



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 21-25 juin 2021

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 25 mai 2021	WFP/EB.A/2021/7-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/fr>).

Point sur l'application des recommandations issues des évaluations

Résumé

En 2020, le PAM a appliqué 56 pour cent des 198 recommandations issues d'évaluations auxquelles il devait donner suite avant la fin de l'année, atteignant des taux d'application comparables pour les recommandations issues d'évaluations centralisées et pour celles issues d'évaluations décentralisées. En outre, à la fin de l'année, sur les 212 mesures à prendre pour donner suite aux 87 recommandations non encore appliquées, près d'un tiers avaient été exécutées tandis que 42 pour cent étaient soit en instance de classement (dans l'attente de l'approbation du directeur compétent), soit toujours en cours de mise en œuvre, les retards étant généralement liés à la pandémie de COVID-19. Par ailleurs, en fin d'année, dix bureaux n'avaient pas encore communiqué d'informations sur l'état d'application de 59 autres mesures, ce qui pourrait au moins en partie s'expliquer par les changements récemment apportés au processus d'application et par la mise en place d'un nouveau système de suivi de la mise en œuvre des recommandations.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur l'application des recommandations issues des évaluations" (WFP/EB.A/2021/7-E).

* 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 à la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et pour respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues des évaluations, l'édition du présent rapport a été limitée et il est donc possible que certains termes employés ne soient pas pleinement 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. A.-R. Qureshi
Directeur adjoint et fonctionnaire responsable
Division de la planification et de la performance
institutionnelles
tél.: 066513-2960

Mme J. Nyberg
Directrice adjointe
Division de la planification et de la performance institutionnelles
tél.: 066513-3162

Introduction

1. Le présent rapport annuel fait le point sur l'application des recommandations issues des évaluations centralisées et décentralisées du PAM qui devaient être mises en œuvre en 2020. Les chiffres globaux présentés sont également ventilés par division du Siège, bureau régional et bureau de pays. Le rapport fait aussi le point sur l'application des mesures découlant de recommandations qui n'avaient été que partiellement mises en œuvre à la fin de 2020.

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



2. Pour chaque évaluations centralisée ou décentralisée, le PAM établit une réponse de la direction, l'objectif étant de mieux utiliser les éléments probants qui en sont tirés et de favoriser la transparence¹. Dans ses réponses, la direction indique si elle accepte les recommandations, et, dans l'affirmative, elle précise quand, comment et par quel organe celles-ci seront appliquées.

Méthodologie

3. Le "pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées" fait partie des éléments qui servent à mesurer l'indicateur de performance clé 3 du Cadre de résultats institutionnels du PAM, qui est libellé comme suit: "Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion" dans le domaine fonctionnel "programmes". Cet indicateur quantifie dans quelle mesure les recommandations issues des évaluations du PAM sont mises en œuvre dans les délais impartis.
4. Cet indicateur est lié à l'effet direct 1 de la politique du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021 et à l'axe de travail 1.5 de la stratégie du PAM en matière d'évaluation pour 2016-2021².
5. Les facteurs ci-après sont pris en compte dans le calcul des résultats du PAM au regard de l'indicateur de performance clé 3:
 - Recommandations formulées dans les rapports sur les évaluations centralisées et décentralisées du PAM.
 - Recommandations considérées comme appliquées, ou classées après avoir été partiellement appliquées.
 - Recommandations non appliquées, dont le délai de mise en œuvre n'a pas été respecté ou qui ont été classées sans avoir été appliquées.
 - Recommandations que la direction, dans sa réponse, avait initialement accepté de mettre en œuvre en 2020.
 - Recommandations non acceptées dans la réponse de la direction ou classées car devenues caduques, qui ne sont pas prises en compte.

¹ Les réponses de la direction aux évaluations centralisées sont soumises à l'examen du Conseil d'administration, contrairement aux réponses aux évaluations décentralisées.

