



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 24–28 juin 2024

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 13 mai 2024

WFP/EB.A/2024/7-D

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

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur l'application des recommandations issues des évaluations" (WFP/EB.A/2024/7-D).

* 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 d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) 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.

Coordonnateurs responsables:

M. R. van der Zee
Directeur financier
courriel: robert.vanderzee@wfp.org

Mme W. Bigham
Directrice
Service chargé de la planification, de la budgétisation
et de l'établissement de rapports
Division du Directeur financier
courriel: wendy.bigham@wfp.org

Résumé

1. Le présent point sur l'application des recommandations issues des évaluations offre une vue d'ensemble des progrès accomplis par le PAM pour donner suite aux 311 recommandations devant être mises en œuvre en 2023. Malgré une augmentation de 51 pour cent par rapport à 2022 du nombre de recommandations et de mesures connexes à mettre en œuvre, le PAM a continué à faire preuve d'efficacité en 2023, atteignant un taux d'application de 65 pour cent. Pendant la période allant de 2021 à 2023, le PAM a atteint un taux d'application moyen de 75 pour cent, progressant ainsi régulièrement vers l'objectif de 85 pour cent fixé par le Corps commun d'inspection.
2. Le présent rapport est le premier à comprendre une analyse qualitative fondée sur des entretiens avec les bureaux de pays et les divisions du Siège qui ont mis en œuvre le plus grand nombre de recommandations au cours de la période couverte par le rapport. Des facteurs essentiels pour la réussite de la mise en œuvre ont été déterminés, comme le respect des délais, la qualité et la pertinence des recommandations, l'adoption d'une approche participative du processus d'évaluation et la participation des parties prenantes à la rédaction des recommandations issues d'évaluations, ainsi que l'appui fourni par la direction à tous les niveaux pour la mise en œuvre. Les effets de ces mesures sur les programmes se traduisent par des améliorations opérationnelles, de meilleurs résultats pour les personnes auxquelles le PAM vient en aide, des partenariats plus solides et une meilleure harmonisation entre les activités et les objectifs principaux des programmes.
3. Des difficultés ont également été recensées, comme la dynamique des partenariats, le déficit de ressources, la portée et la précision des recommandations, les changements dans l'environnement opérationnel et la nature chronophage des évaluations. Les mesures d'atténuation proposées comprennent la mobilisation de ressources humaines et financières, la participation des parties prenantes plus tôt dans le processus d'évaluation, la rédaction de recommandations claires et ciblées, l'obtention d'un appui de haut niveau à la gestion et l'adoption d'une stratégie flexible face aux situations d'urgence.

Contexte

4. Le présent rapport donne un aperçu des progrès accomplis par le PAM dans la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations devant être appliquées en 2023 et les années précédentes. Axé sur la transparence et les résultats, le rapport expose les principales difficultés rencontrées ainsi que les mesures prises et les réalisations obtenues dans la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations. Il fait également le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations qui devaient être appliquées entre 2021 et 2023.
5. Au total, 311 recommandations issues d'évaluations devaient être mises en œuvre en 2023. La direction¹ a approuvé 86 pour cent de ces recommandations et partiellement approuvé les 14 pour cent restants.
6. Les recommandations mises en œuvre en 2023 couvraient un large éventail de domaines liés aux opérations et aux stratégies du PAM dans 65 de ses bureaux².

¹ Les bureaux de pays et les divisions du Siège publient des "réponses de la direction" pour toutes les évaluations, dans lesquelles ils indiquent s'ils acceptent, acceptent en partie ou refusent les recommandations.

² Douze bureaux de pays dans la région Asie et Pacifique, 4 dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale, 12 dans la région Afrique de l'Ouest, 9 dans la région Afrique australe, 4 dans la région Afrique de l'Est et 10 dans la région Amérique latine et Caraïbes; les bureaux régionaux pour l'Afrique australe et pour l'Amérique latine et les Caraïbes; et 12 divisions du Siège.

Résultats obtenus par le PAM dans la mise en application des recommandations issues des évaluations: méthode et portée

7. L'analyse présentée dans ce rapport est centrée sur l'indicateur de performance clé "pourcentage de recommandations issues des évaluations qui ont été appliquées (ventilées par type d'évaluation)", qui porte sur les recommandations issues d'évaluations centralisées et décentralisées du PAM et a été appliqué aux recommandations auxquelles il devait être donné suite en 2023. Les recommandations issues des examens à mi-parcours, des évaluations du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et des évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle sont donc exclues de cette analyse.
8. Les recommandations appliquées comprennent celles qui sont indiquées comme "classées après avoir été intégralement appliquées" ou "classées après avoir été partiellement appliquées". Il convient de noter que les recommandations non acceptées par la direction et celles classées comme obsolètes ne sont pas comprises dans l'analyse du présent rapport³.
9. Le présent rapport fournit en outre une analyse qualitative fondée sur des entretiens avec les parties prenantes qui ont mis en œuvre le plus grand nombre de recommandations en 2023. L'objectif était d'étudier les difficultés auxquelles ces parties prenantes ont été confrontées ainsi que l'impression générale qu'elles avaient de l'impact – positif ou négatif – de l'application des recommandations issues d'évaluations sur leurs opérations et les personnes auxquelles elles venaient en aide.
10. Onze bureaux de pays des six régions du PAM et deux divisions du Siège ayant obtenu des taux d'application élevés ont été sélectionnés pour la consultation. Ces entités opèrent dans toutes sortes de contextes, notamment dans le cadre de divers types de situations d'urgence et de programmes de développement, ont des tailles différentes, sont situées dans toutes les régions et interviennent à tous les niveaux du PAM. Elles ont participé à différents types d'évaluation, y compris des évaluations centralisées et décentralisées⁴.
11. Le présent rapport fournit également un résumé qualitatif de toutes les recommandations auxquelles il a été donné suite en 2023, par thème de programme et par priorité transversale, décrivant les modifications apportées aux opérations qui ont résulté de la mise en application des recommandations issues d'évaluations⁵.

