



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: 10 mai 2022

WFP/EB.A/2022/7-F

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>).

Point sur l'application des recommandations issues des évaluations

Résumé

Le présent document est le douzième rapport annuel sur l'application par tous les bureaux du PAM des recommandations issues des évaluations. Il est principalement consacré aux recommandations qui devaient être appliquées entre janvier 2016 et décembre 2021, soit la période couverte par la politique d'évaluation du PAM (2016-2021).

Il est recommandé de lire le présent rapport en parallèle avec le Rapport annuel sur l'évaluation en 2021 établi par le Bureau de l'évaluation et avec les précédents rapports annuels sur l'évaluation portant sur la période 2016-2021.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur l'application des recommandations issues des évaluations" (WFP/EB.A/2022/7-F).

* 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.

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnateurs responsables:

M. L. Bukera
Directeur

Division de la planification et de la performance
institutionnelles
tél.: +39 06 6513-4339

Mme J. Nyberg
Directrice adjointe

Division de la planification et de la performance
institutionnelles
tél.: +39 06 6513-3162

Principales constatations

Recommandations qui devaient être appliquées en 2021: 58 pour cent des 190 recommandations qui devaient être appliquées en 2021 l'avaient été au premier trimestre de 2022¹.

Recommandations qui devaient être appliquées en 2020: 78 pour cent des 198 recommandations qui devaient être appliquées en 2020 l'avaient été au premier trimestre de 2022, chiffre qui était de 56 pour cent au premier trimestre de 2021.

Recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021: 84 pour cent des 1 005 recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021 l'avaient été au premier trimestre de 2022.

État d'avancement de la mise en œuvre des mesures prises pour donner suite à des recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021: 86 pour cent des 2 113 mesures à prendre pour donner suite à des recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021 avaient été mises en œuvre au premier trimestre de 2022.

Recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021, par catégorie d'évaluation: des 1 005 recommandations devant être appliquées entre 2016 et 2021, 445 étaient issues d'évaluations centralisées et 560 d'évaluations décentralisées. Quatre-vingt-quatre pour cent des recommandations issues d'évaluations centralisées et 82 pour cent de celles issues d'évaluations décentralisées avaient été appliquées au premier trimestre de 2022.

Recommandations se rapportant à des priorités transversales qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021: entre 2016 et 2021, 198 recommandations étaient liées aux priorités transversales que sont l'environnement, la problématique femmes-hommes, la protection et les droits humains, et la responsabilité à l'égard des populations touchées. Cent soixante d'entre elles (soit 81 pour cent) avaient été appliquées au premier trimestre de 2022.

Principaux thèmes: le présent rapport décrit aussi l'état d'avancement de l'application des 755 recommandations issues des évaluations axées sur quatre des principaux domaines thématiques du PAM, à savoir le renforcement des capacités, la nutrition, les partenariats et l'alimentation scolaire, qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021. Sur ces 755 recommandations (dont 231 avaient trait à l'alimentation scolaire), 627 (soit 83 pour cent) avaient été appliquées au premier trimestre de 2022.

Augmentation du nombre d'évaluations: le PAM a produit en moyenne 18 évaluations par an de 2010 à 2015, puis environ 32 par an de 2016 à 2021, soit une augmentation de presque 80 pour cent.

¹ La dernière extraction des données citées dans le présent rapport a eu lieu le 25 mars 2022.

Contexte

1. L'évaluation est un élément constitutif, complémentaire et néanmoins distinct du système de gestion de la performance du PAM. Les constatations issues de divers mécanismes, notamment l'appréciation préalable, le suivi, les examens, les audits et la recherche, sont utilisées comme source de données factuelles lors de l'évaluation de la performance et des résultats du PAM en vue de faciliter le respect de l'obligation de rendre compte et l'apprentissage. Les données probantes issues des évaluations contribuent grandement à développer l'apprentissage institutionnel et à faire en sorte que les programmes, les plans, les politiques et les stratégies soient fondés sur des éléments factuels dans l'ensemble du PAM.
2. Le PAM accorde une grande valeur à la fonction d'évaluation, comme en témoigne le nombre d'évaluations qu'il fait réaliser chaque année, qui est passé de 18 en moyenne entre 2010 et 2015, à 32 entre 2016 et 2021, ce qui représente une augmentation de près de 80 pour cent et montre que le PAM a l'intention de continuer d'améliorer ses opérations et d'apprendre au fur et à mesure que l'assistance qu'il assure gagne en taille et en complexité.
3. La Division de la planification et de la performance institutionnelles du PAM coordonne et suit les réponses apportées par la direction aux recommandations issues des évaluations et détermine le degré d'application des recommandations ainsi que le suivi à effectuer le cas échéant, ce pour inciter à rendre compte des résultats obtenus. À cette fin, elle consulte les données relatives aux évaluations centralisées et décentralisées produites par l'outil de suivi des risques et des recommandations R2, ce qui facilite l'analyse globale de l'état d'avancement de l'application des recommandations. Le système R2 et les améliorations apportées grâce à lui au suivi des recommandations et à la communication d'informations à ce sujet contribuent à accroître l'usage qui est fait des évaluations pour favoriser l'apprentissage et rendre des comptes.
4. Le processus formel de réponse de la direction prévoit ce qui suit:
 - indiquer si la direction accepte, accepte en partie ou n'accepte pas chacune des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation;
 - rédiger des plans d'action assortis d'un calendrier préconisant les mesures à prendre pour donner suite aux recommandations, et indiquer les bureaux du PAM responsables de leur application;
 - assurer le suivi du déroulement de la mise en œuvre des recommandations jusqu'à ce que toutes les mesures préconisées aient été prises.
5. Tous les rapports d'évaluation et toutes les réponses de la direction du PAM sont rendus publics. Pour chaque évaluation centralisée ou décentralisée, le PAM établit une réponse de la direction, l'objectif étant de garantir une utilisation optimale des évaluations et de favoriser la transparence.

