



Session annuelle
du Conseil d'administration

Rome, 25–28 mai 2015

RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 7 de l'ordre du
jour

*Pour information**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2015/7-D
10 avril 2015
ORIGINAL: ANGLAIS

POINT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS

* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment longtemps avant la réunion, et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles
sur le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

M. C. Kaye
Directeur
Division de la gestion et du suivi
de la performance
Tél.: 066513-2197

M. C. Martino
Conseiller pour les programmes
Division de la gestion et du suivi
de la performance
Tél.: 066513-3576

INTRODUCTION

1. Le présent document est le sixième rapport annuel sur l'application des mesures prises par tous les bureaux du PAM pour donner suite aux recommandations issues des évaluations. Il couvre les recommandations issues des évaluations présentées au Conseil de 2008 à la fin de 2014.

MÉTHODE

2. La Division de la gestion et du suivi de la performance du PAM contrôle les mesures prises par la direction et les réponses apportées afin de déterminer l'état d'application et le suivi à effectuer le cas échéant. Les catégories dans lesquelles sont classées les mesures sont les mêmes que celles employées dans les précédents rapports:
 - **Exécutée:** mesure dont l'exécution était terminée au 31 décembre 2014.
 - **En attente ou en instance:** mesure dont l'exécution n'était pas achevée au 31 décembre 2014.
 - **Non applicable:** mesure non appliquée en raison d'un changement de situation ou de contexte.

ÉVALUATIONS PRÉSENTÉES AU CONSEIL

3. Depuis 2008, 78 rapports d'évaluation accompagnés des réponses de la direction ont été présentés au Conseil d'administration¹. Les catégories d'évaluation pertinentes établies par le Bureau de l'évaluation comprennent:
 - les évaluations d'opérations;
 - les évaluations de portefeuilles de pays;
 - les évaluations de portefeuilles d'activités au niveau régional;
 - les évaluations de stratégies et de politiques; et
 - les évaluations d'impact.
4. Sur ces 78 évaluations, 27 pour cent étaient des évaluations d'opérations (21), 28 pour cent des évaluations de stratégies et de politiques (22), 25 pour cent des évaluations de portefeuilles de pays (19), 1 pour cent des évaluations de portefeuilles d'activités au niveau régional (1) et 19 pour cent des évaluations d'impact (15).
5. S'agissant des mesures prises au cours des sept dernières années pour donner suite à des recommandations, 23 pour cent découlaient d'évaluations d'opérations; les autres avaient trait à des évaluations de stratégies ou de politiques (27 pour cent), à des évaluations de portefeuilles de pays (30 pour cent), à des évaluations de portefeuilles d'activités au niveau régional (2 pour cent) et à des évaluations d'impact (18 pour cent) (voir le tableau 1).

¹ En 2008, le Secrétariat n'avait établi de réponses de la direction que pour les évaluations stratégiques; depuis 2009, tous les rapports d'évaluation présentés au Conseil sont accompagnés de réponses de la direction.

TABLEAU 1: NOMBRE DE RAPPORTS D'ÉVALUATION SOUMIS AU CONSEIL ET NOMBRE DE MESURES RECOMMANDÉES, PAR TYPE ET EN POURCENTAGE DU TOTAL (2008–2014)

Type	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		TOTAL	
	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures
Opérations	s.o.	-	9	65	10	67	1	10	1	3	s.o.	-	s.o.	-	21	23
Stratégies et politiques	4	100	2	27	2	7	4	28	6	35	1	5	3	33	21	27
Portefeuilles de pays	s.o.	-	2	8	2	20	5	40	3	36	5	53	2	29	21	30
Portefeuilles d'activités au niveau régional	s.o.	-	s.o.	-	s.o.	-	s.o.	-	s.o.	-	s.o.	-	1	15	1	2
Impact	s.o.	-	s.o.	-	1	6	3	22	2	26	5	42	4	23	14	18
TOTAL	4	100	13	100	15	100	13	100	12	100	11	100	10	100	78	100

NOMBRE DE RECOMMANDATIONS ET RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

