



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 21 mai 2020

WFP/EB.A/2020/7-D/Add.1

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Réponse de la direction aux recommandations issues de la synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de politiques du PAM (2011-2019)¹

Contexte

1. On trouvera dans le présent document la réponse de la direction aux recommandations issues de la synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de politiques du PAM (2011-2019) établie par le Bureau de l'évaluation².
2. La synthèse regroupe les éléments factuels et les enseignements tirés de neuf évaluations de politiques menées entre 2011 et 2019.
3. Six recommandations y ont été formulées.
4. L'engagement pris au plus haut niveau du PAM d'agir de façon coordonnée dans le respect d'un cadre d'action institutionnel est tenu, comme l'attestent les éléments suivants:
 - La priorité accordée au plus haut degré de qualité pour les programmes du PAM. Il n'est possible de parvenir à ce niveau d'efficacité qu'en disposant d'un cadre d'action cohérent, qui appuie l'exécution des plans stratégiques de pays. Ce cadre d'action et les

¹ Dans le cas des synthèses d'évaluation, le rapport de synthèse est l'équivalent d'un rapport succinct d'évaluation individuelle.

² WFP/EB.A/2020/7-D.

Coordonnateurs responsables:

Mme V. Guarnieri
Sous-Directrice exécutive chargée du
Département de l'élaboration des programmes
et des politiques
tél.: 066513-2200

M. D. Kaatrud
Directeur
Division des programmes – action humanitaire et
développement
tél.: 066513-2203

- directives y associées doivent donc être pertinents et réalistes et servir de base pour l'élaboration de programmes de portée régionale ou nationale.
- La priorité institutionnelle accordée à la simplification et à l'efficacité. Elle constitue une incitation supplémentaire à rationaliser le cadre d'action institutionnel, sur la base du principe de cohérence des politiques. Sous la conduite de la Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, les activités correspondantes seront exécutées par l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques, présidée par le Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement.
 - La transformation du Groupe de haut niveau chargé de la gestion en Comité chargé de la supervision et des politiques. Constitué de hauts responsables de l'ensemble du PAM, dont le Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement, le Comité chargé de la supervision et des politiques sanctionne des politiques et des instruments de politique et se consacre à la mise en œuvre des recommandations issues des activités de contrôle ainsi qu'à la gestion des risques auxquels le PAM est exposé.
5. L'essentiel des activités nécessaires à l'application des recommandations 1 à 5 du rapport de synthèse sera exécuté sous la conduite de la Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et la supervision directe du Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement, en sa qualité de président de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques. Celle-ci, qui a vu le jour au cours du quatrième trimestre de 2019, est appelée à devenir un groupe de travail institutionnel dans le courant de 2020.
6. On trouvera dans le tableau récapitulatif suivant les mesures que la direction prévoit de prendre, ainsi qu'un échéancier pour leur mise en œuvre.

