

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 4–8 juin 2012

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 7 de l'ordre du
jour**

*Pour information**

F

Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2012/7-C
8 mai 2012
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

Conseillère pour les programmes, RMP: Mme K. Oppusunggu tél.: 066513-3068

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

* Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle

PROJET DE DÉCISION*

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur l'application des recommandations issues des évaluations" (WFP/EB.A/2012/7-C).

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

INTRODUCTION

1. Le présent document est le troisième rapport annuel sur l'application des mesures prises par les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour donner suite aux recommandations issues des évaluations. Il couvre les recommandations issues des évaluations présentées au Conseil en 2008, 2009, 2010 et 2011. En réponse aux observations du Conseil et à la recommandation 4 formulée par le Bureau de l'évaluation dans son Rapport annuel sur l'évaluation en 2011, qui préconisait l'apprentissage organisationnel, le présent rapport dresse un bilan plus détaillé de l'application des mesures que les précédents: il contient une analyse géographique, expose les tendances observées et établit un objectif annuel pouvant servir de repère pour suivre la progression en matière d'application. En outre, il ventile les données pour les six régions du PAM et les entités concernées, ainsi que le Siège.
2. L'objectif de cette analyse affinée est de répertorier les difficultés et les meilleures pratiques pour ce qui est de l'application par le PAM des recommandations. Elle permet également d'améliorer l'obligation redditionnelle et la transparence, d'assurer un suivi ciblé et d'anticiper les futures tendances.
3. Le présent rapport se compose de quatre sections: i) une brève description de la méthode employée; ii) une présentation des rapports d'évaluation, des recommandations et des mesures prises par la direction concernés; iii) l'analyse du bilan de l'application de ces mesures, par type d'évaluation et par région; et iv) une synthèse et des conclusions.

MÉTHODE

4. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle contrôle les mesures prises par la direction et les réponses apportées aux fins de déterminer l'état d'application et de procéder au suivi le cas échéant. Les mesures sont classées dans les mêmes catégories que celles employées dans le rapport de 2010:
 - **Exécutée:** mesure dont l'exécution était terminée au 31 décembre 2011.
 - **En attente ou en instance:** mesure dont l'exécution n'était pas achevée au 31 décembre 2011.
 - **Non applicable:** mesure non appliquée en raison d'un changement de situation ou de contexte.

ÉVALUATIONS PRÉSENTÉES AU CONSEIL

5. Depuis 2008, 45 rapports d'évaluation accompagnés des réponses de la direction ont été présentés au Conseil¹. Les catégories d'évaluation établies par le Bureau de l'évaluation et le type de mesures incluses dans chaque catégorie sont les suivants:
 - **les évaluations d'opérations**, dont les recommandations proposent des mesures spécifiques;
 - **les évaluations de portefeuilles de pays**, qui sont assorties de principes destinés à orienter les bureaux de pays du PAM;

¹ En 2008, le Secrétariat n'avait établi de réponses de la direction que pour les évaluations stratégiques; en 2009 et 2010, tous les rapports d'évaluation présentés au Conseil étaient accompagnés de réponses de la direction.

- **les évaluations stratégiques**, qui suggèrent des approches ou des lignes d'action; et
 - **les évaluations d'impact**, dont les recommandations influent sur les mesures actuelles et futures.
6. Au cours des quatre dernières années, 44 pour cent des évaluations assorties d'une réponse de la direction étaient des évaluations d'opérations; les autres étaient des évaluations stratégiques (27 pour cent), des évaluations de portefeuilles de pays (20 pour cent) et des évaluations d'impact (9 pour cent). Comme cela est expliqué dans le Rapport annuel sur l'évaluation en 2011, le nombre d'évaluations d'opérations a diminué, alors que le nombre d'évaluations d'impact et d'évaluations stratégiques a augmenté (tableau 1).