³ La mention "classée après avoir été intégralement appliquée" signifie que toutes les mesures ou la plupart d'entre elles ont été appliquées et que la recommandation principale a été pleinement mise en œuvre. La mention "obsolète" signifie que la recommandation et les mesures correspondantes ne sont plus pertinentes parce que les conditions extérieures ont changé de telle sorte que le problème abordé par la recommandation n'existe plus ou ne peut plus être traité par le biais de la recommandation. "Classée après avoir été partiellement appliquée" signifie que certaines mesures ont été appliquées et d'autres non; la recommandation est toujours pertinente, mais on ne doit plus s'attendre à ce qu'elle continue d'être appliquée. "Classée sans avoir été appliquée" signifie qu'aucune ou très peu de mesures ont été mises en œuvre; la recommandation est toujours pertinente, mais on ne doit plus s'attendre à ce qu'elle soit appliquée.

⁴ Les évaluations centralisées sont réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et gérées par celui-ci, puis soumises au Conseil d'administration pour examen. Elles portent principalement sur les stratégies et politiques institutionnelles, les programmes d'envergure mondiale, les enjeux et les domaines thématiques stratégiques, les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central et les plans stratégiques de pays. Les évaluations décentralisées sont demandées et gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux ou les divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation et visent à répondre aux besoins des unités qui les font réaliser. Elles ne sont pas présentées au Conseil. Elles peuvent porter sur des activités, des initiatives pilotes, des questions thématiques, des modalités de transfert ou d'autres domaines d'activité aux niveaux infranational, national ou plurinational.

⁵ Des outils d'intelligence artificielle (Microsoft Copilot) ont été utilisés pour lire les 311 recommandations et les ventiler par thème de programme et domaine transversal. Une assurance qualité manuelle a été effectuée pour s'assurer que les constatations résumées étaient pertinentes, factuelles et conformes aux recommandations.

12. En combinant ces méthodes d'analyse quantitative et qualitative, le présent rapport présente une vue d'ensemble plus complète de la mise en application par rapport aux rapports précédents, offrant des informations précieuses susceptibles d'éclairer les décisions stratégiques, d'affiner les pratiques opérationnelles et de contribuer à l'amélioration continue au sein du cadre organisationnel du PAM.

Point sur l'application en 2023

État d'avancement de l'application des recommandations issues d'évaluations en 2023

13. Au 1^{er} mars 2024, 65 pour cent des 311 recommandations dont la mise en œuvre était initialement prévue en 2023⁶ avaient été appliquées avec succès. Trente-trois pour cent supplémentaires étaient encore en cours de mise en application, tandis que 2 pour cent avaient été officiellement classées sans avoir été appliquées⁷.
14. Le nombre de recommandations issues d'évaluations a augmenté de 51 pour cent, passant de 206 en 2022 à 311 en 2023. Parallèlement, le nombre de mesures spécifiques requises par les recommandations dont la mise en application était prévue en 2023 a augmenté de 79 pour cent, passant de 613 en 2022 à 1 096 en 2023.
15. Malgré une augmentation considérable du nombre d'évaluations entre 2022 et 2023, le PAM a mis en œuvre presque le même pourcentage de recommandations en 2023 (65 pour cent) qu'en 2022 (66 pour cent).
16. Sur les 311 recommandations, 203 proviennent d'évaluations décentralisées; 69 pour cent d'entre elles ont été mises en œuvre avec succès en 2023. Les 108 recommandations restantes proviennent d'évaluations centralisées, avec un taux d'application de 57 pour cent.
17. Au total, 276 recommandations issues d'évaluations (89 pour cent) relèvent des bureaux de pays. Parmi ces recommandations, 182 (66 pour cent) ont été appliquées. Sept recommandations (2 pour cent) relevaient du Bureau régional pour l'Afrique australe ou du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; deux d'entre elles ont été mises en œuvre. Les autres recommandations (28, soit 9 pour cent) relèvent directement des divisions du Siège, qui ont mis en application 17 d'entre elles.

⁶ L'expression "initialement prévu en 2023" fait référence aux dates fixées pour l'application de chaque recommandation de l'évaluation, telles qu'elles figurent dans la réponse correspondante de la direction.

⁷ On trouvera une explication détaillée des raisons du classement sans mise en application aux paragraphes 20 et 21.

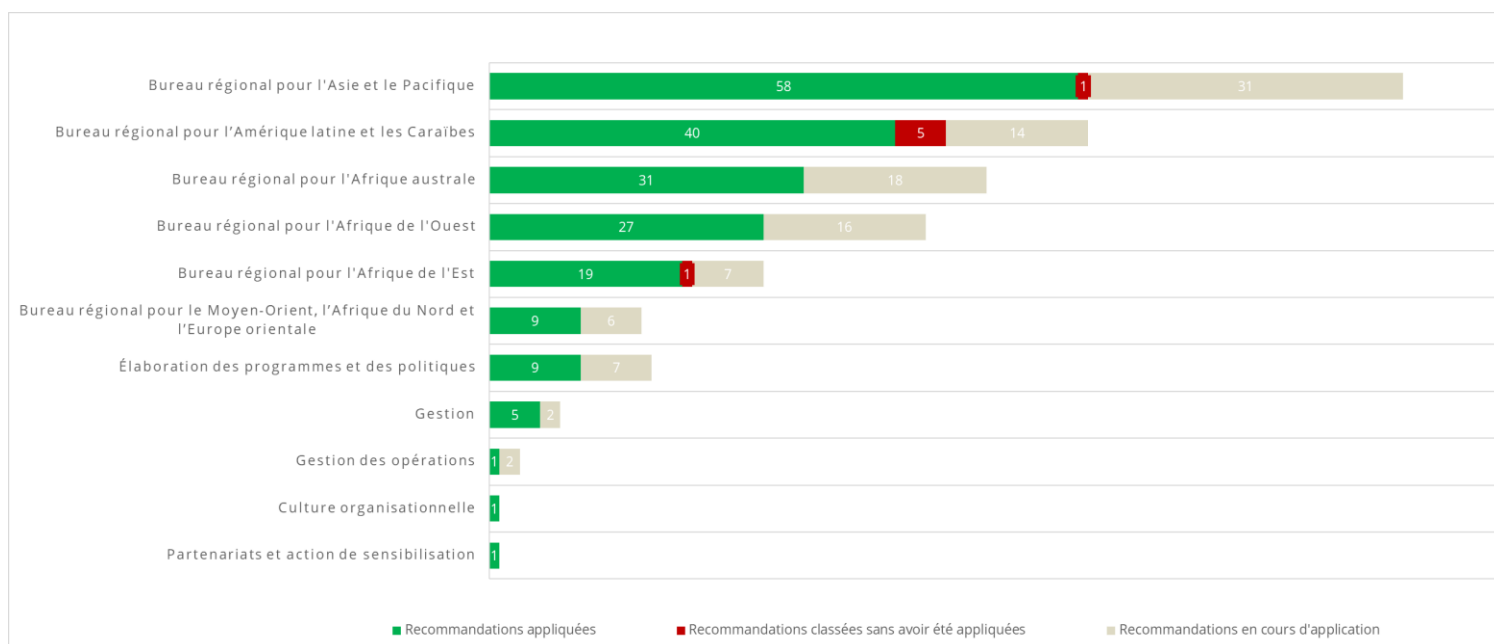
Figure 1: État d'avancement de l'application des recommandations issues d'évaluations qui devaient être appliquées en 2023, par type d'évaluation et entité responsable