Figure 1: Recommandations issues des évaluations: étapes de l'application et de la communication des données



Introduction

6. Depuis 2016, les normes et les règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les critères du Réseau sur l'évaluation en matière de développement du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques ont été actualisés. Les critères révisés² servent de cadre normatif pour porter des appréciations et sont communément utilisés pour les besoins de l'évaluation de l'aide au développement et dans l'optique du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.
7. Cette année, la présentation du présent point sur l'application des recommandations issues des évaluations coïncide avec la fin de la période couverte par la [politique d'évaluation du PAM pour 2016-2021](#); le rapport porte sur les résultats obtenus tout au long de la mise en œuvre de cette politique.
8. Compte tenu de l'évolution des contextes externe et interne, le moment est opportun pour que le PAM réaffirme son engagement en faveur de l'apprentissage et de l'amélioration en continu en intensifiant l'utilisation des constatations issues des évaluations.
9. On trouvera, dans le présent rapport, des informations sur l'application des 1 005 recommandations issues d'évaluations centralisées et décentralisées du PAM, dont l'application devait intervenir entre janvier 2016 et décembre 2021³.
10. Ces 1 005 recommandations sont issues de 143 évaluations, comme indiqué au tableau 1.

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS DONT LES RECOMMANDATIONS DEVAIENT ÊTRE APPLIQUÉES ENTRE 2016 ET 2021, PAR CATÉGORIE, TYPE ET ANNÉE DE PUBLICATION*								
Type d'évaluation	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Évaluations d'interventions d'urgence majeures			1	1	1	1		4
Évaluations de portefeuilles de pays		3	6	3				12
Synthèses d'évaluations				1	1			2
Évaluations de plans stratégiques de pays						3	1	4
Évaluations de domaines opérationnels	1	22	5					28
Évaluations de politiques			2	2	1	3		8
Évaluations stratégiques				1	1	2		4
Total évaluations centralisées								62

² Les critères révisés sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Voir les critères d'évaluation du Réseau sur l'évaluation en matière de développement du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. "[Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation](#)".

³ Les recommandations qui devaient être appliquées avant cette date, toutes classées désormais, ne sont pas prises en compte dans le système R2.

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS DONT LES RECOMMANDATIONS DEVAIENT ÊTRE APPLIQUÉES ENTRE 2016 ET 2021, PAR CATÉGORIE, TYPE ET ANNÉE DE PUBLICATION*								
Type d'évaluation	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Évaluations d'activités		7	6	15	13	9	6	56
Évaluations d'impact				1	3			4
Évaluations de domaines opérationnels			2	5	2			9
Évaluations de projets pilotes					1			1
Évaluations thématiques		1	1	1	1	3	2	9
Évaluations de modalités de transfert				2				2
Total évaluations décentralisées								81

* L'année indiquée est celle où les rapports d'évaluation correspondants ont été approuvés.

Méthode

11. Selon le [Cadre révisé de résultats institutionnels du PAM pour 2017-2021](#), la performance en matière de gestion est mesurée à la lumière de sa contribution à la mise en œuvre du Plan stratégique.
12. Plus précisément, l'indicateur de performance clé 3 de la catégorie I, qui porte sur la "réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion", comprend un certain nombre de composantes servant à mesurer les résultats obtenus dans dix domaines fonctionnels⁴. Dans le domaine fonctionnel "Programmes", les résultats en matière d'utilisation des évaluations sont mesurés par la composante "Pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées".
13. L'indicateur précité a pris de l'importance ces dernières années, car le nombre d'évaluations, et donc de recommandations, a beaucoup augmenté au PAM depuis 2016, comme l'illustre la figure 2.
14. En 2020, en vue de renforcer l'analyse de la performance, l'indicateur "Pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées" a été révisé pour faire en sorte qu'une recommandation ne puisse être classée qu'une fois menées à leur terme toutes les mesures prévues pour y donner suite, comme convenu avec le Bureau de l'évaluation. Avant 2020, l'indicateur reflétait le nombre de mesures menées à bien et non l'application des recommandations dans leur intégralité.
15. La valeur de référence fixée en 2020 pour cet indicateur révisé était de 56 pour cent (enregistrée au premier trimestre de 2021). La cible de fin d'année est toujours de 100 pour cent.

⁴ Les dix domaines fonctionnels sont les suivants: gestion, programmes, chaîne d'approvisionnement, budget et programmation, ressources humaines, administration, finances, technologies de l'information, sécurité, ainsi que mobilisation des ressources, communication et rapports.