TABLEAU 1: NOMBRE D'ÉVALUATIONS SOUMISES AU CONSEIL ACCOMPAGNÉES DE RÉPONSES, PAR TYPE ET EN POURCENTAGE DU TOTAL (2008–2011)

Type	2008		2009		2010		2011		TOTAL	
	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année
Opérations	n/d	-	9	70	10	67	1	8	20	44
Stratégiques	4	100	2	15	2	13	4	31	12	27
Portefeuilles de pays	n/d	-	2	15	2	13	5	38	9	20
Impact	n/d	-	n/d	-	1	7	3	23	4	9
TOTAL	4	100	13	100	15	100	13	100	45	100

QUANTITÉ ET RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RECOMMANDATIONS

7. Depuis 2008, le Bureau de l'évaluation a formulé 414 recommandations dans 45 rapports d'évaluation. Le nombre de recommandations émises chaque année est passé de 57 en 2008 à 154 en 2010, puis à 112 en 2011. Le nombre moyen de recommandations par évaluation est passé de 14 en 2008 à 9 en 2011.
8. En réponse à toutes les recommandations émises entre 2008 et 2011, la direction est convenue de mettre en œuvre 620 mesures, dont 193 en 2011. En 2008, 69 mesures seulement avaient été ajoutées, contre 211 en 2010. La plupart des mesures – 69 pour cent – sont destinées aux antennes locales, et 31 pour cent au Siège. En 2011, la direction est convenue de mettre en œuvre en moyenne 15 mesures par évaluation.

TABLEAU 2: NOMBRE DE MESURES PRISES, PAR RÉGION (2008–2011) ET POURCENTAGE PAR RAPPORT À TOUTES LES MESURES

Région	2008		2009		2010		2011		TOTAL	
	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année	Nombre	% des mesures prises dans l'année
Asie	-	-	13	9	75	36	28	15	116	19
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	-	-	-	-	26	12	14	7	40	6
Afrique de l'Ouest	-	-	17	12	22	10	44	23	83	13
Afrique australe	-	-	19	13	-	-	-	-	19	3
Afrique orientale et centrale	-	-	21	14	42	20	56	29	119	19
Amérique latine et Caraïbes	-	-	18	12	28	13	10	5	56	9
Siège	69	100	59	40	18	9	41	21	187	31
TOTAL	69	100	147	100	211	100	193	100	620	100

9. La répartition géographique des mesures prises montre qu'elles concernent de plus en plus la région de l'Afrique orientale et centrale, qui affiche en outre le plus grand nombre de mesures de toutes les régions. Globalement, le Siège enregistre le plus grand nombre de mesures prises.

BILAN DE L'APPLICATION DES MESURES PRISES ENTRE 2008 ET 2011

10. Les analyses suivantes couvrent 40 rapports d'évaluation ainsi que 543 mesures prises; 77 mesures ont été soit exécutées soit jugées comme n'étant plus applicables au 31 décembre 2010 et exclues. Sur les 543 mesures devant être mises en œuvre:

- 339 avaient été exécutées au 31 décembre 2011 (63 pour cent);
- 165 sont en attente ou en instance (30 pour cent);
- 39 ont été jugées non applicables (7 pour cent).

11. Sur les 543 mesures, l'objectif était d'en exécuter 426, dont la date limite était le 31 décembre 2011. Le PAM a exécuté 339 mesures, soit un taux d'application de 80 pour cent pour 2011 et une hausse de 3 pour cent par rapport à 2010.

