



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 26–30 juin 2023

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 17 mai 2023

WFP/EB.A/2023/7-F

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

## Point sur l'application des recommandations issues des évaluations

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur l'application des recommandations issues des évaluations" (WFP/EB.A/2023/7-F).

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

*Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) 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.*

### Coordonnateurs responsables:

M. L. Bukera  
Directeur, Division de la planification et de la performance institutionnelles et  
Directeur financier adjoint  
courriel: [laurent.bukera@wfp.org](mailto:laurent.bukera@wfp.org)

Mme W. Bigham  
Directrice adjointe  
Division de la planification et de la performance institutionnelles  
courriel: [wendy.bigham@wfp.org](mailto:wendy.bigham@wfp.org)

## Principales constatations

1. Les principales constatations formulées dans le présent rapport, qui correspondent à la fin du premier trimestre de 2023, sont résumées dans les huit paragraphes ci-après.
2. Le taux global de mise en œuvre des 206 recommandations qui devaient être appliquées en 2022 s'est établi à **66 pour cent**. Cela représente une augmentation de 8 points de pourcentage par rapport à 2021 (58 pour cent). En outre, s'agissant des 190 recommandations qui devaient être appliquées en 2021, ce taux était passé à 72 pour cent fin 2022, contre 58 pour cent fin 2021.
3. Le PAM a mis en œuvre 79 pour cent des 206 mesures recommandées qui devaient être menées à leur terme en 2022.
4. Le taux d'application des recommandations issues d'évaluations centralisées auxquelles il devait être donné suite en 2022 a atteint 44 pour cent, tandis que, pour les recommandations issues d'évaluations décentralisées, il s'établissait à 76 pour cent.
5. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux avaient à appliquer 83 pour cent des recommandations qui devaient l'être en 2022; il a été donné suite à 68 pour cent de ces recommandations dans les délais impartis.
6. Parmi les quatre priorités transversales définies dans le Plan stratégique pour 2022-2025 et la politique d'évaluation de 2022, la problématique femmes-hommes reste celle qui fait l'objet du plus grand nombre de recommandations. Sur les 43 recommandations relatives à cette problématique qui devaient être appliquées en 2022, 20 l'avaient été et les 23 autres étaient en train de l'être.
7. Les recommandations qui devaient être appliquées en 2022 portaient sur beaucoup de domaines thématiques, et celles ayant trait à l'alimentation scolaire étaient les plus nombreuses. Trente-six des 61 recommandations portant sur ce thème avaient été mises en œuvre. L'alimentation scolaire est souvent évaluée sous un angle à la fois stratégique (évaluations centralisées globales) et opérationnel (évaluations centralisées consacrées à un pays en particulier et évaluations décentralisées).
8. Entre 2020 et 2022, le taux moyen d'application des recommandations a été légèrement inférieur à 80 pour cent, chiffre qui est proche du niveau de référence de 85 pour cent à atteindre sur une période de trois ans pour dénoter un "niveau élevé d'utilisation" de l'évaluation, comme établi par le Corps commun d'inspection en 2014.
9. Quatre-vingt-onze pour cent des 1 004 recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021 l'avaient effectivement été.

## Contexte et introduction

10. L'évaluation est un élément constitutif, complémentaire et néanmoins distinct du système de gestion de la performance du PAM. Les données dégagées des évaluations contribuent grandement à développer l'apprentissage organisationnel et à faire en sorte que les programmes, les plans, les politiques et les stratégies soient fondés sur des éléments factuels dans l'ensemble du PAM.
11. Le PAM accorde une grande valeur à la fonction d'évaluation, comme en témoigne l'augmentation du nombre d'évaluations qu'il fait réaliser chaque année. Rien qu'en 2022, le PAM a achevé 54 évaluations (27 évaluations centralisées et 27 évaluations décentralisées), soit deux fois plus qu'en 2021 et le chiffre le plus élevé qu'il ait atteint jusqu'à présent. L'engagement pris en faveur de l'évaluation a été renforcé dans la [politique d'évaluation de 2022](#), qui énonce l'ambition du PAM de faire en sorte que l'évaluation fasse partie intégrante de l'ensemble de ses travaux grâce à une fonction d'évaluation qui comprend des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées, lesquelles sont réalisées à la

demande. La politique vise à renforcer la culture de l'apprentissage au PAM et à favoriser l'utilisation systématique de données factuelles pour, à terme, accroître la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde et à la réalisation des objectifs de développement durable.

12. Le PAM met de plus en plus l'accent sur les réponses de la direction aux recommandations issues des évaluations et le suivi de la mise en œuvre. Pour garantir l'indépendance de ce processus, la Division de la planification et de la performance institutionnelles coordonne l'élaboration des réponses de la direction aux évaluations centralisées et assure le suivi de la mise en œuvre à l'échelle du PAM des réponses de la direction à toutes les recommandations issues des évaluations. L'élaboration d'une réponse de la direction est une étape essentielle du cycle d'évaluation au cours de laquelle les principales constatations issues d'une évaluation sont traduites sur le plan opérationnel grâce à l'élaboration de plans d'action assortis de délais destinés à donner suite aux recommandations qui ont été formulées. La direction indique dans ses réponses si elle accepte, accepte partiellement ou n'accepte pas chacune des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.
13. Le présent rapport donne un aperçu des 206 recommandations dont la mise en œuvre devait initialement s'achever en 2022; 85 pour cent avaient été pleinement acceptées, et 14 pour cent partiellement acceptées<sup>1</sup>. Cent quarante-quatre de ces recommandations étaient issues d'évaluations décentralisées, et 62 d'évaluations centralisées. En outre, le présent rapport fait un point sur le taux d'application des recommandations formulées dans le cadre de la précédente politique d'évaluation, qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021.