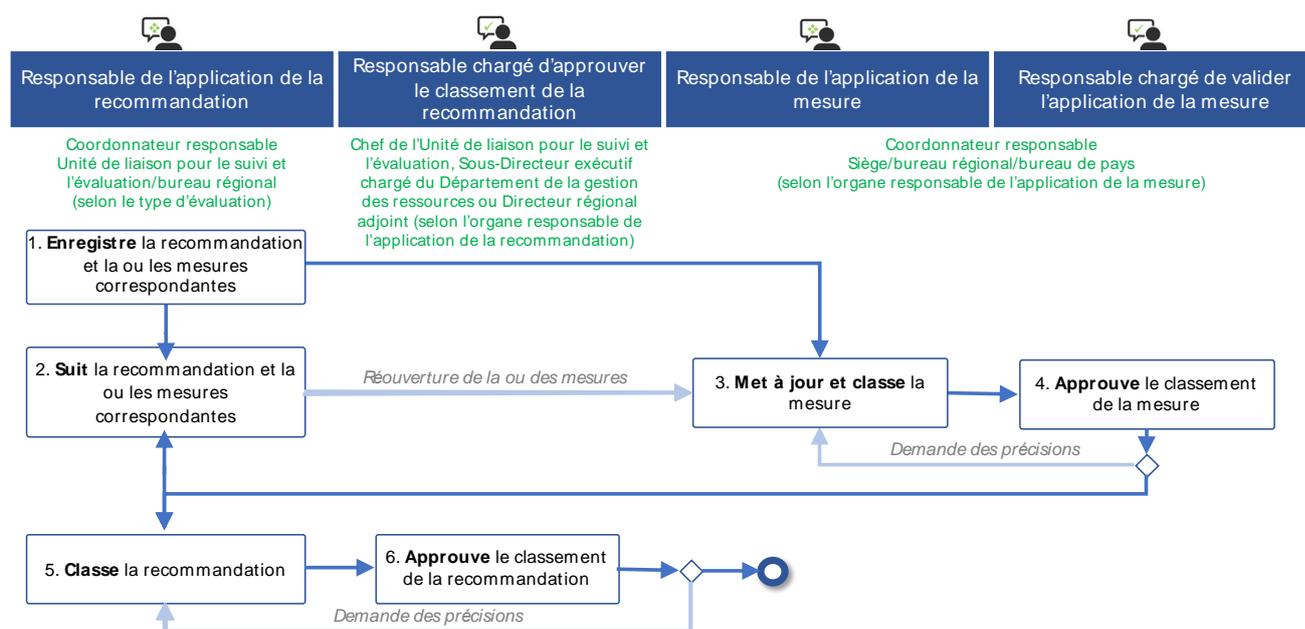
² Effet direct 1 de la politique en matière d'évaluation: évaluations centralisées et décentralisées indépendantes, crédibles et utiles (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1); axe de travail 1.5 de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation: utilisation de l'évaluation (https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-000002652).

6. Les chiffres de 2020 ne peuvent être comparés avec les données des années précédentes car des améliorations ont récemment été apportées aux systèmes et aux méthodes appliquées³. Les prochains rapports proposeront des comparaisons d'une année sur l'autre et/ou par rapport aux indicateurs de performance clés (le choix de la méthode à utiliser doit être confirmé). Pour 2020, l'objectif était un taux d'application de 100 pour cent en fin d'année.

La plateforme R2

7. À la fin de 2020, le PAM a changé de système de suivi: il est passé de la base de données ACE, qu'il utilisait jusque-là, à la nouvelle plateforme de suivi des risques et des recommandations (R2) à l'échelle institutionnelle. Le module de la plateforme R2 dédié à l'évaluation a été mis au point afin de faciliter l'application des recommandations et de simplifier la communication d'informations sur les suites qui leur sont données; en effet, le nombre d'évaluations et, partant, de recommandations a fortement augmenté ces dernières années.
8. Dans ce module, le bureau chargé d'appliquer les différentes mesures et d'en rendre compte est clairement indiqué. Il est aussi possible d'inclure des éléments probants sous forme de documents ou de liens, par exemple. En outre, les directeurs peuvent approuver directement dans le système le classement des mesures dont leur bureau est responsable. Une fois classées toutes les mesures d'application d'une recommandation, le bureau régional compétent, ou la Division de la planification et de la performance institutionnelles, décide du classement de la recommandation, auquel procède un responsable de haut niveau⁴. La figure 2 décrit les rôles et responsabilités et les étapes à suivre pour enregistrer, mettre à jour et classer les recommandations et mesures acceptées dans la plateforme R2.