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS FACTUELS ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES DU PAM (2011-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1 Préciser et confirmer le cycle d'élaboration des politiques.</p> <p>Mesures spécifiques Mettre à jour le document de 2011 sur l'élaboration des politiques afin d'y inclure:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un ensemble de définitions permettant de différencier les règles et règlements du PAM, les stratégies, les politiques, les notes d'orientation, etc., qui comporte une définition pour chacun de ces éléments; ➤ une typologie claire des politiques qui précise la hiérarchie normative et différencie (au minimum) les documents relatifs aux programmes, aux questions transversales et aux thématiques institutionnelles; ➤ des catégories actualisées pour les documents soumis au Conseil d'administration, que ce soit pour approbation, examen ou information; ➤ des critères précis permettant de définir le moment où l'élaboration d'une politique (par opposition à un autre type de document) peut être lancée; ➤ un cycle révisé des politiques, y compris une chaîne de responsabilité pour les différents types de documents (voir la recommandation 2, ci-dessous); ➤ un délai maximal de cinq ans, au-delà duquel la révision, la mise à jour ou la suppression de la politique devrait être soumise à approbation – après une évaluation (voir recommandation 2). 	<p>Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement (en sa qualité de président de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques); Secrétariat du Conseil d'administration</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Conformément aux indications de la Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, le Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement a institué une équipe chargée du cycle des politiques.</p> <p>Cette équipe spéciale est chargée de superviser l'examen et l'actualisation du document relatif à l'élaboration des politiques adopté en 2011. En juin 2021, un document actualisé devrait être soumis pour examen au Comité chargé de la supervision et des politiques.</p> <p>L'équipe spéciale est déjà à pied d'œuvre et a formulé des recommandations inspirées de la recommandation 1 du présent rapport de synthèse.</p>	<p>Juin 2021</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS FACTUELS ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES DU PAM (2011-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 2 Préciser la gouvernance des politiques et les procédures de responsabilisation</p> <p>2a. Confirmer l'attribution des responsabilités pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) lancer l'élaboration d'une politique dans un domaine donné (plutôt que de laisser cette responsabilité à des unités distinctes); ii) assurer la cohérence des politiques grâce au cadre d'action (voir la recommandation 3, ci-dessous); iii) approuver les stratégies et donner une approbation provisoire aux politiques avant l'approbation par le Conseil d'administration (pour toutes les politiques). <p>2b. Exiger un échange régulier – par l'intermédiaire de la Division des politiques et des programmes et du Secrétariat du Conseil d'administration – avec le Conseil d'administration en ce qui concerne l'approbation des politiques et le point sur leur mise en œuvre.</p> <p>2c. Confirmer le processus de suppression d'une politique.</p>	<p>Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement (en sa qualité de président de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques); Comité chargé de la supervision et des politiques; Secrétariat du Conseil d'administration</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>a) L'équipe spéciale chargée du cycle des politiques s'emploiera à élaborer des directives et à définir des paramètres à l'intention des responsables du contenu des politiques en ce qui concerne la mise en application des politiques, leur alignement sur les cadres institutionnels et les modalités d'approbation.</p> <p>b) La Division des programmes – action humanitaire et développement examine le programme de travail établi par le Secrétariat du Conseil d'administration et adresse des commentaires en retour quant à la pertinence et aux possibilités d'application pratique des thèmes retenus pour les politiques et des échéanciers fixés.</p> <p>c) Sous la conduite d'acteurs internes tels que le Bureau des services juridiques et le Bureau de l'évaluation, l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques élaborera des directives et déterminera des paramètres à l'intention des responsables du contenu des politiques, ou lorsqu'il sera envisagé d'abroger une politique.</p>	<p>Février 2021</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS FACTUELS ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES DU PAM (2011-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 3</p> <p>Définir l'univers des politiques en actualisant le cadre d'action du PAM, la cohérence devant</p> <p>3a. Suivre la typologie définie dans le document actualisé relatif à l'élaboration des politiques évoqué ci-dessus et rationaliser (y compris en les supprimant ou en les fusionnant, le cas échéant) toutes les politiques du PAM.</p> <p>3b. Faire figurer l'ensemble rationalisé de politiques qui en résulte dans un cadre d'action du PAM aligné sur le plan stratégique en vigueur qui:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) définit les aspects essentiels sur lesquels portent les questions clés par politique, stratégie, etc.; ii) recense les points de convergence thématiques (par exemple, entre l'alimentation scolaire, la protection sociale et le renforcement des capacités) et comble les lacunes stratégiques concernées; iii) définit la portée (et les lacunes) des thèmes transversaux tels que la problématique hommes-femmes, la protection et les principes humanitaires; iv) précise clairement les points de cohérence des politiques internes et externes. 	<p>Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement, en sa qualité de président de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM confirme sa détermination à gérer les politiques à tous les stades – définition des besoins; évaluation et révision, le cas échéant; alignement de l'ensemble des politiques institutionnelles sur le cadre d'action du PAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) L'équipe spéciale chargée du cycle des politiques fournira des orientations aux responsables du contenu des politiques en ce qui concerne l'application des typologies et la rationalisation du déroulement du cycle des politiques³. b) Compte tenu de la diversité des politiques institutionnelles qui relèvent du plan stratégique en cours, la Division des programmes – action humanitaire et développement commencera à examiner et à actualiser le recueil des politiques du PAM relatives au plan stratégique dans l'optique de la préparation de la version suivante du document. Ce processus sera mené à l'aune des recommandations 3b. Le cadre d'action sera également pris en compte pour la formulation du prochain plan stratégique. 	<p>Juin 2021</p>

³ Par exemple, un ensemble d'une vingtaine de politiques correspondrait plus ou moins aux cadres d'action d'autres organismes des Nations Unies.

