



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 18-22 juin 2018

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 7 mai 2018

WFP/EB.A/2018/7-E

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>).

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/2018/7-E).

Introduction

1. Le présent document est le neuvième rapport annuel sur l'état d'application des mesures prises par tous les bureaux du PAM pour donner suite aux recommandations issues des évaluations. Il porte spécifiquement sur les réponses de la direction aux recommandations des évaluations centralisées¹ présentées au Conseil d'administration de 2008 à la fin de 2017.

* 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.

¹ La politique en matière d'évaluation (2016-2021) classe les évaluations du PAM en deux grandes catégories: les évaluations centralisées, que le Bureau de l'évaluation fait exécuter, qu'il gère et qu'il présente au Conseil, et les évaluations décentralisées qui sont réalisées à la demande des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou des divisions au Siège autres que le Bureau de l'évaluation, et qui sont gérées par eux.

Coordonnatrices responsables:

Mme J. Pearce
Directrice
Division de la gestion et du suivi de la
performance
tél.: 066513-2525

Mme N. Nadazdin
Chef
Unité du suivi
tél.: 066513-3928

2. Il est recommandé de lire ce rapport en parallèle avec le rapport annuel sur l'évaluation en 2017 préparé par le Bureau de l'évaluation².

Réponse de la direction à l'évaluation

3. La réponse de la direction est un mécanisme institutionnalisé qui permet de veiller au bon usage des évaluations, en contribuant à l'acquisition de connaissances ainsi qu'à l'efficacité et à la transparence de l'organisation. La réponse de la direction définit les mesures spécifiques qui seront prises pour donner suite à chacune des recommandations et précise les services responsables de leur application ainsi que les délais de mise en œuvre à respecter.

Méthode

4. La Division de la gestion et du suivi de la performance du PAM coordonne et suit les réponses apportées par la direction aux recommandations issues des évaluations ainsi que les mesures qu'elle a prises, afin de déterminer le degré d'application des recommandations ainsi que le suivi à effectuer le cas échéant et, au bout du compte, promouvoir l'obligation de résultat. Le processus formel de réponse de la direction prévoit ce qui suit:
 - Indiquer si la direction accepte, accepte en partie ou refuse³ les recommandations issues du rapport d'évaluation;
 - Rédiger un plan d'action assorti d'un calendrier préconisant les mesures à prendre suite aux recommandations de l'évaluation, et indiquer les services responsables d'en assurer l'application; et
 - Assurer le suivi du déroulement de la mise en œuvre des recommandations jusqu'à ce que toutes les mesures recommandées aient été prises ou éliminées⁴.
5. Les mesures faisant suite aux recommandations acceptées par la direction sont classées comme suit:
 - **Exécutée:** mesure dont l'exécution était terminée au 31 décembre 2017.
 - **En attente ou en instance:** mesure dont l'exécution n'était pas achevée au 31 décembre 2017.
 - **Non applicable:** mesure non appliquée en raison d'un changement de situation ou de contexte.

Évaluations présentées au Conseil

6. La politique actuelle en matière d'évaluation, qui couvre la période 2016-2021, prévoit six catégories d'évaluation:
 - les évaluations de politiques;
 - les évaluations stratégiques;

² Les rapports annuels sur l'évaluation sont établis par le Bureau de l'évaluation du PAM et présentent les conclusions, les enseignements et les recommandations des rapports d'évaluation et font le point sur l'évolution de la fonction d'évaluation au PAM durant l'année.

³ Si la direction refuse une recommandation, et si, par voie de conséquence, elle n'a pas l'intention de la mettre en application, elle doit motiver son refus.

⁴ Le système de suivi des réponses de la direction répertorie les réponses de la direction et les suites données à toutes les évaluations gérées par le PAM. Les mesures prévues pour donner suite aux évaluations et le détail de ce qui a été effectivement réalisé y sont consignés par écrit. Cela permet de renforcer l'obligation de résultats, mais aussi la transparence du processus en indiquant la manière dont résultats devront être obtenus.

