

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

Session annuelle  
du Conseil d'administration

Rome, 3–6 juin 2014

## RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 7 de l'ordre du  
jour

*Pour information\**



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2014/7-E**

24 avril 2014

ORIGINAL: ANGLAIS

## POINT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS

\* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés, sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment longtemps avant la réunion, et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur, RMP\*: M. C. Kaye tél.: 066513-2197

Conseiller pour les programmes, RMP: M. C. Martino tél.: 066513-3576

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Division de la gestion et du suivi de la performance

---

## INTRODUCTION

1. Le présent document est le cinquième rapport annuel sur l'application des mesures prises par tous les bureaux du PAM pour donner suite aux recommandations issues des évaluations. Il couvre les recommandations issues des évaluations présentées au Conseil de 2008 à la fin de 2013.
2. Ce rapport se compose de cinq sections: i) une brève description de la méthode employée; ii) une présentation des rapports d'évaluation pertinents ainsi que des recommandations associées et des mesures prises par la direction; iii) des indications sur le nombre de recommandations et leur répartition géographique; iv) l'analyse du bilan de l'application de ces mesures, par type d'évaluation et par région; et v) une synthèse et des conclusions.

---

## MÉTHODE

3. La Division de la gestion et du suivi de la performance contrôle les mesures prises par la direction et les réponses apportées afin de déterminer l'état d'application et le suivi à effectuer le cas échéant. Les catégories dans lesquelles sont classées les mesures sont les mêmes que celles employées dans les précédents rapports:
  - **Exécutée:** mesure dont l'exécution était terminée au 31 décembre 2013.
  - **En attente ou en instance:** mesure dont l'exécution n'était pas achevée au 31 décembre 2013.
  - **Non applicable:** mesure non appliquée en raison d'un changement de situation ou de contexte.

---

## ÉVALUATIONS PRÉSENTÉES AU CONSEIL

4. Depuis 2008, 68 rapports d'évaluation accompagnés des réponses de la direction ont été présentés au Conseil<sup>1</sup>. Les catégories d'évaluation établies par le Bureau de l'évaluation comprennent:
  - les évaluations d'opérations;
  - les évaluations de portefeuilles de pays;
  - les évaluations de stratégies et de politiques; et
  - les évaluations d'impact.
5. Sur ces 68 évaluations, 31 pour cent étaient des évaluations d'opérations (21), 28 pour cent des évaluations de stratégies et de politiques (19), 25 pour cent des évaluations de portefeuilles de pays (17) et 16 pour cent des évaluations d'impact (11).
6. S'agissant des mesures prises au cours des six dernières années pour donner suite à des recommandations, 26 pour cent découlaient d'évaluations d'opérations; les autres avaient trait à des évaluations stratégiques (26 pour cent), à des évaluations de portefeuilles de pays (31 pour cent) et à des évaluations d'impact (17 pour cent) (voir tableau 1).

---

<sup>1</sup> En 2008, le Secrétariat n'avait établi de réponses de la direction que pour les évaluations stratégiques; depuis 2009, tous les rapports d'évaluation présentés au Conseil sont accompagnés de réponses de la direction.

**TABLEAU 1: NOMBRE D'ÉVALUATIONS SOUMISES AU CONSEIL ET NOMBRE DE MESURES RECOMMANDÉES, PAR TYPE ET EN POURCENTAGE DU TOTAL (2008–2013)**

Type	2008		2009		2010		2011		2012		2013		TOTAL	
	Nombre	% de mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures
Opérations	s.o.	-	9	65	10	68	1	10	1	3	-	-	21	26
Stratégies et politiques	4	100	2	27	2	6	4	28	6	34	1	10	19	26
Portefeuilles de pays	s.o.	-	2	8	2	20	5	40	3	40	5	51	17	31
Impact	s.o.	-	s.o.	-	1	6	3	22	2	23	5	39	11	17
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

## NOMBRE DE RECOMMANDATIONS ET RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

7. Depuis 2008, le Bureau de l'évaluation a formulé 562 recommandations dans 68 rapports d'évaluation. Le nombre de recommandations émises chaque année est passé de 57 en 2008 à 154 en 2010, puis à 78 en 2012 et 70 en 2013. Le nombre moyen de recommandations par évaluation est passé de dix en 2008 à huit en 2013.
8. En réponse à toutes les recommandations formulées entre 2008 et 2013, la direction est convenue de prendre 917 mesures, dont 172 en 2013. La plupart des mesures (68 pour cent) concernent les antennes locales; 32 pour cent doivent être mises en œuvre par le Siège. Depuis 2008, la direction est convenue de mettre en œuvre en moyenne 15 mesures par évaluation.