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS FACTUELS ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES DU PAM (2011-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 4</p> <p>Adopter une méthode d'élaboration des politiques assortie de normes plus précises à l'intention du personnel</p> <p>4a. Faire en sorte que toutes les nouvelles politiques en cours d'élaboration reposent sur une méthode d'élaboration des politiques qui combine une base de données factuelles exhaustive et la consultation des employés à tous les niveaux.</p> <p>4b. Faire figurer dans le document révisé relatif à l'élaboration des politiques (ou dans une circulaire du Directeur exécutif) les conditions obligatoires applicables à chaque politique, qui devra notamment s'appuyer sur un socle analytique, être porteuse d'une vision et d'une théorie du changement, définir une position par rapport aux autres acteurs, des responsabilités et des mécanismes de communication des informations, un cadre de résultats et les besoins financiers.</p> <p>4c. Demander à des experts techniques et à l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques de procéder à un examen collégial des nouvelles politiques entrant en vigueur.</p>	<p>Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement, en sa qualité de président de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>a) L'équipe spéciale chargée du cycle des politiques communiquera des directives quant à la conception des politiques aux responsables du contenu des politiques.</p> <p>b) Sous l'égide du Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement et des autres membres de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques, le document relatif à l'élaboration des politiques adopté en 2011 sera réexaminé par l'équipe spéciale⁴.</p> <p>c) Les responsables du contenu des politiques qui prévoient de formuler de nouvelles politiques seront invités à suivre des directives en matière de conception de politiques et de gestion du cycle des politiques. Les directives émanant de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques disposeront que des compétences techniques sont requises pour la formulation des politiques, mais aussi que l'équipe spéciale examinera la procédure suivie pour ce faire et fournira des avis à ce sujet.</p>	<p>Février 2021</p>

⁴ Le document du Bureau de l'évaluation sur les dix principaux enseignements tirés pour assurer la qualité des politiques sera révisé afin d'y faire figurer les nouveaux enseignements tirés de la présente synthèse. Ce document pourrait être utilisé comme référence pour les critères de qualité des politiques.