18. Les recommandations les plus nombreuses issues d'évaluations devant être appliquées en 2023 concernaient des bureaux relevant directement du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique⁸, du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes ou du Bureau régional pour l'Afrique australe. Le taux d'application le plus élevé en 2023 a été atteint par le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est (70 pour cent), suivi par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (68 pour cent). Ce dernier a enregistré une augmentation de 41 points de pourcentage du taux d'application par rapport à 2022, malgré le nombre élevé de recommandations devant être mises en œuvre en 2023. Ce résultat témoigne de la détermination des bureaux de pays relevant de ce bureau régional à utiliser les recommandations issues d'évaluations pour améliorer les opérations. En ce qui concerne les divisions du Siège, la plupart des recommandations (16) relevaient du Département de l'élaboration des programmes et des politiques ou du Département de la gestion (7).

⁸ Dans ce paragraphe, lorsqu'il est fait référence aux bureaux régionaux, les bureaux de pays relevant de chacun d'eux sont également compris.

Figure 2: Répartition des recommandations issues d'évaluations, par département du Siège et par bureau régional



Résumé des recommandations appliquées par domaine thématique et par priorité transversale en 2023

Thèmes de programme⁹

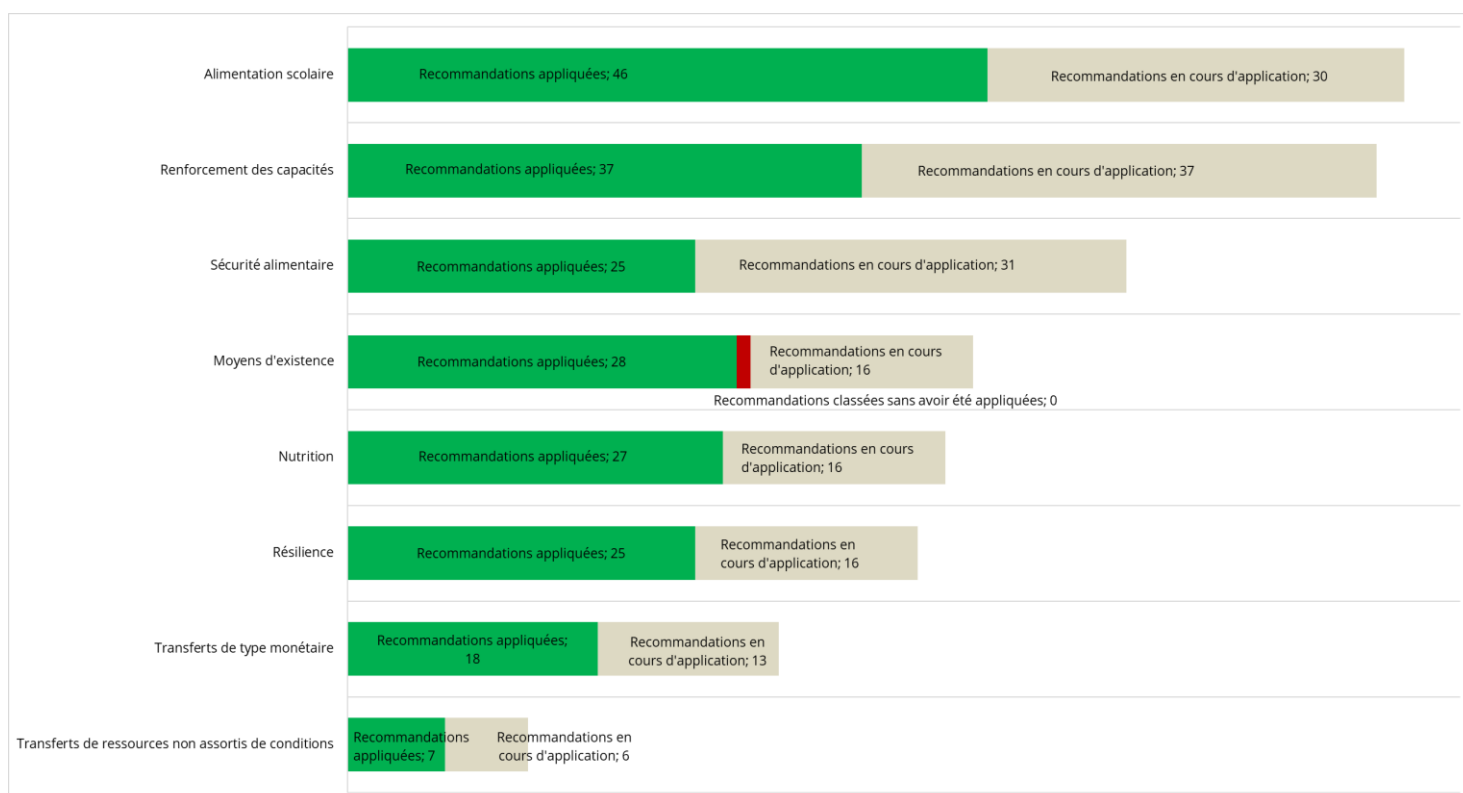
- **Alimentation scolaire.** En 2023, 76 recommandations étaient liées à l'alimentation scolaire, dont 46 ont été mises en œuvre par 17 bureaux de pays dans 5 régions et 1 division du Siège. Ces recommandations ont favorisé le fonctionnement durable des programmes d'alimentation scolaire en mettant l'accent sur l'ancrage institutionnel dans les programmes nationaux d'alimentation scolaire. Elles préconisaient une collaboration stratégique avec les ministères, l'établissement de partenariats pertinents et l'élaboration de nouveaux plans stratégiques de pays (PSP) qui renforcent l'efficacité des programmes d'alimentation scolaire. Les recommandations appliquées étaient également axées sur l'adoption d'une stratégie globale de renforcement des capacités pour améliorer l'efficacité des programmes d'alimentation scolaire en assurant des effectifs suffisants. En outre, elles permettaient de revoir les indicateurs de suivi et d'évaluation, d'établir des critères proactifs pour l'inclusion ou non dans les programmes en milieu scolaire et d'adopter des normes claires pour le suivi de l'inscription des élèves. Les recommandations appliquées soulignaient l'importance des infrastructures d'eau, d'assainissement et d'hygiène dans les écoles et ont entraîné une augmentation des allocations budgétaires par élève et par repas pour les programmes d'alimentation scolaire.

