



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 20-24 juin 2022

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 13 mai 2022

WFP/EB.A/2022/7-C/Add.1

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République-Unie de Tanzanie (2017-2021)

Contexte

1. Le présent document contient la réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République-Unie de Tanzanie (2017-2021).
2. L'objectif de l'évaluation était double – rendre compte de l'action menée et en tirer des enseignements. Cette évaluation fournit donc des données factuelles et des enseignements sur les résultats obtenus par le PAM pour ce qui est de la prise de décisions stratégiques au niveau du pays et du respect de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus aux parties prenantes du PAM. Elle couvre toutes les activités menées par le bureau de pays de 2015, soit avant la mise en œuvre du plan stratégique de pays, jusqu'à la mi-2021, de sorte que puissent être appréciés la nature et les résultats des décisions relatives à la conception de ce plan qui avaient été prises compte tenu des activités menées précédemment. Le plan stratégique de pays constitue l'unité d'analyse et s'entend comme l'ensemble des effets directs stratégiques, des produits, des activités et des ressources définis dans le descriptif qu'en a approuvé le Conseil d'administration du PAM en juin 2017 et qui a ensuite été révisé six fois.

Coordonnateurs responsables:

Mme S. Gordon-Gibson
Directrice de pays
courriel: sarah.gordon-gibson@wfp.org

M. M. Haile
Directeur régional
Bureau régional pour l'Afrique australe
courriel: menghestab.haile@wfp.org

3. Le bureau de pays remercie l'équipe d'évaluation pour les observations formulées au sujet de la mise en œuvre des opérations passées, lesquelles sont importantes pour le respect de l'obligation de rendre compte de l'action menée. Il apprécie tout particulièrement l'accent mis sur les enseignements qui en ont été tirés et sur les orientations qui peuvent aider à procéder à la réorientation stratégique que représente le passage du plan stratégique de pays établi pour 2017–2021 à celui qu'il est proposé d'adopter pour 2022–2027. Le bureau de pays a commencé à donner suite aux constatations issues de l'évaluation dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan et il entend continuer d'en appliquer les recommandations dans les délais convenus. La mise en œuvre des recommandations nécessitera une coordination étroite avec les interlocuteurs gouvernementaux et les autres parties prenantes, dans les limites des ressources disponibles.
4. Quatre recommandations assorties de plusieurs recommandations subsidiaires détaillées ont été formulées à l'issue de l'évaluation. Deux de ces recommandations sont d'ordre stratégique et deux d'ordre opérationnel. Elles doivent toutes être appliquées par le bureau de pays, avec l'appui de divisions ou d'unités du Siège et du Bureau régional pour l'Afrique australe.
5. Il est indiqué dans la présente réponse si le PAM accepte, accepte partiellement ou n'accepte pas chacune des recommandations principales et subsidiaires. Y sont précisés également les mesures prévues (ou déjà prises), les entités responsables et les délais de mise en œuvre des recommandations.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE
POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>Degré de priorité: élevé Échéance globale: juin 2022 1. Privilégier les domaines thématiques dans lesquels le bureau de pays a prouvé qu'il peut apporter une valeur ajoutée – réfugiés, nutrition et agriculture – et adopter une perspective à long terme.</p>	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.			
<p>1.1 Veiller à ce qu'il existe un lien entre les activités nouvelles ou menées à titre expérimental et les initiatives existantes afin d'en renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience, et favoriser ainsi leur réussite et l'adhésion des parties prenantes. (Juin 2022)</p>	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	<p>1. La plateforme pour l'innovation a été intégrée au bureau de pays; elle n'est plus une unité autonome.</p> <p>De même, l'innovation a été intégrée dans tous les effets directs et ne fait plus l'objet d'un effet direct distinct.</p> <p>Lorsque c'est nécessaire, une portion du budget de chaque activité [dans le budget fondé sur les besoins défini pour le plan stratégique de pays (PSP)] est consacrée à l'innovation pour que cette dimension soit prise en compte au stade de la conception.</p>	Bureau de pays	Juin 2022