## Méthode

14. L'analyse présentée dans ce rapport a été établie à partir de l'indicateur de performance clé (IPC) suivant: pourcentage de recommandations issues d'évaluations qui ont été appliquées (ventilées par type d'évaluation). Cet indicateur a été appliqué aux recommandations issues d'évaluations centralisées ou décentralisées du PAM auxquelles il devait être donné suite en 2022.
15. Les recommandations découlant de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique et des plans stratégiques de pays (PSP), des évaluations menées par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et des évaluations conjointes et interorganisations de l'action humanitaire ne sont pas prises en compte dans la présente analyse.
16. La valeur de référence fixée pour l'IPC est de 58 pour cent dans le cas des recommandations qui devaient être appliquées en 2021, selon les données enregistrées au premier trimestre de 2022. La cible de fin d'année est toujours de 100 pour cent.
17. Dans le présent rapport, les taux d'application sont examinés à deux niveaux:
  - l'application des recommandations dans leur intégralité;
  - l'exécution des différentes mesures contribuant à l'application de chaque recommandation.
18. Cela permet au PAM de faire preuve d'une totale transparence et de rendre compte de l'action menée pour ce qui est des recommandations, tout en donnant des indications sur les mesures en cours et les améliorations apportées à cet égard.

---

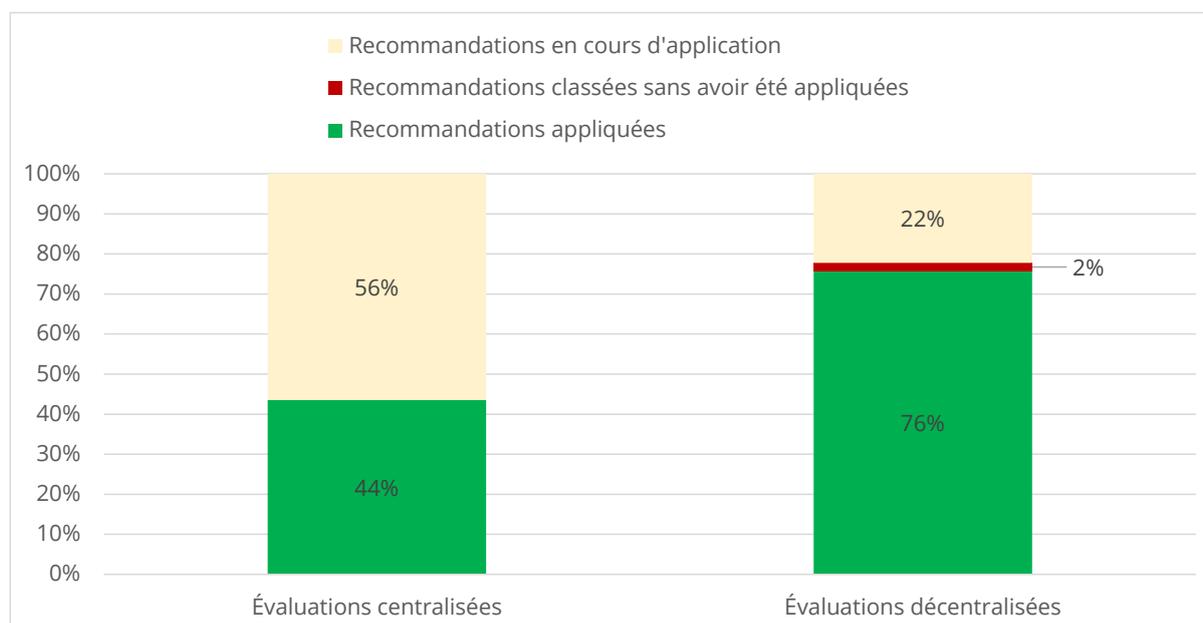
<sup>1</sup> La direction n'a pas accepté 1 pour cent des recommandations qui devaient être appliquées en 2022; la présente analyse ne porte pas sur ces recommandations.

19. Les recommandations appliquées comprennent celles qui ont été considérées comme "classées après avoir été intégralement appliquées" ou "classées après avoir été partiellement appliquées", comme il est indiqué dans la note technique portant sur le calcul de l'IPC. Les recommandations qui n'ont pas été appliquées ont été considérées comme "classées sans avoir été appliquées". Les recommandations non acceptées, comme indiqué dans la réponse de la direction correspondante, et les recommandations classées car devenues caduques ne sont pas prises en compte dans le présent rapport.

### Recommandations qui devaient initialement être appliquées en 2022

20. Au 31 mars 2023, 66 pour cent des 206 recommandations qui devaient être appliquées en 2022 l'avaient été, soit une augmentation de 8 points de pourcentage par rapport au chiffre enregistré au premier trimestre de 2021 (58 pour cent). Dans le cas de 33 pour cent des recommandations issues d'évaluations, l'application se poursuit, et 1 pour cent des recommandations ont été classées sans qu'il y ait été donné suite. Soixante-dix pour cent des recommandations issues d'évaluations qui devaient être appliquées en 2022 découlaient d'évaluations décentralisées<sup>2</sup>; les 30 pour cent restantes découlaient d'évaluations centralisées.
21. La figure 1 fait apparaître les taux d'application par type d'évaluation, soit 44 pour cent pour les recommandations issues d'évaluations centralisées et 76 pour cent pour les recommandations issues d'évaluations décentralisées.