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS FACTUELS ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES DU PAM (2011-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>4d. Préciser le dispositif essentiel de mise en œuvre requis pour les politiques, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) un plan de mise en application convenu reflétant les différents niveaux de mise en œuvre (Siège, région, pays); ii) une stratégie de diffusion et de communication, en interne et en externe; iii) des documents d'orientation; iv) une stratégie en matière de financement et de ressources humaines; v) un plan de suivi et d'évaluation. 		<p>d) Préalablement au lancement de nouvelles politiques, l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques communiquera aux responsables du contenu des politiques des directives relatives au dispositif essentiel de mise en œuvre et aux principaux facteurs de succès.</p>	
<p>Recommandation 5 Repenser le recueil actuel des politiques Remplacer le recueil actuel des politiques présenté au Conseil chaque année par des mises à jour annuelles du cadre d'action, devant être elles aussi présentées au Conseil d'administration. Ces mises à jour devraient comprendre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ des éléments d'appréciation qualitatifs sur les domaines dans lesquels des progrès ont été réalisés, les lacunes qui subsistent, etc., en mettant particulièrement l'accent sur les questions systémiques; ➤ des informations actualisées sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation. 	<p>Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement, en sa qualité de président de l'équipe spéciale chargée du cycle des politiques</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement dirigera la révision du recueil des politiques, chaque structure responsable du contenu de politiques faisant l'objet d'un examen en propre. Cette procédure impliquera des mises à jour qualitatives portant sur la progression de la mise en œuvre des politiques et sur les évaluations.</p>	<p>Novembre 2020</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS FACTUELS ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES DU PAM (2011-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 6</p> <p>Revoir les procédures permettant à la direction d'élaborer des réponses de qualité aux évaluations et d'assurer le suivi des recommandations issues des évaluations.</p> <p>6a. Effectuer une cartographie des processus opérationnels relatifs aux étapes nécessaires à la préparation des réponses de la direction aux évaluations, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ prévoir des mécanismes permettant de vérifier la qualité, la pertinence et la faisabilité des mesures de suivi proposées; ➤ veiller à ce que les questions nécessitant un changement systémique soient prises en charge de manière transversale; ➤ veiller à ce que les réponses de la direction aux différentes évaluations de politiques soient examinées du point de vue de la cohérence interne; ➤ fixer des délais appropriés pour l'élaboration des réponses de la direction. 	<p>Directeur de la Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En consultation avec toutes les parties prenantes, la Division de la planification et de la performance institutionnelles procédera à l'examen de la procédure suivie par la direction pour élaborer ses réponses, pour obtenir que celles-ci soient de la plus haute qualité possible. Les modalités du suivi des mesures prises en application des recommandations issues d'évaluations sont actuellement revues aux fins de l'élaboration – en vue de sa mise en service progressive – du module de gestion des problèmes d'un nouvel outil de suivi des risques et des recommandations (R2) qui permettra de mesurer la progression – et de rendre compte – de l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées et des mesures prises en conséquence.</p> <p>a) Les processus opérationnels seront mis en correspondance avec la procédure actuellement utilisée pour donner suite aux recommandations et révisés, le cas échéant, pour faire en sorte que des calendriers d'exécution adéquats soient fixés pour l'élaboration et l'examen des réponses de la direction. On s'assurera que les mesures de suivi proposées font l'objet de vérifications attestant leur pertinence et leur faisabilité avant mise au point de la version définitive d'une réponse; que des responsabilités intersectorielles ont été définies; que les réponses de la direction sont cohérentes à l'échelle institutionnelle. Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion sera invité à approuver les conclusions de cet examen et les instructions permanentes et directives existantes seront actualisées pour tenir compte de toute modification qui en aura résulté.</p>	<p>Juin 2021</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS FACTUELS ET DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES DU PAM (2011-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>6b. Pour le suivi des mesures convenues afin de donner suite aux recommandations issues des évaluations, et compte tenu de l'engagement pris de réorganiser le système de réponse de la direction du PAM, envisager ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ inclure des critères pour rendre compte des progrès réalisés par rapport aux recommandations issues des évaluations; ➤ présenter et vérifier les données factuelles; ➤ prévoir un examen formel par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion des progrès réalisés (y compris des systèmes permettant de saisir un échelon supérieur de la hiérarchie lorsque les mesures convenues ne sont pas suffisamment prises); ➤ prévoir des rapports intérimaires, dont une évaluation quantitative et une analyse qualitative des résultats obtenus et des lacunes. 		<p>b) Le module de gestion des problèmes devrait être déployé à l'échelle mondiale en septembre et octobre 2020. La Division de la planification et de la performance institutionnelles et le Bureau de l'évaluation travaillent en collaboration étroite avec l'équipe de projet relevant de la Division de la gestion globale des risques pour faire en sorte que le module rende possible la vérification des éléments factuels ainsi que l'examen et l'approbation par les hauts responsables avant classement des mesures et recommandations. Des documents et autres supports de formation et d'orientation préciseront les normes applicables pour le compte rendu du suivi de la mise en œuvre.</p> <p>L'examen prévu de la procédure d'élaboration des réponses de la direction aura également pour but d'améliorer les modalités de la remontée d'informations aux échelons hiérarchiques supérieurs et la supervision par la direction du suivi des recommandations; des mises à jour seront alors communiquées au Groupe de haut niveau chargé de la gestion, qui feront l'objet d'un examen régulier par le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation.</p> <p>Le nouvel outil de suivi des risques et des recommandations à l'échelle institutionnelle, entraînera une amélioration significative, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif, des capacités en matière de communication de l'information. Plusieurs options sont à l'étude pour ce qui est de l'adaptation des comptes rendus aux besoins, afin d'améliorer la supervision par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et pour qu'il soit possible de mieux rendre compte de la performance au Conseil d'administration.</p>	