- les évaluations de portefeuilles de pays et de portefeuilles d'activités régionales;
 - les évaluations d'opérations;
 - les évaluations d'impact; et
 - les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central
7. Bien que la politique actuelle d'évaluation ait été adoptée en 2016, le nouveau système de suivi de l'application des évaluations utilisant les catégories susmentionnées est encore en cours d'élaboration. Le système actuel suit encore les évaluations en fonction des catégories établies par la politique d'évaluation précédente. Le présent rapport ayant été élaboré au moyen du système de suivi actuel, l'information sur les évaluations qui y est présentée suit les catégories de l'ancienne politique d'évaluation, à savoir:
- les évaluations d'opérations;
 - les évaluations de stratégies et de politiques;
 - les évaluations de portefeuilles de pays;
 - les évaluations de portefeuilles d'activités régionales; et
 - les évaluations d'impact.
8. Comme indiqué au paragraphe 1, ce rapport couvre les évaluations effectuées entre 2008 et 2017 qui ont été présentées au Conseil accompagnées des réponses de la direction⁵. Sur les 97 évaluations réalisées, 23 pour cent étaient des évaluations d'opérations (22 évaluations), 33 pour cent des évaluations de stratégie et de politique (32), 28 pour cent des évaluations de portefeuille de pays (27), 1 pour cent des évaluations de portefeuille d'activités régionales (1) et 15 pour cent des évaluations d'impact (15) (voir le tableau 1).
9. S'agissant des mesures prises au cours des dix dernières années pour donner suite à des recommandations, 19 pour cent découlaient d'évaluations d'opérations; les autres avaient trait à des évaluations stratégiques (32 pour cent), à des évaluations de portefeuille de pays (32 pour cent), à des évaluations de portefeuille d'activités régionales (2 pour cent) et à des évaluations d'impact (15 pour cent) (voir le tableau 1).

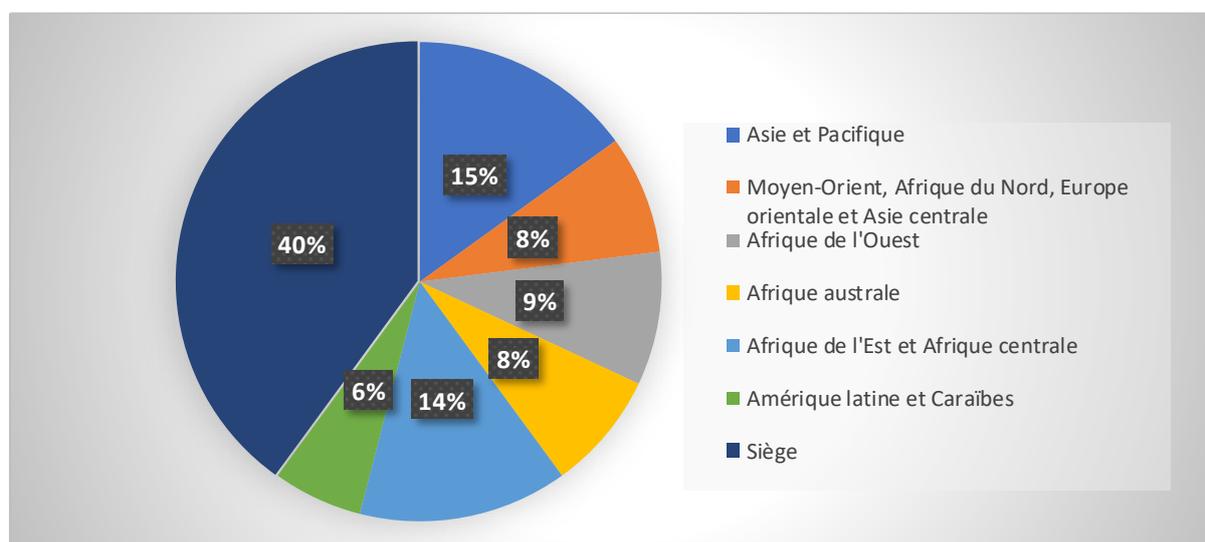
⁵ En 2008, les réponses de la direction ne concernaient que les recommandations contenues dans les rapports d'évaluation stratégique; depuis 2009, tous les rapports d'évaluation présentés au Conseil sont accompagnés d'une réponse de la direction.