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE
POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>1.2 Instaurer un équilibre approprié entre les trajectoires de changement en prévoyant une période d'exécution plus longue que celle du plan stratégique de pays, en particulier pour transposer les fonctions opérationnelles directes sous forme de système public mis en œuvre à l'échelle voulue. Cela pourra passer par:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un processus parallèle de définition du déroulé du plan stratégique de pays et de planification annuelle; • une théorie du changement à long terme qui, en théorie et en pratique (étant donné que les théories du changement couvrent généralement 10 à 15 années), devrait pouvoir s'appliquer à plusieurs plans stratégiques de pays consécutifs: le premier plan devrait être utilisé comme un "incubateur" pour mettre au point, mettre à l'essai et valider des activités nouvelles et en évaluer le potentiel de transposition à plus grande échelle, avant qu'elles ne soient reprises, au titre d'effets directs stratégiques, dans un deuxième plan. 	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	<p>2. Le nouveau PSP, qui couvre la période 2022-2027, adopte une perspective à long terme qui va jusqu'en 2032 (et correspond donc aux deux prochains PSP). Cette vision d'avenir est clairement définie dans le PSP.</p> <p>Le bureau de pays élaborera une théorie du changement prévoyant notamment les objectifs, les risques et les hypothèses à long terme.</p>	Direction du bureau de pays, responsable des unités chargées des programmes, ainsi que du suivi et de l'évaluation	Juin 2022

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)					
Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
Degré de priorité: moyen Échéance globale: juin 2022 2. Affiner la définition des trajectoires de changement dans l'ensemble du plan stratégique de pays.	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.			
2.1 Procéder à un inventaire détaillé des hypothèses sous-tendant les trajectoires de changement envisagées – y compris les risques et les possibilités se présentant en interne et à l'extérieur – pour veiller à ce que le plan stratégique de pays dispose des capacités nécessaires à une gestion évolutive, s'il y a lieu. Une telle mesure est particulièrement nécessaire lorsque les effets directs stratégiques privilégient de nouveaux axes de travail touchant à de nouveaux domaines de travail et à de nouvelles fonctions organisationnelles. (Juin 2022)	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	1. Au moment de l'établissement du nouveau PSP, le bureau de pays a réévalué et redéfini les risques et les hypothèses en tenant compte des objectifs stratégiques du PAM. Les résultats de ce travail ont été examinés par le bureau régional.	Direction du bureau de pays, responsable des unités chargées des programmes, ainsi que du suivi et de l'évaluation	Juin 2022
2.2 Poursuivre l'intégration conceptuelle des différents effets directs stratégiques en procédant à un ciblage intégré au niveau des parties prenantes et des zones géographiques. (Juin 2022)	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	2. Le nouveau PSP a été élaboré selon une approche intégrée. Ensemble, les quatre effets directs stratégiques illustrent ce que le PAM veut réaliser dans la durée, et tous les effets directs sont liés entre eux et complémentaires.	Direction du bureau de pays et responsable des programmes	Juin 2022

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE
POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
2.3 Faire apparaître les questions transversales prioritaires lors de la définition des trajectoires à suivre et des cibles à atteindre, notamment en fixant des objectifs constructifs en matière de problématique femmes-hommes de nature à garantir une programmation tenant compte de cette problématique ou, idéalement et dans la mesure du possible, à produire des résultats propres à transformer les relations entre les femmes et les hommes. (Juin 2022)	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	3. Le bureau de pays a lancé la mise en œuvre du programme du PAM visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes, qui intègre la problématique femmes-hommes dans les programmes, les systèmes et les partenariats. D'importants progrès ont déjà été faits s'agissant d'atteindre les jalons fixés et le bureau de pays devrait mener ce programme à bonne fin en 2022.	Bureau de pays - unité chargée du suivi et de l'évaluation	Juin 2022
Degré de priorité: faible Échéance globale: juin 2023 3. Mettre en place un cadre opérationnel permettant d'analyser régulièrement les données sur la performance afin de favoriser la prise de décisions efficaces en matière de gestion adaptative, selon une approche structurée.	Bureau de pays	La recommandation est partiellement acceptée.			

