



Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 26 janvier 2026

WFP/EB.1/2026/6-C/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>).

## **Rapport succinct de l'évaluation de la feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025)**

### **Résumé**

L'équipe d'évaluation de la *Feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025)* s'est employée à déterminer la contribution de cette feuille de route à l'orientation stratégique de la chaîne d'approvisionnement, à mesurer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et à examiner les résultats qu'elle a permis d'obtenir dans le cadre des activités menées par le PAM pour diriger les interventions d'urgence, renforcer les systèmes nationaux et fournir des services aux partenaires. Les évaluateurs ont également cherché à évaluer dans quelle mesure les leviers stratégiques (personnel, partenariats, données factuelles, technologies et financement) avaient contribué à la concrétisation des ambitions qui servent de fondements à la feuille de route. L'évaluation visait à renforcer l'obligation de rendre compte et l'apprentissage, et à éclairer les décisions du PAM concernant l'orientation stratégique de sa chaîne d'approvisionnement à la lumière des changements institutionnels et de l'évolution du contexte.

L'évaluation a fait ressortir que la feuille de route définissait des ambitions pertinentes pour la chaîne d'approvisionnement du PAM et permettait à l'organisation de s'adapter aux initiatives nouvelles et à divers contextes, mais que sa diffusion limitée avait entravé son adoption sur le terrain. Compte tenu de l'ampleur de l'évolution du contexte humanitaire, une actualisation majeure de la feuille de route s'impose.

*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.*

### **Coordonnatrices responsables:**

Mme A.-C. Luzot

Mme J. Friedman

Directrice de l'évaluation

Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation

courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

courriel: [judith.friedman@wfp.org](mailto:judith.friedman@wfp.org)

La feuille de route a favorisé les investissements institutionnels dans les outils, les plateformes et les systèmes, ainsi que la mise en œuvre de changements organisationnels destinés à renforcer l'efficience interne et les contributions des programmes. Il reste toutefois des possibilités d'intégration plus poussée avec d'autres services et systèmes au sein du PAM, et les effectifs n'ont pas suivi le rythme d'accroissement des demandes auxquelles doivent répondre les employés intervenant le long de la chaîne d'approvisionnement. L'ambition de pérenniser les financements n'est pas encore totalement réalisée, notamment en raison des coupes budgétaires effectuées ces derniers temps.

Les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement sont parvenus à renforcer l'assistance alimentaire et monétaire apportée aux personnes les plus vulnérables, en tenant compte de leurs besoins et de leurs préférences. Un ensemble de dispositifs a contribué à faire presque doubler le nombre de bénéficiaires effectifs entre 2018 et 2022. La sécurité sanitaire et la qualité des aliments ont également progressé, comme en témoigne la réduction des problèmes liés à la qualité de ces produits.

Le PAM a contribué au renforcement des systèmes nationaux en appuyant les chaînes d'approvisionnement locales au moyen de compétences techniques, en apportant une assistance technique aux gouvernements et en mettant en œuvre la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires. Cependant, malgré les résultats obtenus, le manque de directives et de ressources, l'évolution des attentes, les lacunes dans les cadres de communication de l'information et l'intégration insuffisante entre les programmes et les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM ont entravé la capacité de l'organisation à démontrer la contribution de ces opérations au renforcement des systèmes nationaux.

Durant la période couverte par l'évaluation, le PAM a consolidé sa position de partenaire privilégié au sein de la communauté humanitaire internationale. La fourniture croissante de services communs délégués et de services à la demande, conjuguée au niveau de satisfaction élevé exprimé régulièrement par les partenaires à l'égard du PAM, souligne le rôle de la chaîne d'approvisionnement dans la mise en œuvre et l'appui des opérations humanitaires à l'échelle mondiale. Les initiatives de réforme actuelles et futures du système des Nations Unies offrent la possibilité de développer les services d'approvisionnement assurés conjointement.

Des améliorations concrètes du rapport coût-efficience, de la rapidité et de la qualité des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM ont été enregistrées depuis 2019. De nombreux facteurs ont contribué aux gains d'efficience, notamment l'optimisation des procédures d'achat, le développement des mécanismes de préfinancement, la gestion des couloirs entre les pays et les investissements dans des solutions techniques. Mais c'est surtout la solidité des systèmes nationaux qui a été à l'origine de la réduction des coûts et des économies réalisées dans le cadre des transferts.

Conformément aux priorités transversales du PAM, une attention croissante a été portée à la problématique femmes-hommes, à la protection et à la durabilité environnementale dans les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement. L'accent mis sur la durabilité environnementale a contribué à améliorer les résultats obtenus sur le plan de l'environnement. Des efforts ont également été déployés pour intégrer la problématique femmes-hommes et les considérations relatives à la protection dans les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, mais les façons de procéder ne sont pas encore assez harmonisées et la communication des résultats obtenus demeure insuffisante.

Quatre recommandations sont formulées dans la présente évaluation: actualiser la stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement; améliorer la cohérence interne des systèmes et des processus dans l'ensemble du PAM; accroître la cohérence externe dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative ONU80; et harmoniser et renforcer les dispositifs de mise en œuvre à l'appui de la stratégie actualisée relative à la chaîne d'approvisionnement et de l'initiative ONU80.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de la feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025)" (WFP/EB.1/2026/6-C/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2026/6-C/1/Add.1.

---

\* 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.

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. Le Bureau de l'évaluation a demandé que soit menée une évaluation stratégique indépendante de la *Feuille de route stratégique du PAM relative à la chaîne d'approvisionnement (2022-2025)*. Il s'agit de la première évaluation portant sur les opérations du PAM liées à la chaîne d'approvisionnement.
2. L'équipe d'évaluation a recherché des données factuelles concernant le positionnement et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement du PAM<sup>1</sup>, aspects importants compte tenu du rôle central de celle-ci dans l'accomplissement du mandat du PAM et, en particulier, des changements notables intervenus en interne et en externe depuis l'élaboration de la feuille de route. L'évaluation, de portée mondiale, a couvert la période allant de 2019 à 2025, qui englobe celle correspondant à la feuille de route actuelle, à la précédente stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement pour 2017-2021 et à la mise en œuvre de la politique de 2019 relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires.
3. L'évaluation visait à la fois à dégager des enseignements pour le PAM et à rendre compte des résultats aux parties prenantes de l'organisation au moment où celle-ci entre dans une nouvelle période stratégique. Plus précisément, l'équipe d'évaluation a examiné:
  - la pertinence de la feuille de route s'agissant des moyens qu'elle donne aux services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement de remplir leur mission;
  - l'efficience de la chaîne d'approvisionnement du PAM du point de vue de la rapidité d'exécution et du coût de ses opérations;
  - les résultats obtenus au regard des ambitions de la feuille de route;
  - les facteurs qui favorisent ou limitent la capacité des services chargés de la chaîne d'approvisionnement à atteindre les objectifs stratégiques définis.
4. L'équipe d'évaluation a suivi une approche fondée sur un cadre théorique et des méthodes mixtes, qui a mis l'accent sur l'apprentissage en faisant le bilan de ce qui fonctionne et des aspects à renforcer. Les recommandations formulées visent à faciliter l'élaboration du prochain instrument stratégique relatif à la chaîne d'approvisionnement.
5. Pour saisir la diversité des contextes dans lesquels sont menées les activités liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM, l'équipe d'évaluation a réalisé une collecte de données de grande ampleur, en personne et à distance (figure 1), en réalisant des entretiens avec plus de 250 informateurs clés et en s'appuyant sur les données relatives à la chaîne d'approvisionnement disponibles aux niveaux des pays, des régions et de l'ensemble de l'organisation. Les évaluateurs se sont conformés aux directives déontologiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et ont conçu et mené l'évaluation en prenant en compte les principes relatifs à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion.

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, le terme "chaîne d'approvisionnement du PAM" désigne les achats, la logistique, le transport aérien, le transport maritime et la prestation de services dans le cadre des opérations menées à l'échelle nationale, régionale et mondiale.

