



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: 10 mai 2022	WFP/EB.A/2022/7-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>).

Rapport succinct de l'examen de l'application des recommandations issues des évaluations thématiques de portée stratégique ou globale

Résumé

Le présent examen de l'application des recommandations issues des évaluations de portée globale poursuit deux objectifs: encourager la prise en compte des éléments factuels recueillis dans le cadre des évaluations menées, afin d'en dégager des enseignements tout en contribuant au respect de l'obligation de rendre des comptes, et mettre en lumière les domaines d'action qui permettront au PAM de s'acquitter au mieux de sa mission. Cet examen a porté sur dix évaluations globales publiées entre 2016 et juin 2020. En sus du présent rapport, qui propose une synthèse des principales constatations, conclusions et recommandations issues de l'analyse effectuée, un rapport a aussi été établi pour chacune de ces évaluations.

Les dix évaluations ont permis d'élaborer 65 recommandations, assorties de nombreuses recommandations subsidiaires. La direction en a accepté 54, les 11 autres n'ayant été acceptées qu'en partie. L'examen a permis de dégager quatre motifs d'acceptation partielle qui tenaient, dans la plupart des cas, à une divergence de vues concernant une recommandation subsidiaire: la recommandation allait à l'encontre des politiques du PAM; la recommandation ne tenait pas suffisamment compte des contraintes liées aux ressources financières ou humaines; la recommandation allait trop loin au regard du constat dressé; ou la recommandation n'était pas adaptée au caractère pragmatique du PAM.

L'équipe chargée de l'examen a évalué, au moyen d'un système de notation pondéré, l'applicabilité des mesures indiquées par la direction pour donner suite aux recommandations et

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) 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 du PAM.

Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
tél.: 066513-2030

Mme A. Larmoyer
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: aurelie.larmoyer@wfp.org

recommandations subsidiaires issues de chaque évaluation. Pour cinq des dix évaluations, les mesures convenues correspondaient aux attentes ou les dépassaient au regard des critères d'applicabilité, c'est-à-dire qu'elles étaient spécifiques, mesurables, attribuables à un responsable et assorties d'une échéance.

Parmi les mesures inscrites dans le système R2 de suivi des risques et des recommandations du PAM, 156 correspondaient aux mesures convenues par la direction dans ses réponses aux dix évaluations, dont 99 étaient assorties de la mention "exécutée". Lors des entretiens menés par l'équipe chargée de l'examen, la mise en œuvre intégrale de 61 de ces mesures a été confirmée, ainsi que l'application partielle de 23 autres mesures. Les 15 mesures restantes n'avaient pas été mises en œuvre ou étaient caduques, ou encore il n'avait pas été possible d'en évaluer l'état d'avancement.

Tous les responsables de la mise en œuvre des mesures convenues et leurs supérieurs hiérarchiques ont déclaré que les constatations et recommandations issues des évaluations, et dans une moindre mesure les réponses de la direction, étaient fort utiles pour les guider dans leur travail et obtenir l'aval du Conseil d'administration concernant les mesures déjà prises.

Les entretiens menés ont permis à l'équipe chargée de l'examen de cerner les facteurs qui facilitaient l'application des recommandations, à savoir, notamment, la disponibilité de financements souples, les responsabilités bien définies pour les divers domaines thématiques, l'adhésion des différentes unités fonctionnelles et l'esprit de collaboration dont elles font preuve, ainsi que la qualité des évaluations. En revanche, parmi les facteurs qui en entravaient l'application, figuraient les financements préaffectés ou à court terme, une certaine réticence des donateurs à financer les dépenses liées aux ressources humaines, ainsi qu'une diffusion insuffisante des décisions relatives à la hiérarchisation des priorités institutionnelles et à l'affectation des ressources. Les personnes interrogées ont également fait observer que certaines recommandations relatives à l'allocation de ressources financières et humaines avaient été formulées dans une optique thématique, sans prendre en compte les priorités concurrentes ni appréhender tous les aspects du contexte financier dans lequel le PAM intervient. Bien souvent, le calendrier de mise en œuvre des mesures convenues par la direction n'était pas respecté, ce qui était généralement dû à l'attention insuffisante portée à l'interdépendance entre les mesures, la mise en œuvre de certaines d'entre elles supposant de traiter simultanément d'autres questions; par exemple, un même délai d'exécution était parfois fixé pour une série de mesures qui devaient nécessairement être mises en œuvre l'une après l'autre.

À cet égard, l'examen a permis de mettre en avant deux thèmes stratégiques, à savoir le financement et les ressources humaines, sur lesquels portent l'évaluation du financement des activités du PAM et l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel pour 2014-2017. Certaines mesures sont encore en attente, aussi l'examen n'a-t-il pas permis de déterminer avec certitude si ces évaluations avaient conduit à s'attaquer à certains des problèmes de fond les plus systémiques qui avaient été soulevés. S'agissant du financement, les mesures qui doivent encore être mises en œuvre ont trait à la planification globale des activités de développement, au renforcement continu des capacités afin d'améliorer les services liés au financement, à la prise de décisions rapide et transparente concernant l'affectation des ressources internes et à la mise en place d'un mécanisme de préfinancement destiné à renforcer la viabilité opérationnelle. En matière de ressources humaines, les principales mesures dont l'application accuse un retard ou est encore incomplète ont trait au renforcement des capacités en ressources humaines dans des domaines techniques spécifiques, et cela par un accroissement des effectifs, la création de nouveaux postes permanents et l'augmentation du nombre de programmes de formation offerts. L'application de ces mesures est en cours. Cependant, les décisions relatives aux effectifs et aux modalités contractuelles ne peuvent être guidées uniquement par des impératifs d'ordre technique, mais doivent aussi tenir compte du niveau et de la structure des financements destinés

au Siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays; parallèlement, les programmes de formation sont des activités à caractère continu qu'il est nécessaire d'adapter à mesure que de nouveaux enseignements sont tirés de l'expérience et que de nouveaux employés sont recrutés.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'examen de l'application des recommandations issues des évaluations thématiques de portée stratégique ou globale" (WFP/EB.A/2022/7-D) ainsi que de la réponse de la direction (WFP/EB.A/2022/7-D/Add.1), et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

* 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. Introduction

1.1 Cadre général

1. L'utilisation des évaluations figure en bonne place parmi les objectifs de la fonction d'évaluation du PAM, ce qui a conduit à faire réaliser le présent examen de l'application des recommandations issues des évaluations globales publiées entre 2016 et le 30 juin 2020.
2. En 2016, le Conseil d'administration a approuvé la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021)¹, qui est fondée sur les normes, les règles et les directives publiées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Toutes les évaluations sont soumises au système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) du PAM ainsi qu'à une vérification indépendante a posteriori de la qualité. Une note technique² publiée par le Bureau de l'évaluation guide le processus de formulation de recommandations applicable aux évaluations centralisées, dans le cadre du système EQAS.
3. La Division de la planification et de la performance institutionnelles coordonne l'établissement et la mise au point définitive du tableau présentant les réponses de la direction pour les évaluations centralisées³. Elle informe le Conseil d'administration de la suite donnée par la direction aux recommandations issues des évaluations centralisées et décentralisées et, s'agissant des évaluations centralisées, elle est chargée de suivre la mise en œuvre des mesures et des interventions afin d'en déterminer l'état d'avancement. Concernant la suite à donner aux recommandations issues des évaluations, y compris les rôles et responsabilités respectifs, le processus a été révisé récemment dans le cadre du nouveau système de suivi des risques et des recommandations du PAM (R2), lancé en janvier 2021. La Division a également repensé le rapport annuel sur la suite donnée aux recommandations qui est soumis au Conseil, et un tableau de bord a été mis en place afin que tous les employés puissent avoir accès à des informations actualisées en direct concernant l'état d'avancement de l'application de toute recommandation issue des évaluations.

1.2 Objectifs et champ d'application

4. Comme le prévoit son mandat, le présent examen vise à encourager la prise en compte dans l'ensemble du PAM des éléments factuels recueillis dans le cadre des évaluations menées, afin d'en dégager des enseignements tout en contribuant à la reddition des comptes, ainsi qu'à mettre en avant les domaines dans lesquels l'action doit être renforcée pour permettre au PAM de s'acquitter au mieux de sa mission. Il permettra aussi d'offrir un outil d'apprentissage au Bureau de l'évaluation, susceptible d'améliorer la formulation des recommandations issues des évaluations.

¹ "Politique en matière d'évaluation (2016-2021)" (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1).

² Bureau de l'évaluation du PAM. 2020. Note technique sur la qualité des recommandations des évaluations.

³ PAM. 2018. *Standard operating procedures for management responses to centralized evaluations*.

