



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 23-27 juin 2025

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 7 avril 2025

WFP/EB.A/2025/7-H/1/Add.1

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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 du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'Éthiopie (2020-2025)

Contexte

Le présent document contient la réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour l'Éthiopie pour la période 2020-2025. L'évaluation a porté sur les activités menées au titre du PSP entre 2019 et mars 2024. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, elle a permis de répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et éclairé l'élaboration du plan stratégique de pays pour 2025-2030.

Six recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation, trois d'ordre stratégique et trois de nature opérationnelle. Il est indiqué dans la présente réponse de la direction si le PAM accepte, accepte partiellement ou n'accepte pas chacune des recommandations principales et subsidiaires. Y sont précisés également les mesures prévues (ou déjà prises), les entités responsables et le délai de mise en œuvre des recommandations.

Coordonnateurs responsables:

M. Z. Milisic
Représentant du PAM et Directeur de pays
courriel: zlatan.milisic@wfp.org

M. L. Bukera
Directeur régional
Afrique de l'Est
courriel: laurent.bukera@wfp.org

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>Degré de priorité: élevé Délai de mise en œuvre: juin 2025 Recommandation 1: Veiller à ce que les domaines d'incertitude soient mis en évidence et traités de manière explicite dans le prochain plan stratégique de pays pour faire en sorte que l'orientation stratégique qui y est définie demeure pertinente dans le temps.</p>	Direction du bureau de pays	La recommandation est acceptée.				
<p>1.1. Lors de la conception du nouveau plan stratégique de pays, le PAM devrait aborder la planification sur la base de scénarios, en anticipant les conditions externes et internes à partir d'un postulat de référence et d'hypothèses pessimistes et optimistes.</p>		La recommandation est acceptée.	1. Fonder le processus de planification du PSP pour 2025-2030 sur des scénarios.	Unités du bureau de pays chargées des programmes, de la gestion des risques, et de la recherche, de l'analyse et du suivi	Juin 2025	En cours
			2. Élaborer pour le Bureau du PAM en Éthiopie, un postulat de référence et des scénarios pessimistes et optimistes fondés sur les risques et les hypothèses internes et externes, en vue d'éclairer l'élaboration du prochain PSP.	Unités du bureau de pays chargées des programmes, de la gestion des risques, et de la recherche, de l'analyse et du suivi	Mars 2025	Terminé
<p>1.2. Le plan stratégique de pays devrait comprendre une meilleure évaluation des risques, ainsi que des mesures explicites permettant de les éviter et de les atténuer.</p>		La recommandation est acceptée.	3. Mettre en place un registre des risques répertoriant les risques pertinents et suivre avec attention la mise en œuvre des mesures d'atténuation.	Unité du bureau de pays chargée de la gestion des risques	Juin 2025	En cours, chaque année
			4. Conduire une autoévaluation des contrôles afin d'améliorer régulièrement les dispositifs de maîtrise des risques.	Unité du bureau de pays chargée de la gestion des risques	Décembre 2024-juin 2025	En cours, chaque année