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE
POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
3.1 Recenser les lacunes et incohérences en matière de données et y remédier. (Juin 2023)	Bureau de pays	La recommandation est partiellement acceptée. Les lacunes en matière de données sont principalement liées aux activités relevant des effets directs stratégiques 4 et 5 dont la mise en œuvre a été partielle.	1. L'unité du bureau de pays chargée du suivi et de l'évaluation rendra compte des résultats obtenus dans le cadre de chaque activité du PSP au moyen des indicateurs prévus dans les documents d'orientation du PAM, et elle veillera à ce que les données nécessaires à cette fin soient collectées.	Bureau de pays - unité chargée du suivi et de l'évaluation	Juin 2023
3.2 Mettre en place un dispositif de suivi permettant d'analyser les tendances en matière de performance et en tirer des enseignements qui permettront d'adapter les éléments stratégiques et opérationnels du plan stratégique de pays. (Juin 2023)	Bureau de pays	La recommandation est partiellement acceptée. Le dispositif de suivi est déjà pleinement opérationnel, conformément aux normes institutionnelles.	2. Le bureau de pays mettra en place un dispositif de suivi en harmonie avec le Cadre de résultats institutionnels et les prescriptions minimales en matière de suivi.	Bureau de pays - unité chargée du suivi et de l'évaluation	Juin 2023
			3. Le bureau de pays mettra en place un mécanisme de réclamation et de remontée de l'information robuste qui s'appliquera à toutes ses activités (permanence téléphonique).	Bureau de pays - unité chargée du suivi et de l'évaluation	Juin 2023

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE
POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>3.3 Lorsque les informations susceptibles d'éclairer la prise de décisions sont insuffisantes, mettre au point un programme d'apprentissage visant à combler les lacunes en matière de données factuelles. Un programme de ce type lié au système de mesure de la performance et de prise de décisions en matière de gestion serait par essence adapté au cycle des plans stratégiques de pays, au cours duquel les enseignements tirés d'un premier cycle peuvent éclairer le repositionnement stratégique et la révision des démarches programmatiques avant le cycle suivant. Il est ressorti de la mise en œuvre du premier plan stratégique de pays que les questions ci-après pourraient faire l'objet d'un programme d'apprentissage et éclairer utilement le deuxième plan stratégique de pays: une évaluation de la problématique femmes-hommes et l'examen des raisons des fluctuations annuelles du seuil minimal de diversité alimentaire et du score de consommation alimentaire. (Juin 2023)</p>	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	4. Le bureau de pays renforcera sa gestion des connaissances et appliquera la nouvelle stratégie axée sur la production de données factuelles pour utiliser et générer de telles données. Dans ce cadre, il tirera des enseignements des évaluations décentralisées et du suivi qualitatif, entre autres mesures.	Bureau de pays - unité chargée du suivi et de l'évaluation	Juin 2023

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE
POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>Degré de priorité: élevé Échéance globale: juin 2022 4. Évaluer l'état de préparation des modèles de fonctionnement pour comprendre les risques et les possibilités qui devraient être pris en compte lors de la conception des programmes.</p>	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.			
<p>4.1 Procéder à une analyse des lacunes sur le plan des capacités ou à l'examen des modèles de fonctionnement dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de pays pour s'attaquer aux difficultés opérationnelles. Procéder ainsi au stade de la préparation permettrait de réduire au minimum le niveau et le nombre des risques devant être gérés par l'intermédiaire du registre central des risques. (Juin 2022)</p>	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	<p>1. Le bureau de pays a déjà commencé à mettre sa structure en conformité avec les prescriptions du prochain PSP en s'assurant les services de membres du personnel dotés des compétences spécialisées requises.</p> <p>Un exercice de planification stratégique des effectifs sera mené au cours des prochains mois.</p>	Direction du bureau de pays et unité chargée des ressources humaines	Juin 2022

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE
POUR LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2017-2021)**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
4.2 Procéder à une évaluation exhaustive de l'état de préparation des divers éléments des modèles de fonctionnement, y compris les politiques, les processus, les ressources humaines, la culture, les partenariats et la technologie, avant d'achever l'élaboration du prochain plan stratégique de pays. (Juin 2022)	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.	2. En attendant la présentation du PSP, les différentes mesures ci-après ont été prises ou vont l'être: - planification stratégique des effectifs (prévue au cours des prochains mois); - élaboration d'un plan d'action en matière de partenariats (fait); - établissement d'un plan de communication (fait); et - personnel/bien-être/progression et perfectionnement/culture (différentes actions sont en cours et toutes seront achevées d'ici à juin 2022).	Direction du bureau de pays et unité chargée des ressources humaines	Juin 2022

Abréviation: PSP = plan stratégique de pays