**TABLEAU 2: NOMBRE DE MESURES PRISES, PAR RÉGION  
ET EN POURCENTAGE DU TOTAL (2008–2013)**

Région	2008		2009		2010		2011		2012		2013		TOTAL	
	Nombre	% des mesures prises	Nombre	% des mesures prises	Nombre	% des mesures prises	Nombre	% des mesures prises	Nombre	% des mesures prises	Nombre	% des mesures prises	Nombre	% des mesures prises
Asie	–	–	13	9	75	36	30	16	36	19	40	21	194	19
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	–	–	–	–	34	16	16	8	–	–	46	25	69	10
Afrique de l'Ouest	–	–	18	12	22	10	44	23	–	–	27	14	111	11
Afrique australe	–	–	40	27	–	–	–	–	19	10	17	9	76	8
Afrique orientale et centrale	–	–	–	–	34	16	56	29	53	27	–	–	143	14
Amérique latine et Caraïbes	–	–	18	12	28	13	10	5	–	–	–	–	56	6
Siège	69	100	58	40	18	9	36	19	84	44	57	31	322	32
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>	<b>147</b>	<b>100</b>	<b>211</b>	<b>100</b>	<b>192</b>	<b>100</b>	<b>192</b>	<b>100</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>998</b>	<b>100</b>

9. La répartition géographique du tableau 2<sup>2</sup> indique que c'est au Siège que le plus grand nombre de mesures sont prises.

## BILAN DE L'APPLICATION DES MESURES PRISES ENTRE 2008 ET 2013

10. L'analyse suivante couvre 732 mesures issues de 49 rapports d'évaluation<sup>3</sup>. Sur ce chiffre, 550 mesures ont été soit exécutées soit jugées comme n'étant plus applicables au 31 décembre 2013:
- 499 avaient été exécutées au 31 décembre 2013 (68 pour cent);
  - 51 ont été jugées non applicables (7 pour cent); et
  - 182 sont en attente ou en instance (25 pour cent).
11. L'objectif pour 2013 était d'exécuter 615 de ces 732 mesures avant le 31 décembre 2013. Ce chiffre peut comprendre des mesures qui ne sont plus considérées comme applicables (le nombre et la répartition des mesures jugées non applicables sont indiqués dans les annexes I et II). Sur ce total de 615 mesures, 483 ont été appliquées (tableau 3).

	<b>Nombre de mesures exécutées</b>	<b>Objectif</b>	<b>Taux d'application (%)</b>
2011	339	426	80
2012	421	535	79
2013	483	615	79

12. Le taux d'application est élevé pour tous les types d'évaluation (tableau 4): alors que 88 pour cent de toutes les mesures issues d'évaluations d'opérations avaient été mises en œuvre à la fin de l'année 2013, la proportion correspondante était de 81 pour cent pour les évaluations de stratégies et de politiques, et de 74 pour cent pour les évaluations de portefeuille de pays et les évaluations d'impact. Ce constat s'explique par le fait qu'il est plus complexe de mettre en œuvre des mesures issues d'évaluations de stratégies et d'évaluations d'impact; par définition, les évaluations d'impact se traduisent par des recommandations plus exhaustives et plus larges s'inscrivant dans une perspective plus lointaine. Les délais fixés pour mettre en œuvre les mesures découlant de ces recommandations tendent à ne pas tenir suffisamment compte de certains facteurs extérieurs susceptibles d'avoir une incidence.

<sup>2</sup> Le tableau 2 rend compte de l'ensemble des 998 mesures issues des 68 évaluations approuvées par le Conseil d'administration avant le 31 décembre 2013, quelle que soit leur délai d'application. Il arrive que certaines d'entre elles aient été réaffectées pour tenir compte de l'évolution des périmètres de compétence des unités ou du rattachement d'un bureau de pays à un bureau régional différent.