5. L'examen a porté sur sept évaluations de politiques et trois évaluations stratégiques.

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS PRISES EN COMPTE		
N°	Catégorie	Titre du rapport d'évaluation et année de publication
1.	Évaluation stratégique	<i>Évaluation stratégique du financement des activités du PAM, 2020</i>
2.	Évaluation de politiques	<i>Évaluation de la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes (2015-2020), 2020</i>
3.	Évaluation de politiques	<i>Évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017), 2020</i>
4.	Évaluation de politiques	<i>Évaluation de la suite donnée au point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (2012), 2019</i>
5.	Évaluation stratégique	<i>Évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience, 2019</i>
6.	Évaluation stratégique	<i>Évaluation stratégique des plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote, 2018</i>
7.	Évaluation de politiques	<i>Évaluation de la politique du PAM en matière de protection humanitaire, 2018</i>
8.	Évaluation de politiques	<i>Évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires, 2018</i>
9.	Évaluation de politiques	<i>Évaluation de la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat (2014-2017), 2017</i>
10.	Évaluation de politiques	<i>Évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités: point sur la mise en œuvre (2009), 2017</i>

6. L'examen mené a permis d'établir un rapport sur les recommandations formulées et les réponses de la direction, et cela pour chacune des dix évaluations, ainsi que le présent rapport de synthèse, dans lequel sont analysés les constatations et les enseignements qui se dégagent de l'étude des dix évaluations. L'objectif est de renforcer le respect de l'obligation de rendre des comptes au Conseil d'administration en mettant en avant les domaines d'importance stratégique dans lesquels l'application des recommandations pertinentes présente des lacunes. L'examen permet également d'assurer un retour d'information qui peut être exploité pour améliorer les indications données aux équipes chargées de l'évaluation aux fins de la formulation de recommandations fondées sur les données d'expérience acquises dans le cadre des évaluations globales menées au cours des cinq dernières années.

1.3 Méthode et limites

7. Les constatations sont établies à partir d'une analyse systématique du contenu de documents internes et sur la base des transcriptions des entretiens réalisés auprès d'informateurs clés, notamment les responsables du PAM et le personnel chargé de la mise en œuvre des mesures convenues pour donner suite aux recommandations. Cette méthode de type principalement qualitatif a été complétée par des méthodes semi-quantitatives, notamment un système de notation de l'applicabilité des mesures indiquées par la direction dans ses réponses et l'établissement de tableaux permettant de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures concertées.

8. La principale limite de la méthode suivie tient à l'utilisation exclusive de données internes. Ainsi, par exemple, les informations concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre proviennent soit d'entretiens avec des parties prenantes elles-mêmes responsables de l'application des mesures, soit du système de suivi R2 que ces mêmes parties prenantes sont chargées de tenir à jour. Le biais intrinsèque de cette approche n'a pu être évité. Il a cependant été atténué, dans une certaine mesure, par la collecte d'éléments concrets à l'appui des progrès accomplis, tels que les stratégies, les cadres d'action et les directives qui avaient été élaborés.
9. Certains des résultats communiqués par ces interlocuteurs ont pu être validés lors d'entretiens tenus avec de hauts responsables et portant sur les domaines thématiques de la plupart des évaluations; une validation supplémentaire a été obtenue grâce aux observations écrites que la direction du PAM et les responsables de l'évaluation du Bureau de l'évaluation ont fournies au sujet du projet de rapport relatif à l'examen de chaque évaluation. Le projet de rapport de synthèse a aussi été présenté et examiné lors d'un atelier de parties prenantes.

2. Constatations

2.1 Taux d'acceptation des recommandations issues des évaluations et pertinence des mesures prévues pour y donner suite

2.1.1 *Acceptation des recommandations*

Principales constatations

Constatation 1 – La direction a accepté en totalité ou en partie les 65 recommandations issues des dix évaluations considérées. Ce degré d'acceptation élevé tient à une forte participation des employés à la formulation des recommandations et à l'association étroite du Bureau de l'évaluation au processus, ainsi qu'au sentiment courant chez les employés, au vu de l'expérience acquise en matière d'audits, qu'un désaccord au sujet d'une recommandation pouvait donner lieu à des processus complexes.

Constatation 2 – Les raisons pour lesquelles 11 recommandations issues de six évaluations n'ont été que partiellement acceptées sont de trois ordres: elles allaient à l'encontre des politiques du PAM ou de son caractère pragmatique; elles ne tenaient pas compte des contraintes liées aux ressources financières ou humaines; ou elles allaient au-delà des mesures nécessaires pour donner suite aux constatations, dont le bien-fondé était par ailleurs admis.

10. La direction a accepté les 65 recommandations issues des dix évaluations, mais pour 11 d'entre elles, issues de six évaluations, il ne s'agissait que d'une acceptation partielle. Pour trois de ces évaluations⁴, l'acceptation partielle était exprimée en référence à la recommandation principale et seul le texte explicatif permettait de comprendre quel était le passage de la recommandation ou de la recommandation subsidiaire sur lequel la direction était en désaccord. Pour les trois autres évaluations⁵, l'explication de l'acceptation totale ou partielle des recommandations était donnée en suivant l'énumération des recommandations subsidiaires, mais dans ce cas, l'acceptation partielle d'une recommandation subsidiaire pouvait parfois indiquer, de fait, un désaccord.

⁴ Évaluations relatives aux partenariats, aux principes humanitaires et à la politique en matière de protection humanitaire.

⁵ Évaluations relatives au développement des capacités, aux plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote et au renforcement de la résilience.

TABLEAU 2: PROPORTION DE RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES PAR LA DIRECTION			
Évaluations	Recommandations		
	Nombre total	Acceptées	Acceptées en partie
Politique en matière de développement des capacités (2017)	6	3	3
Stratégie institutionnelle en matière de partenariat (2017)	6	4	2
Politiques relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations (2018)	8	5	3
Politique en matière de protection humanitaire (2018)	6	5	1
Plans stratégiques de pays (PSP) mis en œuvre à titre pilote (2018)	5	4	1
Appui au renforcement de la résilience (2019)	7	6	1
Politique en matière de filets de sécurité (2019)	5	5	0
Stratégie en matière de personnel (2014-2017) (2020)	6	6	0
Politique en matière de problématique femmes-hommes (2020)	8	8	0
Financement des activités du PAM (2020)	8	8	0
Total	65	54	11

11. Les entretiens réalisés auprès de hauts responsables ont permis d'expliquer le taux élevé d'acceptation des recommandations de la part de la direction – à savoir, 83 pour cent du nombre total de recommandations (les 17 pour cent restants renvoyant principalement à des recommandations subsidiaires) – par les trois facteurs suivants: les employés du PAM et les équipes chargées de l'évaluation avaient participé à des consultations tout au long du processus d'évaluation et d'élaboration des recommandations; le Bureau de l'évaluation avait étroitement encadré la formulation des recommandations, peut-être trop étroitement; et les responsables pouvaient avoir hésité à exprimer clairement leur désaccord, et cela pour avoir déjà fait l'expérience des processus complexes que déclenchait toute divergence de vues concernant les constatations issues des audits.
12. Les recommandations subsidiaires que la direction n'avait acceptées qu'en partie, ou sur lesquelles celle-ci était de fait en désaccord, dans certains cas, étaient toujours des recommandations qui supposaient de prendre des mesures portant sur des aspects pratiques de la mise en œuvre comme le calendrier ou le financement, et non sur l'approche stratégique. Ainsi, les raisons pour lesquelles ces recommandations n'avaient pas été pleinement acceptées sont les suivantes:
 - i) **La mesure recommandée allait à l'encontre des politiques du PAM.** Par exemple, dans l'évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations, il était recommandé que, en cas de risque de non-respect des principes humanitaires, le PAM fasse davantage appel à ses propres moyens de transport. La direction a répondu que le PAM menait une politique consistant à s'appuyer sur l'économie et les capacités locales pour ses opérations de transport.

- ii) **La mesure recommandée ne tenait pas suffisamment compte des contraintes liées aux ressources financières et humaines.** Par exemple, s'agissant de l'évaluation de la politique en matière de développement des capacités, il a été recommandé de désigner un référent pour le renforcement des capacités dans chaque bureau régional et bureau de pays. La direction a répondu que les mesures visant à améliorer la fonction de renforcement des capacités dans ces bureaux devaient tenir compte des niveaux de dotation en ressources et des portefeuilles d'activités en cours. Un autre exemple est la recommandation invitant à faire de l'élaboration d'un plan d'action en matière de partenariat une composante obligatoire des PSP. Tout en adhérant pleinement à l'idée d'un renforcement des partenariats, la direction voulait néanmoins éviter toute approche descendante qui risquerait de faire peser une charge supplémentaire sur les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
- iii) **La recommandation allait trop loin au regard du problème constaté.** Par exemple, une recommandation issue de l'évaluation de la politique en matière de protection humanitaire préconisait que le PAM remanie le système de gestion de l'information en vue de renforcer l'analyse des contextes et des questions de protection. La direction est convenue que l'analyse devait être améliorée, affirmant néanmoins qu'il était possible d'y parvenir en renforçant les systèmes actuels plutôt qu'en les modifiant.
- iv) **La recommandation ne tenait pas compte du caractère pragmatique du PAM.** Par exemple, s'agissant de l'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat, il a été recommandé que la direction révise les accords de partenariat existants. Celle-ci a fait valoir qu'une révision des accords n'était pas nécessaire parce qu'il était préférable d'établir ces accords en fonction des besoins afin de préserver la souplesse et d'optimiser le rapport coût-efficacité.

