note de synthèse du PAM (à la date du 19 janvier 2012).

#### Donateurs et partenaires

**Donateurs:** Bailleurs de fonds multilatéraux, États-Unis d'Amérique, Japon, Canada, Irlande, Finlande, Turquie, Luxembourg, Fonds central pour les interventions d'urgence, Nations Unies, Norvège

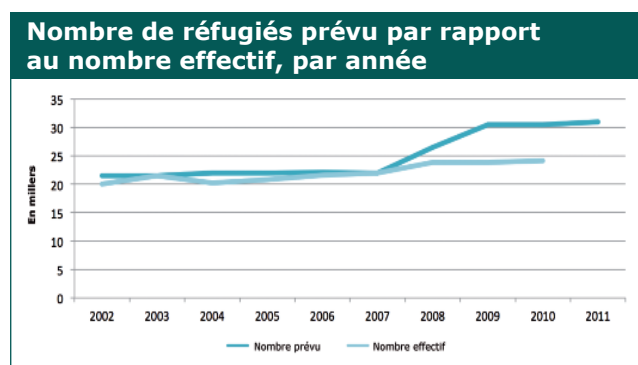
**Partenaires:** Agence adventiste internationale de secours et de développement, Africa Humanitarian Action, American Refugee Committee, Forum des éducatrices africaines, Agence allemande de coopération technique, Jesuit Refugee Service

## Assistance alimentaire aux réfugiés en situation prolongée – Bangladesh

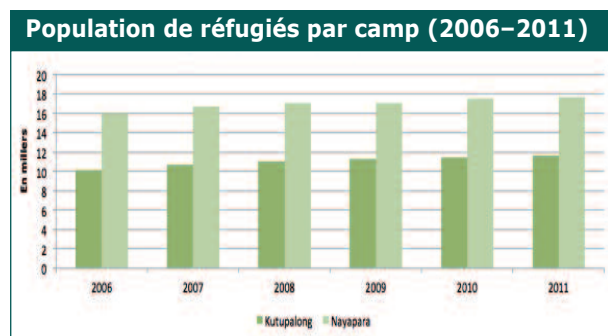
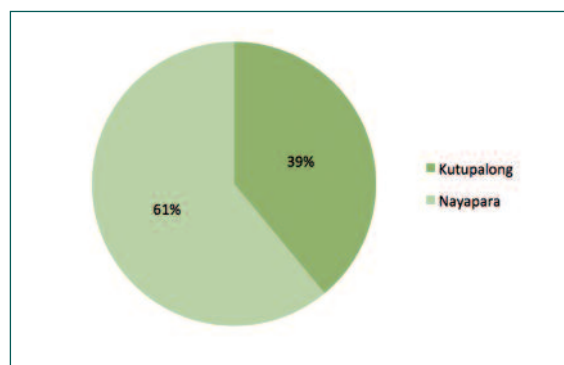
### Niveau de financement des IPSR par rapport à la période d'exécution complète

Type	Numéro du projet du PAM	Titre	Calendrier d'exécution	Total des coûts du PAM (en dollars)	% financé
IPSR	1004510	Assistance aux réfugiés du Myanmar	Janv. 2002–Déc. 2003	4,4	82
IPSR	1004520	Assistance aux réfugiés du Myanmar	Janv. 2004–Déc. 2005	4,5	84
IPSR	1004530	Assistance aux réfugiés du Myanmar	Janv. 2006–Déc. 2008	8,4	89
IPSR	1004540	Assistance aux réfugiés du Myanmar	Janv. 2009–Déc. 2010	9,8	59
IPSR	200142	Assistance aux réfugiés du Myanmar	Janv. 2011–Déc. 2012	10,8	66

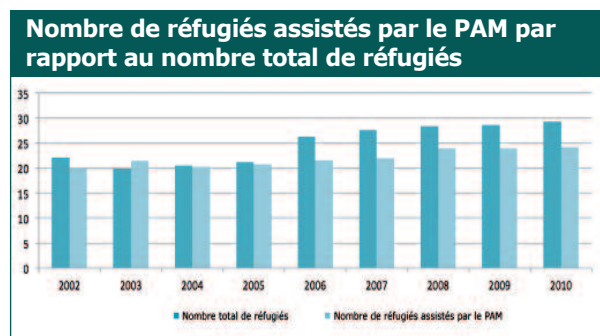
\* Dernier rapport normalisé sur les projets, descriptif de projet, révision budgétaire.