TABLEAU 3: TAUX D'APPLICATION, 2010 et 2011			
	Nombre de mesures exécutées	Objectif	Taux d'application (%)
Fin 2010	259	338	77
Fin 2011	339	426	80

TAUX D'APPLICATION PAR TYPE ET PAR RÉGION

12. Les taux d'application varient considérablement selon le type d'évaluation (tableau 4): alors que 91 pour cent de toutes les mesures issues d'évaluations de portefeuille de pays avaient été mises en œuvre avant la fin 2011, la proportion correspondante pour les évaluations stratégiques n'était que de 66 pour cent. Ce constat s'explique à la fois par le nombre plus important de mesures issues d'évaluations stratégiques et par les difficultés inhérentes à leur mise en œuvre: ces mesures requièrent souvent plus de coordination, ont trait à des questions de politique générale et nécessitent une collaboration entre différents services du PAM et au-delà. Les délais fixés pour mettre en œuvre les mesures relatives aux évaluations stratégiques sont souvent trop optimistes; il faut soigneusement veiller à ce que les objectifs fixés puissent être atteints et les délais impartis tenus.

TABLEAU 4: TAUX D'APPLICATION PAR TYPE D'ÉVALUATION			
Type	Nombre de mesures exécutées	Objectif 2011	Taux d'application (%)
Opérations	146	178	82
Stratégiques	83	125	66
Portefeuilles de pays	86	94	91
Impact	24	29	83
TOTAL	339	426	80

13. Dans la région de l'Asie, 86 pour cent des 93 mesures avaient été mises en œuvre, tandis que dans la région de l'Afrique orientale et centrale, 76 pour cent des 71 mesures attendues au 31 décembre 2011 avaient été exécutées (tableau 5). 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.

TABLEAU 5: TAUX D'APPLICATION PAR RÉGION (2008–2011)

	Nombre de mesures exécutées	Objectif 2011	Taux d'application (%)
Asie	80	93	86
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	27	32	84
Afrique de l'Ouest	50	57	88
Afrique australe	10	11	91
Afrique orientale et centrale	54	71	76
Amérique latine et Caraïbes	24	29	83
Siège	94	133	71
TOTAL	339	426	80

SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

14. Entre 2008 et 2011, 80 pour cent des mesures suggérées dans 40 rapports d'évaluation ont été pleinement mises en œuvre; 87 mesures sont en attente ou en instance. Bien qu'un taux d'application de 80 pour cent soit supérieur à celui d'autres institutions comparables², le PAM est fermement résolu à ce que le taux pour 2012 soit plus élevé encore. Chaque mesure est assortie d'un délai; les directeurs ont la responsabilité de respecter cette échéance et de faire parvenir des rapports au Conseil. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle collaborera également avec le Bureau de l'évaluation pour mettre en place des processus et des équipes intersectoriels en vue de donner suite aux constatations issues des évaluations et de tirer parti des possibilités s'offrant en interne comme à l'extérieur. Pour que les mesures soient mises en œuvre en temps et en heure et produisent les changements escomptés, il faudra veiller à ce que les évaluations soient assorties d'un nombre moyen de recommandations moins important et à ce que ces recommandations aient un caractère pratique.
15. Le présent rapport fournit une analyse et des indications plus chiffrées que les rapports précédents; il relève les tendances et contribue à l'obligation redditionnelle et à la transparence. La direction reconnaît toutefois que des progrès restent à faire en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles. Le Rapport annuel sur l'évaluation en 2011 mentionne plusieurs initiatives menées par le PAM pour renforcer l'apprentissage au moyen des évaluations. Des efforts supplémentaires devront être faits pour tirer tout le parti des évaluations et mener à son terme le processus d'apprentissage. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle collaborera avec le Bureau de l'évaluation et la Division des politiques, de la planification et des stratégies pour faire en sorte que les conclusions des évaluations soient prises en compte dans les processus de planification et d'examen, permettre à la direction de prendre des décisions éclairées, et évaluer de quelle façon les mesures exécutées ont modifié le fonctionnement du PAM.

² 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^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011 – Additif*, 15 août 2011 (A/66/286 (Part I)/Add.1), qu'au 30 juin 2011, les directeurs de programme du Secrétariat de l'ONU avaient appliqué 50 pour cent de toutes les recommandations faites entre le 1^{er} juillet 2010 et le 31 mai 2011. Il convient toutefois de noter que les recommandations d'audit interne sont également couvertes dans le rapport.