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>Degré de priorité: élevé Délai de mise en œuvre: fin 2027 Recommandation 2: Poursuivre la transition qui consiste à passer d'un programme d'action visant à "sauver des vies" à un programme d'action destiné à "changer la vie".</p>	Direction du bureau de pays et unités chargées des programmes, des partenariats, de l'évaluation, et de la recherche, de l'analyse et du suivi	La recommandation est acceptée.				
2.1 Le PAM devrait veiller à ce que sa future stratégie pour l'Éthiopie repose sur des prévisions réalistes de mobilisation de ressources.		La recommandation est acceptée.	1. Examiner les prévisions de mobilisation de ressources sur la base des tendances les plus récentes en matière de programme et de financement.	Unités du bureau de pays chargées des programmes et du budget et de la programmation	Mai 2025	En cours
2.2. La transition doit s'appuyer sur un renforcement de la capacité à mettre en évidence les résultats obtenus pour divers groupes de bénéficiaires et sur les atouts particuliers reconnus du PAM.		La recommandation est acceptée.	2. En mettant l'accent sur les atouts particuliers du PAM, renforcer les activités de suivi et d'établissement de rapports pour produire des éléments factuels sur les groupes de bénéficiaires ciblés et les titulaires de droits, notamment les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les femmes, les jeunes et les personnes handicapées.	Unités du bureau de pays chargées des programmes et de la recherche, de l'analyse et du suivi	Juin 2027	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>2.3 Les activités centrées sur la résilience et les moyens d'existence devront s'accompagner de plans opérationnels plus solides et être mieux intégrées aux activités de secours de sorte à atteindre l'ampleur et la portée souhaitées.</p>		<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>3.a. Mettre en œuvre un plan opérationnel destiné à entreprendre des programmes définis plus précisément, davantage hiérarchisés et plus intégrés, étayés par une planification conjointe, le ciblage (en prévoyant notamment la convergence géographique des programmes) et une organisation efficace des interventions en strates afin d'obtenir des résultats concrets montrant que les communautés passent de la dépendance à l'égard des secours d'urgence à des moyens d'existence plus durables.</p> <p>3.b. Diversifier les éléments factuels, notamment les données qualitatives ventilées mettant en évidence l'intégration et les résultats des activités de secours et des activités axées sur les moyens d'existence et la résilience, de manière à améliorer et à intégrer le suivi des effets directs.</p>	<p>Unités du bureau de pays chargées des programmes et de la recherche, de l'analyse et du suivi</p>	<p>Juin 2030</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>Degré de priorité: élevé Délai de mise en œuvre: fin 2026 Recommandation 3: Dans le domaine de l'aide humanitaire, prendre des mesures pour mettre en place un environnement propice à la conduite d'interventions fondées sur des principes pour répondre aux besoins.</p>	<p>Direction du bureau de pays et unité chargée des partenariats, avec l'appui du personnel du Siège chargé des programmes (Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>				
<p>3.1 Le PAM devrait se défaire de sa dépendance excessive à l'égard d'un seul donateur.</p>		<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Diversifier la base de donateurs du bureau de pays et réduire la dépendance de celui-ci à l'égard d'un donateur majeur. Désormais; le bureau de pays prend l'initiative d'expliquer à ses donateurs pourquoi le PAM devrait être leur partenaire privilégié. Outre les donateurs habituels, le bureau de pays s'efforce de développer ses relations avec les institutions financières internationales et d'étendre les programmes conjoints menés avec d'autres entités des Nations Unies afin de mobiliser des ressources complémentaires; un chargé des partenariats travaille exclusivement sur cette question.</p>	<p>Direction du bureau de pays et unité chargée des partenariats</p>	<p>Juin 2030</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
3.2 Le PAM devrait préserver son indépendance opérationnelle vis-à-vis du Gouvernement en s'appuyant sur une collaboration stratégique par l'intermédiaire de dispositifs de coordination appropriés, dont l'équipe de pays pour l'action humanitaire et l'équipe de pays des Nations Unies. De concert avec ses partenaires, il devrait définir les lignes rouges à ne pas franchir.		La recommandation est acceptée.	2. En coordination avec d'autres entités des Nations Unies (notamment par l'intermédiaire de l'équipe de pays des Nations Unies et de l'équipe de pays pour l'action humanitaire), sensibiliser les parties prenantes, y compris les donateurs, le Gouvernement, les communautés et les partenaires de l'action humanitaire, aux principes humanitaires, en particulier ceux qui définissent clairement les lignes rouges à ne pas franchir.	Unité du bureau de pays chargée des programmes	Juin 2030	En cours