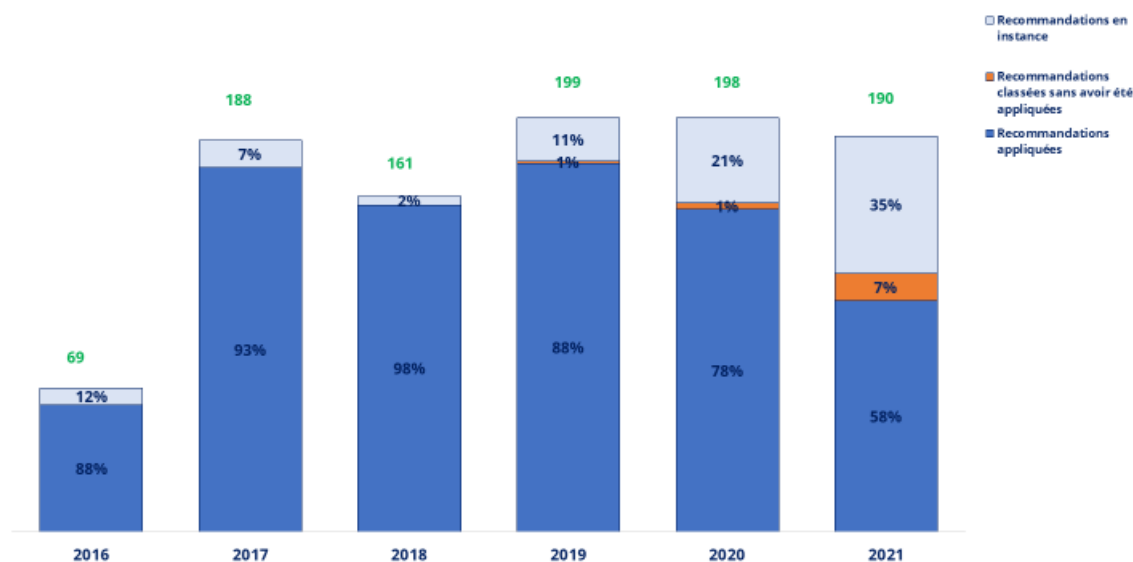
16. Dans le présent rapport, les taux d'application sont examinés à deux niveaux: l'application des recommandations dans leur intégralité, comme le prévoit l'indicateur révisé; et l'exécution des différentes mesures contribuant à l'application de chaque recommandation, comme le prévoit l'indicateur non révisé. Cela permet au PAM de faire preuve d'une totale transparence et de rendre compte de l'action menée eu égard aux recommandations, tout en donnant des indications sur les mesures en cours et les améliorations apportées pendant la période 2016-2021.
17. Les facteurs ci-après sont pris en compte dans le calcul du premier indicateur, à savoir le pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées:
 - recommandations formulées dans les rapports du PAM sur les évaluations centralisées et décentralisées;
 - recommandations devant être appliquées au cours d'une année donnée, comme convenu dans les réponses de la direction correspondantes;
 - recommandations appliquées et considérées comme telles, ou classées après avoir été partiellement appliquées;
 - recommandations non appliquées dont le délai initial de mise en œuvre a été dépassé, ou qui ont été classées sans avoir été appliquées;
 - recommandations non acceptées, comme indiqué dans la réponse de la direction correspondante, ou classées car devenues caduques, et donc non prises en compte⁵.
18. Les mesures associées à ces recommandations sont considérées comme classées et appliquées, classées sans avoir été appliquées, caduques, ou en cours d'application et ayant donc dépassé le délai initial de mise en œuvre.

Mise en œuvre des recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021

19. La figure 2 donne un aperçu de l'état d'avancement de l'application des recommandations qui devaient être mises en œuvre entre 2016 et 2021, classées selon l'année d'échéance prévue. Au total, 84 pour cent des 1 005 recommandations devant être appliquées avaient été mises en œuvre au premier trimestre de 2022.
20. À la fin de 2021, 58 pour cent des 190 recommandations qui devaient être appliquées en 2021 l'avaient effectivement été et la proportion de recommandations mises en œuvre sur les 198 applicables en 2020 était passée à 78 pour cent, contre 56 pour cent à la fin de 2020. Pendant les quatre premières années de la période à l'examen (2016-2019), les taux d'application ont été compris entre 98 pour cent en 2018 et 88 pour cent en 2019.
21. Chaque recommandation suppose l'adoption de différentes mesures, qui doivent toutes être menées à bien pour que ladite recommandation soit considérée comme appliquée. Les paragraphes qui suivent contiennent une analyse de l'état d'avancement de ces mesures et indiquent les progrès accomplis sur la voie de la pleine application des recommandations et toute l'importance qui y est accordée.

⁵ En tout, 26 recommandations non acceptées et 17 recommandations caduques ont été exclues des calculs concernant la période 2016-2021.

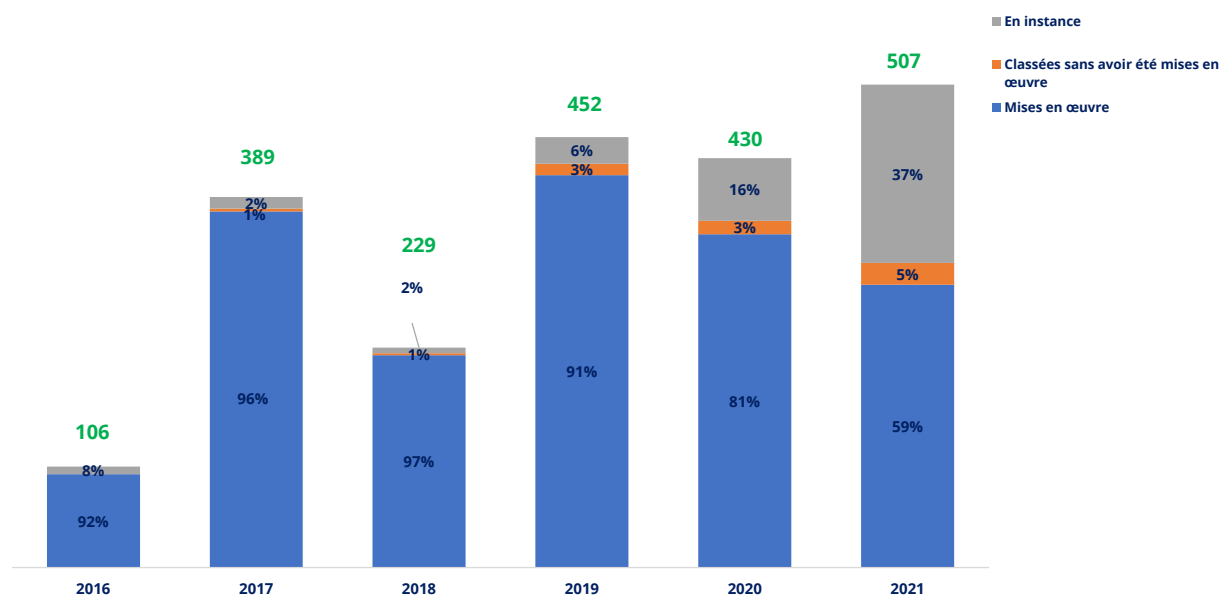
Figure 2: Mise en œuvre des recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021, par année d'échéance



Mise en œuvre des mesures associées aux recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021

22. La figure 3 donne un aperçu de l'état d'avancement des mesures dont la mise en œuvre était prévue dans des recommandations applicables entre 2016 et 2021, classées selon l'année d'échéance prévue. Globalement, 86 pour cent des 2 113 mesures prévues avaient été intégralement mises en œuvre au premier trimestre de 2022.
23. Chaque mesure représente un jalon sur la voie de la pleine application d'une recommandation, et les pourcentages indiqués permettent d'apprécier la suite que le PAM est parvenu à donner aux recommandations malgré les difficultés liées au temps disponible, aux priorités en constante évolution et aux déficits de ressources.