6. Depuis 2008, le Bureau de l'évaluation a formulé 622 recommandations dans 78 rapports d'évaluation. Le nombre de recommandations émises chaque année est passé de 57 en 2008 à 154 en 2010, puis à 78 en 2012, 70 en 2013 et 58 en 2014. Le nombre moyen de recommandations par évaluation est passé de onze en 2008 à quatre en 2010, puis il a progressivement augmenté pour revenir à onze en 2014. Il n'est pas rare qu'une recommandation s'accompagne de plusieurs recommandations secondaires et soit assortie de diverses mesures à prendre.
7. En réponse à toutes les recommandations formulées entre 2008 et 2014, la direction est convenue de prendre 1 092 mesures, dont 178 en 2014. La plupart des mesures (66 pour cent) concernent les antennes locales; 34 pour cent doivent être mises en œuvre par le Siège. Depuis 2008, la direction est convenue de mettre en œuvre en moyenne 15 mesures par évaluation.

**TABLEAU 2: NOMBRE DE MESURES PRISES, PAR RÉGION
ET EN POURCENTAGE DU TOTAL (2008–2014)**

Région	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		TOTAL	
	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures	No.	% des mesures
Asie	-	-	13	9	75	36	30	16	36	19	40	21	-	-	194	17
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	-	-	-	-	34	16	16	8	-	-	46	25	-	-	96	8
Afrique de l'Ouest	-	-	18	12	22	10	44	23	-	-	27	14	11	6	122	10
Afrique australe	-	-	40	27	-	-	-	-	19	10	17	9	35	20	111	10
Afrique orientale et centrale	-	-	-	-	34	16	56	29	53	27	-	-	19	11	162	14
Amérique latine et Caraïbes	-	-	18	12	28	13	10	5	-	-	-	-	31	17	87	7
Siège	69	100	58	40	18	9	36	19	84	44	57	31	83	46	405	34
TOTAL	69	100	147	100	211	100	192	100	192	100	187	100	179	100	1 177	100

8. La répartition géographique du tableau 2² indique que c'est au Siège que le plus grand nombre de mesures sont prises.

BILAN DE L'APPLICATION DES MESURES PRISES ENTRE 2008 ET 2014

9. L'analyse suivante couvre 736 mesures issues de 44 rapports d'évaluation³. Sur ce chiffre, 587 mesures ont été soit exécutées, soit jugées comme n'étant plus applicables au 31 décembre 2014:
- 551 avaient été exécutées au 31 décembre 2014 (75 pour cent);
 - 36 ont été jugées non applicables (5 pour cent); et
 - 149 sont en attente ou en instance (20 pour cent).
10. L'objectif pour 2014 était d'exécuter 622 de ces 736 mesures avant le 31 décembre 2014. Ce chiffre peut comprendre des mesures qui ne sont plus considérées comme applicables (le nombre et la répartition des mesures jugées non applicables sont indiqués dans les annexes I et II). Sur ce total de 622 mesures, 536 ont été appliquées (tableau 3).

TABLEAU 3: TAUX D'APPLICATION (2010–2014)			
	Nombre de mesures exécutées	Objectif	Taux d'application (%)
2010	259	338	77
2011	339	426	80
2012	421	535	79
2013	483	615	79
2014	536	622	86

11. Le taux d'application est élevé pour tous les types d'évaluation (tableau 4): alors que 97 pour cent de toutes les mesures issues d'évaluations d'opérations avaient été mises en œuvre à la fin de l'année 2014, la proportion correspondante était de 91 pour cent pour les évaluations de stratégies et de politiques, de 84 pour cent pour les évaluations de portefeuilles de pays, de 92 pour cent pour les évaluations de portefeuilles d'activités au niveau régional et de 79 pour cent pour les évaluations d'impact. Ce constat s'explique par le fait qu'il est plus complexe de mettre en œuvre des mesures issues d'évaluations d'impact. Par définition, les évaluations d'impact se traduisent par des recommandations plus exhaustives et plus larges s'inscrivant dans une perspective plus lointaine. Il ressort de l'analyse de ces recommandations que les délais fixés pour mettre en œuvre les mesures

² Le tableau 2 rend compte de l'ensemble des 1 177 mesures issues des 78 évaluations approuvées par le Conseil d'administration avant le 31 décembre 2014, quel que soit leur délai d'application. Il arrive que certaines d'entre elles aient été réaffectées pour tenir compte de l'évolution des périmètres de compétence des unités ou du rattachement d'un bureau de pays à un bureau régional différent.