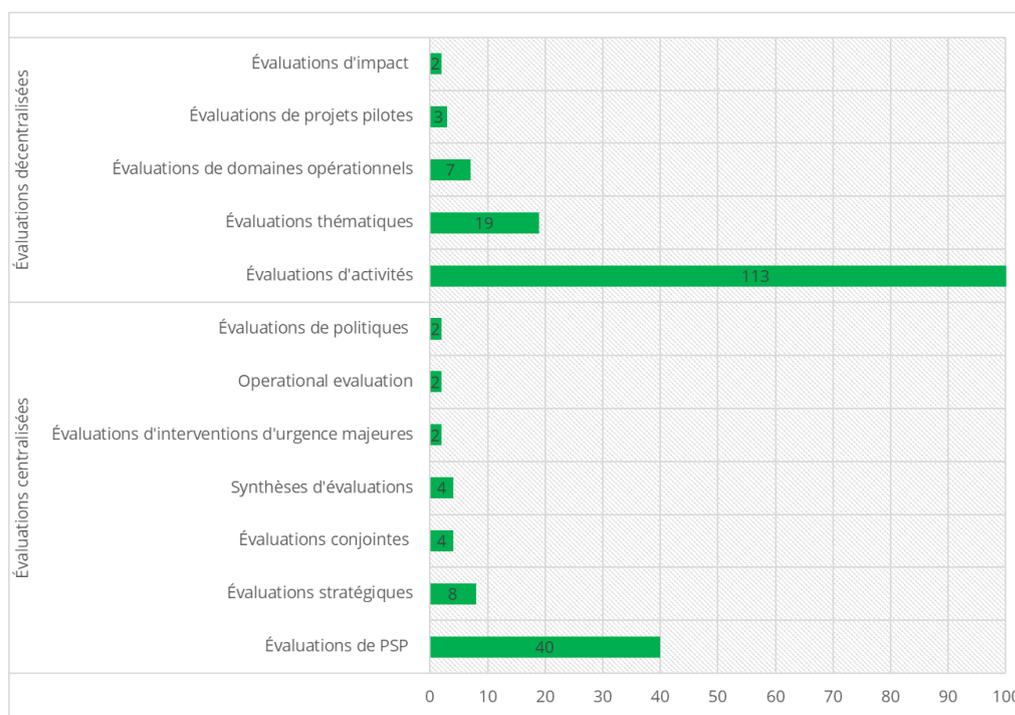
**Figure 1: État d'avancement des recommandations issues d'évaluations du PAM qui devaient être appliquées en 2022, par type d'évaluation**



<sup>2</sup> Les évaluations centralisées sont réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et gérées par celui-ci, puis soumises au Conseil d'administration pour examen. Elles portent principalement sur les stratégies et politiques institutionnelles, les programmes d'envergure mondiale, les enjeux et les domaines thématiques stratégiques, les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central et les PSP. Les évaluations décentralisées sont demandées et gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux ou les divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation. Elles sont conçues pour répondre aux besoins des entités qui en font la demande et ne sont pas soumises au Conseil. Elles peuvent porter sur des activités, des initiatives pilotes, des questions thématiques, des modalités de transfert ou d'autres domaines d'activité aux niveaux infranational, national ou plurinational.

22. La figure 2 présente la ventilation des recommandations issues d'évaluations qui devaient être appliquées en 2022, par catégorie et par type d'évaluation. La plupart des évaluations décentralisées portaient sur des activités<sup>3</sup>; les évaluations de PSP constituaient quant à elles la majeure partie des évaluations centralisées, suivies des évaluations stratégiques et des synthèses d'évaluations.

**Figure 2: Nombre de recommandations issues d'évaluations qui devaient être appliquées en 2022, par type d'évaluation décentralisée ou centralisée**

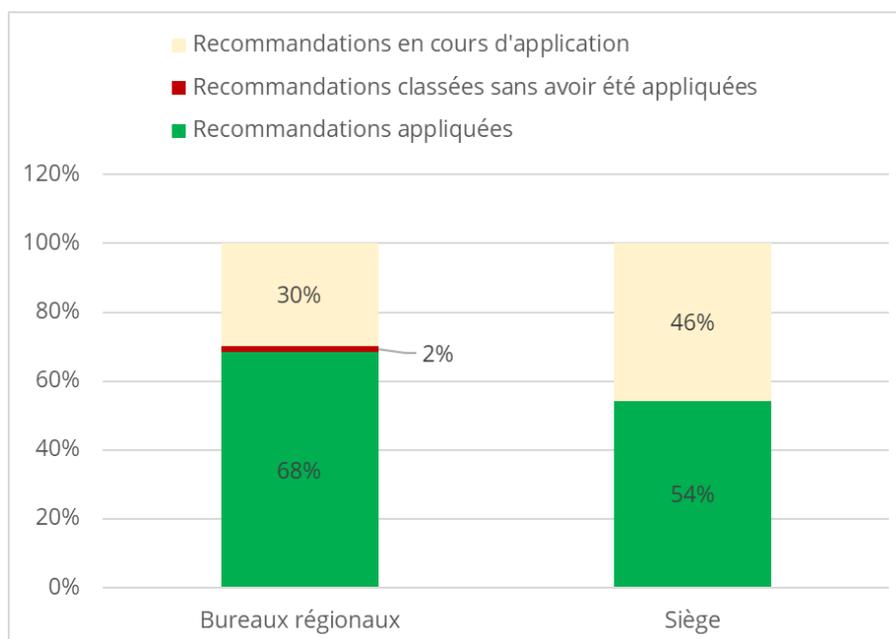


### Aperçu par département du Siège et par bureau régional

23. Les bureaux de pays et le bureau régional dont chacun relève ont assuré l'application de 83 pour cent des recommandations issues des évaluations qui devaient être mises en œuvre en 2022 et, dans 68 pour cent des cas, ils se sont exécutés dans les délais impartis.