Figure 2: Rôles et responsabilités dans la plateforme R2



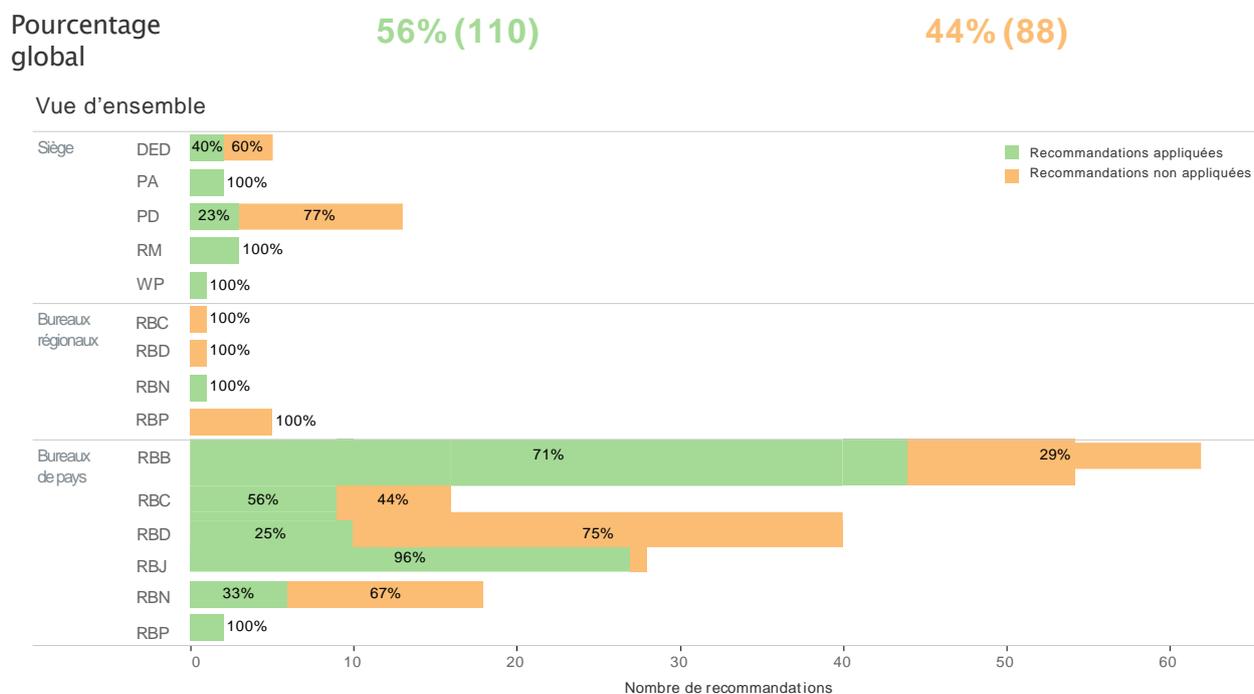
³ Le système de suivi précédent, la base de données ACE, ne faisait pas clairement la distinction entre les recommandations (et les recommandations secondaires) mentionnées dans les rapports d'évaluation et les mesures énoncées dans les réponses de la direction. En outre, le PAM a modifié la liste des états de classement ainsi que la période prise en compte aux fins de l'indicateur de performance clé, qui couvre désormais uniquement la précédente année civile.

⁴ Pour de plus amples renseignements sur le module d'évaluation R2, veuillez adresser un courriel à la Division de la planification et de la performance institutionnelles, à l'adresse rmp.managementresponse@wfp.org.

Point sur la mise en œuvre des recommandations applicables en 2020

9. La figure 3 offre une vue d'ensemble de l'état de la mise en œuvre des recommandations applicables en 2020. Globalement, 56 pour cent des 198 recommandations avaient été appliquées à la fin de l'année⁵. Les chiffres présentés sont ventilés par département du Siège, bureau régional et région à laquelle appartient le bureau de pays responsable (voir l'annexe pour une ventilation plus détaillée et plus de précisions)⁶.

Figure 3: Point sur la mise en œuvre des recommandations applicables en 2020



Abréviations: DED = Bureau du Directeur exécutif adjoint; PA = Département des partenariats et de l'action de sensibilisation; PD = Département de l'élaboration des programmes et des politiques; RM = Département de la gestion des ressources; WP = Département de la culture organisationnelle; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBJ = Bureau régional pour l'Afrique australe.