2.1.2 Réponse de la direction: pertinence et applicabilité des mesures

Principale constatation

Constatation 3 – L'applicabilité des mesures prévues par la direction, qui devaient être pertinentes, mesurables, attribuables à une entité et limitées dans le temps, était variable d'une évaluation à l'autre. Selon le système de notation appliqué aux fins du présent examen, pour cinq des dix évaluations considérées, les mesures indiquées répondaient à tous les critères d'applicabilité. L'attribution d'une note peu élevée à la réponse de la direction était dans la majorité des cas due au fait que, dans sa réponse, la direction avait indiqué la pratique en usage au PAM plutôt que la mesure à mettre en place, ou n'avait pas répondu en totalité à la recommandation formulée.

13. La présente section vise à établir si la direction du PAM donne suite aux recommandations de manière adéquate et si les solutions indiquées peuvent être considérées comme étant réalisables, et dans quelle mesure. Les recommandations issues de la plupart des évaluations considérées étaient à la fois détaillées, réalisables et fondées sur des constatations reposant sur des éléments probants. Les responsables de l'application des recommandations ont jugé que celles-ci étaient utiles et en ont tenu compte aux fins de la planification, de la hiérarchisation et de la mise au point de mesures adaptées visant à y donner suite. Néanmoins, les mesures indiquées par la direction n'étaient pas toujours pertinentes ni réalisables, ce qui n'en a donc pas facilité la mise en œuvre.

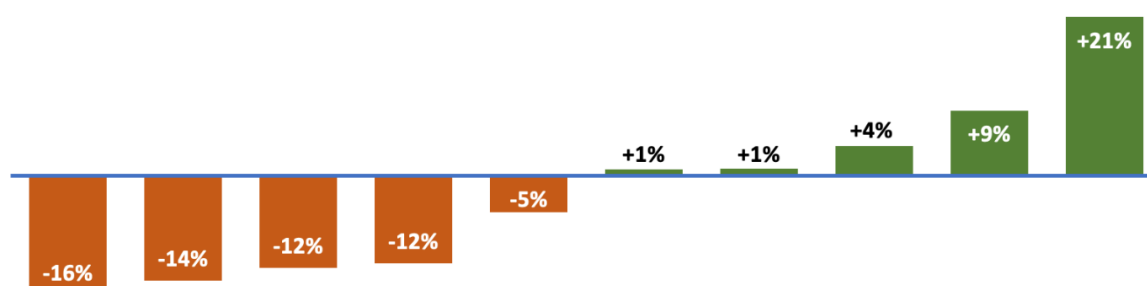
14. La pertinence d'une réponse de la direction indique dans quelle mesure celle-ci donne suite à la recommandation ou lui correspond. Par exemple, l'équipe chargée de l'examen a demandé si tous les éléments de la recommandation étaient pris en compte dans la réponse de la direction et, en cas d'omission, si une explication avait été donnée. Dans la notation au regard des critères d'applicabilité, la pertinence est représentée par le paramètre relatif à la spécificité (voir ci-après). Dans certains cas, la direction répondait aux recommandations sans toutefois définir de mesures ou bien, lorsque des mesures étaient indiquées, celles-ci ne répondaient pas pleinement ou pas directement aux recommandations formulées. Certaines des réponses conduisaient à se demander si la direction était réellement d'accord avec les recommandations.
15. Dans plusieurs de ses réponses, la direction se limitait à préciser ce que le PAM faisait ou avait déjà fait pour résoudre les problèmes soulevés dans la recommandation, sans donner d'indications concernant les mesures qu'elle convenait de prendre. Dans ce cas, bien qu'étant utiles dans la mesure où elles apportaient des éclaircissements, les réponses données ne pouvaient pas être considérées comme étant susceptibles d'être mises en application. Elles avaient néanmoins été inscrites dans le système R2 afin que leur mise en œuvre puisse faire l'objet d'un suivi.
16. Chacune des 135 paires de recommandations et mesures correspondantes a fait l'objet d'un examen indépendant mené par deux membres de l'équipe, puis a été notée au regard de l'applicabilité de la mesure, évaluée en fonction de quatre critères pondérés, les mesures devant être⁶:
 - i) Spécifiques: les mesures indiquées par la direction apportent-elles une réponse adéquate à la recommandation formulée? (pondération: 50 pour cent)
 - ii) Mesurables: les effets des mesures sont-ils vérifiables? (pondération: 15 pour cent)
 - iii) Attribuables à un responsable: la responsabilité de la mise en œuvre des mesures indiquées est-elle clairement attribuée? (pondération: 25 pour cent)
 - iv) Assorties d'une échéance: les mesures sont-elles assorties d'un calendrier d'exécution précis? (pondération: 10 pour cent)
17. La note maximale de 4 était attribuée si la mesure dépassait les attentes au regard du critère considéré, et une note de 3 si elle satisfaisait pleinement au critère. Les moyennes pondérées pour chacune des mesures énoncées ont été calculées sur la base de l'ensemble des réponses de la direction pour chaque évaluation, puis traduites en pourcentage: une moyenne de 3 (75 pour cent de la note maximale) indiquant que la direction avait répondu à l'évaluation par des mesures qui étaient, en moyenne, pleinement réalisables. Les notes plus élevées indiquaient que les mesures avaient dépassé les attentes.

⁶ Sachant que l'évaluation s'est appuyée sur les documents du Conseil d'administration, le nombre total de mesures recensées ne correspondait pas exactement à celui des mesures répertoriées dans le système de suivi R2.

TABLEAU 3: SCORES ÉVALUANT L'APPLICABILITÉ DES MESURES CONVENUES PAR LA DIRECTION		
Évaluation	Nombre de mesures évaluées	Score moyen
Stratégie institutionnelle en matière de partenariat (2017)	4	84%
Politique en matière de filets de sécurité (2019)	5	96%
Politique en matière de protection humanitaire (2018)	5	79%
Financement des activités du PAM (2020)	26	76%
Politique en matière de problématique femmes-hommes (2020)	30	76%
PSP mis en œuvre à titre pilote (2018)	26	70%
Appui au renforcement de la résilience (2019)	21	63%
Stratégie en matière de personnel (2014-2017) (2020)	6	63%
Politiques relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations (2018)	6	61%
Politique en matière de développement des capacités (2017)	6	59%
Moyenne générale		72%

18. Avec le système de notation adopté, les mesures d'application des recommandations issues de cinq évaluations répondaient aux attentes ou les dépassaient au regard des critères relatifs à leur pleine applicabilité. À cet égard, pour les dix évaluations considérées, dans l'ensemble, les notes attribuées aux mesures visant à appliquer les recommandations ne s'écartaient guère de la cible de 75 pour cent (note moyenne de 3), avec une légère asymétrie en faveur de celles qui n'atteignaient pas tout à fait cette cible.

Figure 1: Applicabilité des mesures indiquées par la direction: répartition des notes moyennes par rapport au pourcentage cible de 75 pour cent



19. Les réponses formulées par la direction ont généralement été mal notées au regard des critères d'applicabilité lorsqu'elles se limitaient à indiquer la pratique en usage au PAM plutôt que la mesure à mettre en place. Dans certains cas, l'attribution d'une note peu élevée tenait au fait que les réponses étaient formulées sous forme de recommandations et non pas d'indications concernant les mesures à prendre.

2.2 Taux d'application des recommandations, résultats et utilité perçue

Principales constatations

Constatation 4 – S'agissant des mesures classées dans le système R2, pour environ un tiers d'entre elles il n'a pas été possible d'obtenir confirmation qu'elles avaient été pleinement appliquées, même si dans la plupart des cas il était fait état d'avancées ou d'une exécution partielle. Le taux de mise en œuvre des mesures récemment formulées était faible.

Constatation 5 – Tous les référents interrogés ont confirmé que les constatations et recommandations issues des évaluations étaient utiles pour les guider dans leur travail ou rendre leurs activités plus visibles au sein du PAM. Plusieurs d'entre eux ont déclaré que, pour orienter leurs activités, ils s'appuyaient sur les recommandations plutôt que sur les réponses de la direction.

Constatation 6 – La méthode d'évaluation suivie n'a pas permis de produire des constatations objectivement vérifiables concernant les résultats obtenus, la principale source de données étant les informations fournies par les responsables de la mise en œuvre des mesures.