⁹ Les recommandations sont actuellement classées à l'aide de 104 "étiquettes". À des fins pratiques, quelques thèmes de programmes et thèmes transversaux ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence opérationnelle et de leur alignement sur le Plan stratégique pour 2022-2025. En 2024, les étiquettes et le processus d'étiquetage feront l'objet d'une révision afin de faciliter l'accès aux données et de tirer les enseignements.

- **Renforcement des capacités.** Soixante-quatorze des recommandations à mettre en œuvre en 2023 concernaient le renforcement des capacités, dont 37 étaient mises en œuvre dans 32 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux et 3 divisions du Siège. Les recommandations appliquées ont permis au PAM de renforcer son rôle d'appui à la conception des politiques publiques et à la mise en œuvre de stratégies de renforcement des capacités. Les recommandations appliquées ont aidé les gouvernements à élaborer des stratégies visant à renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle tout en maintenant les capacités d'intervention d'urgence. D'autres recommandations ont encouragé les investissements consacrés aux ressources humaines dans les bureaux de pays, le renforcement de l'analyse de la gouvernance et l'amélioration du système de suivi et d'évaluation des PSP. La mise en œuvre était également axée sur l'importance des compétences numériques et de la gestion du changement, sur le renforcement de la fonction de la chaîne d'approvisionnement et sur l'intensification des efforts de partage des connaissances et de communication.
- **Sécurité alimentaire.** Au total, 56 recommandations portaient sur la sécurité alimentaire, dont 25 ont été mises en œuvre dans 24 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux et 1 division du Siège. Les recommandations mises en œuvre visaient à augmenter les achats locaux, en mettant particulièrement l'accent sur l'appui aux femmes à l'aide d'approches conçues pour remettre en question les normes préjudiciables liées à la problématique femmes-hommes et en encourageant une collaboration stratégique à long terme avec les parties prenantes afin de relever les défis de la sécurité alimentaire de manière globale. Ces mesures visaient à améliorer le redressement des ménages les plus vulnérables.
- **Moyens d'existence et assistance alimentaire pour la création d'actifs.** En 2023, 45 recommandations portaient sur des activités concernant l'appui aux moyens de subsistance et l'assistance alimentaire pour la création d'actifs, dont 28 étaient mises en œuvre dans 17 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux. Grâce à la mise en œuvre de ces recommandations, les opérations ont permis d'assurer que les bénéficiaires étaient consultés de manière transparente sur le type, le lieu et le calendrier des activités liées aux actifs communautaires. Par ailleurs, le PAM a fait en sorte que les compétences spécialisées nécessaires soient disponibles au niveau national pour être à la hauteur de ses ambitions concernant la transition prévue ainsi que dans tous les domaines de croissance. Les interventions face aux crises étaient axées sur la mise en place de mécanismes de résilience avec un ciblage précis pour améliorer l'impact et la durabilité. La mise en œuvre des recommandations impliquait également le renforcement complet des capacités qui a permis aux bénéficiaires d'acquérir des connaissances techniques, l'expérimentation de petits réseaux d'irrigation et la collaboration avec les services gouvernementaux et les parties prenantes sur les régimes fonciers. L'accent était également mis sur l'intégration avec d'autres programmes afin de renforcer et de créer des synergies.
- **Nutrition.** Quarante-trois des recommandations à mettre en œuvre en 2023 portaient sur la nutrition, dont 27 étaient mises en œuvre dans 26 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux et dans 1 division du Siège. Les recommandations mises en œuvre en 2023 visaient à aider les ministères à utiliser les potagers scolaires pour améliorer l'éducation nutritionnelle et diversifier les repas scolaires. Une place particulière a été faite à la collaboration stratégique à long terme avec les parties prenantes des gouvernements en tant qu'élément clé pour relever les défis de la sécurité alimentaire et de la nutrition, avec la volonté de ne laisser personne de côté. Les recommandations ont également conduit au renforcement des partenariats stratégiques et opérationnels et à la diversification de la base des donateurs.

- **Adaptation et résilience face aux chocs climatiques.** Quarante et une recommandations relatives à l'adaptation et à la résilience face aux chocs climatiques ont été formulées; 25 étaient mises en œuvre dans 11 bureaux de pays relevant de 4 bureaux régionaux. La mise en œuvre de ces recommandations était axée sur l'élaboration de PSP conformes aux priorités gouvernementales. Elle portait également sur le renforcement des capacités du personnel et des communautés en lien avec les changements climatiques et encourageait la conception d'activités en tenant compte de la durabilité et de la gestion par les communautés.
- **Transferts de type monétaire et transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture.** Ces deux thèmes ont donné lieu à 44 recommandations à mettre en œuvre en 2023, dont 25 étaient mises en œuvre dans 14 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux et dans 2 divisions du Siège. Les recommandations portaient sur l'intensification des transferts de ressources sans restriction et des transferts de type monétaire par le biais de diverses mesures, notamment en matière de communication, de gestion et de plaidoyer.

