



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: 24 mai 2022

WFP/EB.A/2022/7-D/Add.1

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>).

Réponse de la direction aux recommandations formulées dans le rapport succinct de l'examen de l'application des recommandations issues des évaluations thématiques de portée stratégique ou globale

Contexte

1. Le présent document fait état de la réponse apportée par la direction du PAM aux recommandations formulées dans le rapport succinct de l'examen de l'application des recommandations issues des évaluations thématiques de portée stratégique ou globale.
2. L'examen visait à promouvoir l'utilisation à des fins d'apprentissage et de reddition de comptes des données factuelles recueillies dans le cadre des évaluations et à mettre en lumière les domaines dans lesquels il convenait que le PAM prenne des mesures pour s'acquitter au mieux de sa mission. De plus, l'examen devait aider le Bureau de l'évaluation à améliorer la formulation des recommandations issues de l'évaluation et la direction du PAM à leur donner une suite plus efficacement.
3. Portant sur les évaluations de portée globale réalisées entre janvier 2016 et juillet 2020, l'examen a donné lieu à l'établissement de rapports distincts sur chacune des dix évaluations, accompagnés des réponses de la direction correspondantes, ainsi qu'à l'établissement du rapport succinct dont il est question ici, qui propose une synthèse des principales constatations, conclusions et recommandations issues de l'analyse réalisée.

Coordonnateurs responsables:

M. L. Bukera
Directeur
Division de la planification et de la performance
institutionnelles
tél.: 066513-4339

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

4. Le présent document expose la réponse apportée par la direction aux cinq recommandations formulées dans le rapport succinct, indique si la direction accepte, accepte en partie ou refuse les recommandations et leurs recommandations subsidiaires, et donne des informations sur les mesures prévues, les entités responsables de leur mise en œuvre et les échéances correspondantes.
5. Le PAM accueille avec intérêt cet examen, qui donne à la direction et au Bureau de l'évaluation une première occasion précieuse de tirer des enseignements sur le processus de suivi des recommandations et les retombées de l'évaluation. L'examen fournit au Bureau de l'évaluation des éclairages irremplaçables sur l'utilité des recommandations et une base de réflexion quant à la dynamique des facteurs qui influent sur l'utilisation de l'évaluation. De même, l'analyse réalisée dans le cadre de l'examen et les enseignements qui en sont tirés permettent à la division chargée de coordonner les réponses de la direction, en l'occurrence la Division de la planification et de la performance institutionnelles, de dégager des éléments utiles pour améliorer l'élaboration des réponses de la direction. Globalement, l'examen est susceptible de renforcer considérablement la contribution positive de l'évaluation à l'apprentissage et à la reddition de comptes au PAM.
6. Le Bureau de l'évaluation accepte les recommandations concernant la fonction d'évaluation et souligne les efforts consentis ces dernières années pour faire en sorte que les recommandations issues des évaluations stratégiques et des évaluations de politiques portent sur les aspects institutionnels et stratégiques de haut niveau. Il a mis en place un système d'assurance qualité des évaluations et un processus d'évaluation qui assurent la réalisation d'évaluations de grande qualité. Quelle que soit l'évaluation considérée, sa qualité tient en partie à son utilité pour le PAM, par l'intermédiaire de la formulation de recommandations spécifiques, mesurables, réalisables, pertinentes et assorties d'un délai. Selon les résultats du dispositif externe de vérification a posteriori de la qualité des évaluations qui fonctionne depuis 2016, la qualité des évaluations s'est améliorée au fil du temps, avec un nombre croissant d'appréciations "satisfaisant" ou "très satisfaisant" pour l'ensemble des évaluations, et plus particulièrement les évaluations décentralisées.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS
ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1 – Adopter une perspective institutionnelle afin de prendre de la hauteur pour la formulation et l'application des recommandations issues des évaluations de portée globale. S'agissant des évaluations, il est recommandé:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de prendre en compte le contexte, c'est-à-dire les stratégies, les politiques et les programmes, ainsi que les priorités concurrentes et les ressources humaines et financières disponibles; ➤ de limiter, en conséquence, le nombre de recommandations stratégiques à caractère prioritaire ainsi que les indications détaillées d'ordre opérationnel dont celles-ci sont assorties et qui doivent être fournies dans le cadre des plans d'action définis et mis en œuvre au titre des mesures énoncées par la direction dans ses réponses; ➤ de porter toute l'attention voulue à la répartition judicieuse des rôles et des responsabilités à l'égard des mesures et à leur interdépendance qui en complique la mise en œuvre. <p>Degré de priorité: élevé/moyen Délai de mise en œuvre: décembre 2022</p>	Bureau de l'évaluation	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation s'efforce dans toute la mesure possible de veiller à ce que les orientations institutionnelles soient prises en compte dans la formulation des recommandations. Il souligne toutefois qu'il serait irréaliste d'attendre que les recommandations formulées dans chaque rapport d'évaluation tiennent compte de l'ensemble des éventuels arbitrages liés aux priorités concurrentes ou aux ressources dont dispose le PAM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuer de veiller à ce que les recommandations issues des évaluations de portée globale soient des recommandations stratégiques de haut niveau. Mettre à jour les directives techniques sur la qualité des recommandations et en assurer convenablement la diffusion auprès des responsables de l'évaluation et des sociétés choisies pour conduire les évaluations à l'avenir. 2. Dans le cadre du dispositif d'assurance qualité de l'évaluation, continuer de veiller à ce que la répartition judicieuse des responsabilités et la définition des conditions indispensables à l'application de la recommandation bénéficient d'une attention suffisante. 3. Au Bureau de l'évaluation, les responsables de l'évaluation encourageront les unités techniques et fonctionnelles à fixer des délais d'exécution réalistes pour les mesures lors de leur examen des recommandations. 	Bureau de l'évaluation	Décembre 2022