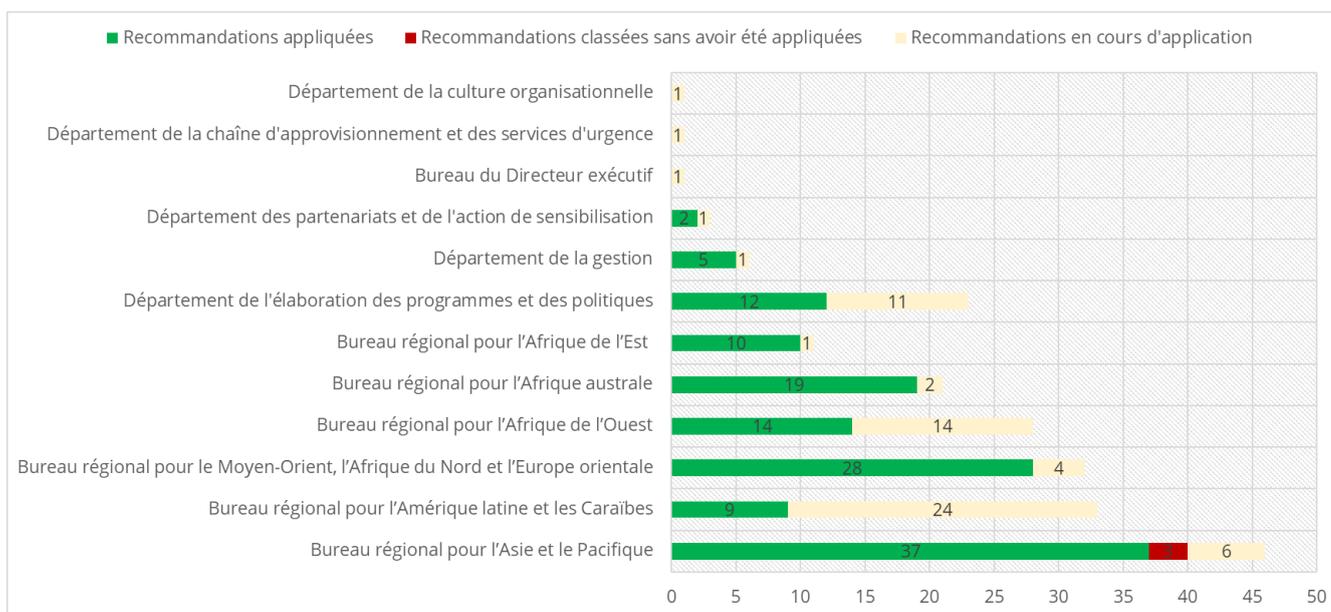
<sup>3</sup> Les évaluations d'activités portent sur les sous-composantes des PSP ou des PSP provisoires. Elles favorisent l'apprentissage relatif à la mise en œuvre d'activités spécifiques en déterminant ce qui fonctionne ou ce qui peut être amélioré, et fournissent des données factuelles aux fins de la reddition de comptes en examinant les résultats obtenus dans le cadre des activités pour les bénéficiaires et les partenaires par rapport aux résultats prévus.

**Figure 3: État d'avancement de l'application des recommandations issues des évaluations au niveau des bureaux régionaux et du Siège en 2022**



24. Vingt-deux pour cent des recommandations qui devaient être appliquées en 2022 relevaient du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, 16 pour cent du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, 16 pour cent du Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale, et 14 pour cent du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest. Comme cela apparaît à la figure 4, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est a enregistré le taux d'application le plus élevé, puisque, dans son cas, 91 pour cent des recommandations issues des évaluations avaient été appliquées dans les délais impartis. Le Bureau régional pour l'Afrique australe a enregistré un taux de mise en œuvre de 90 pour cent, et le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale, un taux de 88 pour cent.
25. Plusieurs variables peuvent avoir une incidence sur le taux d'application des recommandations. Un grand nombre de recommandations qui devaient être appliquées en 2022 relevaient des bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes (33) et l'Afrique de l'Ouest (28); en outre, pour donner suite à ces recommandations, il a fallu prendre davantage de mesures que dans le cas de celles qui relevaient des autres bureaux régionaux. La pénurie de ressources humaines peut aussi avoir des répercussions sur le taux d'application.

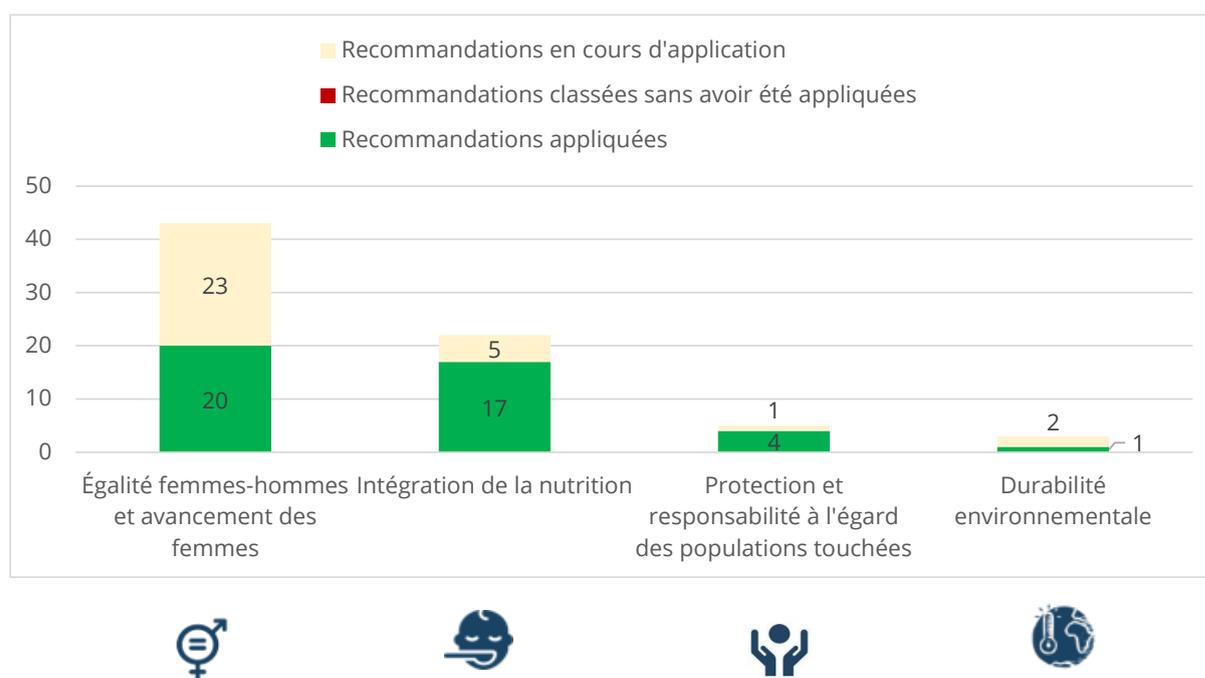
**Figure 4: Répartition des recommandations issues d'évaluations, par département du Siège et par bureau régional, en 2022**