³ Les 34 rapports d'évaluation – assortis de recommandations préconisant 441 mesures – classés durant la période 2010–2013 ne sont pas pris en considération, car les mesures annoncées dans les réponses de la direction ont été appliquées ou sont jugées non applicables.

découlant de ces recommandations tendent à ne pas tenir suffisamment compte de certains facteurs extérieurs susceptibles d'avoir une incidence.

TABLEAU 4: TAUX D'APPLICATION PAR TYPE D'ÉVALUATION (2008–2014)			
Type	Nombre de mesures exécutées	Objectif 2014	Taux d'application (%)
Opérations	37	38	97
Stratégies et politiques	182	199	91
Portefeuilles de pays	149	177	84
Portefeuilles d'activités au niveau régional	24	26	92
Impact	144	182	79
TOTAL	536	622	86

12. Les trois taux d'application les plus élevés indiqués dans le tableau 5 sont ceux de l'Afrique orientale et centrale, avec 98 pour cent des 90 mesures prévues mises en œuvre au 31 décembre 2014; du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale, avec 96 pour cent des 46 mesures prévues exécutées; et de l'Amérique latine et des Caraïbes, avec 93 pour cent des 27 mesures prévues mises en œuvre. Il est ressorti d'un examen des mesures de suivi que le retard pris dans l'exécution des mesures prévues en 2014 était généralement dû à des difficultés de financement et à la réévaluation subséquente des priorités, à d'autres considérations d'ordre administratif comme la rotation du personnel, et au report d'activités prévues par des partenaires tels que les gouvernements. L'annexe II présente les taux d'application par entité.

TABLEAU 5: TAUX D'APPLICATION PAR RÉGION (2008–2014)			
Région	Nombre de mesures exécutées	Objectif 2014*	Taux d'application (%)
Asie	106	133	80
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	44	46	96
Afrique de l'Ouest	45	49	92
Afrique australe	27	31	87
Afrique orientale et centrale	88	90	98
Amérique latine et Caraïbes	25	27	93
Siège	204	246	83
TOTAL	539	622	86

* Ces totaux se rapportent aux mesures formulées à l'origine dans les réponses de la direction; or, certaines ont été par la suite jugées "non applicables", notamment plusieurs qui devaient être exécutées par des acteurs extérieurs au PAM, comme le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

13. Entre 2008 et 2014, 86 pour cent des mesures suggérées dans les 44 rapports d'évaluation et devant être prises avant le 31 décembre 2014 ont été mises en œuvre, ce qui constitue une amélioration notable par rapport à l'année précédente et un résultat nettement supérieur aux taux d'application moyens d'institutions comparables⁴. Chaque mesure est assortie d'un délai; les directeurs ont la responsabilité de prendre les mesures requises. Le PAM contrôle continuellement la suite donnée aux recommandations, et il rend compte dans son Rapport annuel sur les résultats de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. L'information communiquée en retour par les bureaux évalués montre que les évaluations sont un outil d'apprentissage très utile; leurs enseignements sont pris en compte lors de la conception des projets et contribuent à en améliorer l'exécution. Conformément à ce qui avait été recommandé à l'issue de l'évaluation par les pairs de la fonction d'évaluation du PAM⁵, la direction et le Bureau de l'évaluation ont resserré leur collaboration s'agissant des réponses de la direction, ce qui a donné lieu à la formulation de recommandations mieux ciblées et plus faciles à appliquer.

⁴ Il est indiqué dans le document du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ONU) intitulé *Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne pour la période du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013* – additif, en date du 19 août 2013 (A/68/337 (Part I)/Add.1) qu'au 31 décembre 2012 les directeurs de programme du Secrétariat de l'ONU avaient appliqué 62 pour cent de toutes les recommandations faites pendant l'année civile. Ce chiffre comprend les recommandations d'audit interne.

⁵ WFP/EB.A/2014/7-D.