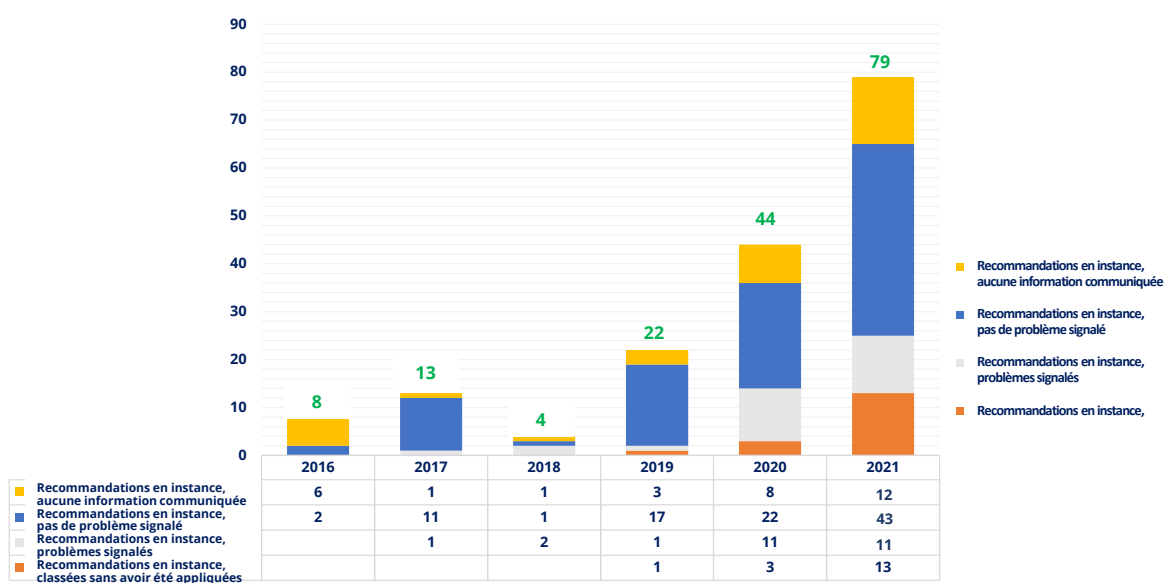
Figure 3: Mise en œuvre des mesures associées aux recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021, par année d'échéance



Recommandations non appliquées

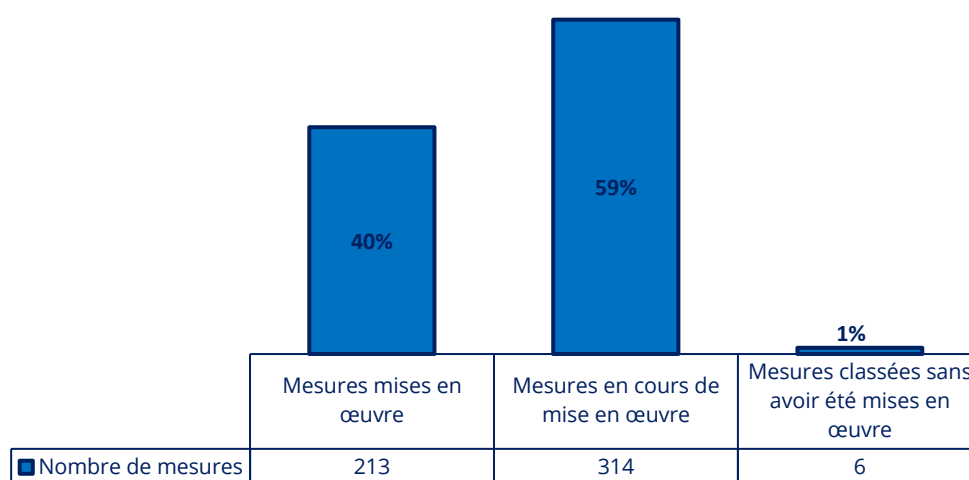
24. Dans la présente partie du rapport, les taux d'application sont décomposés de manière à montrer où et pourquoi le PAM a eu du mal à appliquer dans les délais fixés certaines recommandations.
25. Parmi les 1 005 recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021, 170 (soit 16 pour cent) ne l'ont pas été, comme indiqué à la figure 4. Dix-sept de ces recommandations ont été classées sans avoir été appliquées et 153 sont en instance.

Figure 4: Recommandations devant être appliquées entre 2016 et 2021 qui ne l'ont pas été, par année d'échéance



26. L'examen des points de la situation concernant les 17 recommandations classées sans avoir été appliquées a montré que le financement limité était l'obstacle le plus souvent cité. Ces recommandations avaient principalement trait à l'alimentation scolaire ainsi qu'à l'éducation et à la nutrition, qui font partie des thèmes les plus souvent évalués et sur lesquels porte le plus grand nombre de recommandations appliquées. Parmi les 17 recommandations classées sans avoir été appliquées, 13 auraient dû être mises en œuvre en 2021.
27. Quarante pour cent des 533 mesures associées aux 153 recommandations en instance avaient déjà été mises en œuvre fin 2021, comme on le voit à la figure 5, ce qui montre que l'application de nombreuses recommandations en instance est effectivement en cours.