### Accent sur les priorités transversales et les domaines thématiques

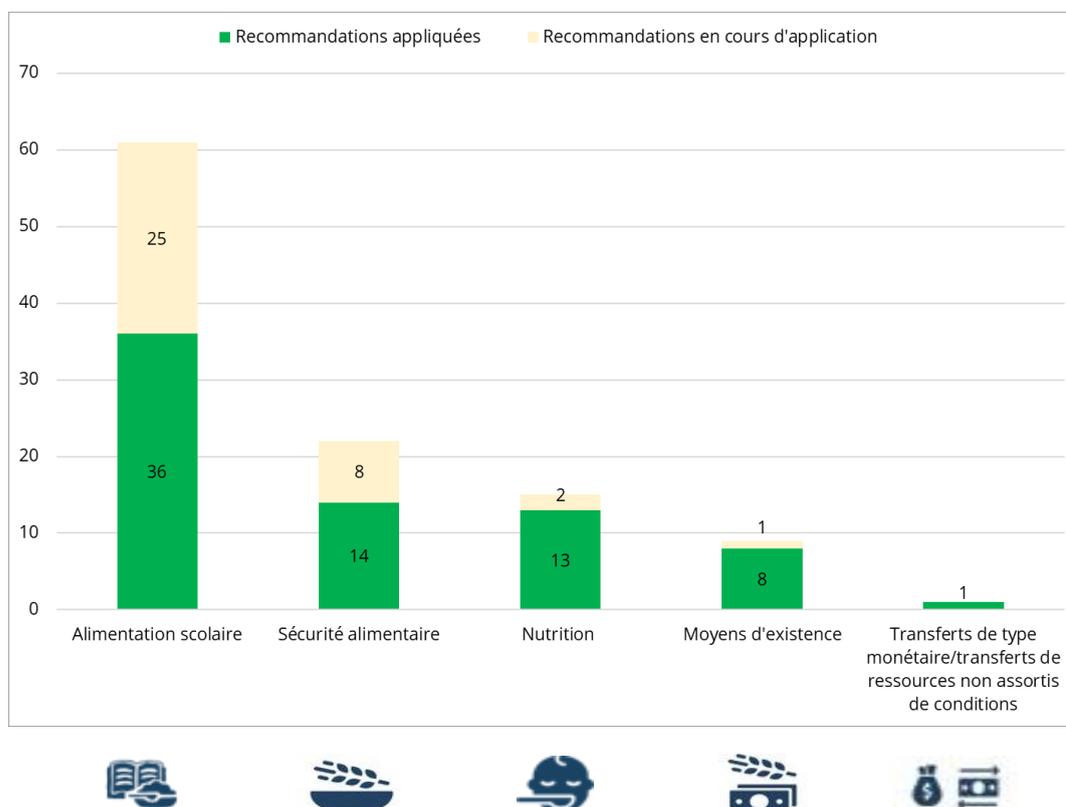
26. La figure 5 présente l'état d'avancement de l'application des recommandations par priorité transversale. Les évaluations ont souvent mis l'accent sur la problématique femmes-hommes, domaine qui doit être pris en compte aux termes de la nouvelle politique d'évaluation.

**Figure 5: Ventilation des recommandations issues d'évaluations du PAM qui devaient être appliquées en 2022, par priorité transversale**



27. La figure 6 montre l'état d'avancement de l'application des recommandations par thème de programme<sup>4</sup>. L'alimentation scolaire est le domaine thématique dans lequel les recommandations formulées ont été les plus nombreuses; cette question est souvent examinée sous un angle à la fois stratégique (dans les évaluations centralisées) et opérationnel (dans les évaluations décentralisées).

**Figure 6: Ventilation des recommandations issues d'évaluations du PAM qui devaient être appliquées en 2022, par thème de programme**

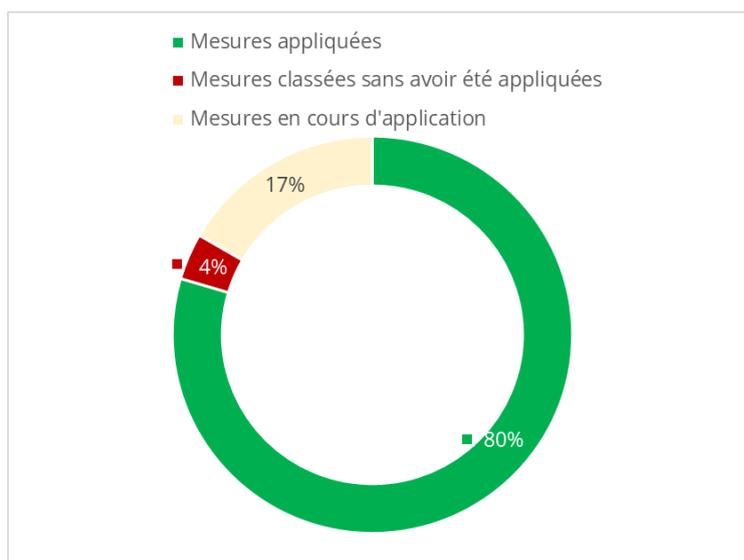


### Point sur les mesures visant à donner suite aux recommandations qui devaient être mises en œuvre en 2022

28. Chaque recommandation est assortie de différentes mesures à prendre, qui doivent toutes être achevées pour que ladite recommandation soit considérée comme appliquée. Le taux de mise en œuvre des mesures permet donc d'apprécier les progrès accomplis sur la voie de l'application intégrale des recommandations malgré les restrictions liées au temps imparti, à l'évolution des priorités et au manque de ressources.
29. Les 206 recommandations qui devaient être mises en œuvre en 2022 comprenaient 607 mesures individuelles, dont 50 pour cent découlaient d'évaluations décentralisées et 50 pour cent d'évaluations centralisées. Le PAM a réussi à mettre en œuvre 79 pour cent de ces mesures; 4 pour cent ont été classées sans avoir été appliquées. La mise en œuvre des 17 pour cent restantes est en cours.