Source: Rapports normalisés sur les projets (2002–2011).



Sources: Annuaire statistique du HCR (2006–2009), webHIS (2010–2011).



Sources: Base de données statistiques du HCR sur les populations, rapport normalisé sur les projets du PAM.

### Donateurs et partenaires

**Donateurs:** États-Unis d'Amérique, Canada, Australie, Japon, Allemagne, autres

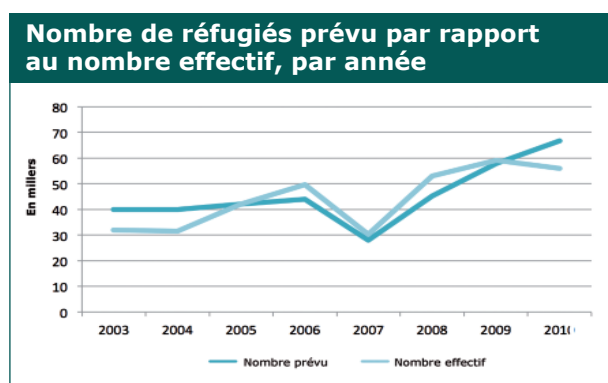
**Partenaires:** Ministère de l'alimentation et de la gestion des catastrophes, Ministère de la santé, UNICEF, FNUAP, Action contre la faim, Société du Croissant-Rouge du Bangladesh, Research Training and Management International, Technical Assistance Incorporated, CONCERN, Handicap International, Médecins sans frontières Pays-Bas, CARITAS, Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Austcare, SHED

## Assistance alimentaire aux réfugiés en situation prolongée– Tchad

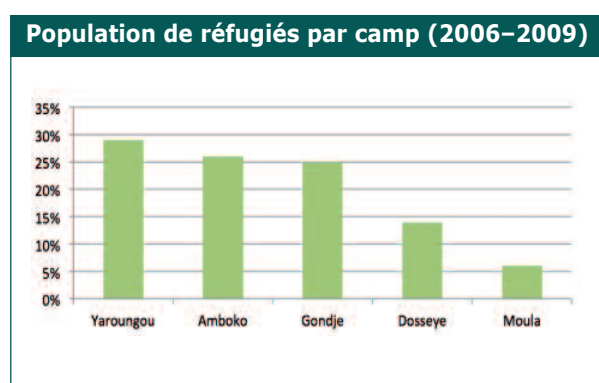
### Niveau de financement des IPSR par rapport à la période d'exécution complète

Type	Numéro du projet du PAM	Titre	Calendrier d'exécution	Total des coûts du PAM (en dollars)	% financé
Opér. d'urg./ interv. imméd.	10286	Assistance alimentaire aux réfugiés centrafricains	Juin 2003–Juill. 2003	197 436	93
Opér. d'urg.	10295	Assistance alimentaire aux réfugiés centrafricains dans le sud du pays	Juill. 2003–Mars 2005	4 496 373	67
Opér. d'urg	102951	Assistance alimentaire aux réfugiés centrafricains dans le sud du pays	Mai 2005–Fév. 2006	5 665 571	54
IPSR	10510	Assistance aux réfugiés centrafricains dans le sud du pays	Mars 2006–Avril 2010	36 656 975	83
IPSR	200059	Assistance aux réfugiés de la République centrafricaine et à la population d'accueil au Tchad	Avril 2010–Déc. 2011	28 958 353	85

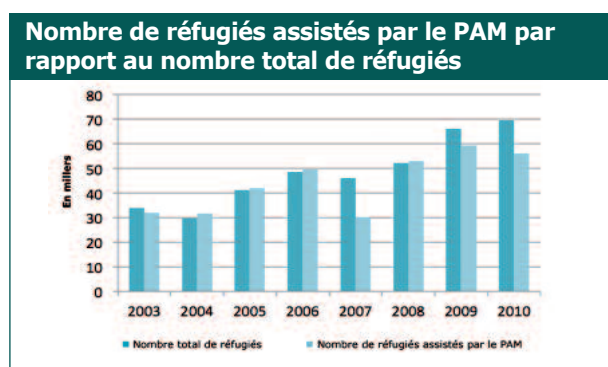
Source: SPR, Resource Situations.