**Figure 1: Pays couverts par l'évaluation**

*Légende: bleu = visite en personne; vert = entretien à distance; rouge = examen de documents.*

*Source: figure élaborée par le Bureau de l'évaluation à partir de la carte du monde établie par l'Organisation des Nations Unies (ONU).*

## Contexte

### Contexte externe

6. Ces dernières années, l'incertitude politique, les catastrophes naturelles et les chocs économiques ont rendu l'accès à la nourriture et aux moyens d'existence plus difficile pour de nombreuses personnes à travers le monde. L'insécurité alimentaire et la faim sont aggravées par la multiplication des conflits, l'augmentation de l'insécurité, l'intensification des changements climatiques, l'accroissement de l'instabilité économique et la hausse des prix des produits alimentaires. En parallèle, le secteur de l'aide humanitaire et du développement est en train de s'adapter à un contexte de financement sous tension du fait de la réduction significative des fonds disponibles. Il devient de plus en plus difficile d'apporter une aide humanitaire et un appui au développement adéquats, en temps voulu, aux personnes et aux communautés les plus démunies.
7. C'est dans ce contexte que le Secrétaire général de l'ONU a dévoilé l'initiative ONU80 en mars 2025. Ce vaste programme de réformes est destiné à accroître l'efficience et à réduire la fragmentation des mandats et des structures des entités des Nations Unies<sup>2</sup>. Il comprend le Nouveau pacte humanitaire pour les Nations Unies, qui vise entre autres à coordonner les chaînes d'approvisionnement des principaux organismes humanitaires, dont le PAM. En septembre 2025, le Secrétaire général a publié un rapport sur le troisième axe de travail de l'initiative ONU80, consacré aux changements structurels et à la réorientation des programmes, dans lequel il a présenté des mesures qui permettront à la chaîne d'approvisionnement des Nations Unies d'intégrer progressivement ces chaînes d'approvisionnement, afin que "toutes fonctionnent à l'unisson". L'équipe d'évaluation n'a pas cherché à déterminer la manière dont le PAM s'inscrit dans ces ambitions, mais celles-ci resteront un point de référence important pour les services chargés de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation à l'avenir<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Organisation des Nations Unies. 2025. [Page de présentation de l'initiative ONU80](#) (en anglais uniquement).

<sup>3</sup> Organisation des Nations Unies. 2025. [Shifting Paradigms. United to Deliver](#).

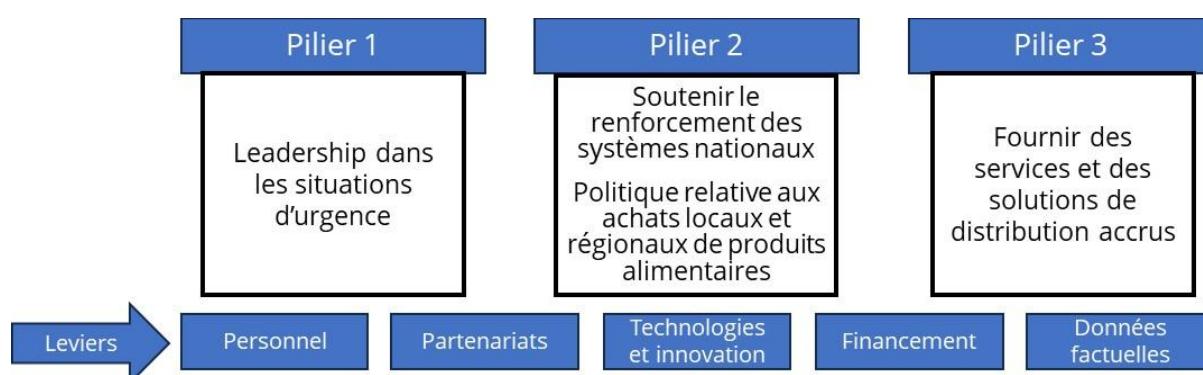
### **Contexte interne**

8. Le PAM joue un rôle essentiel dans l'infrastructure mondiale des chaînes d'approvisionnement humanitaires. Il contribue aux interventions humanitaires collectives par sa participation au Comité permanent interorganisations, par sa direction du module mondial de la logistique, et par la fourniture de services d'achat, de services logistiques et d'autres services de distribution de vivres, d'espèces et de biens durant les situations d'urgence. Lorsque cela est nécessaire, il contribue également à des initiatives qui s'appuient sur les compétences et l'expérience de terrain à l'échelle mondiale, comme l'Initiative sur l'exportation de céréales par la mer Noire<sup>4</sup>, et mène des activités de renforcement des capacités pour les gouvernements et d'autres partenaires.
9. Des facteurs extérieurs ont influé sur la mobilisation par le PAM de ressources destinées aux opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et à l'assistance. Globalement, les ressources ont régulièrement augmenté jusqu'au début de 2023; elles ont atteint 14,2 milliards de dollars É.-U. en 2022, puis sont tombées à 9,8 milliards de dollars en 2024. Pour se positionner dans cet environnement en mutation, les services chargés de la chaîne d'approvisionnement ont dû évoluer.

### **Feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement pour 2022-2025**

10. La *Feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement pour 2022-2025* a été élaborée par les services chargés de la chaîne d'approvisionnement<sup>5</sup> conformément aux objectifs énoncés dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025. Elle comprend trois piliers stratégiques: leadership dans les situations d'urgence; soutenir le renforcement des systèmes nationaux; et fournir des services et des solutions de distribution améliorés. Elle définit également cinq leviers (ou facilitateurs): le personnel, les partenariats, les technologies et l'innovation, le financement et les données factuelles (figure 2). Dans le deuxième pilier, la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires est présentée comme le point d'ancrage principal pour contribuer à l'amélioration des moyens d'existence, à l'augmentation de la production locale et au renforcement des chaînes d'approvisionnement locales.

**Figure 2: Feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement pour 2022-2025 - piliers stratégiques et leviers**



Source: Bureau de l'évaluation.

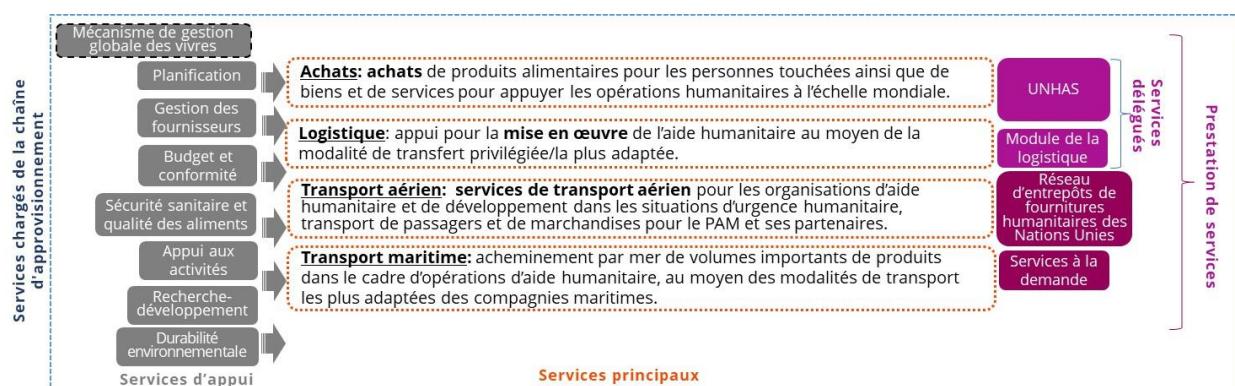
<sup>4</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2024. [2024 Global report on food crises](#).

<sup>5</sup> Le terme "services chargés de la chaîne d'approvisionnement" désigne la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution (à compter de 2025).

### **Évolution de la chaîne d'approvisionnement du PAM**

11. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement du PAM a été créée en tant que domaine fonctionnel distinct en 2015. Pour couvrir de bout en bout le processus de planification, d'approvisionnement et de mise en œuvre de l'assistance et pour donner aux services chargés de la chaîne d'approvisionnement davantage de moyens d'aider le PAM à s'acquitter de son mandat, les achats (fourniture) et les opérations logistiques (exécution) ont été fusionnés au sein d'une même entité en 2017.
12. En 2025, les services chargés de la chaîne d'approvisionnement du PAM comprenaient les achats, la logistique, le transport aérien, le transport maritime et la prestation de services, ce qui englobe les services délégués, le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) – un service de transport aérien qui facilite l'accès de la communauté humanitaire internationale aux zones difficiles à atteindre –, et le module de la logistique, dirigé par le PAM, qui apporte un appui à la gestion de l'information dans les situations d'urgence soudaine et de conflit. Outre la gestion du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies – un réseau mondial de plateformes logistiques qui assure l'achat, l'entreposage et le transport de fournitures d'urgence pour le compte de la communauté humanitaire internationale –, les services chargés de la chaîne d'approvisionnement sont également responsables de la fourniture de services à la demande aux partenaires (figure 3).

**Figure 3: Principaux domaines de la chaîne d'approvisionnement du PAM**



Source: Bureau de l'évaluation.