Figure 3: État d'avancement de l'application des recommandations issues d'évaluations, par thème de programme

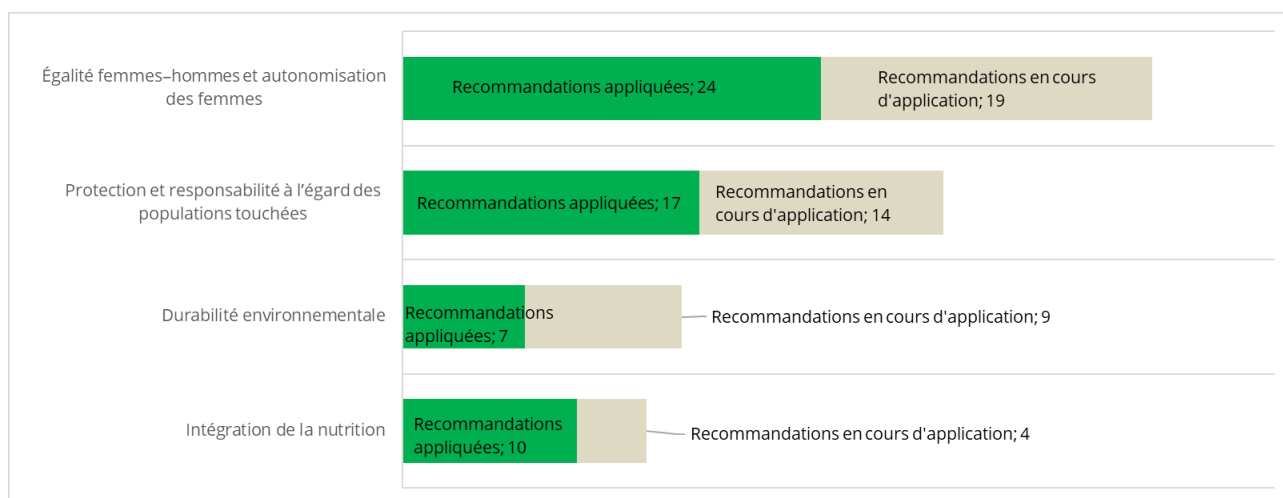


Priorités et thèmes transversaux

19. La mise en œuvre des recommandations issues des évaluations en 2023 a permis de renforcer les capacités des employés des bureaux de pays, en particulier dans les domaines de la problématique femmes-hommes, de la protection, de la responsabilité à l'égard des populations touchées, de la nutrition et des changements climatiques.

- **Égalité femmes-hommes et avancement des femmes.** Parmi les recommandations à mettre en œuvre en 2023 figuraient 43 recommandations relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, dont 24 étaient mises en œuvre dans 25 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux et dans 2 divisions du Siège. Les efforts déployés pour lutter contre l'inégalité entre les femmes et les hommes par le biais des PSP se sont intensifiés. Des progrès ont été réalisés dans l'autonomisation économique des femmes grâce à une approche davantage porteuse de transformation, notamment en augmentant les achats locaux et en appuyant les organisations de producteurs locaux, en particulier celles qui comprenaient des femmes. L'inclusion, la collaboration ainsi que l'intégration de l'équité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes ont occupé une place importante dans la mise en place et l'utilisation des technologies. Des efforts étaient déployés pour optimiser les effets positifs sur les ménages dirigés par une femme et pour remédier aux rapports de force inégaux entre les participants aux initiatives du PAM et le personnel du programme. Il était également demandé d'accroître l'égalité entre les femmes et les hommes et l'inclusion en améliorant les assortiments alimentaires afin d'y inclure des aliments pour les femmes enceintes ou allaitantes et pour les jeunes enfants.
- **Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées.** En 2023, 31 recommandations portaient sur la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, dont 17 étaient mises en œuvre dans 15 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux et dans 3 divisions du Siège. Les recommandations mises en œuvre mettaient l'accent sur la prise de décisions en collaboration avec les participants. En outre, des stratégies et des mécanismes de protection efficace des populations touchées et du personnel humanitaire étaient élaborés. La planification de l'accès aux zones difficiles à atteindre était privilégiée dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des interventions face aux crises. Les recommandations préconisaient également d'attacher une plus grande importance à l'atténuation des effets imprévus des crises sur les ménages comptant des personnes handicapées.
- **Intégration de la nutrition.** Quatorze recommandations à mettre en œuvre en 2023 portaient sur l'intégration de la nutrition, dont 10 ont été mises en œuvre dans 9 bureaux de pays relevant de 4 bureaux régionaux. Une collaboration stratégique à long terme avec les parties prenantes était mise en place afin d'appuyer les efforts visant à relever les défis de la sécurité alimentaire et de la nutrition, en mettant l'accent sur le principe consistant à "ne laisser personne de côté". La nutrition était intégrée en tant que thème transversal dans les PSP, et en particulier la prévention de la malnutrition chronique et de l'obésité et la promotion de l'allaitement maternel.
- **Durabilité environnementale.** Seize des recommandations à mettre en œuvre en 2023 étaient liées à la durabilité environnementale, dont 7 étaient mises en œuvre dans 11 bureaux de pays relevant des 6 bureaux régionaux. La mise en œuvre consistait à aider les ministères à utiliser les potagers scolaires pour améliorer l'éducation nutritionnelle et diversifier les repas scolaires, et témoignait d'une volonté de préserver l'environnement en favorisant la production alimentaire locale et l'enseignement de pratiques durables.

Figure 4: État d'avancement de l'application des recommandations issues d'évaluations, par priorité transversale



Classement des recommandations n'ayant pas été appliquées en 2023

20. Sept recommandations devant être mises en œuvre en 2023 (2 pour cent) ont été classées sans avoir été appliquées. Ces recommandations relevaient des bureaux du PAM au Bhoutan, en République dominicaine et au Soudan du Sud, ainsi que du bureau multipays pour les Caraïbes. Les recommandations portaient sur l'amélioration des mécanismes de collaboration et de coordination avec le gouvernement et les autres parties prenantes afin de renforcer l'efficacité globale et la durabilité des programmes.
21. Les recommandations ont été classées sans avoir été appliquées pour deux raisons principales. Dans certains cas, les parties prenantes externes n'étaient pas d'accord avec les recommandations; au Bhoutan, par exemple, le Gouvernement n'a pas autorisé l'adoption de protocoles d'accord. Certaines recommandations ont été classées sans avoir été appliquées faute de financement, en particulier pour les activités à forte intensité de capital telles que la mise en place de nouveaux systèmes d'irrigation.