Figure 5: Mise en œuvre des mesures associées à des recommandations en instance qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021



28. Pour 96 des 153 recommandations en instance, il a été indiqué que l'application était en cours et ne se heurtait à aucune difficulté particulière. Près de la moitié de ces 96 recommandations devaient être appliquées en 2021 et beaucoup d'entre elles portaient sur l'alimentation scolaire et l'éducation, le renforcement des capacités ou les partenariats.
29. Les obstacles signalés à l'application des 26 recommandations en instance au sujet desquelles un point sur les progrès réalisés a été fourni comprenaient des facteurs opérationnels tels que les restrictions découlant de la pandémie de COVID-19, des inondations, des problèmes d'accès, des troubles sociaux, une instabilité politique ou des changements de gouvernement, des retards dans la conclusion des accords avec les partenaires et des financements limités. Quarante-trois pour cent de ces 26 recommandations devaient être classées en 2021 et nombre d'entre elles portaient sur l'alimentation scolaire et l'éducation, le renforcement des capacités, les partenariats et la nutrition.
30. Il n'a pas encore été rendu compte de la situation en ce qui concerne 31 recommandations en instance devant être appliquées par huit bureaux du PAM dans la région de l'Afrique de l'Ouest⁶. La plupart de ces recommandations auraient dû être appliquées avant 2020, ce qui donne à penser que c'est la non-communication d'informations qui fait qu'elles n'ont pas encore été classées. Le PAM a récemment pris des mesures pour pallier les défaillances dans ce domaine.

⁶ Les huit bureaux étaient ceux des pays suivants: Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Mali, Mauritanie, Nigéria, Togo et République centrafricaine.

Application des recommandations par bureau et par type d'évaluation

31. Pendant la période allant de 2016 à 2021, les bureaux de pays relevant des bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Ouest, l'Asie et le Pacifique ainsi que l'Afrique de l'Est ont eu le plus grand nombre de recommandations à appliquer, à savoir 609 recommandations au total, soit 61 pour cent des 1 005 recommandations qui devaient être appliquées, comme indiqué au tableau 2.
32. Selon les informations reçues, certains des taux d'application les plus bas étaient ceux enregistrés dans les bureaux de pays de la région de l'Afrique de l'Ouest (60 pour cent), dans le Bureau régional de l'Afrique de l'Est (60 pour cent) et dans les bureaux relevant du Département de l'élaboration des programmes et des politiques (63 pour cent), sachant que le taux d'application pour l'ensemble du PAM est de 84 pour cent (voir le paragraphe 19). Il convient de noter que le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est affichait un nombre absolu de recommandations à appliquer (cinq) nettement inférieur aux autres.
33. Les taux d'application cités étaient bas pour des raisons propres à chaque bureau. Les bureaux de pays de la région de l'Afrique de l'Ouest, qui étaient chargés d'appliquer en tout 251 recommandations, soit plus que tous les autres bureaux de pays des régions couvertes par le PAM, ont classé 14 recommandations sans les avoir appliquées, généralement parce que les crédits nécessaires n'étaient pas disponibles. Au sujet de neuf autres recommandations, ces bureaux de pays ont imputé le retard pris à des problèmes opérationnels. Les retards intervenus dans la communication d'informations ont aussi contribué à ce faible taux d'application.
34. En revanche, les bureaux de pays des régions de l'Asie et du Pacifique ainsi que du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'Europe orientale ont appliqué 93 pour cent des 301 recommandations de leur ressort, et les bureaux de pays relevant des trois autres bureaux régionaux du PAM (pour l'Afrique de l'Est, pour l'Amérique latine et les Caraïbes, et pour l'Afrique australe) ont appliqué 94 pour cent des 315 recommandations de leur ressort.
35. En ce qui concerne les bureaux relevant du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, qui devaient appliquer en tout 48 recommandations, 13 des 18 recommandations dont le délai d'exécution est dépassé étaient issues d'évaluations de politiques et donc plus difficiles à appliquer, car elles nécessitaient davantage de changements sur le plan des normes et des structures institutionnels que les recommandations de caractère plus opérationnel. Les 18 recommandations dont le délai d'exécution est dépassé sont en cours de mise en œuvre.

TABLEAU 2: ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS QUI DEVAIENT ÊTRE APPLIQUÉES ENTRE 2016 ET 2021, PAR DÉPARTEMENT DU SIÈGE, BUREAU RÉGIONAL ET RÉGION DU BUREAU DE PAYS RESPONSABLE*

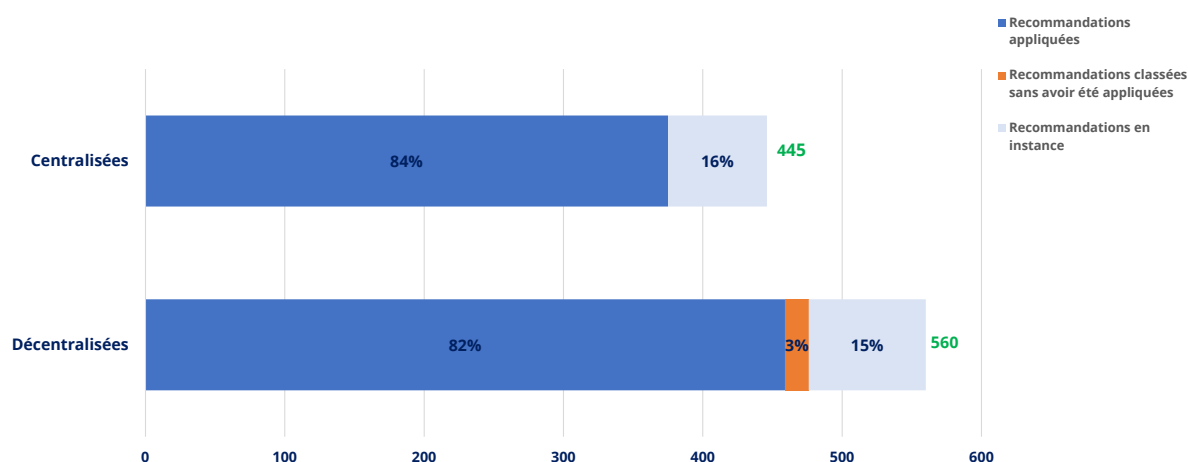
Entité responsable	Recommandations appliquées (pourcentage, nombre entre parenthèses)	Recommandations classées sans avoir été appliquées (pourcentage, nombre entre parenthèses)	En instance (pourcentage, nombre entre parenthèses)	Total (en chiffre)
Département du Siège	75 (69)		25 (23)	92
Bureau du Chef de cabinet			100 (2)	2
Bureau du Directeur exécutif adjoint	100 (8)			8