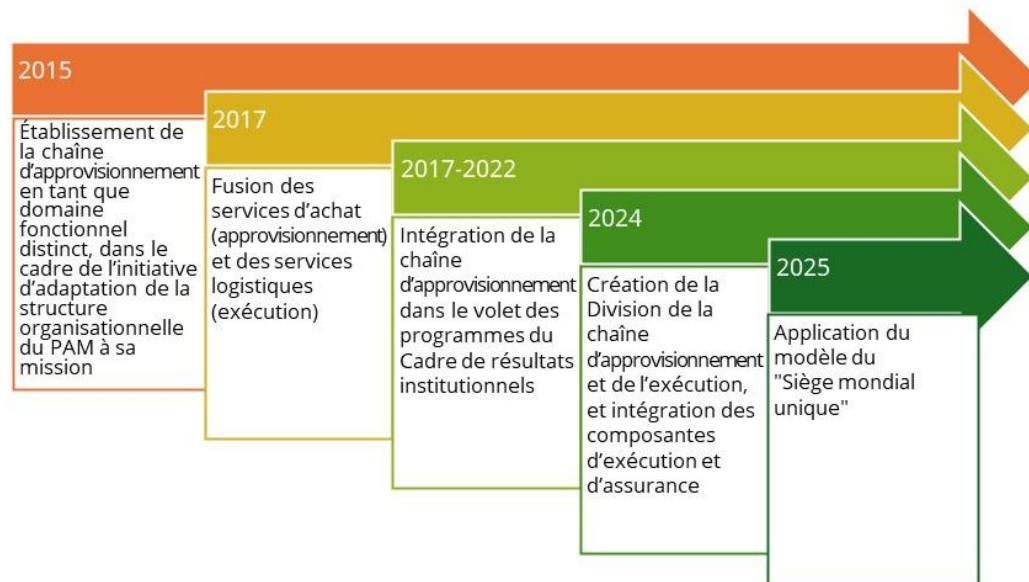
13. Dans le prolongement d'une précédente intégration sectorielle, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a ajouté à ses opérations des composantes concernant l'exécution et les assurances à donner quant à l'action menée (notamment pour les opérations d'assistance monétaire, la gestion des identités, la gestion des partenaires coopérants, le Mécanisme de gestion globale des vivres<sup>6</sup> et les services à la demande) et est ainsi devenue la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution. Ce changement visait à établir un modèle renforcé de chaîne d'approvisionnement de bout en bout couvrant à la fois la planification en amont et la livraison sur le "dernier kilomètre"<sup>7</sup>. Des unités chargées de la durabilité environnementale, de l'innovation et de la recherche-développement ont également été adjointes à la Division pour tenir compte des priorités de l'organisation.

<sup>6</sup> Le Mécanisme de gestion globale des vivres est un dispositif de préfinancement qui permet au PAM de répondre plus rapidement aux situations d'urgence. Il est administré par le Bureau du Directeur Financier et la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, laquelle est chargée de prévoir la demande, de planifier l'offre, de gérer les stocks et de planifier les ventes et les opérations.

<sup>7</sup> Les résultats de cette initiative n'ont pas encore été évalués.

14. Début 2025, dans un contexte de réduction des ressources, le PAM a adopté et commencé à mettre en œuvre un modèle de "Siège mondial unique" visant à renforcer la cohérence institutionnelle et à clarifier la chaîne de responsabilité hiérarchique afin de mieux appuyer les opérations sur le terrain. De ce fait, la structure et la composition des services chargés de la chaîne d'approvisionnement du PAM continuent d'évoluer, et d'autres ajustements sont prévus pour 2026 (figure 4).

**Figure 4: Évolution des services chargés de la chaîne d'approvisionnement du PAM**



Source: Bureau de l'évaluation.

### Principaux résultats de l'évaluation

#### ***Comment la Feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement pour 2022-2025 a-t-elle orienté les activités liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM?***

La feuille de route a défini pour les services chargés de la chaîne d'approvisionnement du PAM des ambitions claires et pertinentes consistant à évoluer d'un rôle opérationnel à un rôle de direction à l'échelle mondiale et de partenariat stratégique au sein du système humanitaire international. Cependant, la diffusion insuffisante de la feuille de route a limité son adoption à l'échelle institutionnelle, et les demandes auxquelles doivent répondre les services concernés ont évolué en raison de l'augmentation actuelle du nombre de crises humanitaires et des déficits de financement.

15. Élaborée à une période caractérisée par des niveaux de financement relativement élevés et une augmentation de la complexité et de l'instabilité, la feuille de route faisait concorder les objectifs de la chaîne d'approvisionnement du PAM avec ceux définis dans le Plan stratégique de l'organisation pour 2022-2025, en s'appuyant sur la stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement pour 2017-2022. La feuille de route a fait des services chargés de la chaîne d'approvisionnement du PAM un levier souple, réactif et stratégique qui aide l'organisation à s'acquitter de son mandat. Elle a mis l'accent sur la rapidité et l'efficience des interventions et élargi la contribution stratégique de ces services au-delà de leur fonction opérationnelle déjà bien établie. Dans la feuille de route, la fonction principale des équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement reste la prestation de services, mais l'accent est mis sur la contribution des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement au renforcement des systèmes nationaux et sur la fourniture de services à l'ensemble de la communauté humanitaire internationale. Au cours de la période couverte par la feuille de route, les demandes d'intervention d'urgence adressées au PAM ont recommencé à progresser fortement dans un contexte marqué par des situations de crise de plus en plus nombreuses.

16. L'orientation stratégique définie dans la feuille de route était suffisamment large pour adapter les activités liées à la chaîne d'approvisionnement aux nouvelles initiatives et à la diversité des environnements opérationnels du PAM. Cependant, faute de plan d'exécution et de diffusion clairement défini, l'adoption de la feuille de route dans les bureaux de pays a été limitée. En outre, l'absence d'outils pratiques de mise en œuvre de cette feuille de route a limité la conversion des ambitions qui y étaient énoncées en actions concrètes sur le terrain.

***Comment les systèmes, les structures et les ressources du PAM ont évolué pour appuyer les buts mentionnés dans la feuille de route?***

*Plateformes et rapports*

La feuille de route a contribué à la réalisation d'investissements institutionnels et à l'introduction de changements organisationnels qui visaient à renforcer l'efficience des services internes et l'efficacité des programmes. Il est cependant possible de regrouper et de coordonner davantage certains services et systèmes.

17. L'évaluation a fait ressortir que les dispositifs institutionnels du PAM caderaient avec les ambitions énoncées dans la feuille de route visant à accroître l'efficience des services internes et à renforcer les liens avec les contributions des programmes. Pour faciliter la mise en œuvre de la feuille de route, le PAM a investi dans un ensemble de plateformes et d'outils numériques de façon à améliorer la disponibilité, la qualité et la visibilité des données de façon et à étayer ainsi les décisions relatives à sa chaîne d'approvisionnement au moyen d'éléments factuels. L'équipe d'évaluation a constaté que ces investissements dans les technologies avaient simplifié certaines tâches et aidé à mener les opérations dans une optique plus stratégique, ce qui a permis d'améliorer l'efficience de l'enregistrement des bénéficiaires et de l'acheminement de l'assistance et d'alléger la charge de travail des employés.
18. Aucune lacune précise n'a été mise en évidence, mais l'éventail de solutions est fragmenté et ne permet pas encore de mener un processus d'approvisionnement de bout en bout. Bien que les orientations ne manquent pas, peu d'instructions ont été communiquées à l'échelle institutionnelle ou au niveau des bureaux de pays sur la manière de concilier les coûts, les délais, la qualité, les risques et la valeur ajoutée de l'action menée. Les bureaux de pays doivent souvent composer avec plusieurs priorités potentiellement concurrentes, telles que le rapport coût-efficience, la rapidité de la mise en œuvre, la gestion des risques, la réduction du bilan carbone du PAM et la contribution à la réalisation des effets directs prévus dans les programmes. Ce manque d'harmonisation entre les outils a débouché sur des problèmes d'intégration et d'interopérabilité des systèmes et a généré des goulets d'étranglement. Les bureaux de pays ont indiqué que les solutions technologiques mises en place à l'échelle institutionnelle ne correspondaient pas toujours à leurs besoins opérationnels en raison de l'agrégation des informations, de la complexité des procédures d'approbation, des retards et des mesures d'atténuation des risques. Les bureaux de pays ont ainsi parfois élaboré des outils adaptés à leurs besoins propres, comme des feuilles Excel spécifiquement conçues pour les opérations menées dans le pays qui ne sont pas conformes aux directives institutionnelles, ce qui crée des problèmes car il faut ensuite rapprocher manuellement les documents après les interventions.