2.2.1 État d'avancement de la mise en œuvre des mesures

20. L'équipe chargée de l'examen s'est penchée sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des 156 mesures répertoriées dans le système R2. Il ne s'agit pas d'une évaluation du taux d'application des recommandations, car dans certains cas, les mesures indiquées par la direction n'étaient pas entièrement en concordance avec la recommandation, ou n'y répondaient pas pleinement (voir la section 2.1). Parmi les 156 mesures répertoriées, 99 (63 pour cent) portaient la mention "exécutée" et les 57 autres la mention "en cours" ou "en instance".
- Les entretiens n'ont permis de confirmer la pleine mise en œuvre que pour 61 des 99 mesures portant la mention "exécutée" dans le système R2; selon les indications données, 23 d'entre elles étaient partiellement mises en œuvre.
 - Parmi les 57 mesures signalées dans le système R2 comme étant en cours ou en instance, 45 (79 pour cent) étaient des mesures formulées pour donner suite à des recommandations issues des quatre évaluations les plus récentes, publiées en 2019 et en 2020⁷.
21. L'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures, tel qu'évalué par l'équipe chargée de l'examen, est présenté au tableau 4.

⁷ Évaluations relatives à la problématique femmes-hommes, au financement des activités, au personnel et aux filets de sécurité.

TABLEAU 4: MISE EN ŒUVRE DES MESURES: ÉTAT D'AVANCEMENT EFFECTIF ET ÉTAT D'AVANCEMENT SELON LE SYSTÈME R2											
	Financement des activités	Principes humanitaires	Protection humanitaire	Stratégie en matière de personnel	PSP mis en œuvre à titre pilote	Stratégie en matière de partenariat	Problématique femmes-hommes	Développement des capacités	Filets de sécurité	Résilience	Total
Mesures mises en œuvre (selon R2)	12	20	6	2	33	6	0	6	1	13	99
<i>Exécutées</i>	8	8	2	1	24	4		4	1	9	61
<i>Partiellement exécutées*</i>	4	5	4	1	3	1		2		3	23
<i>En cours d'exécution*</i>		3			2						5
<i>Non exécutées</i>					2	1					3
<i>Caduques</i>					2						2
<i>Évaluation impossible</i>		4								1	5
Mesures en instance ou en cours (selon R2)	13	5	0	7	1	0	21	0	4	6	57
<i>En cours ou progrès constatés</i>	13	3		2	1		1				20
<i>Exécutées</i>		1		2			4			4	11
<i>Partiellement exécutées</i>				2			8		4	1	15
<i>Non exécutées ou non engagées</i>				1			6			1	8
<i>Évaluation impossible</i>		1					2				3
Total	25	25	6	9	34	6	21	6	5	19	156

* Les mesures "partiellement exécutées" sont celles dont l'achèvement pourra être clairement établi (par exemple, avec l'adoption d'une nouvelle politique), mais qui n'ont pas encore atteint ce point d'achèvement. Les mesures "en cours" renvoient aux processus qui se déroulent sur une longue période (par exemple, l'harmonisation des PSP avec les cycles des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable), dont l'exécution est en cours, mais pour lesquels il n'est pas possible d'indiquer une date d'achèvement précise.

22. On ne comprend pas bien pourquoi près d'un tiers des mesures qui, dans le système R2 (version de mars 2021), étaient indiquées comme étant classées, n'avaient pas été pleinement mises en œuvre en novembre 2021⁸. Au cours des entretiens, deux raisons principales ont été invoquées pour expliquer le non-achèvement des mesures concertées dans les délais impartis et la cessation, parfois prématurée, du suivi de leur mise en œuvre, à savoir:

⁸ Dans ses observations relatives aux projets de rapport succinct de l'évaluation, la Division de la planification et de la performance institutionnelles a indiqué que la précision des données concernant la mise en œuvre des mesures devrait s'améliorer grâce à l'introduction du système R2, à une définition plus claire des responsabilités relatives à l'acceptation des mesures ainsi qu'à des directives plus détaillées, y compris au sujet des différents états de classement des mesures.

- La mesure renvoyait à un processus de gestion continu plutôt qu'à une intervention spécifique. Il pourrait donc s'agir d'un problème tenant essentiellement à la formulation même de la mesure en question.
 - Les recommandations et les mesures convenues par la direction n'ont pas été formulées selon un ordre d'exécution approprié. Dans certains cas, la mise en œuvre des mesures n'avait pu commencer qu'après la clôture d'autres interventions.
23. Les progrès accomplis dans l'application de certaines recommandations n'avaient pas pu être évalués lors des entretiens menés auprès des parties prenantes, et cela parce que les mesures indiquées par la direction n'étaient pas toujours suffisamment applicables.

2.2.2 Résultats et utilité perçue

24. Dans l'ensemble, les parties prenantes responsables de la mise en œuvre des mesures indiquées par la direction ont déclaré que les constatations et recommandations ainsi que, dans une moindre mesure, les réponses de la direction proprement dites, étaient d'une grande utilité, tant pour les guider dans leur travail – s'agissant par exemple d'élaborer de nouvelles politiques –, que pour obtenir l'appui du Conseil concernant les mesures déjà prises. Ainsi ont été mentionnées, en particulier, les évaluations relatives à la politique du PAM en matière de filets de sécurité et aux PSP mis en œuvre à titre pilote, dont les constatations et recommandations apportaient l'assurance que la mise en œuvre de la feuille de route intégrée était sur la bonne voie, même si la programmation dans ces domaines allait déjà au-delà des mesures recommandées.
25. La plupart des parties prenantes appartenant à d'autres unités ou départements et s'occupant de la mise en œuvre de mesures associées – s'agissant par exemple de la collecte de fonds, de la formation ou du recrutement d'agents à l'appui de l'application d'une recommandation relative à un domaine thématique –, n'avaient qu'une vague idée des recommandations en question et étaient donc moins susceptibles d'en apprécier l'utilité. Ceci s'explique aussi en partie par la mobilité du personnel: bon nombre des personnes interrogées avaient pris leurs fonctions après la publication des évaluations pertinentes et des réponses de la direction aux recommandations formulées.
26. Plusieurs des personnes interrogées ont fait état de leur perception des résultats de l'application des recommandations, indiquant que celles-ci avaient notamment permis de renforcer la prise en compte de la dimension humaine et des principes humanitaires dans les programmes du PAM; d'incorporer les principes de partenariat de manière plus systématique; et de diversifier les financements grâce à des changements organisationnels. Toutefois, les résultats dont faisaient état les responsables de la mise en œuvre des mesures ne constituent pas des éléments d'appui suffisamment solides; l'évaluation des résultats des mesures prises va donc bien au-delà du cadre du présent examen.

2.3 Facteurs qui favorisent ou entravent l'application des recommandations issues des évaluations

Principales constatations

Constatation 7 – Parmi les facteurs qui ont favorisé l'application des recommandations figurent la souplesse dont le PAM fait généralement preuve, les responsabilités bien définies pour les divers domaines thématiques ainsi que la collaboration entre les différentes entités du PAM et l'engagement dont celles-ci font preuve. Par ailleurs, la qualité des évaluations et des recommandations qui contribuent à renforcer les politiques et les processus en cours favorise la progression des activités.

Constatation 8 – Les facteurs qui entravent l'application des recommandations sont en grande partie liés aux contraintes relatives aux ressources humaines et financières. Ces difficultés tiennent en particulier à des disponibilités financières restreintes du fait de la préaffectation des ressources, de contributions à court terme et d'une certaine réticence des donateurs à financer les dépenses de personnel; ainsi qu'au manque de transparence et à une communication insuffisante au niveau des décisions relatives à la hiérarchisation des priorités institutionnelles et à l'affectation des ressources.

Constatation 9 – Les recommandations issues des évaluations relatives à des thèmes comme les effectifs ou le financement des activités sont parfois multiples, cloisonnées et dépourvues d'une perspective institutionnelle nécessaire pour prendre en compte les priorités concurrentes, le contexte plus large dans lequel s'inscrivent les stratégies et les programmes ainsi que le modèle de financement du PAM. Ces insuffisances empêchent d'appliquer les recommandations de manière aussi complète qu'indiqué par la direction dans ses réponses, ce qui en entrave l'application.

Constatation 10 – D'autres facteurs qui font obstacle à l'application des recommandations sont les changements apportés aux rôles et aux responsabilités, y compris quant à la prise en main des mesures à mettre en œuvre, et un manque de clarté à cet égard, face à la nécessité d'améliorer l'intégration, la coordination, la planification des effectifs et le respect de l'obligation de rendre des comptes aux fins de la mise en œuvre des programmes plus généraux faisant intervenir plusieurs départements et divisions.