TABLEAU 2: ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS QUI DEVAIENT ÊTRE APPLIQUÉES ENTRE 2016 ET 2021, PAR DÉPARTEMENT DU SIÈGE, BUREAU RÉGIONAL ET RÉGION DU BUREAU DE PAYS RESPONSABLE*				
Entité responsable	Recommandations appliquées (pourcentage, nombre entre parenthèses)	Recommandations classées sans avoir été appliquées (pourcentage, nombre entre parenthèses)	En instance (pourcentage, nombre entre parenthèses)	Total (en chiffre)
Bureau du Directeur exécutif			100 (1)	1
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	100 (15)			15
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	63 (30)		37 (18)	48
Département de la gestion des ressources	82 (9)		18 (2)	11
Département de la culture organisationnelle	100 (7)			7
Bureau régional	78 (36)		22 (10)	46
Asie et Pacifique			100 (2)	2
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale	75 (6)		25 (2)	8
Afrique de l'Ouest	88 (14)		13 (2)	16
Afrique de l'Est	60 (3)		40 (2)	5
Amérique latine et Caraïbes	87 (13)		13 (2)	15
Région du bureau de pays responsable	84 (729)	2 (17)	14 (121)	867
Asie et Pacifique	93 (201)	1 (1)	6 (13)	215
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale	93 (80)		7 (6)	86
Afrique de l'Ouest	60 (151)	6 (13)	35 (87)	251
Afrique australe	91 (96)	2 (2)	7 (8)	106
Afrique de l'Est	99 (141)		1 (2)	143
Amérique latine et Caraïbes	91 (60)	2 (1)	8 (5)	66

* Données ventilées par entité responsable de l'application désignée dans le rapport d'évaluation.

36. Des 1 005 recommandations devant être appliquées entre 2016 et 2021, 445 étaient issues d'évaluations centralisées et 560 d'évaluations décentralisées, comme on le voit à la figure 6. Les recommandations issues de ces deux types d'évaluation avaient un taux d'application similaire, de 84 pour cent pour les évaluations centralisées et de 82 pour cent pour les évaluations décentralisées.

Figure 6: Mise en œuvre des recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021, par type d'évaluation



37. Les taux d'application les plus bas ont été enregistrés dans le cas des recommandations qui étaient issues d'évaluations de projets pilotes (0 pour cent), d'évaluations de plans stratégiques de pays (13 pour cent) et d'évaluations d'impact décentralisées (53 pour cent). Ces types d'évaluation ont donné lieu à peu de recommandations, dont la plupart n'ont été publiées que très récemment. Ainsi, seulement cinq recommandations ont été formulées dans le cadre de l'unique évaluation de projet pilote qui a été menée, et 15 l'ont été à l'issue de l'évaluation de quatre plans stratégiques de pays, assorties pour la plupart de l'échéance de décembre 2021. Ces faibles taux d'application, qui devraient s'améliorer en 2022, ne se sont donc pas fortement répercutés sur le taux d'application global de 84 pour cent.

Application des recommandations se rapportant à des priorités transversales

38. Dans le cadre des évaluations et des examens externes du PAM, tels que l'examen à mi-parcours du Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 (juin 2020) et les examens conduits par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, il a souvent été recommandé que le PAM concentre davantage ses efforts sur ses priorités transversales et s'investisse plus pour que ces priorités soient systématiquement respectées dans l'ensemble de ses opérations et que les engagements découlant des orientations générales soient mesurables et tenus.
39. Le [Plan stratégique du PAM](#) et le [Cadre de résultats institutionnels connexe pour 2022-2025](#) visent à résoudre ces problèmes en mettant davantage l'accent sur les priorités transversales, qui sont à la fois des moyens d'obtenir des résultats dans les domaines de l'action humanitaire et du développement, et des objectifs à part entière.
40. À cet égard, il convient de noter qu'entre 2016 et 2021, en tout 198 recommandations ont été formulées en lien avec les priorités transversales que sont l'environnement, la problématique femmes-hommes, la protection et les droits humains, et la responsabilité à l'égard des populations touchées. De ces 198 recommandations, 160 (81 pour cent) ont été appliquées.

41. Comme indiqué au tableau 3, 55 pour cent des recommandations devant être appliquées entre 2016 et 2021 et liées à des priorités transversales avaient trait à la problématique femmes-hommes.

TABLEAU 3: MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES D'ÉVALUATIONS QUI DEVAIENT ÊTRE APPLIQUÉES ENTRE 2016 ET 2021, PAR THÈME TRANSVERSAL			
Thème	Recommandations appliquées	Recommandations non appliquées	Total
Environnement	7		7
Problématique femmes-hommes	80	29	109
Protection et droits humains	37	5	42
Responsabilité à l'égard des populations touchées	36	4	40
Total	160	38	198

42. Les 109 recommandations se rapportant à la problématique femmes-hommes étaient issues d'évaluations thématiques et d'évaluations de domaines opérationnels. Dans l'application des recommandations portant sur des priorités transversales issues d'évaluations de domaines opérationnels, le PAM a obtenu des résultats bien meilleurs que dans l'application des recommandations issues d'évaluations thématiques, comme le montrent les informations à l'annexe II.
43. Une analyse qualitative de ces recommandations montre qu'elles ont généralement un caractère plus structurel et plus systémique que celles issues d'évaluations de domaines opérationnels. Elles nécessitent donc un investissement institutionnel accru, notamment l'engagement de recruter des spécialistes (de la problématique femmes-hommes et de la protection, par exemple) au niveau des pays, et impliquent de conduire davantage d'analyses plus détaillées de la problématique femmes-hommes et de travailler de manière plus systématique en étroite collaboration avec les parties prenantes nationales et infranationales pour comprendre les enjeux liés à cette problématique et les traiter lorsqu'ils se manifestent localement, ainsi que pour combler les lacunes organisationnelles d'ordre stratégique.
44. Les recommandations issues des évaluations au niveau opérationnel ont généralement trait à des aspects pratiques directement liés à la dynamique des bénéficiaires, comme la nécessité de renforcer la participation et la représentation des femmes dans les communautés ou dans les camps recevant une aide.