Source: Rapports normalisés sur les projets.



Source: Annuaire statistique du HCR.



Sources: Tot réfugiés: base de données statistiques du HCR sur les populations (2003-2009).  
Chiffres de 2010: Rapport mondial du HCR de 2010.  
Chiffres concernant les populations aidées par le PAM: rapport normalisé sur les projets.

### Donateurs et partenaires

**Donateurs:** Algérie, Danemark, Commission européenne, France, Irlande, Italie, Japon, Pays-Bas, Nigéria, Royaume Uni, Suisse, Fonds central pour les interventions d'urgence, États-Unis d'Amérique, donateurs privés et fonds multilatéraux

**Partenaires:** ACRA, ACT\FLM, African Concern, Belacd, CARE, CND, COOPI, CSSI, DED, Habdoul Al-Amdouilaye, ID, Johanniter, KRATA\Kindamedro, Mekesna, Solidarites, UJAP, UNICEF, UPR\UPRM

# Annexe III

## Personnel du Bureau de l'évaluation (au 31 décembre 2012)

Helen WEDGWOOD, Directrice (À partir du 8 janvier 2012)

Jamie WATTS, Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation

Sally BURROWS, Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation

Marian READ, Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation

Claire CONAN, Chargée de l'évaluation (À partir 22 février 2012)

Diane PRIOUX DE BAUDIMONT, Chargée de l'évaluation

Elise BENOIT, Chargée de l'évaluation (À partir 3 septembre 2012)

Michel DENIS, Chargée de l'évaluation (Jusqu'au 27 août 2012)

Ross SMITH, Chargée de l'évaluation

Lorraine DE LIMELETTE, Chargée de programmes (administratrice auxiliaire)( À partir du 31 août 2012)

Cinzia CRUCIANI, Analyste

Federica ZELADA, Analyste

Jan MICHIELS, Analyste (Jusqu'au 25 septembre 2012)

Antigoni DIMITRIADOU, Consultant (À partir du 26 novembre 2012)

Roberta FENIX, Assistante administrative principale (À partir du 1er décembre 2012)

Rosa NETTI, Assistante administrative principale (Jusqu'au 31 octobre 2012)

Eliana ZUPPINI, Secrétaire de direction (Jusqu'au 31 août 2012)

Luisiana LOPEZ, Secrétaire de direction (À partir du 3 décembre 2012)

Valerie OLIVIER, Secrétaire de direction (affectation temporaire) (Du 10 septembre 2012 au 30 novembre 2012)

Kathryn BELL-GRECO, Assistante administrative (À partir du 1er mars 2012)

Marta NASISI, Assistante (À partir du 1er novembre 2012)

# Sigles utilisés

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ACRA	<i>Cooperazione Rurale in Africa e in America Latina</i>
ACT/FLM	Action by Churches Together/Fondation Luthérienne Mondiale
CAD	Comité de l'aide au développement
CND	Centre national de déminage
COOPI	<i>Cooperazione Internazionale</i>
CSSI	Centre de support en santé internationale
DED	<i>Deutscher Entwicklungsdienst</i>
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ID	Initiative développement
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
UJAP	Union des jeunes agriculteurs de la Pende
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UPR/UPRM	Union des producteurs de riz/Union pour la promotion de la production du riz à Maro
VCA	Vivres pour la création d'avoirs
VCT	Vivres contre travail
VPF	Vivres pour la formation





**Produit par le Bureau de l'évaluation**  
[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)

**Programme Alimentaire Mondial** Via C.G. Viola, 68/70 - 00148 Rome, Italie - Tel: +39 0665131