TABLEAU 1: NOMBRE DE RAPPORTS D'ÉVALUATION SOUMIS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, PAR TYPE D'ÉVALUATION, ET PROPORTION DES RECOMMANDATIONS QUI Y FIGURENT PAR RAPPORT À L'ENSEMBLE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES (2008-2017)																						
Type d'évaluation	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		Total	
	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures	Nombre	% des mesures
Opérations	s/o	-	9	65	10	67	1	10	1	3	s/o	-	s/o	-	1	11	s/o	-	-	-	22	23
Stratégie et politique	4	100	2	27	2	7	4	28	6	35	1	5	3	33	7	68	s/o	-	3	60	32	33
Portefeuilles de pays	s/o	-	2	8	2	20	5	40	3	36	5	53	2	29	2	21	4	100	2	40	27	28
Portefeuilles d'activités régionales	s/o	-	s/o	-	s/o	-	s/o	-	s/o	-	s/o	-	1	15	s/o	-	s/o	-	-	-	1	1
Impact	s/o	-	s/o	-	1	6	3	22	2	26	5	42	4	23	s/o	-	s/o	-	-	-	15	15
Total	4	100	13	100	15	100	13	100	12	100	11	100	10	100	10	100	4	100	5	100	97	100

Nombre de recommandations et de mesures et répartition géographique

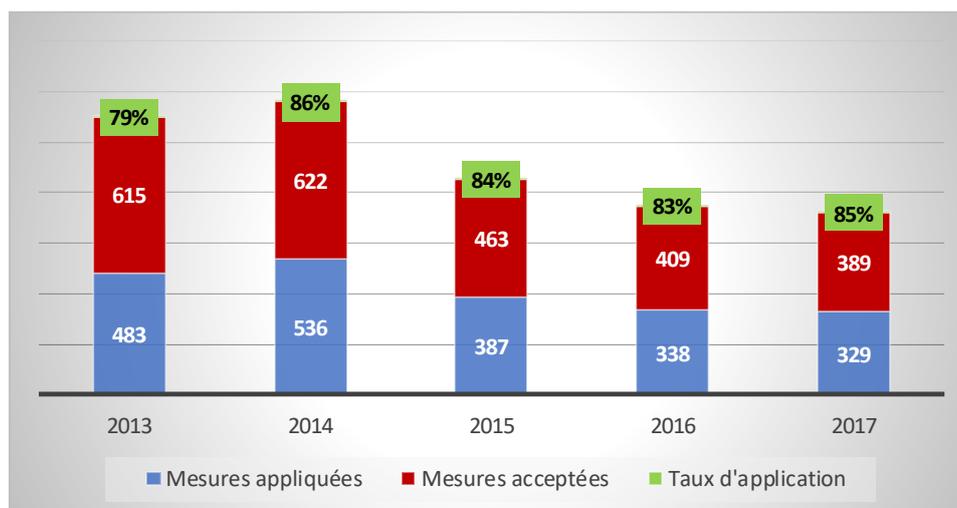
10. Depuis 2008, le Bureau de l'évaluation a formulé 751 recommandations dans 97 rapports d'évaluation. En réponse à ces recommandations, la direction du PAM a accepté de mettre en œuvre 1 362 mesures - soit une moyenne de 14 mesures par évaluation - dont 54 en 2017. Soixante pour cent de ces mesures concernaient les bureaux extérieurs, et 40 pour cent le Siège.
11. Il ressort de la répartition géographique indiquée à la figure 1 que le nombre de mesures pris au Siège est supérieur à celui de n'importe quel bureau extérieur. Cela semble justifié puisque c'est au Siège que sont coordonnées la plupart des fonctions institutionnelles et que sont établies les politiques de l'organisation.