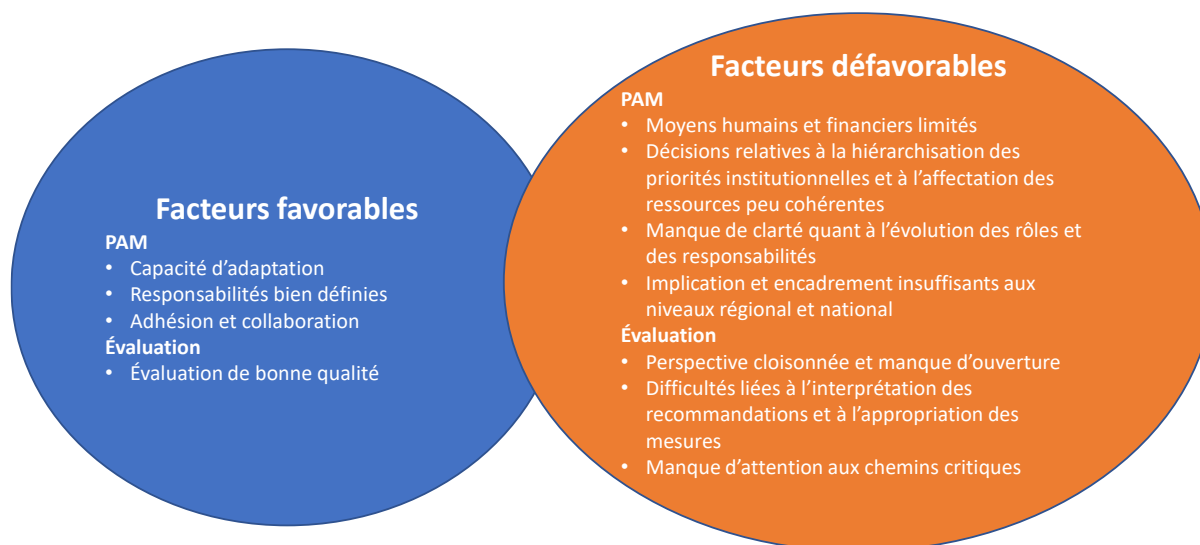
Constatation 11 – Le suivi aux niveaux national et régional demeure difficile lorsque les bureaux de pays et les bureaux régionaux n'ont pas le sentiment de pouvoir prendre en main les mesures promises par la direction et qu'ils ne sont pas associés à l'élaboration des recommandations et des réponses de la direction, comme cela a été indiqué pour deux des évaluations considérées.

Constatation 12 – L'application des recommandations issues des évaluations peut aussi pâtir de la manière dont la direction les comprend et les interprète, du mode d'élaboration des réponses ainsi que d'une appropriation insuffisante des mesures indiquées par la direction.

Constatation 13 – L'application des recommandations peut aussi être entravée par un manque d'attention aux chemins critiques à suivre aux fins de la mise en œuvre des mesures.

27. La liste des facteurs propres à favoriser ou à entraver l'application des recommandations n'est pas exhaustive et d'autres raisons spécifiques et atypiques peuvent expliquer la mise en œuvre incomplète d'une mesure que la direction s'est engagée à appliquer dans sa réponse.

Figure 2: Facteurs propres à favoriser ou à entraver l'application des recommandations



2.3.1 Facteurs favorables courants

28. **Capacité d'adaptation du PAM.** La souplesse et la capacité d'adaptation du PAM ainsi que son mode de financement à caractère volontaire contribuent à motiver le personnel. L'approche agile que suit le PAM pour les interventions d'urgence déteint aussi sur toutes les autres activités, favorisant une attitude tournée vers l'action.
29. **Responsabilités bien définies.** Plusieurs des personnes interrogées, en particulier au titre de deux des évaluations considérées⁹, ont souligné combien il était important que les responsabilités pour l'application des recommandations soient bien définies. L'importance des partenariats est une évidence depuis plus d'une décennie, mais les personnes interrogées ont néanmoins salué les efforts déployés pour ancrer les activités en matière de partenariat au sein du PAM et généraliser la prise en compte des partenariats, faisant valoir l'utilité stratégique des recommandations pour en guider la mise en œuvre. D'autres ont mis en avant la recommandation d'investir dans l'opération de budgétisation stratégique ascendante, qui a permis d'améliorer la transparence et le respect de l'obligation de rendre des comptes concernant l'allocation des ressources au PAM.
30. **L'adhésion** des divers départements, divisions et unités **et leur collaboration**, tant directement que dans le cadre de comités ou de groupes de travail transversaux, ont facilité l'application des recommandations. On peut citer, à titre d'exemple, la collaboration établie entre l'Unité de gestion du cycle des programmes et le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, en vue de favoriser la prise en compte systématique de cet enjeu dans les directives relatives aux PSP; la coopération entre différents domaines fonctionnels facilitée par le Comité directeur interdivisions sur la résilience et l'équipe chargée de l'application des recommandations correspondantes; et l'élaboration de la stratégie d'appui du PAM en matière de protection sociale, qui a été rendue possible grâce à l'engagement résolu de l'unité chargée de la protection sociale, au vif intérêt manifesté par divers services du PAM et à une forte demande des bureaux régionaux en faveur d'une stratégie opérationnelle.

⁹ Évaluations relatives à la stratégie institutionnelle en matière de partenariat et au financement des activités du PAM.

31. **Qualité de l'évaluation et renforcement des recommandations.** La qualité et la crédibilité de l'équipe chargée de l'évaluation sont des facteurs propres à favoriser des réponses pertinentes de la part de la direction et leur application effective. L'approche de la fonction d'évaluation à l'égard de la participation des parties prenantes et de leur interaction avec le responsable de l'évaluation lors de l'élaboration des recommandations a contribué à une meilleure appropriation des recommandations et de la suite à leur donner.

2.3.2 Facteurs défavorables courants

32. **Moyens humains et financiers limités.** Il s'agit des deux principaux facteurs qui font obstacle à l'application des recommandations. La direction indique que les disponibilités de financement restreintes, souvent sous forme de contributions préaffectées ou à court terme ainsi qu'une certaine réticence des donateurs à financer les dépenses de personnel pèsent sur l'application des recommandations dans la mesure où elles limitent l'affectation du personnel requis ou l'allocation des fonds nécessaires pour les programmes non liés à des interventions d'urgence.
33. **Hiérarchisation des priorités institutionnelles et concurrence interne pour les allocations de fonds.** Compte tenu du modèle de financement du PAM, le mieux serait que toutes les activités fassent l'objet d'un processus de hiérarchisation des priorités afin d'accroître la transparence et d'améliorer le suivi des résultats et le respect de l'obligation de rendre des comptes. Toutefois, les procédures de hiérarchisation en place ont généralement abouti à des allocations de ressources incertaines et parfois déroutantes pour les unités et les divisions. L'opération de budgétisation stratégique ascendante, qui est le modèle mis à l'essai pour renforcer le processus de hiérarchisation des priorités et accroître la transparence, devrait permettre de pallier certaines de ces difficultés¹⁰.
34. **Perspective cloisonnée et manque d'ouverture.** Les évaluations thématiques sont souvent autocentrées et génèrent des recommandations qui ne tiennent pas suffisamment compte de la stratégie institutionnelle du PAM ni de ses nombreuses priorités en concurrence, si bien que les interventions recommandées ne sont pas toujours réalisées dans la mesure convenue initialement. C'est le cas des recommandations relatives aux capacités du personnel et aux effectifs, ainsi qu'aux priorités de financement concurrentes et à la structure globale des financements disponibles. Par exemple, le PAM s'emploie depuis plus de dix ans à diversifier les sources de financement de ses activités, mais commence seulement à obtenir des résultats, et cela grâce à la plus grande attention portée à son environnement, qui le conduit à analyser les politiques et les priorités de chaque donateur et à mieux cibler les activités de collecte de fonds.

¹⁰ "Plan de gestion du PAM pour 2022-2024" (WFP/EB.2/2021/5-A/1/Rev.1).