<sup>3</sup> Les 19 rapports d'évaluation – assortis de recommandations préconisant 266 mesures – classés durant la période 2010–2012 ne sont pas pris en considération car les mesures annoncées dans les réponses de la direction ont été appliquées ou sont jugées non applicables.

<b>TABLEAU 4: TAUX D'APPLICATION PAR TYPE D'ÉVALUATION (2008–2013)</b>			
<b>Type</b>	<b>Nombre de mesures exécutées</b>	<b>Objectif 2013</b>	<b>Taux d'application (%)</b>
Opérations	84	96	88
Stratégies et politiques	153	188	81
Portefeuilles de pays	145	195	74
Impact	101	136	74
<b>TOTAL</b>	<b>483</b>	<b>615</b>	<b>79</b>

13. Les trois taux d'application les plus élevés indiqués dans le tableau 5 sont ceux de l'Afrique australe, avec 92 pour cent des 26 mesures prévues mises en œuvre au 31 décembre 2013; de l'Afrique orientale et centrale, avec 90 pour cent des 115 mesures prévues exécutées, et l'Amérique latine et les Caraïbes, avec 90 pour cent des 10 mesures prévues mises en œuvre. Le taux d'application pour le Siège est inférieur au taux moyen des bureaux de pays et des bureaux régionaux; l'annexe II présente les taux d'application par entité.

<b>TABLEAU 5: TAUX D'APPLICATION PAR RÉGION (2008–2013)</b>			
<b>Région</b>	<b>Nombre de mesures exécutées</b>	<b>Objectif 2013</b>	<b>Taux d'application (%)</b>
Asie	79	110	72
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	30	51	59
Afrique de l'Ouest	70	89	79
Afrique australe	24	26	92
Afrique orientale et centrale	104	115	90
Amérique latine et Caraïbes	9	10	90
Siège	167	214	78
<b>TOTAL</b>	<b>483</b>	<b>615</b>	<b>79</b>

## SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

14. Entre 2008 et 2013, 79 pour cent des mesures suggérées dans les 49 rapports d'évaluation et devant être prises avant le 31 décembre 2013 ont été mises en œuvre; 84 mesures sont en attente ou en instance. Bien qu'un tel taux d'application soit supérieur à celui d'autres institutions comparables<sup>4</sup>, le PAM est fermement résolu à ce que le taux pour 2014 soit plus élevé encore. Chaque mesure est assortie d'un délai; les directeurs ont la responsabilité de respecter cette échéance. Le PAM suit continuellement l'état d'avancement des recommandations, et il rend compte dans son rapport annuel sur les résultats de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints.

<sup>4</sup> Il est indiqué dans le document du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies intitulé *Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013 – Additif*, en date du 19 août 2012 (A/68/337 (Part I)/Add.1), qu'au 31 décembre 2012, les directeurs de programme du Secrétariat de l'ONU avaient appliqué 62 pour cent de toutes les recommandations faites pendant l'année civile. Ce chiffre comprend les recommandations d'audit interne.

## ANNEXE I

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2013				
Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (%)	En attente/ en cours (%)	Non applicables (%)
Examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial (WFP/EB.1/2008/7-A/Add.1)	34	79	3	18
Rapport succinct de l'évaluation de la politique et des activités du PAM en faveur du renforcement des capacités (WFP/EB.A/2008/7/Add.1)	12	100	0	0
Rapport succinct de l'évaluation finale de la politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007): Engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire (WFP/EB.2/2008/6-B/Add.1)	9	89	11	0
Intervention prolongée de secours et de redressement Burkina Faso 105410 (WFP/EB.A/2009/7-E/Add.1)	6	83	0	17
Intervention prolongée de secours et de redressement Côte d'Ivoire 106720 (WFP/EB.2/2009/6-C/Add.1)	9	56	0	44
Intervention prolongée de secours et de redressement Afghanistan 104270 (WFP/EB.1/2010/7-A/Add.1)	32	97	0	3
Évaluation thématique conjointe de l'appui de la FAO et du PAM aux systèmes d'information pour la sécurité alimentaire (WFP/EB.1/2010/7-B/Add.1)	9	78	22	0
Programme de pays Égypte 104500 (2007-2011) (WFP/EB.A/2010/7-B/Add.1)	9	67	0	33
Évaluation d'impact des programmes d'alimentation scolaire du PAM au Kenya (1999-2008) (WFP/EB.A/2010/7-D/Add.1)	12	92	8	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2009 (WFP/EB.A/2010/7-A/Add.1)	5	100	0	0
Portefeuille d'activités du PAM au Tchad (2003-2009) WFP/EB.2/2010/6-A/Add.1 + Corr.1)	9	100	0	0
Opération d'urgence Soudan 107600 (WFP/EB.2/2010/6-D/Add.1)	8	100	0	0
Intervention prolongée de secours et de redressement Éthiopie 106650 (2008-2010) (WFP/EB.2/2010/6-E/Add.1)	7	100	0	0
Portefeuille d'activités du PAM au Mali (2003-2009) (WFP/EB.1/2011/6-A/Add.1)	14	100	0	0
Évaluation de l'impact du programme d'alimentation scolaire au Cambodge (WFP/EB.1/2011/6-B/Add.1/Rev.1)	9	100	0	0
Rapport succinct de l'évaluation de l'impact du programme d'alimentation scolaire en Gambie (WFP/EB.A/2011/7-D/Add.1)	11	64	36	0