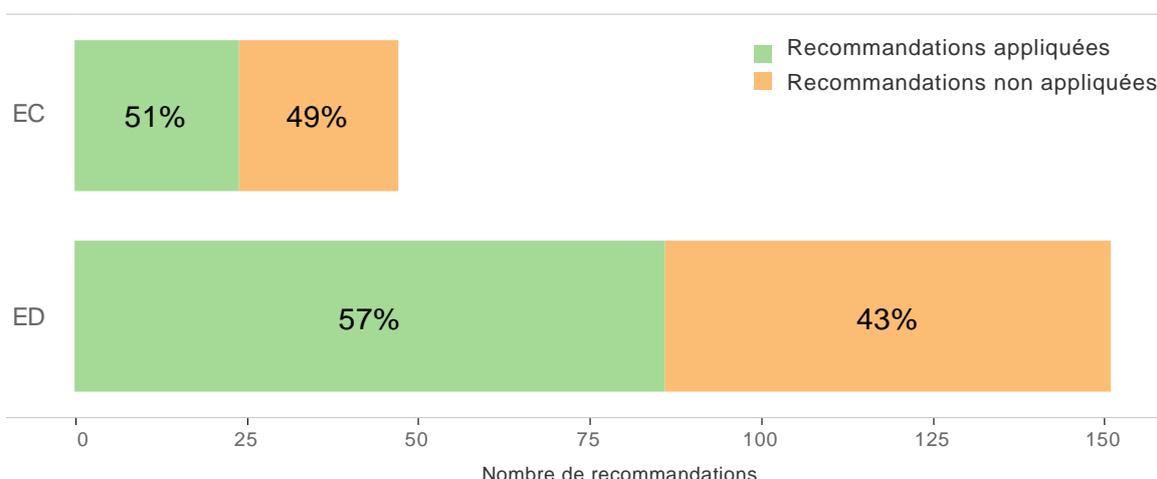
10. Parmi les recommandations appliquées figurent 102 recommandations pleinement appliquées et huit classées après avoir été partiellement mises en œuvre. Parmi les recommandations non appliquées figurent 87 recommandations non appliquées mais non classées et une classée sans avoir été appliquée.
11. Les bureaux de pays relevant du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest sont ceux qui avaient le plus de recommandations à appliquer en 2020. Ils sont responsables de 55 pour cent des 87 recommandations non appliquées.
12. Sur les 198 recommandations applicables en 2020, un quart environ avaient été formulées à l'issue d'une évaluation centralisée, les autres étant issues d'évaluations décentralisées. L'analyse des taux d'application par type d'évaluation montre que ces taux sont comparables: ils s'établissent à 51 pour cent pour les évaluations centralisées et à 57 pour cent pour les évaluations décentralisées, comme indiqué dans la figure 4.

⁵ Ce calcul ne prend pas en compte trois recommandations pour lesquelles la réponse de la direction indique "la recommandation n'est pas acceptée" et quatre recommandations classées comme étant caduques.

⁶ La ventilation se fonde sur les organes responsables de l'application désignés dans les rapports d'évaluation. Les entités pour lesquelles aucune valeur n'est indiquée n'étaient responsables de l'application d'aucune recommandation en 2020.

Figure 4: Point sur la mise en œuvre des recommandations applicables en 2020, par type d'évaluation