35. **Manque de clarté quant à l'évolution des rôles et des responsabilités.** Il est naturel que des changements soient apportés aux rôles et aux responsabilités au sein d'un organisme dynamique, mais le manque de clarté à cet égard a porté préjudice à la mise en application des recommandations et des mesures concertées. L'examen mené a permis de constater que, pour pallier le problème des changements dans la prise en main des mesures à mettre en application et celui du manque de clarté quant aux rôles et responsabilités associés à la mise en œuvre transversale de programmes faisant intervenir plusieurs départements et divisions, il fallait améliorer l'intégration, la coordination, la planification des effectifs et le respect de l'obligation de rendre des comptes. Par exemple, aux fins de l'application des recommandations issues des évaluations relatives à la protection humanitaire, à la problématique femmes-hommes et aux principes humanitaires, les problèmes signalés tenaient à la coordination et à la cohérence intersectorielles¹¹.
36. **Implication et encadrement insuffisants aux niveaux régional et national.** Une attention accrue a été portée ces dernières années à l'obtention de résultats dans les pays¹², ce qui demande le meilleur encadrement possible et une participation optimale aux niveaux régional et national. L'examen des évaluations relatives à la résilience et aux filets de sécurité a permis de dégager de bons exemples d'implication à ces deux niveaux. Néanmoins, l'application des recommandations reste difficile lorsque les bureaux de pays et les bureaux régionaux ne la prennent pas en main et si les employés en poste n'ont pas été associés à l'élaboration des recommandations et des réponses de la direction. En outre, les capacités limitées dont disposent les pays en matière d'analyse des questions relatives à la problématique femmes-hommes ont également une incidence négative sur leur détermination à élaborer des programmes qui font une plus large place à ces questions.
37. **Difficultés liées à l'interprétation des recommandations.** S'agissant des dix évaluations considérées, la formulation des recommandations différait de l'une à l'autre, ce qui pouvait avoir une incidence sur la mesure indiquée par la direction et sa mise en œuvre:
- Le nombre des recommandations issues de chaque évaluation, qui avaient toutes un caractère stratégique, variait entre six et neuf. Dans plusieurs évaluations, les recommandations étaient subdivisées en recommandations subsidiaires, parfois subdivisées à leur tour, dont bon nombre étaient des recommandations hautement opérationnelles, telles que celle invitant à "faire en sorte que le volume de travail du personnel reste dans des limites acceptables" qui figure dans l'évaluation relative aux PSP mis en œuvre à titre pilote.
 - Dans certains cas, la direction n'a donné suite qu'aux recommandations stratégiques de haut niveau; dans d'autres, elle a répondu à chacune des sous-recommandations subsidiaires en s'engageant à y donner suite au moyen d'une mesure distincte.
 - Il n'est pas toujours possible d'établir si les recommandations opérationnelles subsidiaires sont essentiellement une illustration de la recommandation stratégique correspondante ou bien s'il s'agit de recommandations à proprement parler relatives aux mesures à prendre; cela est source de confusion à l'heure de les mettre en application.
 - Dans plusieurs cas, les unités étaient chargées de mettre en œuvre une mesure qui ne relevait pas de leur compétence.

¹¹ D'autres exemples se rapportent aux divergences constatées entre les organes responsables de la mise en œuvre des mesures concertées, tels qu'indiqués par la direction et dans le système R2, et la personne qui en était concrètement chargée.

¹² Voir le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*.

38. **Difficultés liées à l'appropriation des mesures indiquées par la direction.** De l'examen d'un certain nombre d'évaluations, il ressort que la prise en main des mesures par lesquelles la direction s'était engagée à donner suite aux recommandations faisait parfois défaut, ce qui constituait un facteur propre à en entraver l'application; cette appropriation insuffisante a été constatée non pas au niveau des référents de l'unité chargée des évaluations, mais de la part des responsables de la mise en œuvre des mesures convenues dans les unités qui n'étaient pas directement associées, sur le plan technique, aux domaines thématiques visés par les évaluations. Il semble qu'il y ait eu une très large participation aux débats sur les constatations, les conclusions et les recommandations issues des évaluations; néanmoins, beaucoup moins de temps avait été consacré à l'élaboration des réponses de la direction selon une dynamique participative et avec la contribution des futurs responsables de la mise en œuvre des mesures. Par ailleurs, dans certains cas, les responsables et le personnel technique qui avaient participé à des ateliers consultatifs avaient depuis changé de rôle et les parties prenantes interrogées n'avaient qu'une vague idée des engagements pris par leur unité fonctionnelle aux fins de la mise en œuvre des mesures indiquées par la direction.
39. **Prise en compte de l'interdépendance entre les mesures.** Enfin, dans le cas de plusieurs évaluations, un autre facteur faisait obstacle à la mise en œuvre des mesures convenues dans les délais impartis, à savoir l'attention insuffisante portée à l'interdépendance entre les mesures: étant donné que certaines ne pouvaient être mises en œuvre qu'une fois d'autres achevées, leurs échéances devaient donc être postérieures. L'examen a permis de constater que, dans plusieurs réponses de la direction, les délais d'exécution étaient irréalistes à cet égard.

2.4 Principaux thèmes d'importance stratégique nécessitant la mise en place de mesures complémentaires

Principales constatations

Constatation 14 - Les 65 recommandations issues des dix évaluations considérées portaient sur 18 thèmes transversaux d'importance stratégique, dont les plus fréquents étaient le financement et les ressources humaines. Certaines des mesures relatives à ces thèmes sont encore en attente, aussi l'examen ne permet-il pas de tirer de conclusions concernant les mesures prises pour résoudre certains des problèmes particulièrement systémiques soulevés dans les évaluations.

Constatation 15 - Bon nombre des questions d'ordre financier abordées dans 11 recommandations issues de six évaluations ont été couvertes de manière systématique par l'évaluation relative au financement des activités du PAM. Les questions encore en suspens ont trait à la planification globale des activités de développement, au renforcement continu des capacités afin d'améliorer les services liés au financement, la rapidité et la transparence des décisions internes concernant l'allocation des ressources ainsi qu'aux initiatives visant à généraliser les mécanismes de préfinancement afin qu'ils soient utilisés de manière plus systématique à l'appui des opérations du PAM.

Constatation 16 - Les questions relatives aux ressources humaines, qui font l'objet de dix recommandations issues de sept évaluations, devraient être abordées dans une large mesure dans le cadre de la politique du PAM en matière de personnel et du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, qui ont été adoptés en 2021. L'inclusion, l'équité femmes-hommes et la diversité sont des thèmes phares de la politique en matière de personnel. Les mesures recommandées pour renforcer les compétences et les capacités du personnel sont en cours d'application, tout comme les activités relatives à la planification des effectifs, y compris l'examen des modalités contractuelles applicables au personnel technique. La politique en matière de personnel et le Plan stratégique du PAM sont des documents récents et l'application des mesures qui en découlent est toujours en cours.

40. Afin de recenser les questions d'importance stratégique qui étaient soulevées à plusieurs reprises dans le cadre des évaluations, l'équipe chargée de l'examen a analysé les 65 recommandations issues des dix évaluations considérées, qu'elle a ensuite codifiées en fonction du thème principal abordé, en s'appuyant sur la liste établie par le Bureau de l'évaluation, dans laquelle sont répertoriés 104 thèmes¹³. Au total, 18 thèmes ont ainsi été dégagés, dont sept revenaient plus de deux fois dans les recommandations.

TABLEAU 5: PRINCIPAUX THÈMES TRANSVERSAUX ABORDÉS DANS LES RECOMMANDATIONS	
Thèmes transversaux	Nombre de recommandations
Financement	11
Ressources humaines	10
Gestion et suivi de la performance	8
Partenariats	7
PSP et PSP provisoires	6
Problématique femmes-hommes	3
Renforcement des capacités	3

41. Le financement et les ressources humaines sont les deux thèmes transversaux les plus fréquemment abordés dans les recommandations, devant la gestion et le suivi de la performance et les partenariats. Ces deux premiers thèmes sont au cœur de 13 des 29 mesures dont la mise en œuvre complète nécessite des interventions complémentaires et qui méritent un complément d'analyse afin de mieux comprendre les progrès accomplis ainsi que la nature des difficultés qui pourraient subsister. Les 15 recommandations axées sur la gestion et le suivi de la performance et les partenariats ont toutes été appliquées sauf trois¹⁴. Les 13 autres mesures dont l'application n'était pas achevée, qui portaient sur dix thèmes distincts, appartenaient à l'une des trois catégories suivantes: mesures visant à donner suite à des évaluations très récentes; mesures en cours de mise en œuvre dont le point d'achèvement n'est pas facile à déterminer; et mesures dont le démarrage est en attente d'autres décisions liées à des politiques ou à des stratégies.

2.4.1 Financement

42. Outre celles issues de l'évaluation du financement des activités du PAM, des recommandations relatives au financement ont été formulées dans le cadre de cinq autres évaluations. Une recommandation à caractère général, issue de l'évaluation des PSP mis en œuvre à titre pilote, invitait à remédier aux contraintes qui pèsent sur les financements afin que ceux-ci puissent gagner en souplesse et en prévisibilité, alors que dans le cadre des autres évaluations, il était recommandé d'intensifier les efforts de collecte de fonds ou de renforcer les allocations de ressources en faveur des domaines d'activité considérés. Ces questions ont toutes été abordées et brièvement présentées dans le rapport de l'évaluation stratégique du financement des activités du PAM.

¹³ Bureau de l'évaluation du PAM. 2020. *Note technique: Qualité des recommandations des évaluations*.

¹⁴ S'agissant des partenariats, les accords de partenariat conclus avec des partenaires externes n'ont pas encore tous été révisés. Concernant la gestion et le suivi de la performance, une mesure d'application était en attente de l'approbation du Cadre de résultats institutionnels révisé, et une autre de l'achèvement des directives du Bureau de l'évaluation pour la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les évaluations relatives aux PSP.