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS
ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 2 – Guider l'application des recommandations en définissant, dans les réponses de la direction, des mesures de grande qualité, qui soient à la fois utiles et réalisables. Il s'agira d'apporter une réponse adéquate aux recommandations (par la définition de mesures spécifiques visant à donner suite à chacune d'entre elles), de réduire le plus possible les incohérences entre les mesures convenues, de faire en sorte que les résultats puissent être mesurés, de répartir les rôles et les responsabilités de manière judicieuse (dans les pays, au niveau régional et au Siège) et de définir des échéances raisonnables tout en tenant compte de l'interdépendance entre les mesures qui en complique la mise en œuvre. S'agissant du PAM, il est recommandé:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ d'appliquer les directives de manière systématique, notamment les procédures opératoires normalisées du PAM concernant les réponses de la direction aux évaluations centralisées, dont la mise à jour est en cours; 	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La direction fait valoir que les procédures opératoires normalisées et les directives connexes concernant l'élaboration des réponses aux évaluations centralisées sont appliquées d'une manière systématique, notamment dans le contexte de l'examen par voie électronique des projets de réponses par le Comité chargé de la supervision et des politiques.</p> <p>Ces mesures et toutes les autres mesures connexes sont d'ordre général et dépassent le cadre de la réponse donnée aux évaluations globales.</p>	<p>4. Achever la mise à jour actuellement en cours des procédures opératoires normalisées et des directives connexes concernant l'élaboration des réponses aux évaluations centralisées pour y inclure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • des exemples instructifs tirés de réponses antérieures; • des instructions relatives à l'enchaînement des différentes étapes de l'exécution des mesures interdépendantes dont l'application intégrale suppose la détermination d'échéances échelonnées; et • des critères et des principes plus explicites à utiliser dans le cadre de l'examen des projets de réponses par la Division de la planification et de la performance institutionnelle ou par le Bureau de l'évaluation, et des dispositions pour l'examen initial par le bureau régional des projets de réponses aux évaluations de plans stratégiques de pays. 	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>Juin 2022</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS
ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ d'améliorer les directives en y ajoutant des définitions, des instructions précises et des exemples qui permettent à la direction d'élaborer des réponses plus pertinentes et mieux à même d'être appliquées, et de produire des supports de formation; ➤ de donner des indications visant à faciliter l'établissement de délais d'exécution pour les mesures dont la mise en œuvre complète sera de longue haleine ou dont l'application dépend de la réalisation préalable d'autres activités; ➤ de renforcer les mécanismes d'assurance qualité, notamment grâce au recours à des listes de contrôle de la qualité, de manière à garantir la grande qualité de réponses de la direction formulées conformément à l'esprit des recommandations; le cas échéant, les observations émanant des bureaux de pays, des bureaux régionaux, du Bureau de l'évaluation et des divisions du Siège doivent aussi être prises en compte à toutes les étapes de l'examen des réponses de la direction et de leur validation; 			<p>5. Les entités responsables de chaque réponse de la direction à une évaluation centralisée seront encouragées à organiser des ateliers réunissant l'ensemble des responsables des mesures prévues. Le PAM évaluera ensuite l'intérêt de ces ateliers et jugera de leur nécessité.</p>		<p>Décembre 2022</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS
ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<p>➤ d'organiser un atelier consacré à l'élaboration de chaque réponse de la direction (faisant suite à l'atelier sur les recommandations), sous la conduite du responsable chargé d'en coordonner l'élaboration, avec la contribution de toutes les autres unités et divisions responsables de la mise en œuvre des mesures, de façon à assurer la parfaite compréhension de la teneur et des effets des recommandations et des mesures indiquées par la direction pour y donner suite, et d'en permettre une prise en main optimale.</p> <p>Degré de priorité: élevé/moyen Délai de mise en œuvre: décembre 2022</p>					