19. L'utilisation de données factuelles pour la prise de décisions est également rendue plus difficile en raison de la diversité des besoins d'information entre le Siège et les bureaux de pays, de la fragmentation des systèmes internes et des limites inhérentes aux indicateurs de performance clés institutionnels. Cependant, durant la période couverte par la feuille de route, les contributions des services chargés de la chaîne d'approvisionnement à la conception des plans stratégiques nationaux (PSP) sont devenues de plus en plus évidentes. Dans les PSP, il est, par exemple, fait mention des contributions à l'optimisation des chaînes d'approvisionnement nationales, à l'assistance technique destinée à renforcer les réseaux de distribution alimentaire et la logistique, à la mise à disposition de compétences en matière d'approvisionnement pour les initiatives dirigées par les gouvernements, ainsi qu'aux améliorations introduites dans ce domaine qui permettent d'apporter un soutien aux communautés vulnérables. Malgré l'attention accrue portée aux chaînes d'approvisionnement dans la conception des PSP, les mécanismes de communication de l'information n'ont pas permis de démontrer pleinement en quoi les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement contribuaient à l'efficacité de l'action des bureaux de pays.

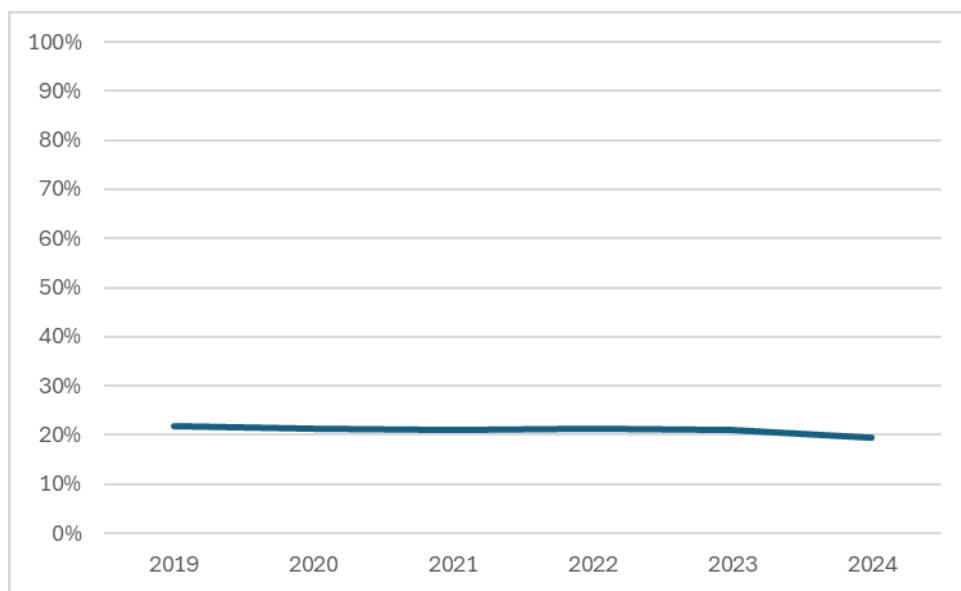
*Personnel*

La vaste portée de la feuille de route et les attentes plus grandes à l'égard du personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement exigent de renforcer et de diversifier les effectifs dans ce domaine. Or leur niveau n'a pas évolué ni progressé en conséquence.

20. Le personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle clé en permettant le bon fonctionnement des opérations logistiques du PAM. L'évaluation a fait apparaître le rôle essentiel des procédures de résolution des problèmes, de la communication permanente et de la coordination pour surmonter les difficultés liées à la fragmentation des systèmes, préserver la mémoire institutionnelle malgré l'insuffisance des dispositifs de gestion des connaissances et adapter les systèmes aux divers contextes.
21. Les ambitions qui servent de fondements à la feuille de route ont renforcé les attentes à l'égard du personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a nécessité de nouvelles compétences dans les domaines des plateformes numériques, de l'intégration des programmes aux fins du renforcement des systèmes nationaux et de la commercialisation de services conjoints et de services à la demande. La composition du personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement a changé pour tenir compte de l'évolution et de la diversification des profils exigés. Depuis 2019, le nombre de postes liés à la chaîne d'approvisionnement (qui impliquent des compétences programmatiques et opérationnelles) a augmenté de 67 pour cent, pour passer de 265 à 443 postes en 2024, tandis que la demande concernant les postes logistiques classiques est restée relativement stable, augmentant seulement de 4 pour cent, de 2 972 postes en 2019 à 3 100 en 2024. Cependant, les récentes mutations des environnements humanitaires ont renouvelé la nécessité de solides savoir-faire techniques dans les domaines de la logistique et des achats et de compétences liées aux programmes.
22. Malgré l'augmentation de la demande, la part du personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble des effectifs du PAM est restée stable, autour de 20 pour cent, et ce malgré la croissance de l'organisation, tandis que les services chargés de la chaîne d'approvisionnement gèrent 73 pour cent des ressources du PAM consacrées aux opérations humanitaires (figure 5)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Rapports annuels sur les résultats du PAM de 2019 à 2024.

**Figure 5: Part du personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble des effectifs du PAM**



Source: données de la Division des ressources humaines.

23. Les employés recrutés sur le plan national représentent 80 pour cent des effectifs des services chargés de la chaîne d'approvisionnement, ce qui souligne l'importance de la formation et du renforcement des capacités dans les pays. Ceux en poste depuis longtemps ont régulièrement joué un rôle central dans la mise en place de partenariats efficaces, alors que le personnel déployé lors de crises soudaines ou dans le cadre de la transposition à plus grande échelle d'interventions n'avaient souvent pas noué auparavant de relations avec les gouvernements concernés, le secteur privé ou les partenaires coopérants, relations qui sont nécessaires pour mener de manière efficace les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement.

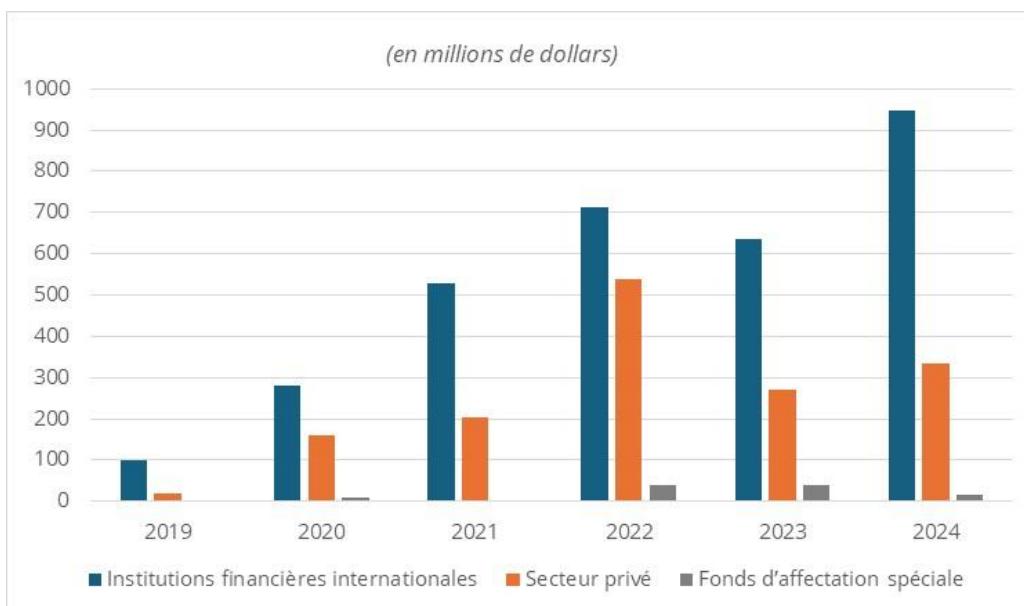
#### *Financement*

Les efforts déployés pour mobiliser des ressources pérennes ont été appuyés par un investissement dans les services à la demande et le recours accru au préfinancement. Cependant, les objectifs d'accroissement des financements souples n'ont pas été pleinement réalisés du fait des récentes coupes budgétaires.

24. Pour répondre au besoin de financements plus importants et plus souples, le PAM a investi dans des infrastructures et des dispositifs destinés à appuyer le développement des services à la demande, des services améliorés et des mécanismes de préfinancement. Ces investissements ont permis d'augmenter la valeur ajoutée des services à la demande depuis 2019 et ouvert de nouvelles possibilités de développer la prestation de services. Les deux principaux mécanismes de préfinancement étaient déjà en place lorsque la feuille de route a été élaborée, mais leurs ressources ont progressé entre 2018 et 2024, à un rythme variable toutefois selon les années (figure 6).

25. L'utilisation de financements provenant des institutions financières internationales et du secteur privé pour appuyer la prestation de services a augmenté. Le niveau des ressources issues de fonds d'affectation spéciale reste relativement faible comparé aux autres sources, mais a doublé entre 2020 et 2024<sup>9</sup>, signe de la maturité et de la diversification des relations avec le secteur privé et les partenaires non habituels.