43. Il ressortait de l'évaluation du financement des activités du PAM que ce dernier était parvenu à mobiliser des ressources, mais qu'il n'avait pas remédié aux disparités existantes au niveau des activités financées. Il a été recommandé que le PAM s'emploie à conserver les financements existants et à les accroître, et cela en veillant à s'exprimer d'une seule voix et à agir en conséquence au regard de son mandat et de ses priorités (recommandation 1); à intensifier les efforts afin d'obtenir des financements pour ses activités de développement (recommandation 2); à mettre pleinement en œuvre la stratégie relative au secteur privé (recommandation 3); et à redoubler d'efforts afin que les objectifs de la feuille de route intégrée puissent être pleinement réalisés (recommandation 6). Par ailleurs, il était recommandé que le PAM investisse davantage dans les fonctions de mobilisation de ressources et de communication ainsi que dans ses capacités organisationnelles (recommandation 5) et qu'il améliore les processus d'affectation des ressources (recommandation 7) et les mécanismes de préfinancement (recommandation 8).
44. Le PAM a pris des mesures dans tous ces domaines. Néanmoins, l'examen a permis de conclure que certaines sont encore en cours d'application, comme indiqué ci-après, et qu'il est encore trop tôt pour pouvoir tirer des conclusions sur les mesures prises à l'égard de certains des problèmes les plus systémiques mis en évidence dans l'évaluation.
- *Recommandation 2* – Les interventions propres à consolider le socle de financement des activités du PAM visant à changer la vie des bénéficiaires, y compris par une offre de développement sur mesure, la collecte d'informations sur la coopération et l'investissement dans les capacités organisationnelles ont démarré, mais elles ne peuvent pas encore être considérées comme étant pleinement mises en œuvre. Un plan global pour le renforcement du socle de financement des activités visant à transformer les existences n'a pas encore été élaboré, mais les bases commencent à en être jetées. Un "fonds de transformation" devrait être présenté au Conseil d'administration en 2022.
 - *Recommandation 5* – Les mesures visant à consolider les capacités du PAM en vue d'améliorer les services liés au financement sont en cours d'application. À cet égard, le PAM dispose d'un vivier de plus en plus riche dans lequel puiser pour renforcer ses équipes de spécialistes, afin d'être à même d'établir de nouveaux partenariats, de faire appel à des ressources dédiées dans des domaines tels que la problématique femmes-hommes et la résilience, de mobiliser des ressources pour le recrutement et la planification stratégique des effectifs recrutés sur le plan national ou spécialisés, et d'accéder à de nouvelles sources de financement à grande échelle.
 - *Recommandation 6* – Il est difficile d'établir dans le cadre du présent examen dans quelle mesure le financement des activités s'est conformé à l'évolution des ambitions du PAM et à la volonté d'améliorer la transparence telles qu'exposées dans la feuille de route intégrée. Il semble que des divergences de vues demeurent, de la part des parties prenantes internes et externes, quant à la hiérarchie des priorités de financement entre les situations d'urgence de grande ampleur et les autres activités du PAM. L'étude n'a pas permis de déterminer si les efforts mis en œuvre avaient contribué à améliorer le contrôle, l'encadrement ou la définition des priorités applicables, et ainsi à renforcer au maximum l'efficacité des activités de collecte de fonds, notamment en réduisant le risque d'une concurrence interne au PAM autour des mêmes sources de financement.

- *Recommandation 7* – Compte tenu de l'importance donnée à l'obtention de financements souples et prévisibles à l'appui des activités à mener au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix, il demeure nécessaire de relier les ressources aux résultats et d'investir dans la production de données factuelles. La prise de décisions concernant les ressources allouées aux initiatives internes doit être plus rapide et plus transparente. Telle est l'intention sur laquelle repose l'opération de budgétisation stratégique ascendante, mais il faudra du temps et un engagement institutionnel renforcé pour faire en sorte que le PAM détermine les priorités d'allocation de ressources et assure le suivi des résultats dans le respect de l'obligation de rendre des comptes et de la transparence.
- *Recommandation 8* – Pour riposter à la pandémie de COVID-19, le PAM s'est appuyé sur ses mécanismes de préfinancement et sur un fonds d'affectation spéciale et un compte spécial récemment créés à cet effet; l'objectif était d'accélérer les interventions menées dans les pays et en son sein et de compenser les déficits de financement dont pâtissent la couverture et la continuité de ses interventions, déficits qui résultent d'une base de financement fondée sur des contributions volontaires et en grande partie préaffectées. Le PAM réfléchit déjà à la manière d'améliorer ses systèmes et processus de financement pour mieux faire face aux situations d'urgence mondiales à venir¹⁵.

2.4.2. Ressources humaines

45. L'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) a permis de constater que des progrès avaient été accomplis au regard des quatre impératifs énoncés dans la stratégie, en particulier dans les domaines suivants: gestion de la performance; renforcement des connaissances et des compétences des employés; amélioration des possibilités offertes aux membres du personnel recrutés sur le plan national et de leur parcours professionnel; et renforcement de l'obligation de rendre des comptes qui revient aux hauts responsables et de leurs compétences en matière d'encadrement et de gestion. Néanmoins, l'évaluation a aussi révélé que la stratégie présentait des lacunes, tenant en particulier à une certaine négligence de la problématique femmes-hommes et de la diversité, et que les employés avaient généralement le sentiment qu'il existait des inégalités entre eux et que les processus de recrutement et de promotion manquaient de transparence. Six recommandations ont été formulées, portant sur des questions telles que la gestion du changement organisationnel, le renforcement de l'obligation de rendre des comptes qui revenait aux superviseurs et la communication sur les problèmes relatifs aux ressources humaines, qui devait être améliorée.
46. Trois recommandations portent directement sur le contexte, la situation et la gestion du personnel du PAM. Elles sont indiquées au tableau 6, accompagnées d'une évaluation de leur application.

¹⁵ Bureau de l'évaluation du PAM. 2022. *Evaluation of the WFP Response to the COVID-19 Pandemic*.

TABLEAU 6: RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL, CONCERNANT DIRECTEMENT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recommandation	État d'avancement
1: Élaborer une nouvelle politique axée sur le personnel, portant en particulier sur les questions suivantes: la culture organisationnelle; l'égalité femmes-hommes, la diversité et l'inclusion; les modalités contractuelles, qui doivent être souples et équilibrées; et la gestion de la performance.	Une nouvelle politique en matière de personnel, répondant à tous les éléments de la recommandation, a été adoptée.
3: Réviser la stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines en mettant l'accent sur le rôle de la Division des ressources humaines, y compris les tâches, les capacités et la motivation du personnel des ressources humaines.	Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines a été élaborée.
5: Étudier les modalités contractuelles existantes, y compris la planification systématique des effectifs à tous les niveaux de l'organisation.	Les examens de l'organisation des bureaux de pays ont été réalisés et plus de 1 200 postes d'administrateurs recrutés sur le plan national et pour une durée déterminée ont été créés. Un nouveau cadre de gestion des effectifs a été adopté. La planification des effectifs a été menée à bien au niveau mondial, elle est maintenant bien avancée en ce qui concerne les différentes fonctions et elle est amorcée pour les bureaux de pays.

47. La recommandation 3 concerne la fonction "Ressources humaines" au PAM, tandis que les recommandations 1 et 5 portent sur des questions qui ont une incidence directe pour les employés, à tous les niveaux du PAM.
48. Les questions relatives aux ressources humaines sont également prises en compte dans sept recommandations issues de six autres évaluations. Six de ces recommandations préconisent de renforcer les ressources humaines disponibles pour le domaine d'activité considéré, et cela par des moyens divers tels que la planification des effectifs, la création de nouveaux postes de spécialistes, l'établissement d'une liste de réserve, l'élaboration ou la mise à jour des profils d'emploi, l'attention portée à la nécessité d'adapter les types de contrats aux besoins et le renforcement des capacités du personnel déjà en poste. La septième recommandation invite à incorporer la diversité et l'inclusion dans le nouveau cadre de responsabilités applicable aux ressources humaines. Toutes les mesures visant à donner suite à ces sept recommandations sont en cours d'application ou ont été partiellement mises en œuvre.
49. Dans l'ensemble, une grande attention est portée aux ressources humaines tant dans la nouvelle politique en matière de personnel que dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, qui ont été approuvés en juin et en novembre 2021, respectivement. Toutefois, il faudra du temps pour que la nouvelle politique et le Plan stratégique se concrétisent au niveau des pratiques suivies en matière de ressources humaines dans l'ensemble du PAM, et certaines des mesures visant à donner suite aux recommandations ne peuvent donc pas encore être considérées comme étant pleinement mises en œuvre, ni déjà classées.