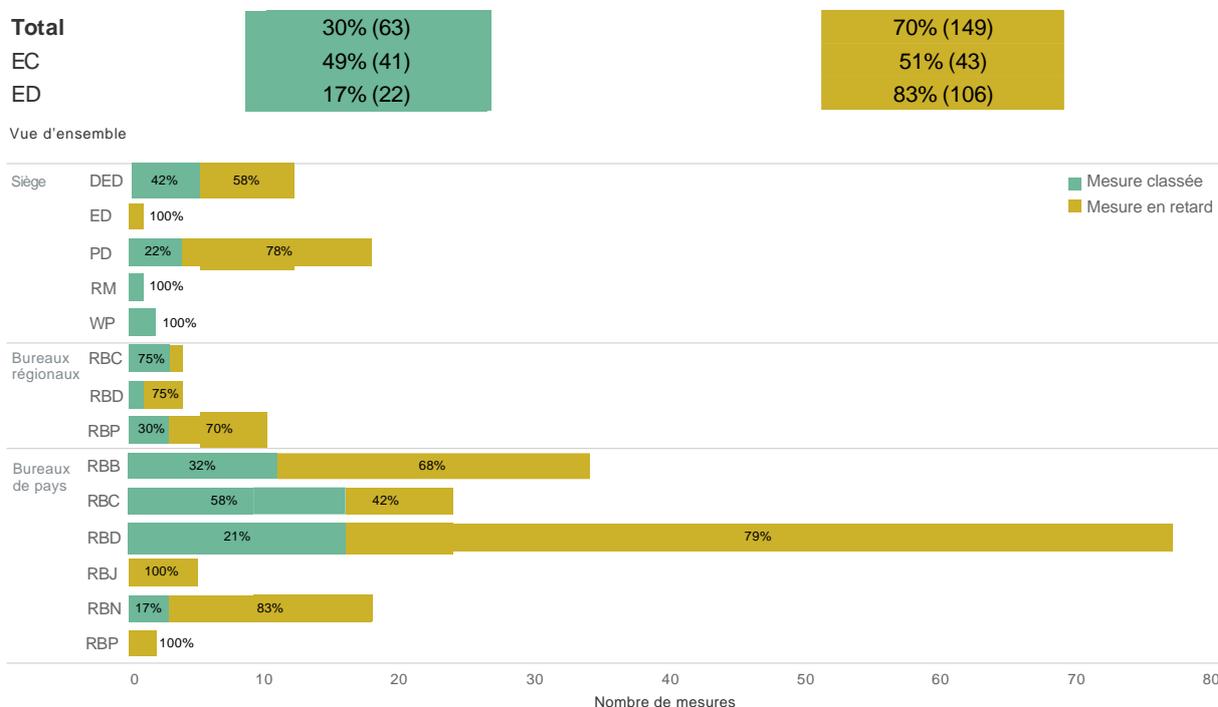
Total



Abréviations: EC = évaluations centralisées; ED = évaluations décentralisées.

13. Une recommandation est considérée comme classée lorsque toutes les mesures correspondantes, telles que détaillées dans la réponse de la direction, ont été appliquées⁷. En l'occurrence, 63 des 212 mesures découlant des 87 recommandations non encore appliquées avaient été exécutées à la fin de 2020, comme indiqué dans la figure 5.

Figure 5: Point sur la mise en œuvre des mesures relatives aux recommandations dont l'application accuse un retard



Abréviations: EC = évaluations centralisées; ED = évaluations décentralisées; DED = Bureau du Directeur exécutif adjoint; ED = Bureau du Directeur exécutif; PD = Département de l'élaboration des programmes et des politiques; RM = Département de la gestion des ressources; WP = Département de la culture organisationnelle; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBJ = Bureau régional pour l'Afrique australe; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est.

⁷ Les mesures sont classées lorsqu'elles sont appliquées, qu'elles deviennent caduques ou qu'il apparaît clairement qu'elles ne seront pas appliquées (par exemple en raison de difficultés de financement ou de l'évolution des priorités).

14. Au total, sur les 63 mesures classées, 62 avaient été appliquées et une classée sans avoir été appliquée. Ce sont les bureaux de pays relevant du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique qui étaient responsables de l'application du plus grand nombre de mesures, parmi lesquelles 56 pour cent des 149 mesures non encore exécutées, dont 106 étaient issues d'évaluations décentralisées. La figure 6 fait le point sur les indications transmises concernant les 149 mesures non encore appliquées.

Figure 6: Point sur les mesures dont l'application accuse un retard

	En attente de validation	En retard / prolongée	En attente de mise à jour
Pourcentage global	17% (25)	44% (65)	40% (59)
EC	2% (1)	60% (26)	37% (16)
ED	23% (24)	37% (39)	41% (43)

Abréviations: EC = évaluations centralisées; ED = évaluations décentralisées.

15. Début avril 2021, le classement de 25 mesures (23 appliquées et deux non appliquées) relevant de quatre bureaux était en attente d'un examen par les directeurs compétents et d'une validation dans le système R2. L'application de 65 mesures relevant de 16 bureaux avait pris un peu de retard mais se poursuivait; 10 bureaux devaient encore communiquer des informations concernant 59 autres mesures.