**Figure 6: Ressources provenant d'institutions financières internationales, du secteur privé et de fonds d'affectation spéciale destinées à la prestation de services**



Source: Rapports annuels sur les résultats de 2019 à 2024 et plans de gestion pour la période 2019-2025.

26. Depuis 2022, les ressources financières mises à la disposition du PAM et de ses services chargés de la chaîne d'approvisionnement ont diminué, ce qui a limité la souplesse et entraîné des déficits de financement ainsi que des retards dans la mise en œuvre de certaines initiatives. Les fonds alloués à la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement au titre du budget administratif et d'appui aux programmes ont fluctué, mais sont néanmoins passés de 18,3 millions de dollars en 2019 à 26,0 millions de dollars en 2024. La part des fonds d'utilisation souple dans le financement total a également augmenté régulièrement jusqu'en 2023, année au cours de laquelle elle a atteint 13 pour cent, avant de retomber à 11 pour cent en 2024.
27. Malgré son ambition de pérenniser ses financements, le PAM dispose essentiellement de ressources à court terme (71 pour cent des dons sont à un horizon de moins de deux ans), ce qui limite les moyens dont les bureaux de pays disposent pour constituer des stocks stratégiques, effectuer des achats anticipés ou conclure des contrats à long terme. Compte tenu de la restriction et du manque de souplesse des financements<sup>10</sup>, les services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution ont été amenés à recourir à des financements d'amorçage pour appuyer des initiatives internes. Il ressort du Rapport annuel sur les résultats de 2024 que cette situation compromettait la pérennité d'initiatives essentielles et se traduisait par un manque de cohérence des activités selon les domaines thématiques ou les zones géographiques auxquels les fonds étaient destinés<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Les ressources des fonds d'affectation spéciale proviennent en général des gouvernements des pays où le PAM opère et sont consacrées à la prestation de services spécifiques, comme la distribution de vaccins ou de fournitures de santé dans les pays cibles.

<sup>10</sup> L'équipe d'évaluation n'a pas eu accès aux données sur les financements internes reçus pour la mise en œuvre des initiatives.

<sup>11</sup> "Rapport annuel sur les résultats de 2024", annexe IV-B (WFP/EB.A/2025/4-A/Rev.1).

**Quels résultats les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement ont-ils obtenus au regard des objectifs énoncés dans la feuille de route?**

*Pilier 1: Leadership dans les situations d'urgence et les crises prolongées*

Pour assumer en continu son rôle de chef de file dans les interventions d'urgence, le PAM s'appuie sur ses infrastructures d'approvisionnement et ses mécanismes d'intervention rapide, qui renforcent les moyens dont il dispose pour fournir une assistance alimentaire et monétaire aux personnes les plus vulnérables.

28. La feuille de route définit des objectifs visant à renforcer la capacité des services chargés de la chaîne d'approvisionnement à venir en aide aux personnes les plus vulnérables en choisissant la modalité d'exécution la plus appropriée tout en préservant la qualité de l'assistance fournie. Le nombre de personnes en situation d'urgence ayant bénéficié de l'assistance du PAM s'élevait à 87 millions en 2018, a atteint près de 160 millions en 2022, mais est repassé à 90 millions en 2024. Même dans un contexte caractérisé par des situations d'urgence de plus en plus complexes et des coupes budgétaires, l'organisation a été en mesure d'intervenir en moyenne sous 24 heures dans les crises soudaines<sup>12</sup>.
29. L'accroissement du nombre de bénéficiaires a été favorisé par l'adaptation des programmes et le recours à des modalités d'exécution innovantes. On peut notamment citer les transferts de type monétaire hybrides et évolutifs et la modification des méthodes de distribution de vivres (chargement par lots des cartes de ration électroniques prépayées, livraisons à domicile et systèmes mobiles fondés sur des codes, par exemple). Ces adaptations reflètent la capacité du PAM à répondre avec souplesse à l'évolution des besoins dans divers contextes. Cependant, faute de financements suffisants, le PAM a dû faire des arbitrages entre le nombre de bénéficiaires auxquels il prête assistance et l'ampleur et la fréquence des transferts. Ces arbitrages ont parfois débouché sur des résultats variables en matière de sécurité alimentaire<sup>13</sup>.
30. Les services chargés de la chaîne d'approvisionnement du PAM ont contribué de manière croissante à l'élaboration et à l'utilisation de modalités d'exécution souples et adaptées aux besoins et aux préférences des populations locales<sup>14</sup>. Les bureaux de pays mènent souvent des études pour déterminer la modalité la plus appropriée (assistance alimentaire en nature, bons ou espèces, par exemple), et adaptent la chaîne d'approvisionnement en conséquence. On peut notamment citer l'établissement de partenariats avec des boulangeries pour la livraison de repas chauds, ainsi que la collaboration avec des supermarchés pour la conversion des bons d'achat en livraisons de produits alimentaires à domicile pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Les services chargés de la chaîne d'approvisionnement ont également adapté les modalités en fonction de l'évolution de la situation et remplacé, par exemple, la fourniture de repas scolaires par la distribution de rations à emporter. Ces changements sont opérés en fonction des évaluations des marchés réalisées, des financements prévus et des technologies disponibles et sont facilités par des mesures de préparation telles que les accords conclus avec les fournisseurs et le prépositionnement de stocks. La récente restructuration du PAM a également renforcé la coordination interne, notamment entre les services chargés de la chaîne d'approvisionnement et les divisions des programmes, mais des lacunes subsistent dans la planification de bout en bout, la gestion des partenaires et la communication.

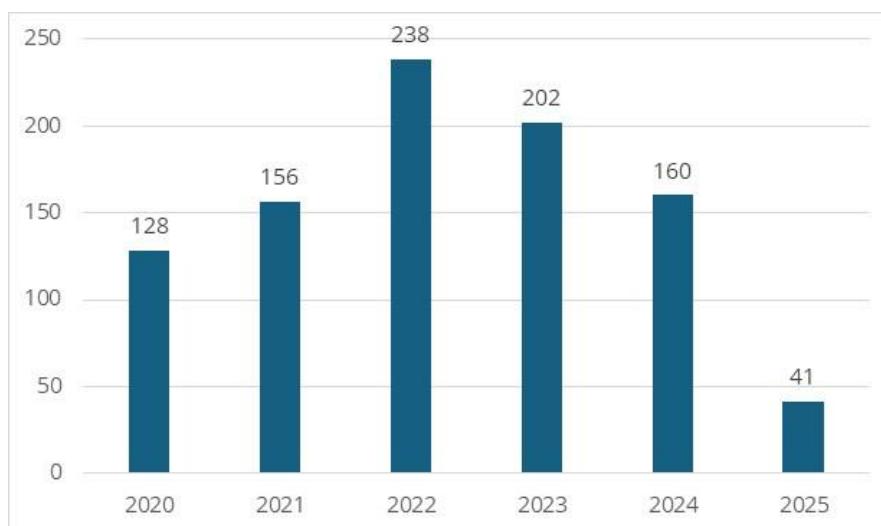
<sup>12</sup> "Rapport annuel sur les résultats de 2024" (WFP/EB.A/2025/4-A/Rev.1).

<sup>13</sup> Les perspectives mondiales du PAM pour 2025 indiquaient qu'environ 44,4 millions de personnes étaient à des niveaux dits "d'urgence" d'insécurité alimentaire. Cependant, le PAM a dû diminuer les rations et réduire l'ampleur des programmes dans des opérations essentielles tout en limitant considérablement le nombre de bénéficiaires.

<sup>14</sup> "Politique en matière d'ancrage local" (WFP/EB.A/2025/5-A).

31. Le PAM s'est attaché à venir en aide aux personnes les plus vulnérables: en tirant parti des technologies et de solutions numériques; en adaptant les moyens logistiques et les modalités d'exécution pour surmonter les difficultés d'accès; en renforçant les partenariats et les capacités locales; et en menant des négociations pour améliorer l'accès aux personnes vulnérables isolées par des conflits.
32. La sécurité sanitaire et la qualité des aliments se sont améliorées durant la période couverte par la feuille de route grâce à des dispositifs de plus en plus rigoureux qui garantissent la qualité des produits alimentaires distribués. Entre 2020 et 2025, le PAM a enregistré 925 problèmes de sécurité sanitaire et de qualité des aliments, dont plus de 80 pour cent avaient été détectés avant la distribution des produits aux bénéficiaires. Les problèmes de ce type sont passés du nombre record de 238 enregistré en 2022 à moins de 80 en 2025 (calculé au prorata pour l'ensemble de l'année) (figure 7).

**Figure 7: Nombre de problèmes de sécurité sanitaire et de qualité des aliments par an**



Source: plateforme DOTS, ensemble de données relatifs aux problèmes de sécurité sanitaire et de qualité des aliments.