ANNEXE I

ÉTAT D'APPLICATION DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2011				
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	68	15	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	83	17	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	78	22	0
Rapport succinct de l'évaluation thématique des interventions du PAM dans le domaine du VIH/sida en Afrique subsaharienne (WFP/EB.2/2008/6-A/Add.1)	14	86	7	7
Programme de pays Mozambique 104460 (2007-2009) (WFP/EB.A/2009/7-D/Add.1)	10	90	10	0
Intervention prolongée de secours et de redressement Burkina Faso 105410 (WFP/EB.A/2009/7-E/Add.1)	6	67	17	17
Rapport succinct de l'évaluation stratégique concernant la planification des mesures d'urgences du PAM (2002-2008) (WFP/EB.2/2009/6-A+ Add.1)	18	72	17	11
Programme de pays Bangladesh 104100 (2007-2010) (WFP/EB.2/2009/6-B/Add.1)	9	56	22	22
Portefeuille d'activités du PAM en République démocratique populaire lao (WFP/EB.2/2009/6-F/Add.1)	10	80	10	10
Portefeuille d'activités du PAM au Malawi (WFP/EB.2/2009/6-E/Add.1)	2	100	0	0
IPSR Côte d'Ivoire 106720 (WFP/EB.2/2009/6-C/Add.1)	9	44	11	44
IPSR République démocratique du Congo 103121 (WFP/EB.2/2009/6-G/Add.1)	6	67	0	33
IPSR Afghanistan 104270 (WFP/EB.1/2010/7-A/Add.1)	32	81	16	3
Rapport succinct de l'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	67	33	0
Programme de pays Éthiopie 104300 (2007-2011) (WFP/EB.1/2010/7-C/Add.1)	16	81	19	0

ÉTAT D'APPLICATION DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2011

Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (%)	En attente/en cours (%)	Non applicables (%)
IPSR Guatemala 104570 (WFP/EB.1/2010/7-D/Add.1)	13	69	23	8
Programme de pays Égypte 104500 (2007-2011) (WFP/EB.A/2010/7-B/Add.1)	9	56	22	22
IPSR Timor-Leste 103881 (WFP/EB.A/2010/7-E/Add.1)	10	50	0	50
Rapport succinct de l'évaluation d'impact des programmes d'alimentation scolaire du PAM au Kenya (1999-2008) (WFP/EB.A/2010/7-D/Add.1)	12	50	50	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2009 (WFP/EB.A/2010/7-A/Add.1)	5	60	40	0
Programme de pays Ghana 104180 (2006-2010) (WFP/EB.A/2010/7-C/Add.1)	14	93	0	7
Portefeuille d'activités Népal (WFP/EB.2/2010/6-B/Add.1)	33	91	9	0
Portefeuille d'activités Tchad (2003-2009) WFP/EB.2/2010/6-A/Add.1 + Corr.1)	9	89	11	0
IPSR Colombie 105880 (WFP/EB.2/2010/6-C/Add.1)	16	75	0	25
Opération d'urgence Soudan 107600 (WFP/EB.2/2010/6-D/Add.1)	8	88	12	0
IPSR Éthiopie 106650 (2008-2010) (WFP/EB.2/2010/6-E/Add.1)	7	86	14	0
IPSR Territoire palestinien occupé 103871 WFP/EB.2/2010/6-F/Add.1/Corr.1)	18	89	0	11
Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Mali (2003-2009) (WFP/EB.1/2011/6-A/Add.1)	14	64	36	0
Rapport succinct de l'évaluation de l'impact des programmes d'alimentation scolaire au Cambodge (WFP/EB.1/2011/6-B/Add.1/Rev.1)	9	11	89	0
Rapport succinct de l'évaluation de l'impact des programmes d'alimentation scolaire en Gambie (WFP/EB.A/2011/7-D/Add.1)	11	64	36	0
Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Rwanda (WFP/EB.A/2011/7-E/Add.1)	14	71	29	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2010 (WFP/EB.A/2011/7-A/Add.1)	7	86	14	0
Rapport succinct de l'évaluation stratégique des programmes de protection sociale et de filets de sécurité (WFP/EB.A/2011/7-B/Add.1)	10	0	100	0