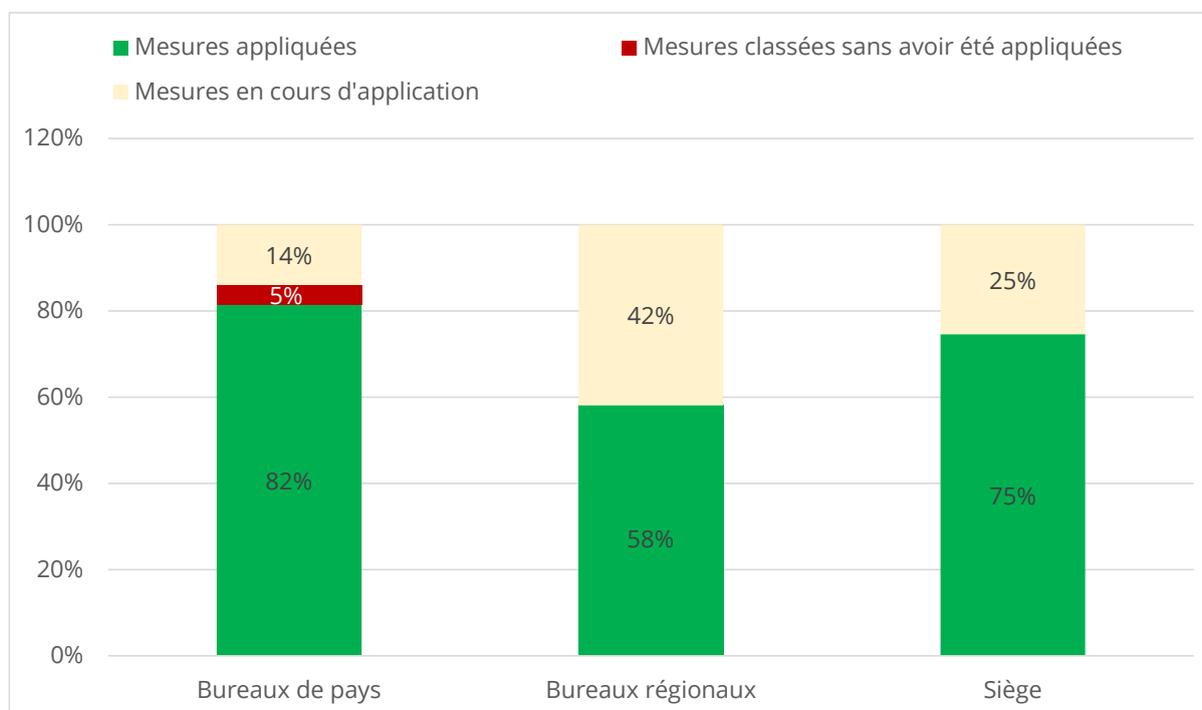
<sup>4</sup> Les thèmes retenus aux fins de la présente analyse sont la sécurité alimentaire, la nutrition, l'alimentation scolaire, le renforcement des capacités, les moyens d'existence/l'assistance alimentaire pour la création d'actifs, l'adaptation et la résilience face aux chocs climatiques et à d'autres chocs, et les transferts de type monétaire/transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture.

**Figure 7: Pourcentage de mise en œuvre des mesures découlant d'évaluations qui devaient être appliquées en 2022**



30. Les bureaux de pays étaient directement responsables de la mise en œuvre de 84 pour cent des mesures prévues pour 2022, tandis que 11 pour cent incombait aux départements du Siège, et 5 pour cent aux bureaux régionaux. Les bureaux de pays ont réussi à classer 82 pour cent des mesures leur incombant, les départements du Siège, 75 pour cent, et les bureaux régionaux, 58 pour cent.

**Figure 8: Taux de mise en œuvre des mesures découlant d'évaluations qui devaient être appliquées en 2022, par entité responsable**

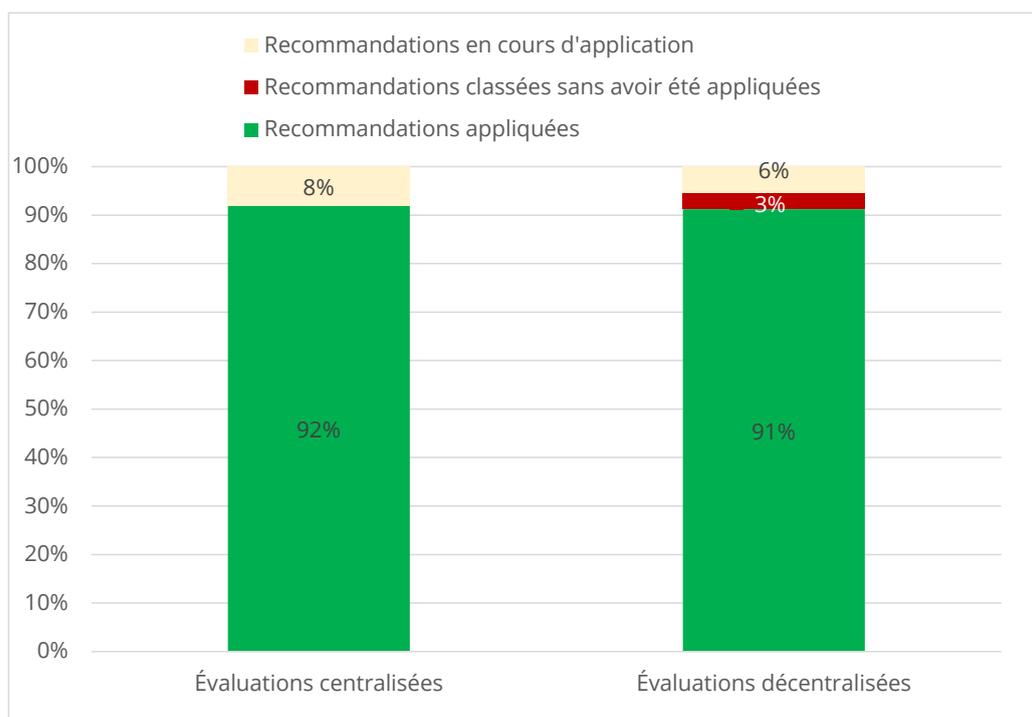


31. On trouvera à l'annexe I une ventilation supplémentaire des taux de mise en œuvre des mesures qui devaient être appliquées en 2022.