Recommandations dont l'application accusait un retard en 2023

22. En 2023, 17 pour cent des bureaux de pays et divisions du Siège ayant reçu des recommandations à mettre en œuvre au cours de la période considérée (11 bureaux¹⁰ sur 65) n'ont pas mis en œuvre de recommandation. L'examen des observations qualitatives formulées par ces bureaux et divisions permet de mieux comprendre les motifs de ces retards.
- **Problèmes de capacités.** La mise en œuvre de certaines recommandations a été retardée en raison d'un manque de capacité des bureaux de pays et d'une forte rotation du personnel. Le recrutement de nouveau personnel était souvent nécessaire pour apporter des compétences spécialisées supplémentaires et appuyer la pleine application des recommandations. En outre, les lourdes charges de travail découlant des activités de révision budgétaire et de l'élaboration de nouveaux PSP empêchaient certains bureaux de pays de s'engager rapidement dans la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations de PSP.

¹⁰ Les bureaux de pays suivants: Burkina Faso, Égypte, État plurinational de Bolivie, Guinée, Honduras, Madagascar, Tchad, ainsi que le Département de la gestion, la Division de la nutrition, le Département de l'élaboration des programmes et des politiques et la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement.

- **Relations difficiles avec les acteurs du développement.** La mise en œuvre de certaines recommandations nécessitait une action patiente auprès des gouvernements et des acteurs du développement. Des discussions et des réunions permanentes avec ces acteurs sont nécessaires pour la poursuite de la collaboration et le suivi des progrès.
 - **Responsabilité répartie entre plusieurs unités.** La mise en œuvre des recommandations peut nécessiter l'intervention de différentes unités, ce qui peut créer des difficultés telles que la confusion des rôles et des responsabilités.
23. Les mesures sont toujours en cours, la plupart devant être mises en œuvre entre 2024 et 2025 et les dates fixées pour l'application ayant été reportées à décembre 2024. La détermination au regard des mesures en cours et les mises à jour exhaustives des progrès réalisés témoignent de l'approche proactive adoptée par le PAM pour relever les défis et donner suite aux recommandations dans les délais impartis.
24. Les raisons susmentionnées motivant les retards dans la mise en œuvre montrent qu'il est important de contrôler les dates fixées pour l'application des recommandations lors de leur formulation afin de prendre en compte les facteurs susceptibles d'entraver la mise en œuvre. Elles incitent également la direction à réexaminer la faisabilité des valeurs cibles actuelles de 100 pour cent des indicateurs de performance clés, compte tenu des difficultés rencontrées par divers collègues dans l'ensemble du PAM.

Incidence perçue des recommandations issues des évaluations en 2023

25. L'analyse qualitative des 13 entretiens menés avec 35 participants, parmi lesquels des chefs de programme dans les bureaux de pays, des responsables des unités chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, des directeurs de pays adjoints, des chefs et responsables de programme au Siège et d'autres membres clés du personnel, visait à examiner les difficultés perçues dans l'application des recommandations issues d'évaluations et l'incidence de cette application sur les opérations et les partenariats, ainsi que sur les personnes auxquelles le PAM venait en aide. La sélection des participants a permis d'obtenir des points de vue diversifiés et riches provenant d'un éventail de régions, d'environnements opérationnels et d'entités du PAM. On trouvera ci-après un résumé des principales constatations.

Résumé des constatations

Éléments clés de la réussite

- i) **L'opportunité, la qualité et la pertinence des recommandations** étaient perçues comme essentielles pour éclairer les nouveaux PSP, les recommandations claires et applicables concrètement étant les plus appréciées. Les recommandations vagues ou manquant de cohérence étaient considérées comme ayant un impact moindre.
- ii) **Une approche participative et une participation dès le départ des parties prenantes** dans le processus d'évaluation étaient considérées comme essentielles pour favoriser l'appropriation et garantir la pertinence et l'applicabilité des recommandations.
- iii) **La mobilisation des hauts responsables**, appuyée par des outils comme l'outil de suivi des risques et des recommandations (R2) du PAM, était considérée comme la pierre angulaire d'une mise en œuvre efficace.

Difficultés rencontrées

- i) **Les problèmes de partenariat et de participation des pouvoirs publics** liés aux changements de gouvernement et aux ajustements structurels perturbaient souvent les partenariats établis et entravaient la mise en œuvre.

- ii) **Le manque de ressources humaines et financières** constituait des défis courants, qui étaient aggravés par la restructuration organisationnelle en cours.
- iii) **La nature et la qualité de certaines recommandations**, notamment leur portée et leur complexité excessives, les rendaient difficiles à mettre en œuvre, en particulier celles qui dépendaient de la coopération de parties prenantes externes (en particulier avec les gouvernements).
- iv) **Des changements soudains dans l'environnement opérationnel**, plus probables dans des contextes dynamiques avec des priorités concurrentes comme les situations d'urgence, peuvent faire dérailler les activités planifiées. Le PAM doit donc constamment adapter ses stratégies pour répondre aux besoins immédiats des personnes auxquelles il vient en aide.
- v) **Des problèmes liés au processus d'évaluation** étaient recensés, car les évaluations peuvent s'avérer chronophages, notamment en raison du volume élevé et du chevauchement des évaluations, qu'elles soient demandées par le PAM ou par les donateurs.

Incidence perçue

- i) **Sur les opérations et les programmes.** La mise en œuvre permettait d'améliorer le personnel (en termes d'effectifs et de capacités), les outils de suivi, le partage des connaissances et l'efficacité opérationnelle. L'intégration de différents domaines d'activité était également jugée bénéfique.
- ii) **Sur les bénéficiaires.** Bien qu'il soit souvent prématuré de mesurer les effets directs, les améliorations apportées à la prestation de services et le renforcement de la mobilisation des communautés étaient considérés comme très bénéfiques pour les personnes auxquelles le PAM venait en aide.
- iii) **Sur les partenariats.** Les recommandations issues d'évaluations permettaient de renforcer les aspects stratégiques et opérationnels des partenariats, en particulier dans le cas des partenariats avec des entités gouvernementales, et d'appuyer les efforts de sensibilisation.
- iv) **Sur l'harmonisation stratégique.** L'intégration des recommandations issues d'évaluations dans les nouveaux plans stratégiques et les nouvelles politiques était considérée comme un moyen d'assurer l'harmonisation et de fournir des orientations pour les initiatives futures.