#### *Pilier 2: Soutenir le renforcement des systèmes nationaux*

La feuille de route a créé les conditions permettant aux services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement de renforcer les systèmes nationaux en soutenant les chaînes d'approvisionnement locales et en développant les compétences techniques dans ce domaine. Dans le cadre de sa politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires de 2019, le PAM a précisé les objectifs de ses programmes, tels que l'appui aux petits exploitants agricoles et le renforcement des filières alimentaires. Cependant, le manque d'orientations, la réduction des ressources, l'évolution des attentes et les lacunes dans les cadres d'établissement des rapports ont entravé la capacité du PAM à faire la preuve de la contribution des opérations liées à sa chaîne d'approvisionnement au renforcement des systèmes nationaux.

33. La feuille de route visait à appuyer les systèmes nationaux et la mise en œuvre de la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires afin de favoriser des chaînes d'approvisionnement nationales résilientes qui fournissent des aliments sans danger pour la santé et nutritifs, renforcent les marchés et augmentent la capacité des acteurs locaux à résister aux chocs.

34. Bien que les services chargés de la chaîne d'approvisionnement appuient les systèmes nationaux par une multitude d'approches, une grande partie de ces contributions n'est pas prise en compte dans les rapports établis au niveau national ou institutionnel, ce qui limite leur visibilité et fait qu'il est difficile de prendre toute la mesure de leur impact<sup>15</sup>. Néanmoins, l'équipe d'évaluation a mis en évidence plusieurs domaines dans lesquels des progrès ont été accomplis, ainsi qu'un certain nombre de problèmes.
35. Les efforts déployés par les services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution ont permis de renforcer les systèmes nationaux au moyen de formations, de conseils concernant les politiques, de technologies nouvelles et d'un appui aux infrastructures, l'objectif étant d'améliorer les chaînes d'approvisionnement nationales<sup>16</sup>. Les résultats mis en évidence par l'évaluation comprennent: le renforcement des procédures de passation des marchés publics; une meilleure gestion des réserves stratégiques de céréales, une attention accrue étant portée à la qualité et la sécurité sanitaire des aliments; l'élargissement des marchés grâce aux achats locaux; et le développement de l'enrichissement des aliments par le secteur privé. Les services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution ont également contribué à renforcer les moyens des pouvoirs publics en matière de logistique et d'approvisionnement en apportant un appui aux entrepôts, aux zones de regroupement et aux unités de stockage mobiles<sup>17</sup>. Le module de la logistique, dirigé par le PAM, a en outre contribué aux activités de préparation des dispositifs d'information<sup>18</sup> et à la mise en place d'outils numériques.
36. La politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires a renforcé le cadre conceptuel, la proposition de valeur, les mécanismes institutionnels et les incitations en faveur des achats locaux et régionaux, ce qui a permis d'améliorer l'accès aux produits et aux services s'y rapportant, ainsi que leur prix, leur disponibilité et leur qualité. Citée dans le deuxième pilier de la feuille de route, qui porte sur le renforcement des systèmes nationaux, la politique visait à permettre au PAM d'augmenter ses achats locaux et régionaux et ses achats aux petits exploitants en trouvant un équilibre entre les considérations relatives au rapport coût-efficience et les objectifs des programmes.
37. La politique a instauré un mécanisme qui permet d'envisager des prix jusqu'à 20 pour cent supérieurs au prix de parité à l'importation pour l'achat de produits alimentaires à l'échelle locale, notamment auprès de petits exploitants. Dans le cadre de sa mise en œuvre, la politique a été expérimentée dans 11 pays, dans lesquels des analyses de filières et de nouveaux modèles de contrat ont été élaborés en vue d'appuyer sa transposition à plus grande échelle<sup>19</sup>.
38. Depuis que la politique a été mise en œuvre, les achats locaux et régionaux de produits alimentaires effectués par le PAM se sont maintenus au même niveau, soit entre 50 et 65 pour cent du volume total des achats de l'organisation (figure 8). En valeur absolue, toutefois, le PAM a plus que doublé ses dépenses consacrées aux achats locaux, de 787 millions de dollars en 2020 à 1,6 milliard de dollars en 2022, soit une augmentation de 103 pour cent de la valeur injectée dans les économies locales<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> Bilan à l'issue de la visite de pays, Népal.

<sup>16</sup> Projet de rapport annuel du Réseau d'entreposage de fournitures humanitaires des Nations Unies pour 2025.

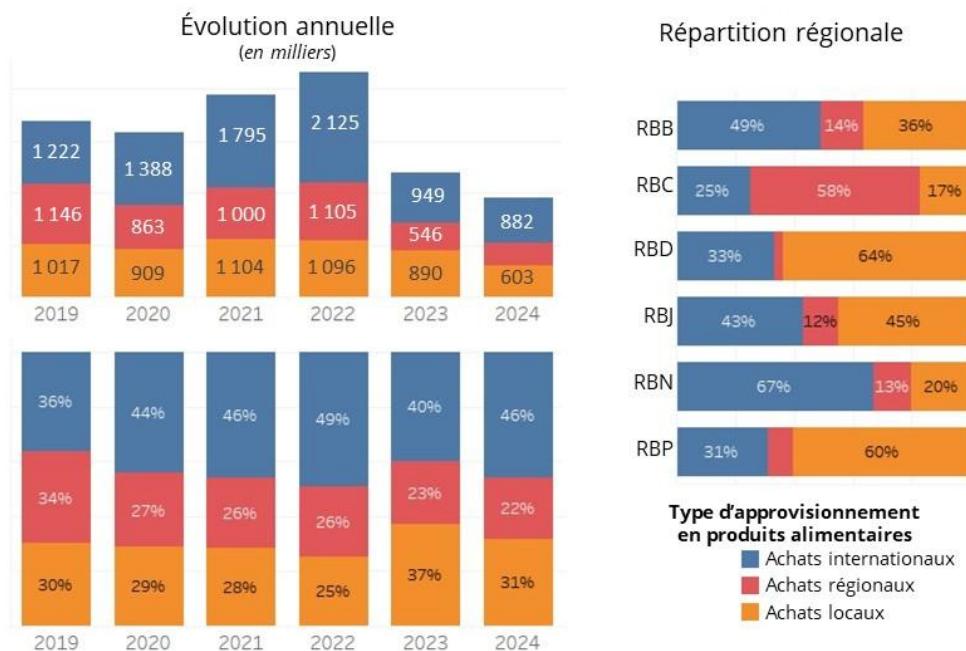
<sup>17</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence" (WFP/EB.1/2025/7-A/2).

<sup>18</sup> L'expression *préparation des dispositifs d'information* désigne les systèmes, les données et les capacités d'analyse qui permettent de mener des interventions d'urgence rapides, efficaces et fondées sur des données factuelles.

<sup>19</sup> PAM. 2024. *Evaluation of local and regional food procurement pilot programmes in Eastern Africa (2021-2023)*.

<sup>20</sup> PAM. 2023. *Update on the implementation of the local and regional food procurement policy*.

**Figure 8: Répartition des volumes de produits alimentaires par type d'approvisionnement (2019-2024)**



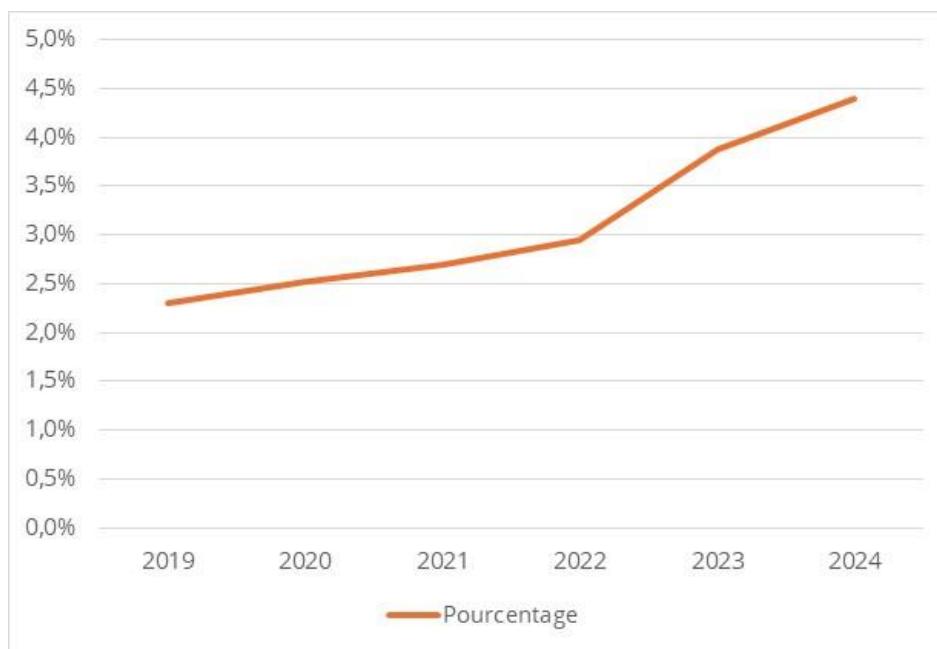
*Abréviations:* RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBJ = Bureau régional pour l'Afrique australe; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

*Source:* données sur l'analyse des dépenses des services d'achat de la chaîne d'approvisionnement (ventilation régionale moyenne, 2019-2024) dans WFP Analytics.