ANNEXE I

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2014				
Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (%)	En attente/ en instance (%)	Non applicables (%)
Examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial (WFP/EB.1/2008/7-A/Add.1)	34	79	0	21
Rapport succinct de l'évaluation finale de la politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007): Engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire (WFP/EB.2/2008/6-B/Add.1)	9	100	0	0
Intervention prolongée de secours et de redressement Afghanistan 104270 (WFP/EB.1/2010/7-A/Add.1)	32	97	0	3
Évaluation thématique conjointe de l'appui de la FAO et du PAM aux systèmes d'information pour la sécurité alimentaire (WFP/EB.1/2010/7-B/Add.1)	9	100	0	0
Évaluation d'impact des programmes d'alimentation scolaire du PAM au Kenya (1999-2008) (WFP/EB.A/2010/7-D/Add.1)	12	100	0	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2009 (WFP/EB.A/2010/7-A/Add.1)	5	100	0	0
Évaluation de l'impact du programme d'alimentation scolaire au Cambodge (WFP/EB.1/2011/6-B/Add.1/Rev.1)	9	100	0	0
Rapport succinct de l'évaluation de l'impact du programme d'alimentation scolaire en Gambie (WFP/EB.A/2011/7-D/Add.1)	11	100	0	0
Évaluation stratégique des programmes de protection sociale et de filets de sécurité (WFP/EB.A/2011/7-B/Add.1)	10	100	0	0
Évaluation stratégique à mi-parcours de l'aide à l'agriculture et à la commercialisation des produits agricoles apportée par le PAM en Ouganda (WFP/EB.2/2011/6-A/Add.1)	22	100	0	0
Évaluation stratégique à mi-parcours de l'initiative Achats au service du progrès du PAM (2008-2013) (WFP/EB.2/2011/6-B/Add.1/Rev.1 + Corr.1)	15	100	0	0
Portefeuille d'activités du PAM au Kenya (WFP/EB.2/2011/6-D/Add.1)	20	95	0	5
Évaluation de l'impact du programme d'alimentation scolaire au Bangladesh (WFP/EB.2/2011/6-F/Add.1)	21	95	0	5
Évaluation stratégique du travail mené en partenariat dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire (WFP/EB.1/2012/6-A/Add.1)	18	100	0	0
Évaluation d'impact réalisée conjointement par le PAM et le HCR sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées– Éthiopie (WFP/EB.1/2012/6-E/Add.1)	33	79	0	21
Évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.1/2012/6-D/Add.1)	16	100	0	0

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2014

Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (%)	En attente/ en instance (%)	Non applicables (%)
Évaluation stratégique du rôle joué par le PAM pour ce qui est de mettre un terme à la perpétuation de la faim (WFP/EB.1/2012/6-C/Add.1)	12	83	17	0
Évaluation stratégique de la façon dont les bureaux de pays du PAM s'adaptent aux changements (WFP/EB.1/2012/6-B/Add.1/Rev.1)	7	86	14	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2011 (WFP/EB.A/2012/7-A/Add.1)	10	90	10	0
Portefeuille d'activités du PAM en Afghanistan (WFP/EB.2/2012/6-D/Add.1)	36	83	11	6
Portefeuille d'activités du PAM en Somalie (WFP/EB.2/2012/6-C/Add.1)	21	67	29	5
Évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (WFP/EB.2/2012/6-A/Add.1)	2	100	0	0
Module mondial de la logistique (WFP/EB.2/2012/6-B/Add.1)	6	100	0	0
Évaluation de l'impact de l'assistance alimentaire offerte aux réfugiés dans le cadre de situations prolongées au Bangladesh réalisée conjointement par le HCR et le PAM (WFP/EB.1/2013/6-B/Add.1)	4	50	0	50
Évaluation de l'impact de l'assistance alimentaire offerte aux réfugiés dans le cadre de situations prolongées au Tchad réalisée conjointement par le HCR et le PAM (WFP/EB.1/2013/6-A/Add.1)	30	83	3	13
Synthèse des évaluations d'impact réalisées conjointement par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le PAM sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées (WFP/EB.1/2013/6-C/Add.1)	10	40	60	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2012 (WFP/EB.A/2013/7-A/Add.1)	18	78	22	0
Portefeuille d'activités en République kirghize (2008-2012) (WFP/EB.A/2013/7-B/Add.1)	22	100	0	0
Portefeuille d'activités au Niger (2007-2011) (WFP/EB.A/2013/7-C/Add.1)	10	90	10	0
Portefeuille d'activités au Timor-Leste (2008-2012) (WFP/EB.A/2013/7-D/Add.1)	19	53	0	47
Évaluation de l'impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence au Bangladesh (2008-2011) (WFP/EB.2/2013/6-A/Add.1)	15	33	67	0
Évaluation de l'impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence au Népal (2002-2010) (WFP/EB.2/2013/6-B/Add.1/Rev.1)	15	67	33	0
Portefeuille d'activités au Soudan (2010-2012) (WFP/EB.2/2013/6-C/Add.1)	27	93	7	0
Portefeuille d'activités au Congo (2009-2012) (WFP/EB.2/2013/6-D/Add.1)	17	65	35	0