3.3 Le PAM devrait continuer d'améliorer la qualité des programmes en développant la mise en œuvre des stratégies suivies dans les domaines de la protection, de la responsabilité à l'égard des personnes touchées et de la problématique femmes-hommes, notamment en rendant plus faciles d'utilisation les mécanismes de remontée de l'information et en renforçant la gestion et le suivi des dossiers.		La recommandation est acceptée.	3. Continuer à assurer des activités de renforcement des capacités pour le personnel des partenaires coopérants et du PAM et à leur fournir des orientations techniques sur la généralisation de la mise en œuvre de programmes axés sur l'être humain tout en tenant compte des risques de conflit et en s'acquittant de la responsabilité à l'égard des personnes touchées, en insistant particulièrement sur le respect du principe consistant à "ne pas nuire" et à ne laisser personne de côté.	Unités du bureau de pays chargées des programmes, de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion, de la responsabilité à l'égard des personnes touchées, et de la recherche, de l'analyse et du suivi	Juin 2030	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			4. Mettre en place le cadre relatif à l'obligation de rendre compte des résultats afin de renforcer les dispositifs et les processus de suivi et d'établissement de rapports. L'objectif pour le PAM est de communiquer efficacement les résultats des initiatives qu'il mène pour généraliser la mise en œuvre de programmes qui soient axés sur l'être humain tout en tenant compte des risques de conflit et en s'acquittant de sa responsabilité à l'égard des personnes touchées, que ce soit au sein des communautés, dans le cadre de ses opérations ou au niveau stratégique.	Unités du bureau de pays chargées des programmes et de la recherche, de l'analyse et du suivi	Juin 2030	En cours
3.4 Le PAM devrait consigner et évaluer avec soin les réalisations (et les lacunes) du projet relatif aux assurances à donner quant à l'action menée et garantir une communication transparente sur les risques opérationnels résiduels.		La recommandation est acceptée.	5. Faire réaliser un examen du projet relatif aux assurances à donner quant à l'action menée, afin d'évaluer la mesure dans laquelle il a été convenablement mis en œuvre et, le cas échéant, prendre les mesures correctives recommandées.	Direction du bureau de pays et unités chargées des programmes et de la recherche, de l'analyse et du suivi	Décembre 2026	Non commencé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>Degré de priorité: élevé Délai de mise en œuvre: fin 2026 Recommandation 4: Améliorer la capacité à mettre en évidence les résultats de l'action menée, en particulier dans le domaine du renforcement de la résilience, y compris s'agissant du "reclassement" des bénéficiaires des activités de secours vers les activités d'appui à la résilience et des progrès accomplis dans les domaines transversaux.</p>	Unités du bureau de pays chargées des programmes, de la recherche, de l'analyse et du suivi, et de l'évaluation	La recommandation est acceptée.				
4.1 Le suivi quantitatif devrait être complété par un suivi et des évaluations d'ordre qualitatif de sorte à contextualiser et à expliquer les constatations et à appuyer l'apprentissage.		La recommandation est acceptée.	1.a Diversifier et intégrer les systèmes, plateformes et mécanismes de production de données factuelles, afin d'améliorer le suivi qualitatif des effets directs, notamment en recueillant des données qualitatives et quantitatives ventilées et en les analysant, dans le but de mieux rendre compte de l'impact obtenu et de favoriser l'apprentissage.	Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Décembre 2026	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			1.b. Investir dans la modernisation et le renforcement des systèmes de suivi afin que les capacités de suivi soient suffisantes sur le terrain. Le bureau de pays procédera à une évaluation pour déterminer l'investissement nécessaire au renforcement du système de suivi et définir le niveau des capacités de suivi à mettre en place sur le terrain. Les résultats de l'évaluation seront utilisés pour contribuer à remédier durablement aux insuffisances de capacités.			
4.2 Le PAM devrait veiller à l'établissement de rapports de qualité pour la présentation des résultats aux donateurs, à la direction du bureau de pays et au personnel chargé des programmes dans le bureau de pays et les bureaux de terrain. Pour ces derniers, les rapports devraient être établis à une échelle géographique suffisamment fine pour éclairer les ajustements à apporter aux programmes au niveau local.		La recommandation est acceptée.	2. Examiner et mettre à jour les modèles de rapport afin que la performance et les résultats des programmes fassent l'objet de rapports de qualité dans lesquels les données soient ventilées avec suffisamment de précision pour satisfaire les demandes tant internes qu'externes.	Unités du bureau de pays chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, des programmes, et des partenariats	Décembre 2026	En cours