## Point sur les recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021

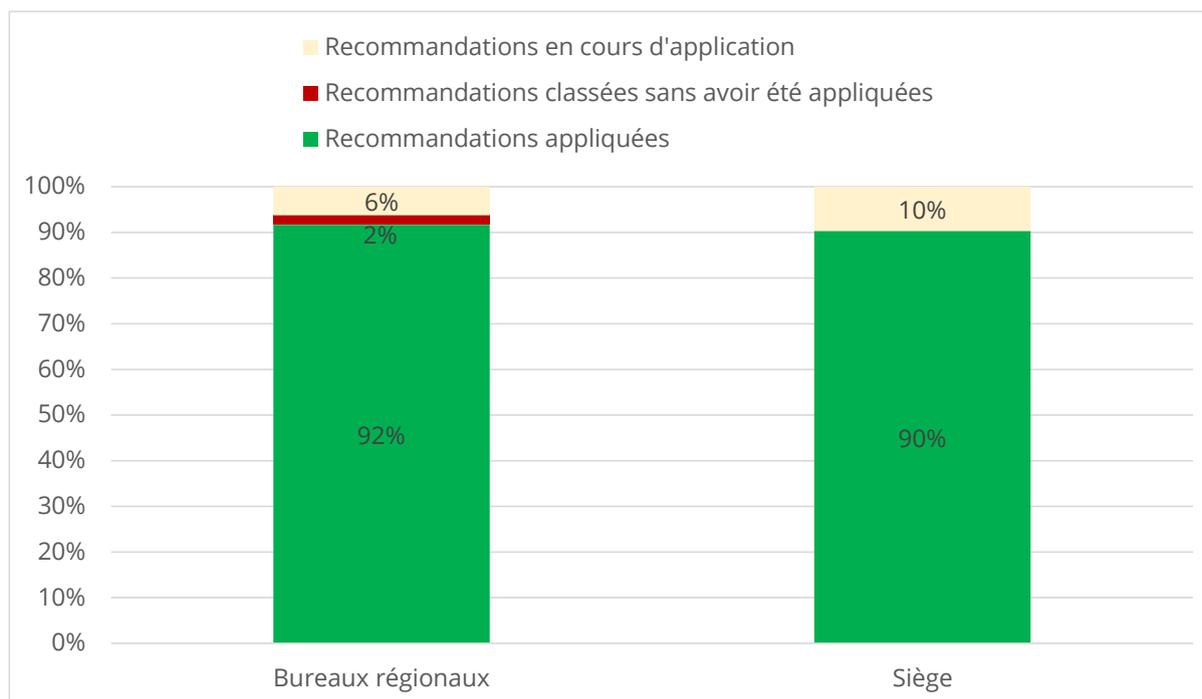
32. À la fin du premier trimestre de 2023, 91 pour cent des 1 004 recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021 l'avaient été; 7 pour cent de ces recommandations étaient en cours d'application et 2 pour cent avaient été classées sans avoir été appliquées.

**Figure 9: Pourcentage d'application des recommandations issues d'évaluations du PAM qui devaient être appliquées pendant la période 2016–2021, par type d'évaluation**



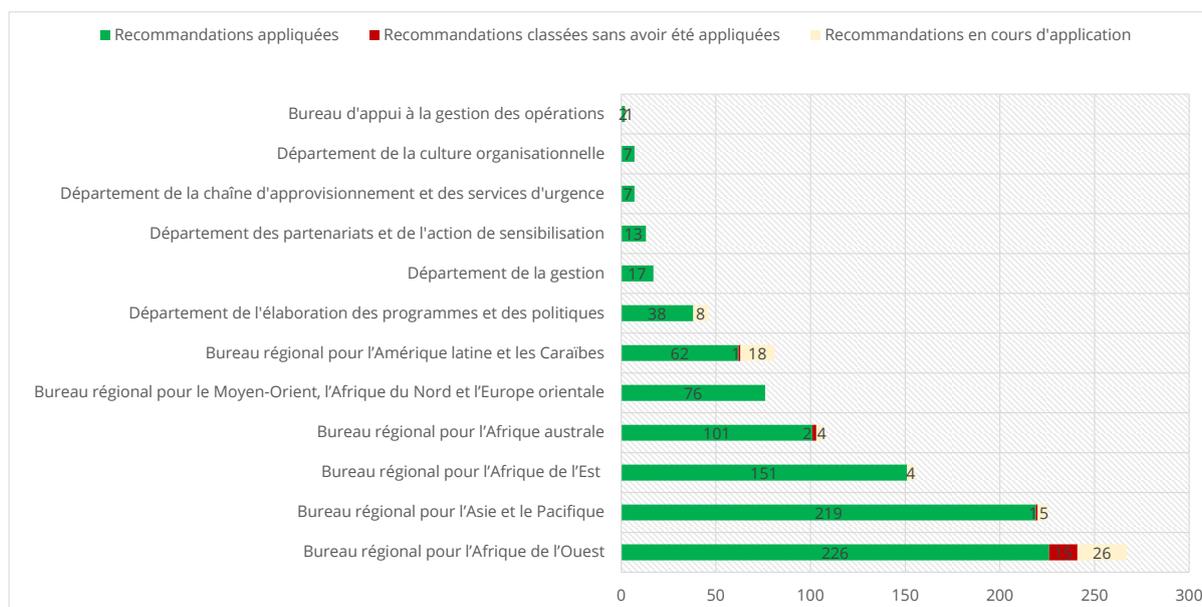
33. Les évaluations décentralisées ont donné lieu à 56 pour cent des recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021; 91 pour cent de ces recommandations ont été classées. Les recommandations issues d'évaluations centralisées ont représenté 44 pour cent de celles qui devaient être appliquées au cours de la même période; 92 pour cent de ces recommandations ont été classées. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux sont chargés de donner suite à 91 pour cent de ces recommandations, les départements du Siège devant s'occuper des recommandations restantes. Ainsi qu'il est indiqué à la figure 10, les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les départements du Siège ont classé plus de 90 pour cent de ces recommandations dans les délais impartis.