ÉTAT D'APPLICATION DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2011

Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (%)	En attente/en cours (%)	Non applicables (%)
Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Haïti (WFP/EB.2/2011/6-C/Add.1)	11	36	55	9
Rapport succinct de l'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	5	95	0
Rapport succinct de l'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)	16	13	87	0
Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Kenya (WFP/EB.2/2011/6-D/Add.1)	20	35	60	5
Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Yémen (WFP/EB.2/2011/6-E/Add.1)	18	44	56	0
Rapport succinct de l'évaluation de l'impact du programme d'alimentation scolaire au Bangladesh (WFP/EB.2/2011/6-F/Add.1)	21	48	52	0
Rapport succinct de l'évaluation de l'opération d'urgence Niger 200170 (WFP/EB.2/2011/6-G/Add.1)	20	40	50	10
TOTAL	543	63	30	7

ANNEXE II

ÉTAT D'APPLICATION DES MESURES PAR ENTITÉ, AU 31 DÉCEMBRE 2011			
ENTITÉ	Total des mesures	Mesures exécutées	Mesures en attente
Asie	93	73	15
Bureau du PAM en Afghanistan	28	24	4
Bureau du PAM au Bangladesh	19	10	7
Bureau du PAM au Bangladesh et Division des relations avec les gouvernements donateurs	1	1	
Bureau du PAM au Cambodge	1	1	
Bureau du PAM en République démocratique populaire lao	4	4	
Bureau du PAM au Népal	31	28	3
Bureau du PAM au Timor-Leste	8	5	
Bureau régional de Bangkok	1		1
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	32	25	4
Bureau du PAM en Égypte	8	4	2
Bureau du PAM dans le Territoire palestinien occupé	15	14	
Bureau du PAM au Yémen	8	6	2
Bureau régional du Caire	1	1	
Afrique de l'Ouest	57	42	9
Bureau du PAM au Burkina Faso	2	2	
Bureau du PAM au Tchad	9	8	1
Bureau du PAM en Côte d'Ivoire	7	4	
Bureau du PAM en Côte d'Ivoire et Division des relations avec les gouvernements donateurs	1		
Bureau du PAM au Ghana	9	9	
Bureau du PAM au Mali	14	9	5
Bureau du PAM au Niger	11	7	2
Bureau du PAM en Gambie	4	3	1
Afrique australe	11	10	1
Bureau du PAM au Malawi	2	2	
Bureau du PAM au Mozambique	7	7	
Bureau du PAM au Mozambique et Division de la conception et de l'appui aux programmes	2	1	1
Afrique orientale et centrale	71	49	20
Bureau du PAM en République du Congo	6	4	
Bureau du PAM en Éthiopie	21	18	3
Bureau du PAM en Éthiopie et divisions du Siège	1	1	

ÉTAT D'APPLICATION DES MESURES PAR ENTITÉ, AU 31 DÉCEMBRE 2011			
ENTITÉ	Total des mesures	Mesures exécutées	Mesures en attente
Bureau du PAM au Kenya	17	10	7
Bureau du PAM au Rwanda	11	8	3
Bureau du PAM au Soudan	8	7	1
Bureau du PAM en Ouganda	7	1	6
Amérique latine et Caraïbes	29	20	4
Bureau du PAM en Colombie	13	10	
Bureau du PAM au Guatemala	11	7	3
Bureau du PAM en Haïti	4	2	1
Bureau régional de Panama	1	1	
Siège	133	93	29
TOTAL	426	312	82