Figure 1: Répartition géographique des mesures préconisées par la direction, 2008-2017



Bilan de l'application des mesures prises entre 2012 et 2017

12. La direction doit appliquer les mesures recommandées dans les rapports d'évaluation dans les délais fixés. La Division de la gestion et du suivi de la performance est chargée de suivre l'avancement de la mise en œuvre des mesures préconisées par la direction. L'objectif annuel de mise en œuvre de ces mesures est de 100 pour cent. Au cours des cinq dernières années, le taux annuel moyen de mise en œuvre par la direction a atteint 83,4 pour cent. Sur 425 mesures recommandées, 389 devaient être mises en œuvre au 31 décembre 2017, date d'échéance fixée pour l'année. L'objectif annuel peut cependant comprendre des mesures dont on juge qu'elles ne sont plus applicables (voir les annexes I et II). Sur les 389 mesures, 329 avaient été mises en œuvre au 31 décembre 2017 (figure 2).

Figure 2: Taux d'application des mesures préconisées par la direction, 2012-2017

Bilan de l'application des mesures au 31 décembre 2017

13. L'analyse ci-après couvre 425 mesures correspondant à 27 rapports d'évaluation, lesquelles devaient être mises en œuvre au 31 décembre 2017⁶. Sur ce chiffre, 331 mesures (78 pour cent) ont été pleinement exécutées ou ont été jugées comme n'étant plus applicables. En outre, certains progrès ont été accomplis au regard de 45 (48 pour cent) des 94 mesures indiquées comme étant en attente ou en instance⁷:
 - 329 de ces mesures étaient exécutées (77 pour cent);
 - 2 étaient jugées non applicables (1 pour cent); et
 - 94 étaient en attente ou en instance (22 pour cent).
14. Les taux d'application oscillaient entre 81 et 100 pour cent pour tous les types d'évaluation (voir le tableau 2). Le taux d'application le plus élevé (100 pour cent) a été relevé pour les recommandations issues d'évaluations des **opérations** et d'évaluation d'**impact**, suivi par celui des recommandations d'évaluations de portefeuille d'activités régionales (96 pour cent).
15. Les chiffres montrent que le taux d'application le plus faible (81 pour cent) a été enregistré pour les recommandations issues d'évaluations de **stratégie** et de **politique**. Cela s'explique vraisemblablement par la complexité de la mise en œuvre des recommandations des évaluations de ce type, qui ont généralement une portée plus vaste et s'inscrivent dans une perspective plus lointaine. Le plus souvent, les délais fixés pour l'application de ces recommandations ne tiennent pas suffisamment compte des facteurs extérieurs influant sur la mise en œuvre.

⁶ Les 70 rapports d'évaluation classés durant la période 2010-2016 ne sont pas pris en considération, car les 1 024 mesures annoncées dans les réponses de la direction correspondantes ont été appliquées ou sont jugées non applicables.

⁷ Dans le système AceProject, qui répertorie les réponses de la direction aux recommandations formulées à l'issue des évaluations, la catégorie "en attente ou en instance" se réfère à deux statuts: "*to start*" ("à faire"), dans les cas où le PAM n'a été informé d'aucune mesure prise; et "*in progress*" ("en cours"), lorsque les informations reçues indiquent une mise en œuvre partielle assortie de difficultés liées au calendrier, aux modalités convenues, au financement, à l'évolution de la situation, etc.