<b>ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>				
<b>Réponses de la direction</b>	<b>Mesures (nombre)</b>	<b>Exécutées (%)</b>	<b>En attente/ en cours (%)</b>	<b>Non applicables (%)</b>
Portefeuille d'activités du PAM au Rwanda (WFP/EB.A/2011/7-E/Add.1)	14	100	0	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2010 (WFP/EB.A/2011/7-A/Add.1)	7	100	0	0
Évaluation stratégique des programmes de protection sociale et de filets de sécurité (WFP/EB.A/2011/7-B/Add.1)	10	90	10	0
Portefeuille d'activités du PAM en Haïti (WFP/EB.2/2011/6-C/Add.1)	11	91	0	9
Évaluation stratégique à mi-parcours de l'aide à l'agriculture et à la commercialisation des produits agricoles apportée par le PAM en Ouganda (WFP/EB.2/2011/6-A/Add.1)	22	82	18	0
Évaluation stratégique à mi-parcours de l'initiative Achats au service du progrès du PAM (2008-2013) (WFP/EB.2/2011/6-B/Add.1/Rev.1 + Corr.1)	15	100	0	0
Portefeuille d'activités du PAM au Kenya (WFP/EB.2/2011/6-D/Add.1)	20	90	5	5
Portefeuille d'activités du PAM au Yémen (WFP/EB.2/2011/6-E/Add.1)	18	67	0	33
Évaluation de l'impact du programme d'alimentation scolaire au Bangladesh (WFP/EB.2/2011/6-F/Add.1)	21	86	14	0
Évaluation de l'opération d'urgence Niger 200170 (WFP/EB.2/2011/6-G/Add.1)	20	90	0	10
Évaluation stratégique du travail mené en partenariat dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire (WFP/EB.1/2012/6-A/Add.1)	18	78	22	0
Évaluation d'impact réalisée conjointement par le PAM et le HCR sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées—Éthiopie (WFP/EB.1/2012/6-E/Add.1)	33	73	6	21
Évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.1/2012/6-D/Add.1)	16	100	0	0
Évaluation stratégique du rôle joué par le PAM pour ce qui est de mettre un terme à la perpétuation de la faim (WFP/EB.1/2012/6-C/Add.1)	12	50	50	0
Évaluation stratégique de la façon dont les bureaux de pays du PAM s'adaptent aux changements (WFP/EB.1/2012/6-B/Add.1/Rev.1)	7	57	43	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2011 (WFP/EB.A/2012/7-A/Add.1/Corr.1)	10	30	70	0
Portefeuille d'activités du PAM au Zimbabwe (WFP/EB.A/2012/7-B/Add.1)	19	100	0	0