Conclusions

16. Le PAM est déterminé à parvenir à mettre en œuvre l'intégralité des recommandations issues des évaluations et acceptées par la direction dans ses réponses. Pourtant, il n'a mis en œuvre dans les délais que 56 pour cent des 198 recommandations applicables en 2020.
17. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer ces maigres résultats et à les mettre en contexte. En effet, sur les 212 mesures découlant des recommandations qui sont "non appliquées" en 2020, le PAM en a en réalité exécuté près d'un tiers, et 42 pour cent étaient soit en instance de classement, dans l'attente de l'approbation du directeur compétent, soit toujours en cours de mise en œuvre, les retards étant principalement liés à la pandémie de COVID-19, qui, depuis début 2020, touche la plupart des opérations du PAM, si ce n'est toutes. Enfin, les modifications récemment apportées au processus d'application et la mise en place d'un nouveau système de suivi pourraient expliquer, tout du moins en partie, le fait que 10 bureaux n'ont toujours pas communiqué d'informations concernant l'état d'application de 59 mesures.
18. En dépit de ces difficultés, la direction du PAM est déterminée à accélérer le rythme en matière d'application des recommandations et d'information sur leur état d'application, et à faire en sorte de progresser encore davantage dans l'anticipation et l'adaptation. Cela aidera le PAM à mieux exploiter les données et les enseignements précieux tirés des évaluations et à améliorer la conception de ses politiques, de ses stratégies et de ses programmes.

ANNEXE

Point détaillé sur la mise en œuvre des recommandations applicables en 2020, par division du Siège, bureau régional et bureau de pays

1. Sur 40 bureaux, 15 (soit 38 pour cent) ont atteint l'objectif consistant à appliquer 100 pour cent des recommandations en 2020.
2. Les données présentées ci-après sont ventilées par organes responsables de l'application, tels que désignés dans les rapports d'évaluation. Les bureaux pour lesquels aucune valeur n'est indiquée n'étaient responsables d'aucune recommandation applicables en 2020.

		Recommandations appliquées		Recommandations non appliquées	
		Appliquées	Classées après application partielle	En retard	Classées sans avoir été appliquées
Pourcentage global		52% (102)	4% (8)	44% (87)	1% (1)
Siège	Total	46% (11)		54% (13)	
	CPP	100% (2)			
	EME	40% (2)		60% (3)	
	HRM	100% (1)			
	IRM	100% (1)			
	NGO			100% (1)	
	PA	100% (2)			
	PD			100% (3)	
	PRO	25% (2)		75% (6)	
	SBP	100% (1)			
Bureaux régionaux	Total	13% (1)		88% (7)	
	RBC			100% (1)	
	RBD			100% (1)	
	RBN	100% (1)			
	RBP			100% (5)	
Bureaux de pays	Total	54% (90)	5% (8)	40% (67)	1% (1)
	Arménie			100% (1)	
	Bangladesh	92% (23)	8% (2)		
	Bolivie	100% (2)			
	Burundi			100% (5)	
	Cambodge	100% (10)			
	Cameroun	75% (3)		25% (1)	
	Côte d'Ivoire			100% (1)	
	Eswatini			100% (1)	
	Éthiopie	36% (4)		64% (7)	
	Gambie			100% (2)	
	Inde	80% (4)			20% (1)
	Liban	25% (1)		75% (3)	
	Libéria	100% (2)			
	Malawi	76% (16)	24% (5)		
	Mali	40% (4)		60% (6)	
	Mozambique	100% (6)			
	Myanmar			100% (5)	
	Népal	33% (5)		67% (10)	
	Niger		100% (1)		
	Nigéria			100% (4)	
	République centrafricaine			100% (6)	
	Sénégal			100% (5)	
	Somalie	100% (2)			
	Timor-Leste			100% (2)	
	Togo			100% (5)	
	Tunisie	67% (6)		33% (3)	
Turquie	100% (2)				

Abréviations: CPP = Division de la planification et de la performance institutionnelles; EME = Division des opérations de secours d'urgence; HRM = Division des ressources humaines; IRM = Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; NGO = Unité des partenariats avec les ONG; PA = Département des partenariats et de l'action de sensibilisation; PD = Département de l'élaboration des programmes et des politiques; PRO = Division des programmes — Action humanitaire et développement; SBP = Division des programmes en milieu scolaire; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

R2 Plateforme de suivi des risques et des recommandations