50. Les recommandations relatives à la problématique femmes-hommes, à la diversité et à l'inclusion ont été prises en compte dans la nouvelle politique en matière de personnel, et l'engagement en faveur d'un environnement de travail inclusif a été réaffirmé dans le nouveau Plan stratégique. Néanmoins, l'inclusion, la diversité et l'équité femmes-hommes au niveau des effectifs du PAM doivent faire l'objet d'un suivi constant, à l'aide des indicateurs de performance clés définis dans le plan de suivi et d'établissement de rapports de la politique en matière de personnel, et le cadre de responsabilités tenant compte de la problématique femmes-hommes est encore en cours d'élaboration. Les autres recommandations ayant trait aux ressources humaines portent généralement sur les capacités techniques ou opérationnelles des fonctions du PAM qui font l'objet de chaque évaluation. Certaines d'entre elles appellent à renforcer les effectifs dans les principaux domaines techniques; plusieurs invitent à modifier les modalités contractuelles et les descriptions de fonctions ou à renforcer le suivi de la performance; et toutes préconisent des activités de formation supplémentaires ainsi que le renforcement des capacités. Ces questions sont abordées de façon générique dans les trois recommandations susmentionnées issues de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel. Les principales questions qui doivent faire l'objet d'une attention constante sont indiquées ci-après.
51. Le renforcement des capacités techniques du personnel est l'un des trois "catalyseurs" sur lesquels repose la théorie du changement relative à la politique en matière de personnel. Des effectifs et des compétences en phase avec les besoins organisationnels du PAM sont l'un des engagements fondamentaux énoncés dans cette politique. Par ailleurs, en matière de capacités, les domaines de responsabilité sont clairement définis, s'agissant des questions transversales dont s'occupe le Département de la culture organisationnelle, des capacités techniques propres aux divisions fonctionnelles dans leurs domaines de compétence respectifs et des capacités que fournissent les bureaux de pays et les bureaux régionaux sur le terrain. Dans tous les domaines fonctionnels couverts par les dix évaluations considérées, les activités recommandées aux fins du renforcement des capacités ont démarré et l'examen des recommandations issues des dix évaluations a permis de constater que l'application des mesures préconisées était généralement en bonne voie; néanmoins, du fait de leur nature, celles-ci ne sont pas limitées dans le temps, si bien qu'elles ne pourront jamais être considérées comme pleinement mises en œuvre.
52. Les problèmes relatifs aux effectifs et aux modalités contractuelles qui ont été soulevés dans le cadre de cinq des évaluations considérées sont plus complexes à résoudre en raison de difficultés tenant à la mobilisation de ressources. La Division des ressources humaines a reconnu que le PAM avait trop souvent recours à des contrats de courte durée et à des contrats de consultants, et des efforts concertés sont actuellement déployés pour régler la question. Le projet d'adaptation structurelle, lancé en 2018, est désormais achevé et les processus qui en découlent sont généralisés sur le terrain; le PAM s'emploie maintenant à concrétiser la planification stratégique des effectifs dans les unités fonctionnelles et les bureaux de pays. Six plans fonctionnels ont été établis et quatre sont en cours d'élaboration, tous devant être achevés en 2022. Un nouveau cadre de gestion des effectifs a également été mis en place; il devrait permettre de faire évoluer la situation en ce qui concerne le recours aux contrats de courte durée.

3. Conclusions et recommandations

3.1 Conclusions

53. **Conclusion 1** – Le taux d'acceptation par la direction des recommandations issues des dix évaluations de portée globale est élevé et leur utilité est pleinement reconnue, contribuant à faciliter la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Ces aspects positifs masquent néanmoins le fait que, bien souvent, les recommandations issues des évaluations de politiques et de stratégies comprennent un trop grand nombre d'indications détaillées d'ordre opérationnel et, de ce fait, sont assorties d'échéances irréalistes qui ne tiennent pas compte de l'interdépendance entre les mesures à mettre en œuvre, ce qui entrave l'application des recommandations.
54. **Conclusion 2** – L'approche participative employée et les conseils que dispense le Bureau de l'évaluation pour guider l'élaboration des recommandations sont suffisants et ont permis de remédier dans une large mesure à ces difficultés; toutefois, d'autres facteurs sous-jacents d'ordre stratégique et organisationnel, tels que la nécessité d'adopter une perspective institutionnelle qui permette de prendre en compte les priorités concurrentes, le contexte dans lequel s'inscrivent les stratégies et les programmes, les ressources humaines et financières disponibles, le taux de renouvellement relativement élevé du personnel du PAM et la forte proportion de membres du personnel titulaires de contrats de consultants ou de contrats de courte durée, méritent une plus grande attention si l'on veut améliorer les recommandations issues des évaluations thématiques et leur application.
55. **Conclusion 3** – La formulation des réponses de la direction et leur contenu conditionnent dans une large mesure l'efficacité et l'efficience de l'application des recommandations convenues. Les réponses formulées par la direction pour cinq des dix évaluations considérées sont pleinement conformes à la nécessité de donner suite aux recommandations par des mesures appropriées (pertinence) dont les résultats sont mesurables, les principaux responsables clairement désignés et les échéances réalistes. L'obtention de notes peu élevées au regard de l'applicabilité des mesures indiquées est susceptible de peser sur les résultats stratégiques et opérationnels du PAM.
56. **Conclusion 4** – Il est essentiel que les principaux membres du personnel concernés et les futurs responsables de la mise en œuvre des mesures soient associés à l'élaboration des réponses de la direction, 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 à susciter l'adhésion aux plans d'action et leur appropriation, qui sont indispensables. Il convient de porter toute l'attention voulue à la répartition judicieuse des rôles et des responsabilités ainsi qu'aux délais d'exécution.
57. **Conclusion 5** – Les mesures à mettre en œuvre pour donner suite aux évaluations sont définies dans les réponses de la direction, telles qu'approuvées par le Conseil d'administration. Toutefois, dans certains cas, le personnel chargé de leur mise en œuvre a fait observer que les rapports d'évaluation dans lesquels figuraient les recommandations donnaient des indications plus claires que les mesures énoncées par la direction dans ses réponses. L'application des mesures fait l'objet d'un suivi au moyen du système R2, mais pour environ un tiers des mesures classées et censées être intégralement appliquées selon les indications figurant dans ce système, l'examen n'a pas permis de confirmer que c'était bien le cas.

58. **Conclusion 6** – Le constat est que les contraintes liées aux ressources humaines et financières sont des facteurs déterminants qui compromettent l'application des recommandations et la mise en œuvre des mesures indiquées par la direction pour y donner suite. Des mesures visant à améliorer la transparence dans la hiérarchisation des priorités d'affectations de fonds sont en cours d'application, mais cet aspect exige une attention particulière. Par ailleurs, les évaluations thématiques aboutissent généralement à des recommandations appelant à des affectations de ressources fondées sur la seule prise en compte du thème ou secteur spécifique sur lequel elles portent; pour sa part, la direction accepte parfois trop facilement ces recommandations, alors qu'elle devrait plutôt adopter une perspective plus large, à l'échelle du PAM, et tenir compte des priorités concurrentes. L'application des recommandations est aussi subordonnée à la poursuite de la contribution à la gestion et à la coordination des programmes et processus transversaux et intégrés et de la planification fonctionnelle des effectifs, ainsi qu'au respect de l'obligation de rendre des comptes.
59. **Conclusion 7** – Les principaux thèmes stratégiques sur lesquels portent les recommandations issues des évaluations considérées sont le financement et les ressources humaines, qui font aussi l'objet de l'évaluation stratégique du financement des activités du PAM et de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel portant sur la période 2014-2017. Certaines mesures sont encore en attente, aussi l'examen ne permet-il pas de tirer des conclusions concernant certains des problèmes les plus systémiques; par exemple, il n'a pas été possible de déterminer avec certitude si les mesures prises ont contribué à améliorer le contrôle, l'encadrement ou la définition des priorités, et ainsi à renforcer le plus possible l'efficacité des activités de collecte de fonds, notamment en réduisant le risque d'une concurrence interne au PAM autour des mêmes sources de financement.
60. **Conclusion 8** – Deux domaines prioritaires méritent que le PAM continue d'y prêter attention. S'agissant des moyens financiers, les questions encore en suspens ont trait à la planification globale des activités de développement, au renforcement continu des capacités afin d'améliorer les services liés au financement, à la prise de décisions rapide et transparente concernant l'affectation des ressources internes et à la place des mécanismes de préfinancement en tant que source de financement durable des opérations du PAM. Toutes les questions relatives aux ressources humaines signalées lors des évaluations ont été traitées dans le cadre de la politique du PAM en matière de personnel et du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025. Comme ces documents sont très récents, les mesures préconisées sont encore en cours d'application, même si toutes ont été mises en route. Aucune lacune n'a été constatée dans l'application des recommandations; néanmoins, le renforcement des capacités du personnel et la gestion des effectifs doivent faire l'objet d'une attention constante et les recommandations à cet égard ne pourront jamais être considérées comme pleinement appliquées.

3.2 Recommandations

61. **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:
- 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.
62. **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:
- 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;
 - 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;
 - 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.
63. **Recommandation 3** – Lors de l'élaboration d'une réponse de la direction, procéder à un examen critique des recommandations. Il s'agit notamment:
- 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.

64. **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:
- 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.
65. **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:
- 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.
 - 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.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

EQAS	système d'assurance qualité des évaluations
PSP	plan stratégique de pays