			3. Faire réaliser des évaluations décentralisées des activités de secours, d'assistance en faveur des réfugiés, de renforcement de la résilience, de nutrition et d'alimentation scolaire.	Unité du bureau de pays chargée de l'évaluation	Juin 2030	Non commencé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>Degré de priorité: moyen Délai de mise en œuvre: fin 2026 Recommandation 5: Accélérer le passage d'une assistance en nature à une assistance de type monétaire lorsqu'il est démontré que cette modalité présente un meilleur rapport coût-efficacité.</p>	Unités du bureau de pays chargées des programmes et de l'évaluation	La recommandation est acceptée.				
<p>5.1 Le PAM devrait mener et mettre à jour des études de faisabilité et des analyses comparatives du rapport coût-efficacité pour appuyer les actions de sensibilisation menées auprès des donateurs et étayer les plans de mise en place de l'assistance de type monétaire.</p>		La recommandation est acceptée.	<p>1. Réaliser des études pour évaluer la faisabilité de l'assistance monétaire dans les zones où des études de ce type n'ont pas encore été conduites, tout en respectant le cadre de hiérarchisation des programmes.</p>	Équipe s'occupant des transferts de type monétaire au sein de l'unité du bureau de pays chargée des programmes	Décembre 2025	Non commencé
			<p>2. Mettre à jour les études de faisabilité de l'assistance monétaire relatives aux zones où des programmes de transfert de type monétaire ont été déployés et utiliser les résultats pour décider des ajustements éventuels à apporter à ces programmes.</p>	Équipe s'occupant des transferts de type monétaire au sein de l'unité du bureau de pays chargée des programmes	Décembre 2025	Non commencé
			<p>3. Réaliser une analyse du rapport coût-efficacité pour 2024 permettant de comparer le coût de l'assistance en nature à celui des transferts de type monétaire.</p>	Équipe s'occupant des transferts de type monétaire au sein de l'unité du bureau de pays chargée des programmes	Décembre 2025	Non commencé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			4. Faire réaliser une évaluation décentralisée permettant de comparer les rapports coût-efficacité de différentes modalités d'assistance alimentaire.	Unité du bureau de pays chargée de l'évaluation	Décembre 2027	Non commencé
5.2 Le PAM devrait s'appuyer sur des plans opérationnels réalistes prenant en compte les capacités du bureau de pays et des partenaires pour déployer l'assistance de type monétaire.		La recommandation est acceptée.	5. Dans le cadre des efforts déployés pour mobiliser des fonds supplémentaires, recenser les donateurs finançant des activités de transfert de type monétaire, susceptibles d'appuyer une action de sensibilisation.	Équipe s'occupant des transferts de type monétaire au sein de l'unité du bureau de pays chargée des programmes	Décembre 2025	Non commencé
			6. Mener à bien le processus de sélection des prestataires de services financiers pour faire en sorte qu'un éventail varié de prestataires offrant diverses modalités de transfert monétaire soit disponible dans différentes zones couvertes par les opérations.	Équipe s'occupant des transferts de type monétaire au sein de l'unité du bureau de pays chargée des programmes	Décembre 2025	Non commencé
			7. Élaborer un plan opérationnel harmonisé avec le cadre de hiérarchisation des programmes, et tenant compte des financements sous forme de dons ou autres formes et des capacités des prestataires de services financiers.	Équipe s'occupant des transferts de type monétaire au sein de l'unité du bureau de pays chargée des programmes	Décembre 2025	Non commencé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales et subsidiaires	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>Degré de priorité: élevé Délai de mise en œuvre: mi-2028 Recommandation 6: Améliorer la planification des besoins en personnel pour gérer les effectifs avec souplesse et assurer la continuité de l'orientation stratégique.</p>	Direction du bureau de pays, avec l'appui du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale et de la Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée.				
6.1 Le PAM devrait préserver la stabilité de l'équipe de direction, en particulier pendant les interventions face aux crises, pour faire en sorte que son orientation stratégique et sa prise de décision demeurent claires.		La recommandation est acceptée.	1. Le bureau de pays prendra des mesures rapides et préventives pour prépositionner ou affecter de toute autre manière les membres de l'équipe de direction.	Direction du bureau de pays, avec l'appui du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale et de la Division des ressources humaines	Août 2024	Terminé
6.2 Le PAM devrait s'assurer que ses effectifs sont appropriés en cas d'intensification ou de réduction des opérations.		La recommandation est acceptée.	2. Procéder à un examen des structures d'organisation et mettre en œuvre rapidement et efficacement les recommandations qui en sont issues.	Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines, avec l'appui de l'unité du bureau régional chargée des ressources humaines et de la Division des ressources humaines au Siège	Juin 2025	En cours
			3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de bien-être à l'intention du personnel du bureau de pays.	Unités du bureau de pays chargées du bien-être et des ressources humaines	Juin 2030	En cours