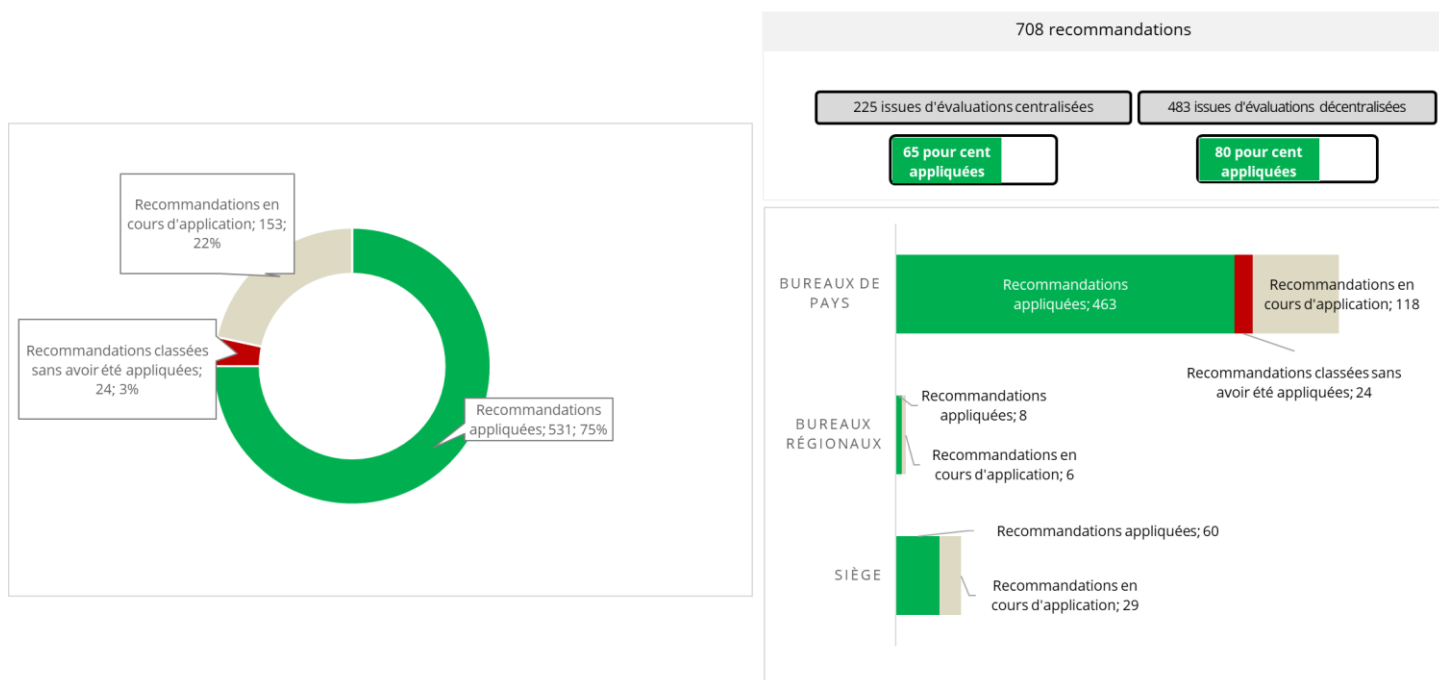
Enseignements tirés pour une mise en œuvre efficace des recommandations issues d'évaluations:

- i) Il est extrêmement important que la direction collabore efficacement et le plus tôt possible avec les équipes d'évaluation pour faire en sorte que les recommandations soient pleinement acceptées et en faciliter la mise en œuvre.
- ii) Des stratégies globales de mobilisation des ressources doivent être élaborées et mises en œuvre pour remédier aux pénuries de ressources qui ont une incidence sur l'application des recommandations issues d'évaluations dans le cadre du suivi des évaluations.
- iii) Les recommandations devraient être rédigées de manière à être perçues par les parties prenantes internes et les partenaires comme étant réalisables et précises et devraient être formulées dans un langage approprié.
- iv) Il faut assurer un suivi rigoureux des recommandations, conformément aux procédures institutionnelles.
- v) Il faudrait mobiliser la haute direction et, le cas échéant, solliciter les compétences techniques du Siège et des bureaux régionaux.
- vi) Il faudrait adopter une approche souple lors de l'élaboration des recommandations afin de permettre une adaptation rapide face aux environnements dynamiques et aux situations d'urgence.
- vii) Les recommandations devraient tenir compte des spécificités culturelles.

Point sur l'application entre 2021 et 2023

26. Le point ci-après offre une vue d'ensemble des recommandations issues d'évaluations dont l'application était prévue entre 2021 et 2023. Le PAM effectue cette analyse pour mesurer ses progrès par rapport au critère du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies concernant la mise en application des recommandations issues d'évaluations.
27. Dans son [Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies](#) (2014), le Corps commun d'inspection qualifie la mise en œuvre de plus de 85 pour cent des recommandations émises sur une période de trois ans de "niveau d'utilisation élevé" de l'évaluation. Entre 2021 et 2023, le PAM n'a pas atteint ce niveau de référence, avec un taux d'application moyen de 75 pour cent. Néanmoins, les progrès vers la réalisation de l'objectif fixé par le Corps commun d'inspection sont constants.
28. Entre 2020 et 2022, 115 évaluations ont donné lieu à 613 recommandations. Ces chiffres sont passés à 140 évaluations et à 708 recommandations entre 2021 et 2023. Malgré cette augmentation, la direction du PAM a mis en œuvre avec succès 75 pour cent des recommandations devant être appliquées au cours de cette dernière période. Cela démontre un niveau soutenu d'efficacité dans la mise en œuvre des recommandations, compte tenu de l'augmentation de la charge de travail en 2023.