Type d'évaluation	Nombre de mesures exécutées	Objectif de 2017	Taux d'application (en %)
Opérations	19	19	100
Stratégies et politiques	163	202	81
Portefeuilles de pays	96	116	83
Portefeuilles d'activités régionales	25	26	96
Impact	26	26	100
Total	329	389	85

16. Comme l'indique le tableau 3, au 31 décembre 2017, les taux d'application les plus élevés par région étaient ceux de l'Amérique latine et des Caraïbes, avec 100 pour cent des 19 mesures mises en œuvre; de l'Afrique australe, avec 100 pour cent des 28 mesures appliquées; et de l'Asie et du Pacifique, avec 94 pour cent des 33 mesures exécutées.
17. Comme les années précédentes, le taux d'application pour le Siège a été inférieur à la moyenne enregistrée pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Toutefois, étant donné le nombre considérable de mesures dont le Siège est responsable (40 pour cent de l'ensemble des mesures prises au niveau global), un taux d'application de 82 pour cent peut être considéré comme acceptable. L'annexe II présente les taux d'application par bureau du PAM.

Zone géographique	Nombre de mesures exécutées	Objectif de 2017	Taux d'application (en %)
Asie et Pacifique	33	35	94
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	22	26	85
Afrique de l'Ouest	10	12	83
Afrique australe	28	28	100
Afrique de l'Est et Afrique centrale	25	35	71
Amérique latine et Caraïbes	19	19	100
Siège	192	234	82
Total	329	389	85

Synthèse et conclusions

18. Au 31 décembre 2017, 85 pour cent des mesures recommandées dans 27 rapports d'évaluation présentés entre 2008 et 2017 et devant être achevées avaient été mises en œuvre; 58 (soit 15 pour cent de l'ensemble des mesures) étaient encore en attente ou en instance, et deux étaient jugées non applicables. Pour que le PAM parvienne à donner suite plus efficacement aux recommandations issues des évaluations approuvées par le Conseil, le processus de communication de l'information et d'établissement de rapports a été amélioré ces dernières années. La Division de la gestion et du suivi de la performance continue de mener des exercices de suivi deux fois par an, en exploitant les données actualisées communiquées par l'ensemble des bureaux dans le système de suivi institutionnel spécialement mis en place pour les recommandations issues d'évaluations. Les progrès accomplis par les bureaux régionaux et les bureaux de pays dans la mise en œuvre des mesures prévues sont illustrés par l'indicateur de performance clé "Pourcentage de mesures en attente ou en instance devant être mises en œuvre", qui figure dans le cadre de responsabilité des directeurs de pays⁸ et parmi les critères de performance utilisés lors des examens menés en milieu et en fin d'année dans le cadre du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences depuis 2015.

⁸ Le cadre de responsabilité des directeurs de pays a été établi suite à l'engagement pris par le Siège de tenir les directeurs régionaux informés des résultats des indicateurs de performance clés dont le Siège assure le suivi et se rapportant aux bureaux de pays qui relèvent de leurs régions.

ANNEXE I

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES AU 31 DÉCEMBRE 2017				
Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (en %)	En attente/ en instance (en %)	Non applicables (en %)
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport annuel sur l'évaluation en 2012 (WFP/EB.A/2013/7-A/Add.1)	18	89	11	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de l'impact des programmes Vivres pour la création d'avoires sur la résilience des moyens d'existence au Népal (2002-2010) (WFP/EB.2/2013/6-B/Add.1/Rev.1)	15	100	0	0
Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Congo (2009-2012) (WFP/EB.2/2013/6-D/Add.1)	17	100	0	0
Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2008-2013) (WFP/EB.1/2014/5-A/Add.1)	26	100	0	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport annuel sur l'évaluation en 2013 (WFP/EB.A/2014/7-A/Add.1)	6	67	33	0
Rapport de synthèse de la série d'évaluations de l'impact des activités vivres pour la création d'avoires (2002-2011) - Et enseignements dégagés au sujet du renforcement de la résilience des moyens d'existence (WFP/EB.A/2014/7-B*)	11	100	0	0
Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluations du portefeuille d'activités dans la région de l'Amérique centrale (2007-2011) (WFP/EB.A/2014/7-C/Add.1)	26	96	0	4
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Ouganda (2009-2013) (WFP/EB.2/2014/6-B/Add.1)	17	94	0	6