39. Grâce à cette politique, le PAM a contribué à renforcer les économies locales en nouant des relations à long terme avec des fournisseurs et des transporteurs nationaux, à favoriser les petites entreprises et à améliorer les normes en matière de sécurité sanitaire des aliments. L'ambition affichée par le PAM d'utiliser son pouvoir d'achat pour influer sur le développement des marchés locaux et régionaux et faciliter l'établissement de liens entre les petits exploitants et les fournisseurs locaux a été en partie réalisée. En Afrique de l'Est et en Amérique centrale, par exemple, il a été constaté que l'accent mis sur les achats locaux avait débouché sur l'amélioration des systèmes alimentaires et la création de centaines d'emplois chaque année. En outre, l'intégration des achats locaux dans le Mécanisme de gestion globale des vivres avait permis de réduire les délais d'approvisionnement auprès des petits exploitants agricoles et d'améliorer la réactivité globale de la chaîne d'approvisionnement du PAM<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> PAM. 2024. *Evaluation of Local and Regional Food Procurement Pilot Programmes in Eastern Africa (2021-2023)*.

**Figure 9: Achats auprès des petits exploitants (2019-2024)**  
**(en pourcentage du total des achats)**



Source: rapports annuels sur les résultats du PAM de 2020 à 2024.

40. Les achats auprès des petits exploitants agricoles ont augmenté progressivement à partir de 2019 grâce à l'appui apporté aux agriculteurs dans le cadre des programmes et à l'ajout dans les contrats des fournisseurs de clauses stipulant qu'un certain pourcentage des produits devait être acheté à des petits exploitants (figure 9). Cependant, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé de lien systématique entre les programmes du PAM qui appuient les moyens d'existence des agriculteurs et les possibilités d'approvisionnement.
41. Malgré ces résultats, la mise en œuvre de la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires s'est heurtée à des problèmes d'ordre opérationnel et structurel, notamment des déficits de ressources et des lacunes organisationnelles. Sur le plan opérationnel, les procédures administratives et les procédures d'achat du PAM n'étaient pas toujours bien en phase avec les besoins concrets des petits exploitants, lesquels manquaient souvent des fonds nécessaires pour absorber les frais ou ne disposaient pas des capacités techniques requises pour gérer les procédures du PAM. Sur le plan structurel, l'évaluation a révélé que la mise en œuvre de la politique pâtissait d'une répartition imprécise des responsabilités et d'une coordination insuffisante des activités entre les services chargés de la chaîne d'approvisionnement et les unités responsables des programmes au sein des bureaux de pays. Après la phase pilote initiale, la mise en œuvre a été freinée par un manque de ressources humaines et financières, ce qui a limité la capacité du PAM à appliquer pleinement la politique.

#### *Pilier 3: Partenaire de choix*

Le PAM a consolidé sa position de partenaire privilégié de la communauté humanitaire internationale pour la fourniture de services d'appui logistique et d'approvisionnement. Les initiatives de réforme actuelles et futures du système des Nations Unies pourraient offrir aux services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement de nouvelles possibilités d'assurer des services conjoints.

42. Dans la feuille de route, le PAM a formulé l'ambition de devenir le "partenaire de choix" de la communauté humanitaire internationale à travers la fourniture de services délégués (UNHAS)<sup>22</sup>, la mise en place de dispositifs d'appui aux services conjoints et le développement de la prestation de services à la demande destinés aux organismes et aux gouvernements.

#### ***Services destinés à la communauté humanitaire***

43. Par ses services, le PAM a gagné la confiance et le respect de partenaires dans le monde entier. Cela a contribué à le positionner comme un catalyseur de systèmes qui joue un rôle essentiel et fondamental, en plus de sa fonction de prestataire de services<sup>23</sup>.
44. En 2024, le PAM a donné suite à 100 pour cent des demandes de services délégués reçues de la part de partenaires et a assuré des services liés aux modules dans 56 pays. L'efficience opérationnelle s'est améliorée, et le coût par passager de l'UNHAS a baissé de 2,5 pour cent entre 2023 et 2024<sup>24</sup>. La qualité des services a été préservée, comme en témoigne le taux de satisfaction systématiquement élevé mis en évidence par les enquêtes (plus de 95 pour cent pour l'UNHAS). Un pic a été enregistré dans la fourniture de tous les services délégués dans le cadre de la riposte face à la pandémie de COVID-19 en 2020 et en 2021, lorsque l'UNHAS a assuré les transports de passagers et les évacuations liés à la pandémie.
45. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies a répondu à un nombre record de demandes de la part de partenaires dans les situations d'urgence. Les demandes d'appui ont atteint un niveau record en 2020 durant les interventions menées face à la pandémie de COVID-19. En 2024, le Réseau a géré 559 cargaisons pour 34 partenaires dans 95 pays, et ainsi acheminé une aide humanitaire au Yémen, des fournitures d'urgence dans la bande de Gaza, des stocks pour les interventions en faveur de la nutrition en Afghanistan, ou encore de l'eau et des trousse de santé et d'hygiène pour les partenaires au Soudan et en Ukraine, pour ne citer que ces quelques exemples.
46. Les demandes de services adressées au module de la logistique, qui est dirigé par le PAM, continuent d'augmenter. Le module a soutenu des opérations dans 20 pays en 2019, chiffre qui est passé à 45 en 2024, les demandes de livraison de produits étant remplacées progressivement par des demandes de coordination et de gestion de l'information.

#### ***Services conjoints***

47. Au titre de la feuille de route, le PAM s'est engagé à appuyer les services liés à la chaîne d'approvisionnement, notamment les plateformes logistiques partagées, les évaluations conjointes des besoins, les dispositifs collaboratifs de distribution d'espèces, les accords d'achats groupés et les infrastructures mutualisées. Le PAM a créé le Service chargé de l'appui logistique humanitaire en vue de regrouper, d'intégrer et de coordonner les activités de prestation de services.
48. Dans ce contexte, le PAM a développé des plateformes de services conjoints avec ses partenaires afin de renforcer la coordination, d'améliorer l'efficience et d'assurer une efficacité maximale pendant les situations d'urgence et les crises prolongées. La prestation de services conjoints est devenue l'une des principales contributions du PAM à l'initiative ONU80 menée sous la direction du Secrétaire général et aux efforts déployés dernièrement visant à mettre en place une plateforme intégrée pour le système des Nations Unies et à établir le cadre conceptuel d'un service commun chargé de la chaîne d'approvisionnement<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies fait partie des services délégués mentionnés dans la *Feuille de route stratégique 2022-2025*.

<sup>23</sup> PAM. 2022. *Evaluation of WFP's Response to the COVID-19 Pandemic*.

<sup>24</sup> PAM. 2025. *UNHAS Annual Review 2024: Facilitating global humanitarian response for 20 years*.

<sup>25</sup> Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2025. *Towards a Value Proposition for a Joint Supply Chain*.

### ***Services à la demande***

49. Le PAM a considérablement développé ses services à la demande pour aider ses partenaires au moyen de solutions d'assistance alimentaire ou monétaire et d'appui logistique. Il a ainsi mis en place une entité chargée des services à la demande, une plateforme d'échange commune pour la gestion des demandes, un catalogue des services et un ensemble de données centralisé. La demande est concentrée dans quelques pays, dont le Liban, l'État de Palestine, le Guatemala et l'Éthiopie, qui représentent ensemble plus de 60 pour cent de la valeur totale des services fournis par le PAM.
50. Le PAM fournit principalement des services à la demande dans des situations de crise, mais apporte également un soutien aux pouvoirs publics dans des contextes de développement, ce qui dénote la souplesse de l'organisation et son rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficience opérationnelle et de la coordination entre partenaires. Malgré les sollicitations émanant des partenaires, la montée en puissance des services à la demande est freinée par les fluctuations des besoins en services, les déficits de personnel, des modèles de recouvrement des coûts flous et un suivi limité de l'efficacité de l'action menée.