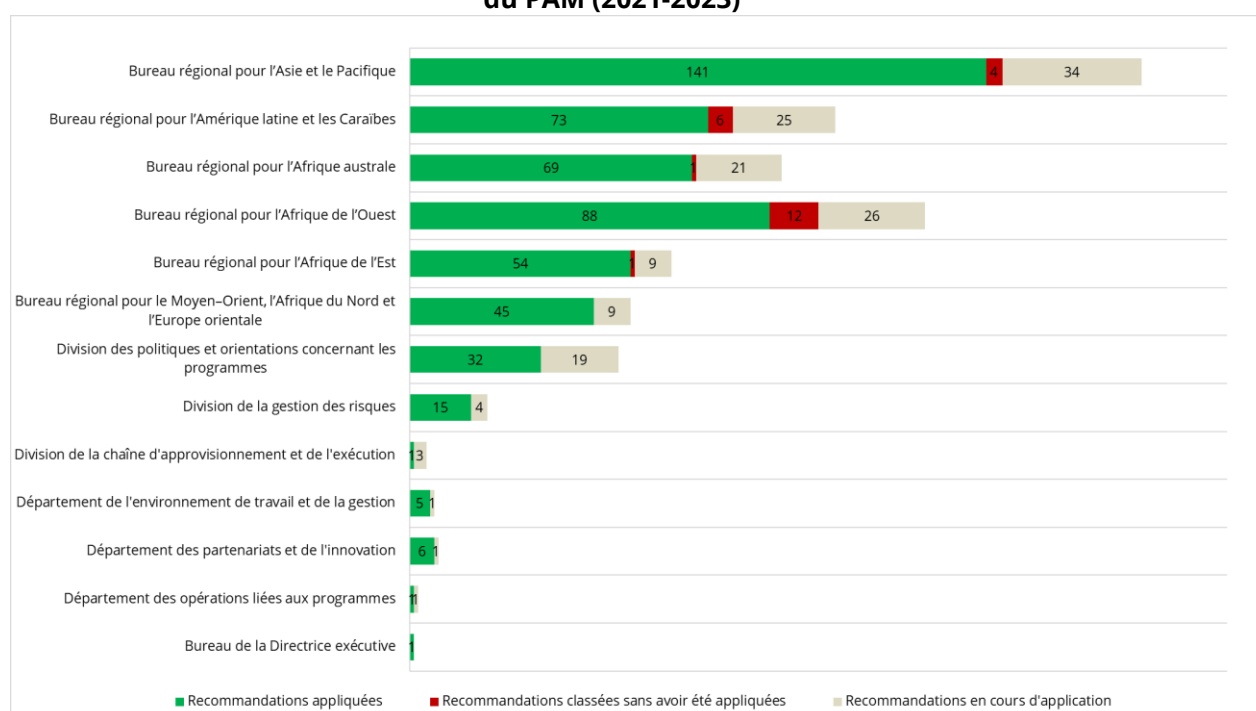
Figure 5: État d'avancement de l'application des recommandations qui devaient initialement être mises en œuvre entre 2021 et 2023, par type d'évaluation et entité responsable



29. Sur les 708 recommandations, 483 provenaient d'évaluations décentralisées. En 2023, 80 pour cent de ces recommandations étaient classées avec succès. Les 225 recommandations restantes proviennent d'évaluations centralisées, avec un taux d'application de 65 pour cent.

30. La plupart des recommandations issues des évaluations de cette période relèvent des bureaux de pays. Seuls 2 pour cent relèvent des bureaux régionaux. Les autres recommandations relèvent des divisions du Siège.

Figure 6: Répartition des recommandations issues d'évaluations par unité administrative du PAM (2021-2023)



Ancienneté des recommandations

31. Un petit nombre des 811 recommandations issues d'évaluations formulées entre 2016 et 2020 n'ont pas encore été pleinement appliquées. Tout au long de l'année 2023, le PAM a déployé des efforts considérables pour mettre un point final à ces recommandations "vieillissantes", dont cinq seulement restent actives. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes est chargé d'appliquer une de ces recommandations; le Bureau du PAM en Haïti, deux; le Bureau du PAM en Côte d'Ivoire, une; et le Bureau du PAM à Sao Tomé-et-Principe, une (qui doit encore être approuvée).
32. Ces recommandations portent essentiellement sur l'importance de synthétiser les expériences passées pour éclairer le renforcement de la résilience, en mettant l'accent sur la problématique femmes-hommes, sur la nécessité d'une coordination efficace avec les services de l'état civil et sur l'élaboration d'une politique nationale de protection sociale tenant compte des crises. Elles préconisent également l'élaboration d'un programme de communication, centré sur l'alimentation scolaire, afin de tirer parti de la communication stratégique pour les initiatives éducatives, et soulignent l'importance de l'intégration d'une approche tenant compte de la problématique femmes-hommes dans le développement des capacités.
33. Malgré les mesures proactives prises par les bureaux de pays, ces recommandations n'ont pas été pleinement mises en œuvre en raison de difficultés telles que les déficits de financement, les retards dus aux gouvernements et aux partenaires et le manque de personnel essentiel.

Conclusions

34. La mise en œuvre globale en 2023 a été importante malgré une forte augmentation du nombre de recommandations d'évaluations à mettre en œuvre.
35. L'analyse de l'impact perçu des recommandations issues d'évaluations sur les opérations, les partenariats et les communautés auxquelles le PAM vient en aide a mis en lumière la manière dont l'application des recommandations se déroule sur le terrain et dont leur valeur est perçue. Elle révèle comment des facteurs critiques comme l'évolution des partenariats, le manque de ressources et la formulation de recommandations claires et ciblées influent sur le respect des délais impartis et les taux d'application. Globalement, cette analyse a montré que la valeur cible annuelle de l'indicateur de performance clé fixée par le PAM devait être révisée et ramenée de 100 pour cent à 80 pour cent de recommandations issues d'évaluations appliquées afin de mieux tenir compte des défis et des réalités opérationnels.
36. Les constatations qualitatives ont montré qu'une mise en œuvre efficace des recommandations issues d'évaluations nécessitait la coopération dès le départ des bureaux de pays et des divisions du Siège pour favoriser l'appropriation et assurer la bonne mise en œuvre des recommandations, ainsi qu'une stratégie globale de mobilisation des ressources pour limiter les déficits de financement. D'autres étapes cruciales consistent à mettre l'accent sur la formulation de recommandations applicables concrètement, en particulier pour les recommandations destinées à des entités externes, et sur la mise en place d'un système solide de suivi de ces recommandations, tel que l'outil R2 ou d'autres outils de suivi des risques. En outre, le recours aux compétences techniques du Siège et des bureaux régionaux le cas échéant, associé à l'appui de la direction et à l'adoption d'une approche souple, permet au PAM d'adapter rapidement la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations à des environnements dynamiques et à des situations d'urgence.