ÉTAT D'APPLICATION DE L'ENSEMBLE DES MESURES, AU 31 DÉCEMBRE 2014				
Réponses de la direction	Mesures (nombre)	Exécutées (%)	En attente/ en instance (%)	Non applicables (%)
Impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence au Guatemala (2003–2010) (WFP/EB.1/2014/5-B/Add.1)	12	50	50	0
Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2008–2013) (WFP/EB.1/2014/5-A/Add.1)	26	38	62	0
Impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence en Ouganda (2005–2010) (WFP/EB.1/2014/5-D/Add.1)	8	63	38	0
Impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence au Sénégal (2005–2010) (WFP/EB.1/2014/5-C)	11	82	18	0
Rapport annuel sur l'évaluation en 2013 (WFP/EB.A/2014/7-A/Add.1)	6	33	67	0
Rapport de synthèse des évaluations de l'impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs (2002–2011) (WFP/EB.A/2014/7-B/Add.1*)	11	18	82	0
Portefeuille d'activités dans la région de l'Amérique centrale (2007–2011) (WFP/EB.A/2014/7-C/Add.1)	26	92	8	0
Portefeuille d'activités en Ouganda (2009–2013) (WFP/EB.2/2014/6-B/Add.1)	17	18	76	6
Portefeuille d'activités en République démocratique du Congo (2009–2013) (WFP/EB.2/2014/6-C/Add.1)	35	37	63	0
Évaluation conjointe FAO/PAM du dispositif de coordination du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire dans le cadre des interventions humanitaires (2009–2014) (WFP/EB.2/2014/6-A/Add.1)	27	15	85	0
TOTAL	736	75	20	5

ANNEXE II

ÉTAT D'APPLICATION DES MESURES À EXÉCUTER AVANT LE 31 DÉCEMBRE 2014, PAR ENTITÉ				
Entité	Total des mesures	Mesures exécutées	Mesures en attente/en instance	Sans objet
Asie	133	106	13	14
Bureau du PAM en Afghanistan	68	61	4	3
Bureau du PAM au Bangladesh	35	27	5	3
Bureau du PAM au Cambodge	9	9	0	0
Bureau du PAM au Népal	12	8	4	0
Bureau du PAM au Timor-Leste	9	1	0	8
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	46	44	2	0
Bureau du PAM en République kirghize	15	15	0	0
Bureau du PAM au Soudan	27	25	2	0
Bureau régional du Caire	4	4	0	0
Afrique de l'Ouest	49	45	4	0
Bureau du PAM au Tchad	18	17	1	0
Bureau du PAM en Gambie	11	11	0	0
Bureau du PAM au Niger	9	8	1	0
Bureau du PAM au Sénégal	11	9	2	0
Afrique australe	31	24	7	0
Bureau du PAM au Congo	16	11	5	0
Bureau du PAM en République démocratique du Congo	15	13	2	0
Afrique orientale et centrale	90	88	0	2
Bureau du PAM en Éthiopie	23	23	0	0
Bureau du PAM au Kenya	31	30	0	1
Bureau du PAM pour la Somalie	8	7	0	1
Bureau du PAM en Ouganda	27	27	0	0
Bureau régional de Nairobi	1	1	0	0
Amérique latine et Caraïbes	273	229	24	20
Bureau du PAM au Guatemala	9	7	2	0
Bureau régional de Panama	18	18	0	0
Siège	246	204	22	20
TOTAL	622	536	50	36