<b>ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>				
<b>Réponses de la direction</b>	<b>Mesures (nombre)</b>	<b>Exécutées (%)</b>	<b>En attente/ en cours (%)</b>	<b>Non applicables (%)</b>
Portefeuille d'activités du PAM en Afghanistan (WFP/EB.2/2012/6-D/Add.1)	36	47	47	6
Portefeuille d'activités du PAM en Somalie (WFP/EB.2/2012/6-C/Add.1)	21	62	38	0
Évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (WFP/EB.2/2012/6-A/Add.1)	2	0	100	0
Module mondial de la logistique (WFP/EB.2/2012/6-B/Add.1)	6	83	17	0
Évaluation d'impact réalisée conjointement par le HCR et le PAM sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées au Rwanda (WFP/EB.2/2012/6-E/Add.1)	12	83	0	17
Évaluation de l'impact de l'assistance alimentaire offerte aux réfugiés dans le cadre de situations prolongées au Bangladesh réalisée conjointement par le HCR et le PAM (WFP/EB.1/2013/6-B/Add.1)	4	50	0	50
Évaluation de l'impact de l'assistance alimentaire offerte aux réfugiés dans le cadre de situations prolongées au Tchad réalisée conjointement par le HCR et le PAM (WFP/EB.1/2013/6-A/Add.1)	30	57	30	13
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/Add.1)	10	10	90	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2012 (WFP/EB.A/2013/7-A/Add.1)	18	39	61	0
Portefeuille d'activités en République kirghize (2008–2012) (WFP/EB.A/2013/7-B/Add.1)	22	18	82	0
Portefeuille d'activités au Niger (2007–2011) (WFP/EB.A/2013/7-C/Add.1)	10	70	30	0
Portefeuille d'activités au Timor-Leste (2008–2012) (WFP/EB.A/2013/7-D/Add.1)	19	42	11	47
Évaluation de l'impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence au Bangladesh (2008–2011) (WFP/EB.2/2013/6-A/Add.1)	15	7	93	0
Évaluation de l'impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence au Népal (2002–2010) (WFP/EB.2/2013/6-B/Add.1/Rev.1)	15	7	93	0
Portefeuille d'activités au Soudan (2010–2012) (WFP/EB.2/2013/6-C/Add.1)	27	19	81	0
Portefeuille d'activités au Congo (2009–2012) (WFP/EB.2/2013/6-D/Add.1)	17	29	71	0
<b>TOTAL</b>	<b>732</b>	<b>68</b>	<b>25</b>	<b>7</b>

## ANNEXE II

<b>ÉTAT D'APPLICATION DES MESURES À EXÉCUTER AVANT LE 31 DÉCEMBRE 2013, PAR ENTITÉ</b>				
<b>ENTITÉ</b>	<b>Total des mesures</b>	<b>Mesures exécutées</b>	<b>Mesures en attente</b>	<b>Sans objet</b>
<b>Asie</b>	110	79	20	11
Bureau du PAM en Afghanistan	66	47	16	3
Bureau du PAM au Bangladesh	27	21	4	2
Bureau du PAM au Cambodge	9	9	0	0
Bureau du PAM au Népal	1	1	0	0
Bureau du PAM au Timor-Leste	7	1	0	6
<b>Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale</b>	51	30	12	9
Bureau du PAM en Égypte	8	5	0	3
Bureau du PAM dans la République kirghize	4	1	3	0
Bureau du PAM au Soudan	22	13	9	0
Bureau du PAM au Yémen	16	10	0	6
Bureau régional du Caire	1	1	0	0
<b>Afrique de l'Ouest</b>	89	70	13	6
Bureau du PAM au Burkina Faso	3	3	0	0
Bureau du PAM au Tchad	27	18	9	0
Bureau du PAM en Côte d'Ivoire	9	5	0	4
Bureau du PAM au Mali	14	14	0	0
Bureau du PAM en Gambie	11	7	4	0
Bureau du PAM au Niger	25	23	0	2
<b>Afrique australe</b>	26	24	2	0
Bureau du PAM en République du Congo	7	5	2	0
Bureau du PAM au Zimbabwe	19	19	0	0
<b>Afrique orientale et centrale</b>	115	104	9	2
Bureau du PAM en Éthiopie	30	28	2	0
Bureau du PAM au Kenya	31	28	2	1
Bureau du PAM au Rwanda	24	23	0	1
Bureau du PAM pour la Somalie	8	7	1	0
Bureau du PAM en Ouganda	22	18	4	0
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	10	9	0	1
Bureau du PAM en Haïti	10	9	0	1
<b>Siège</b>	214	167	28	19
<b>TOTAL</b>	<b>615</b>	<b>483</b>	<b>84</b>	<b>48</b>