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES AU 31 DÉCEMBRE 2017				
Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (en %)	En attente/ en instance (en %)	Non applicables (en %)
Réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation conjointe FAO/PAM du dispositif de coordination du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire dans le cadre de l'action humanitaire (2009-2014) (WFP/EB.2/2014/6-A/Add.1)	27	81	19	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM relative aux transferts monétaires et aux bons (2008-2014) (WFP/EB.1/2015/5-A/Add.1)	32	94	6	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de l'utilisation par le PAM des fonds de financement commun pour la préparation et l'organisation des interventions humanitaires (2009-2013) (WFP/EB.1/2015/5-B/Add.1)	18	94	6	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation stratégique de la phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès du PAM (2008-2013) (WFP/EB.1/2015/5-C/Add.1)	8	63	38	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Indonésie (2009-2013) (WFP/EB.1/2015/5-D/Add.1)	23	78	22	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise syrienne (2011-2014) (WFP/EB.A/2015/7-C/Add.1)	19	100	0	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation du Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention du PAM en cas de crise (2011-2014) (WFP/EB.A/2015/7-B/Add.1)	28	79	21	0

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES AU 31 DÉCEMBRE 2017				
Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (en %)	En attente/ en instance (en %)	Non applicables (en %)
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation de la politique en matière de nutrition (2012-2014) (WFP/EB.2/2015/6-A/Add.1)	15	73	27	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport de synthèse des évaluations consacrées au travail du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise (WFP/EB.2/2015/6-B/Add.1)	6	33	67	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en République-Unie de Tanzanie (2011-2014) (WFP/EB.2/2015/6-D/Add.1)	12	100	0	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités dans l'État de Palestine (2011-mi-2015) (WFP/EB.1/2016/5/Add.1 + Corr.1)	7	71	29	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Mauritanie (2011-2015) (WFP/EB.A/2016/7-B/Add.1)	9	100	0	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Burundi (2011-2015) WFP/EB.2/2016/6-A/Add.1	16	56	44	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Iraq (2010-2015) (WFP/EB.2/2016/6-B/Add.1)	15	53	47	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités (WFP/EB.1/2017/6-A/Add.1)	9	33	67	0

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES AU 31 DÉCEMBRE 2017				
Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (en %)	En attente/ en instance (en %)	Non applicables (en %)
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise liée au virus Ebola: Guinée, Libéria et Sierra Leone (WFP/EB.1/2017/6-B/Add.1)	13	31	69	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités à Sri Lanka (2011-2015) WFP/EB.1/2017/6-C/Add.1)	6	17	83	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat (WFP/EB.A/2017/7-B/Add.1/Rev.1)	6	17	83	0
Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Soudan du Sud (2011-2016) (WFP/EB.2/2017/6-A/Add.1)	20	5	95	0
Total	425	77	22	0

ANNEX II

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES À EXÉCUTER AVANT LE 31 DÉCEMBRE 2017, PAR BUREAU DU PAM				
Bureau du PAM	Nombre total de mesures	Mesures exécutées	Mesures en attente/en instance	Non applicable
Asie et Pacifique	35	33	2	0
Indonésie	17	17	0	0
Népal	15	15	0	0
Sri Lanka	3	1	2	0
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	26	22	4	0
Iraq	10	8	2	0
État de Palestine	7	5	2	0
République arabe syrienne	9	9	0	0
Afrique de l'Ouest	12	10	2	0
Guinée	1	0	1	0
Mauritanie	9	9	0	0
Sierra Leone	1	0	1	0
Bureau régional de Dakar	1	1	0	0
Afrique australe	28	28	0	0
République du Congo	17	17	0	0
République-Unie de Tanzanie	10	10	0	0
Bureau régional de Johannesburg	1	1	0	0
Afrique de l'Est et Afrique centrale	35	25	10	0
Burundi	12	9	3	0
Soudan du Sud	8	1	7	0
Ouganda	15	15	0	0
Amérique latine et Caraïbes	19	19	0	0
Guatemala	1	1	0	0
Bureau régional de Panama	18	18	0	0
Siège	234	192	40	2
Total	389	329	58	2