Application des recommandations se rapportant aux quatre thèmes principaux

45. Le tableau 4 représente les taux d'application des recommandations relatives à quatre des principaux domaines thématiques du PAM⁷. En tout, 755 recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021 portaient sur ces quatre domaines et la plus grande partie d'entre elles (231) se rapportaient à l'alimentation scolaire.

⁷ Le PAM ne dispose pas de nomenclature normalisée pour les thèmes pertinents, mais ceux-ci comprennent souvent des questions transversales telles que la problématique femmes-hommes et l'avancement des femmes, la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées, les partenariats et l'innovation, et peuvent comprendre tout domaine thématique qui n'est pas considéré comme un type d'activité particulier. Pour en savoir plus, se référer à la [note technique du système d'assurance qualité des évaluations sur les différents types d'évaluations décentralisées](#), page 3 (en anglais uniquement).

TABLEAU 4: MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES D'ÉVALUATIONS QUI DEVAIENT ÊTRE APPLIQUÉES ENTRE 2016 ET 2021, PAR THÈME			
Thème	Recommandations appliquées	Recommandations non appliquées	Total
Renforcement des capacités	110	24	134
Nutrition	174	27	201
Partenariats	155	34	189
Alimentation scolaire	188	43	231
Total	627	128	755

46. L'alimentation scolaire est l'un des thèmes les plus fréquemment évalués, parce qu'elle figure dans la plupart des plans stratégiques de pays et que, dans le cadre du financement de l'alimentation scolaire fourni par le programme McGovern-Dole du Ministère de l'agriculture des États-Unis d'Amérique, chaque projet bénéficiant d'un financement doit faire l'objet d'au moins deux évaluations, ce qui entraîne une augmentation du nombre de recommandations.
47. La non-application de recommandations est souvent due au manque de financement au niveau d'activités ou de projets donnés, ainsi qu'à d'autres difficultés. Toutefois, le PAM a pour but d'appliquer en 2022 100 pour cent des 128 recommandations encore en attente.

Perspectives

48. La fonction d'évaluation est l'une des sources de données probantes pour le PAM et est étroitement liée à une autre de ces sources, à savoir la fonction de suivi. La direction continuera de travailler avec le Bureau de l'évaluation pour accroître les synergies entre suivi et évaluation et renforcer les capacités, en particulier au niveau national, où ces deux fonctions sont souvent exécutées par les mêmes employés.
49. La direction du PAM est résolue à continuer d'appliquer les recommandations issues des évaluations et à faire le point sur les résultats obtenus, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation et d'autres bureaux du PAM. Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 définit six "facteurs favorables", qui sont pris en compte dans les sept résultats de gestion prévus dans le Cadre de résultats institutionnels⁸ et permettront d'accroître les moyens dont le PAM dispose pour obtenir des résultats. Le résultat de gestion 5, intitulé "données probantes et apprentissage", est l'un de ces facteurs.
50. Au titre du résultat de gestion 5, certains indicateurs de performance clés décriront la manière dont le PAM fait des données probantes et de l'apprentissage des facteurs propices à l'efficacité de la mise en œuvre, et un indicateur de performance clé portera sur l'application en temps voulu des recommandations issues des évaluations.

⁸ Les résultats de gestion prévus dans le [Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025](#) sont les suivants: efficacité dans les situations d'urgence, gestion du personnel, mise en place de partenariats efficaces, efficacité du financement visant à venir à bout de la faim, données probantes et apprentissage, mise à profit des technologies et mise à profit des innovations.

51. Pour donner suite à l'examen de l'application des recommandations issues d'évaluations globales par le Bureau de l'évaluation⁹, la direction s'est engagée à prendre une série de mesures qui lui permettront d'élaborer plus précisément ses réponses aux recommandations, dans l'optique de les rendre plus pertinentes, plus facilement applicables et plus réalistes.
52. Ces mesures seront appliquées conformément au Plan stratégique du PAM et au Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, dans lesquels est soulignée la volonté du PAM de s'appuyer davantage sur les données probantes pour obtenir des résultats. En outre, la [politique d'évaluation du PAM de 2022](#) décrit un projet de culture de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage reposant sur un mode de pensée, des comportements et des systèmes axés sur l'évaluation.

Conclusion

53. Le PAM a donné suite dans les délais prévus à 58 pour cent des 190 recommandations devant être appliquées en 2021; la plupart des recommandations restantes sont en cours d'application.
54. Il importe de noter qu'une évaluation optimale de la performance du PAM eu égard à l'engagement qu'il a pris d'appliquer pleinement toutes les recommandations issues des évaluations, conformément aux réponses de la direction, nécessite une comparaison qui tienne compte non seulement de la date fixée pour l'application de chaque recommandation, mais aussi des taux d'application observés les années précédentes. À titre d'exemple, le PAM a donné suite à 84 pour cent de toutes les recommandations applicables depuis 2016 et à 92 pour cent de celles qui devaient être appliquées entre 2016 et 2019, ce qui indique un niveau élevé d'utilisation des évaluations.
55. [L'analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies réalisée en 2014](#) peut servir de référence à cet égard. Le Corps commun d'inspection – organe de contrôle extérieur indépendant du système des Nations Unies – y définit "un niveau d'utilisation élevé" de l'évaluation comme correspondant à l'application de plus de 85 pour cent des recommandations "sur une période de trois ans".
56. Il convient donc d'interpréter le taux d'application en tenant compte du délai fixé pour donner intégralement suite aux recommandations et du fait que les bureaux demandent souvent du temps supplémentaire en raison de la constante évolution des priorités sur le terrain et d'autres difficultés.
57. Les nouveaux Plan stratégique, Cadre de résultats institutionnels et politique d'évaluation renforcent encore la capacité du PAM à exploiter les précieuses données factuelles et leçons tirées des évaluations.