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE					
Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 3 – Lors de l'élaboration d'une réponse de la direction, procéder à un examen critique des recommandations. Il s'agit notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de ne pas accepter les recommandations qui, par exemple, s'écartent de la politique arrêtée par le PAM ou vont à l'encontre de décisions stratégiques qui ont été adoptées; ➤ de souscrire aux recommandations préconisant la poursuite d'une politique, d'une stratégie ou d'une mesure déjà en cours d'application, sans pour autant nécessairement formuler une nouvelle mesure à mettre en œuvre. <p>Degré de priorité: élevé/moyen Délai de mise en œuvre: décembre 2022</p>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	Recommandation acceptée.	<p>6. Les points soulevés dans la recommandation 3 seront pris en compte dans la version révisée des procédures opératoires normalisées et des directives connexes concernant l'élaboration des réponses aux évaluations centralisées, dont il est fait mention dans la réponse à la recommandation 2.</p> <p>7. Les points soulevés dans la recommandation 3 feront l'objet d'une attention particulière lors de l'examen des projets de réponse aux évaluations centralisées.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p> <p>Division de la planification et de la performance institutionnelles, avec l'appui du Bureau de l'évaluation</p>	<p>Juin 2022</p> <p>Décembre 2022</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS
ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 4 – Approfondir l'analyse des facteurs d'ordre organisationnel qui font obstacle à une application efficace et efficiente des recommandations issues des évaluations de portée globale. Il est recommandé que cette analyse porte sur les points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ la transparence en matière de hiérarchisation des priorités d'affectation des fonds; ➤ la gestion et la coordination des programmes et processus transversaux et intégrés; ➤ la planification stratégique et fonctionnelle des effectifs; ➤ les mécanismes de reddition de comptes; ➤ la prise en main des mesures à mettre en œuvre. <p>Degré de priorité: élevé/moyen Délai de mise en œuvre: mars 2024</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles, avec l'appui de la Division des programmes – action humanitaire et développement, de la Division des ressources humaines et de la Division de la gestion globale des risques</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le rapport annuel sur les résultats et le point sur l'application des recommandations issues des évaluations continueront d'être utilisés pour analyser les facteurs d'ordre organisationnel qui ressortent des évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation. La direction souligne par ailleurs que certains des facteurs d'ordre organisationnel mentionnés dans l'examen comme faisant obstacle à l'application des recommandations issues des évaluations de portée globale ont déjà été traités dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, du nouveau Plan stratégique et du projet de gestion du capital humain lancé par la Division des ressources humaines. Par exemple, la Division de la planification et de la performance institutionnelles a déjà déployé un nouveau cadre de gouvernance relatif aux allocations budgétaires.</p>	<p>8. Travailler avec les bureaux du PAM pertinents à l'amélioration des aspects analytiques et qualitatifs, ainsi que des aspects liés à l'allocation des ressources, du plan de gestion, du rapport annuel sur les résultats et du point sur l'application des recommandations issues des évaluations, dans toute la mesure possible et en lien avec les points soulevés dans la recommandation 4, et faire en sorte que les résultats de ces travaux soient examinés, le cas échéant, pendant les réunions du Comité chargé de la supervision et des politiques et les sessions du Conseil.</p> <p>9. Élaborer des directives institutionnelles détaillées, des procédures opératoires normalisées et des procédures administratives pour l'évaluation de la performance, l'analyse des résultats et l'établissement de rapports concernant les priorités transversales et les normes environnementales et sociales, tout au long du cycle de programme.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p> <p>Division des programmes – action humanitaire et développement</p>	<p>Juin 2023</p> <p>Juin 2023</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS
ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
			<p>10. Mettre en œuvre le projet de gestion du capital humain, qui vise l'amélioration des activités d'analyse et de l'efficacité et l'établissement de processus de gestion des ressources humaines simplifiés, normalisés, automatisés et intégrés, à tous les niveaux du PAM.</p> <p>11. Veiller à ce que les procédures opératoires normalisées relatives à l'élaboration des réponses de la direction aux évaluations centralisées soient respectées et prises en compte dans le système de suivi des risques et des recommandations R2, afin de favoriser la reddition de comptes en lien avec les mesures, et la prise en main de ces dernières.</p>	<p>Division des ressources humaines</p> <p>Division de la planification et de la performance institutionnelles, avec l'appui de la Division de la gestion globale des risques</p>	<p>Mars 2024</p> <p>Juin 2023</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE					
Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 5 – Lorsqu'il s'agit de donner suite à des recommandations portant sur des domaines thématiques d'importance stratégique pour le PAM, une attention particulière doit être portée aux aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans ses réponses, la direction doit tenir compte du fait que les recommandations en matière de ressources humaines et de financement ont souvent trait à des questions transversales et nécessitent d'agir sur le plan des stratégies institutionnelles, mais ne s'adressent à aucune fonction en particulier. ➤ Les responsables de l'évaluation et les unités techniques chargées d'étudier les constatations et les recommandations issues des évaluations doivent accorder davantage d'attention aux délais d'exécution recommandés et indiquer aux équipes d'évaluation quelles échéances seraient réalistes. 	Division de la planification et de la performance institutionnelles, avec l'appui du Bureau de l'évaluation	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La direction fait observer que la nouvelle politique en matière de personnel, le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 ont modifié l'orientation stratégique du PAM et que les progrès accomplis au regard de la mise en œuvre de ces cadres seront présentés au Conseil et feront l'objet d'une évaluation par le Bureau de l'évaluation en temps utile.</p>	12. Continuer de porter à l'attention de la direction les questions d'importance stratégique soulevées dans les évaluations – notamment concernant les ressources humaines et le financement – par l'intermédiaire, notamment, du Comité chargé de la supervision et des politiques, et du point sur l'application des recommandations issues des évaluations.	Division de la planification et de la performance institutionnelles	Juin 2023
			13. Continuer d'attirer l'attention sur les problèmes systémiques lors de la présentation des rapports d'évaluation au Comité chargé de la supervision et des politiques.	Bureau de l'évaluation	Juin 2023

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUCCINCT DE L'EXAMEN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS
ISSUES DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES DE PORTÉE STRATÉGIQUE OU GLOBALE**

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre
<p>➤ Une attention particulière doit aussi être portée à des questions comme la planification stratégique et l'élaboration de plans d'action, le financement des activités visant à changer la vie et la définition de l'orientation stratégique du PAM.</p> <p>Degré de priorité: élevé/moyen Délai de mise en œuvre: juin 2023</p>					