**Figure 10: Taux d'application des recommandations issues d'évaluations du PAM, au niveau des bureaux régionaux et du Siège, pour les recommandations qui devaient être appliquées en 2016–2021**



34. Les entités ci-après ont donné suite à toutes les recommandations qu'elles devaient appliquer avant 2022: Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale; Département de la gestion; Département des partenariats et de l'action de sensibilisation; Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence et Département de la culture organisationnelle. Les entités ci-après sont en train de donner suite à des recommandations pour lesquelles le délai imparti est dépassé: Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (26 recommandations), Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (18) et Département de l'élaboration des programmes et des politiques (8). Sur les 66 recommandations qui sont en attente depuis la période 2016–2021, 41 devaient être appliquées en 2021 et seulement 25 devaient l'être au cours d'années précédentes.

**Figure 11: Ventilation des recommandations issues d'évaluations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021, par département du Siège et par bureau régional**



35. Les 1 004 recommandations qui devaient être appliquées entre 2016 et 2021 englobaient 2 112 mesures, dont 47 pour cent découlaient d'évaluations décentralisées, et 53 pour cent d'évaluations centralisées. Le PAM a réussi à mettre en œuvre dans les délais 91 pour cent de ces mesures. Il en a classé 3 pour cent sans les mettre en œuvre et poursuit la mise en œuvre des 6 pour cent restantes.

**Figure 12: Taux de mise en œuvre des mesures issues d'évaluations qui devaient être mises en œuvre entre 2016 et 2021, par bureau responsable**



## Conclusions

36. Le PAM a mis en œuvre dans les délais impartis 66 pour cent des 206 recommandations qui devaient l'être en 2022, et 91 pour cent de l'ensemble des recommandations qui devaient l'être entre 2016 et 2021. C'est le signe d'un niveau élevé d'utilisation de l'évaluation et de la volonté du PAM de donner intégralement suite aux recommandations issues d'évaluations qu'il a acceptées dans les réponses de la direction.
37. Dans son [analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies](#), réalisée en 2014, le Corps commun d'inspection a défini un "niveau élevé d'utilisation" de l'évaluation comme la mise en œuvre de plus de 85 pour cent des recommandations sur une période de trois ans. Le PAM a atteint un pourcentage légèrement inférieur pour la période 2020-2022, avec un taux moyen de 77 pour cent. Il se rapproche constamment de l'objectif fixé par le Corps commun d'inspection.
38. Compte tenu du nombre croissant d'évaluations et de recommandations auxquelles elles donnent lieu, le nouveau Plan stratégique, le nouveau Cadre de résultats institutionnels et la nouvelle politique d'évaluation renforcent la capacité du PAM à exploiter les précieuses données factuelles et enseignements découlant des évaluations. La direction continuera de travailler avec le Bureau de l'évaluation pour améliorer les effets de synergie entre le suivi et l'évaluation et renforcer les capacités, en particulier au niveau des pays, où ces deux fonctions incombent souvent aux mêmes employés.
39. À l'avenir, la direction est déterminée à améliorer le processus d'élaboration de ses réponses, afin de les rendre plus pertinentes, plus facilement applicables et plus réalistes. La Division de la planification et de la performance institutionnelles est à l'œuvre avec le Bureau de l'évaluation pour procéder à l'examen et à la mise à jour des procédures opératoires normalisées qui s'appliquent à l'élaboration des réponses de la direction. Cela permettra de disposer de procédures efficaces pour appliquer les recommandations issues des évaluations et en assurer le suivi, ce qui accentuera l'utilité générale des évaluations.

## ANNEXE I

### Taux de mise en œuvre des mesures préconisées dans les rapports d'évaluation qui devaient être appliquées en 2022, par entité responsable

Entité responsable	Appliquées	Classées sans avoir été appliquées	En cours d'application
<b>Bureau de pays</b>	<b>82%</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>
Arménie	100%	0%	0%
Bangladesh	100%	0%	0%
Bolivie (État plurinational de)	56%	0%	44%
Cambodge	100%	0%	0%
Cameroun	75%	0%	25%
République centrafricaine	0%	0%	100%
Chine	100%	0%	0%
République démocratique du Congo	100%	0%	0%
El Salvador	96%	0%	4%
Gambie	66%	23%	11%
Ghana	81%	0%	19%
Guinée	100%	0%	0%
Guinée-Bissau	73%	7%	20%
Honduras	51%	0%	49%
Indonésie	88%	0%	13%
Kenya	100%	0%	0%
République démocratique populaire lao	56%	13%	31%
Liban	63%	0%	38%
Libye	90%	10%	0%
Malawi	100%	0%	0%
Mali	100%	0%	0%
Mauritanie	90%	7%	3%
Mozambique	89%	0%	11%
Myanmar	100%	0%	0%
Namibie	100%	0%	0%
Népal	100%	0%	0%
Niger	100%	0%	0%
Pérou	100%	0%	0%
Rwanda	100%	0%	0%
Soudan du Sud	87%	7%	7%
Sri Lanka	100%	0%	0%
État de Palestine	100%	0%	0%
République arabe syrienne	93%	5%	2%

Entité responsable	Appliquées	Classées sans avoir été appliquées	En cours d'application
Timor-Leste	100%	0%	0%
République-Unie de Tanzanie	100%	0%	0%
Zimbabwe	100%	0%	0%
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>58%</b>	<b>0%</b>	<b>42%</b>
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	33%	0%	67%
Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	83%	0%	17%
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	100%	0%	0%
Bureau régional pour l'Afrique australe	100%	0%	0%
Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	0%	0%	100%
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	0%	0%	100%
<b>Siège</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>
Division de la planification et de la performance institutionnelles	100%	0%	0%
Division des opérations d'urgence	50%	0%	50%
Division des ressources humaines	100%	0%	0%
Division des services de gestion	100%	0%	0%
Bureau du Directeur exécutif	100%	0%	0%
Bureau de l'évaluation	100%	0%	0%
Bureau d'appui à la gestion des opérations	100%	0%	0%
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	100%	0%	0%
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	33%	0%	67%
Division des programmes – action humanitaire et développement	38%	0%	62%
Division des programmes en milieu scolaire	100%	0%	0%
Division des partenariats stratégiques	67%	0%	33%
Division des technologies	100%	0%	0%
<b>Total général</b>	<b>80%</b>	<b>4%</b>	<b>17%</b>

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

PSP      plan stratégique de pays