⁹ "Rapport succinct de l'examen de l'application des recommandations issues des évaluations thématiques de portée stratégique ou globale" (WFP/EB.A/2022/7-D).

ANNEXE I

Mise en œuvre des recommandations qui devaient être appliquées en 2021, par département et division du Siège, bureau régional et bureau de pays

1. Comme il apparaît dans le tableau ci-dessous, 19 des 51 bureaux (37 pour cent) ont atteint l'objectif consistant à appliquer 100 pour cent des recommandations en 2021. Les données présentées ci-après sont ventilées par entité responsable, comme indiqué dans les rapports d'évaluation. N'apparaissent pas dans le tableau les bureaux n'ayant orchestré la mise en œuvre d'aucune recommandation applicable en 2021.

	Recommandations appliquées (pourcentage, nombre entre parenthèses)		Recommandations non appliquées (pourcentage, nombre entre parenthèses)	
	Appliquées	Classées après avoir été partiellement appliquées	En instance	Classées sans avoir été appliquées
Total global	54 (104)	4 (7)	35 (66)	7 (13)
Bureaux du Siège	46 (12)		54 (14)	
Division de la planification et de la performance institutionnelles	100 (1)			
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes			100 (1)	
Division des ressources humaines	100 (4)			
Division de la nutrition			100 (1)	
Bureau du Directeur exécutif			100 (1)	
Bureau d'appui à la gestion des opérations			100 (1)	
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	100 (3)			
Division des programmes – action humanitaire et développement	40 (2)		60 (3)	
Département de l'élaboration des programmes et des politiques			100 (4)	
Département de la gestion des ressources	50 (2)		50 (2)	
Division des programmes en milieu scolaire			100 (1)	
Bureaux régionaux	43 (3)			57 (4)
Tous bureaux confondus			100 (1)	
Asie et Pacifique			100 (1)	
Afrique de l'Ouest	100 (1)			
Afrique de l'Est	50 (1)		50 (1)	
Amérique latine et Caraïbes	50 (1)		50 (1)	

	Recommandations appliquées (<i>pourcentage, nombre entre parenthèses</i>)		Recommandations non appliquées (<i>pourcentage, nombre entre parenthèses</i>)	
	Appliquées	Classées après avoir été partiellement appliquées	En instance	Classées sans avoir été appliquées
Bureaux de pays	57 (89)	4 (7)	31 (48)	8 (13)
Arménie			100 (2)	
Bangladesh	50 (4)		50 (4)	
Bénin			100 (6)	
Burkina Faso	53 (7)	31 (4)		15 (2)
Burundi	50 (3)	50 (3)		
Cambodge	40 (2)		60 (3)	
Cameroun			100 (4)	
El Salvador	43 (3)		57 (4)	
Eswatini			100 (4)	
Éthiopie	100 (8)			
Gambie			100 (6)	
Guinée	100 (4)			
Guinée-Bissau	50 (1)		50 (1)	
Haïti	100 (3)			
Honduras			100 (1)	
Inde	100 (6)			
Indonésie	67 (2)		33 (1)	
Kenya	100 (4)			
Liban	100 (1)			
Libye	67 (2)		33 (1)	
Madagascar	80 (4)			20 (1)
Malawi	100 (2)			
Mauritanie			100 (3)	
Mozambique	50 (3)		50 (3)	
Myanmar	50 (1)		50 (1)	
Namibie	100 (1)			
Népal	100 (2)			
Nicaragua				100 (1)
République démocratique populaire lao	100 (13)			
Sénégal	40 (6)			60 (9)
Somalie	100 (4)			

	Recommandations appliquées (<i>pourcentage, nombre entre parenthèses</i>)		Recommandations non appliquées (<i>pourcentage, nombre entre parenthèses</i>)	
	Appliquées	Classées après avoir été partiellement appliquées	En instance	Classées sans avoir été appliquées
Soudan du Sud	100 (1)			
Timor-Leste			100 (3)	
Togo			100 (1)	
Tunisie	100 (1)			
Zimbabwe	100 (1)			

ANNEXE II

Mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations qui devaient être mises en œuvre entre 2016 et 2021, par thème transversal et type d'évaluation

Thème	Type d'évaluation	Recommandations appliquées	Recommandations non appliquées	Total
Environnement	Évaluations d'activités	7		7
Total partiel		7		7
Problématique femmes-hommes	Évaluations d'impact		1	1
	Évaluations d'activités	32	6	38
	Évaluations stratégiques	2	1	3
	Évaluations de politiques	3	5	8
	Évaluations thématiques	15	9	24
	Évaluations d'interventions d'urgence majeures		2	2
	Évaluations de plans stratégiques de pays		1	1
	Évaluations de portefeuilles de pays	4	2	6
	Évaluations de domaines opérationnels	21	2	23
	Évaluations de modalités de transfert	3		3
Total partiel		80	29	109
Protection et droits humains	Évaluations stratégiques		1	1
	Évaluations de politiques	3	2	5
	Évaluations thématiques	6	2	8
	Évaluations d'interventions d'urgence majeures	1		1
	Évaluations de portefeuilles de pays	4		4

Thème	Type d'évaluation	Recommandations appliquées	Recommandations non appliquées	Total
	Évaluations de domaines opérationnels	11		11
	Évaluations d'activités	12		12
Total partiel		37	5	42
Responsabilité à l'égard des populations touchées	Évaluations d'impact	1	1	2
	Évaluations stratégiques	1		1
	Évaluations de politiques	7		7
	Évaluations thématiques	2		2
	Évaluations d'interventions d'urgence majeures	2		2
	Évaluations de portefeuilles de pays	3	2	5
	Évaluations de domaines opérationnels	6	1	7
	Évaluations de modalités de transfert	2		2
	Évaluations d'activités	12		12
Total partiel		36	4	40
Total		160	38	198