### ***Quel est le niveau d'efficience des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement?***

Depuis 2019, des gains d'efficience mesurables ont été mis en évidence dans les processus d'approvisionnement suivis par le PAM. Cependant, les tendances et les enjeux en matière d'efficience varient en fonction du contexte opérationnel et de la situation des pays.

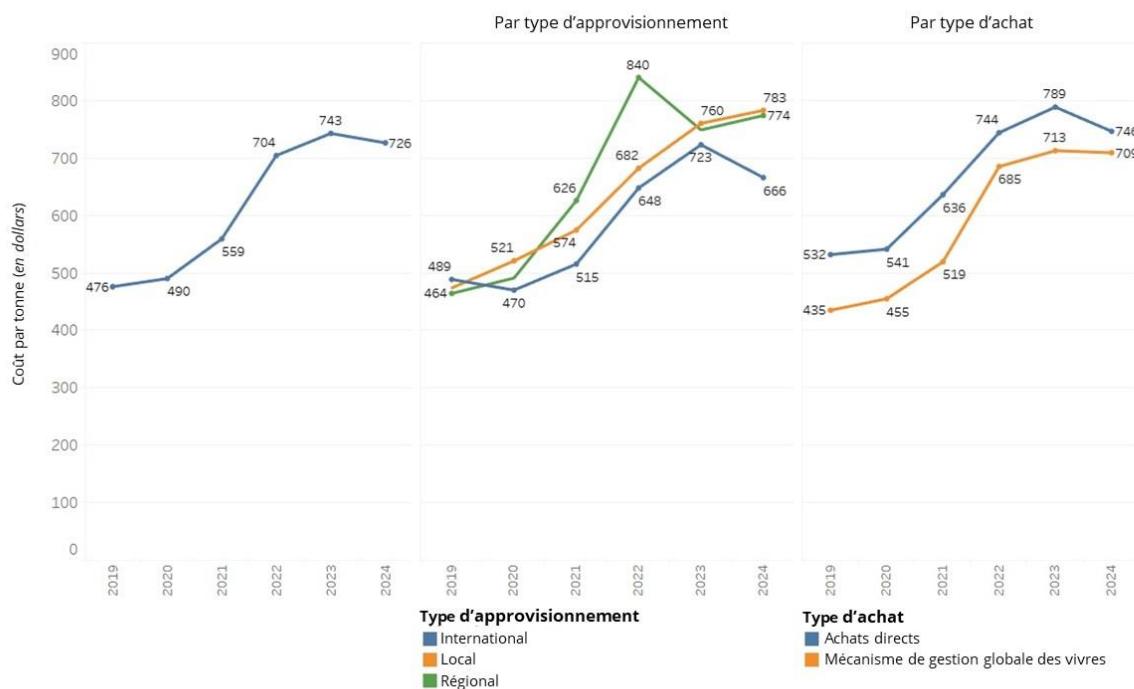
51. Des améliorations concrètes du rapport coût-efficience, de la rapidité et de la qualité des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM ont été enregistrées depuis 2019. De nombreux facteurs ont contribué à ces gains d'efficience. Le développement des mécanismes de préfinancement, tels que le Mécanisme de gestion globale des vivres, le Compte d'intervention immédiate et les prêts internes en faveur des projets, ainsi que la gestion des couloirs entre les pays et le Réseau d'entreposés de fournitures humanitaires des Nations Unies ont permis une planification plus en amont, des achats plus rapides et le prépositionnement de stocks.
52. **Optimisation des achats:** malgré la hausse des prix mondiaux des produits alimentaires et la forte augmentation des coûts en 2022, le PAM a amélioré le rapport coût-efficience de ses activités d'achat (coût par tonne) grâce à l'optimisation de l'approvisionnement. Il a été constaté que dans le cas d'un approvisionnement au moyen du Mécanisme de gestion globale des vivres, les coûts unitaires étaient systématiquement inférieurs à ceux d'un achat direct, les économies moyennes s'élevant à 66 dollars par tonne entre 2019 et 2024. Au fil du temps, les coûts relatifs des achats régionaux, auparavant toujours supérieurs à ceux des achats classiques, ont convergé avec ceux observés dans les circuits locaux et internationaux (figure 10), ce qui semble indiquer une prise de décisions plus éclairée dans les bureaux de pays. Par ailleurs, les bureaux de pays qui ont acheté des produits alimentaires par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres les ont reçus plus rapidement que par les autres circuits d'approvisionnement, les délais d'approvisionnement moyens étant de 49 jours en passant par le Mécanisme contre 143 jours environ en passant par les autres circuits<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> "Rapport sur l'utilisation des mécanismes de financement stratégique du PAM (1<sup>er</sup> janvier-31 décembre 2024)" (WFP/EB.A/2025/6-C/1/Rev.1).

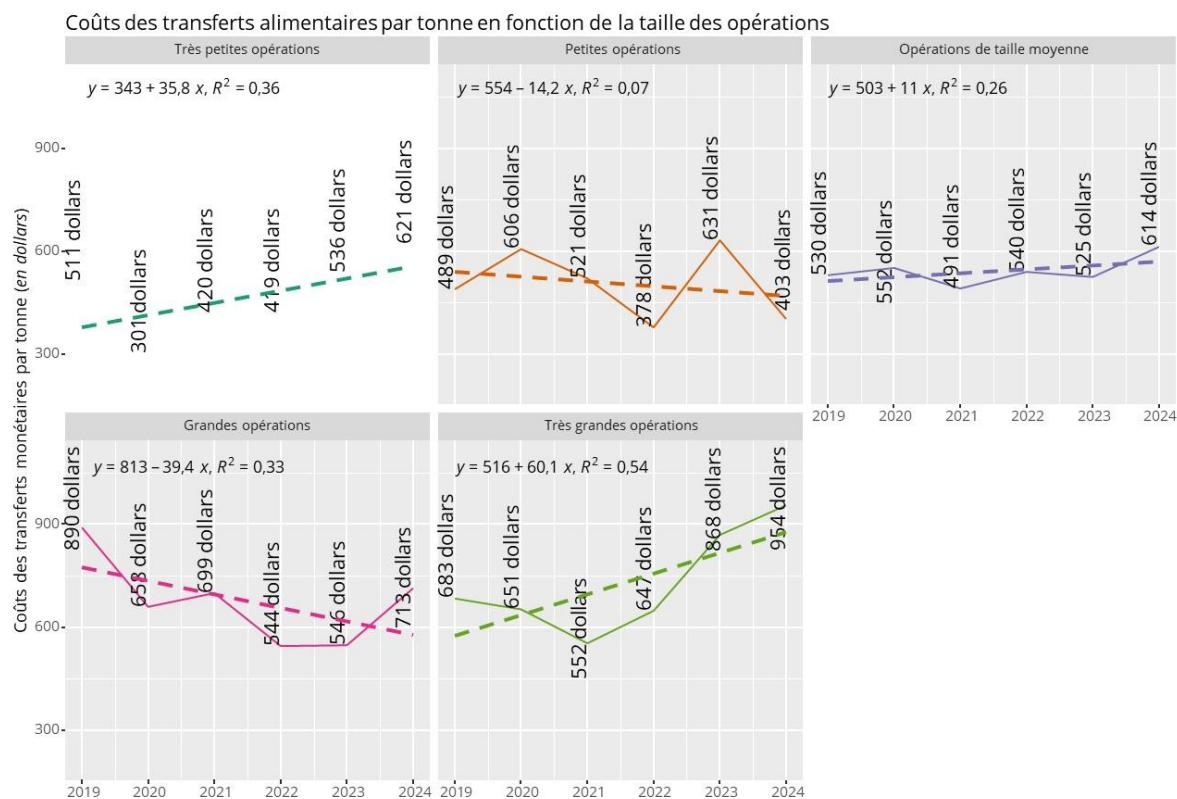
**Figure 10: Coût des produits alimentaires par tonne,  
par type d'approvisionnement et type d'achat**

**Évolution du coût par tonne des principaux produits alimentaires de base**



Source: analyse des dépenses des services d'achat de la chaîne d'approvisionnement, décembre 2024.

53. **Amélioration du rapport coût-efficience à toutes les échelles:** bien que les coûts des transferts de produits alimentaires aient augmenté en moyenne de 20 dollars par tonne de 2019 à 2024, le rapport coût-efficience global de ces transferts dans les petites opérations, les opérations de taille moyenne et les grandes opérations, mesuré en coût de transfert par tonne, s'est amélioré au fil du temps. Cela est particulièrement vrai pour les grandes opérations, dans lesquelles le PAM tire parti d'économies d'échelle et d'une présence prolongée et investit dans le renforcement des capacités nationales (figure 11).

**Figure 11: Coûts annuels des transferts alimentaires en fonction de la taille des opérations**

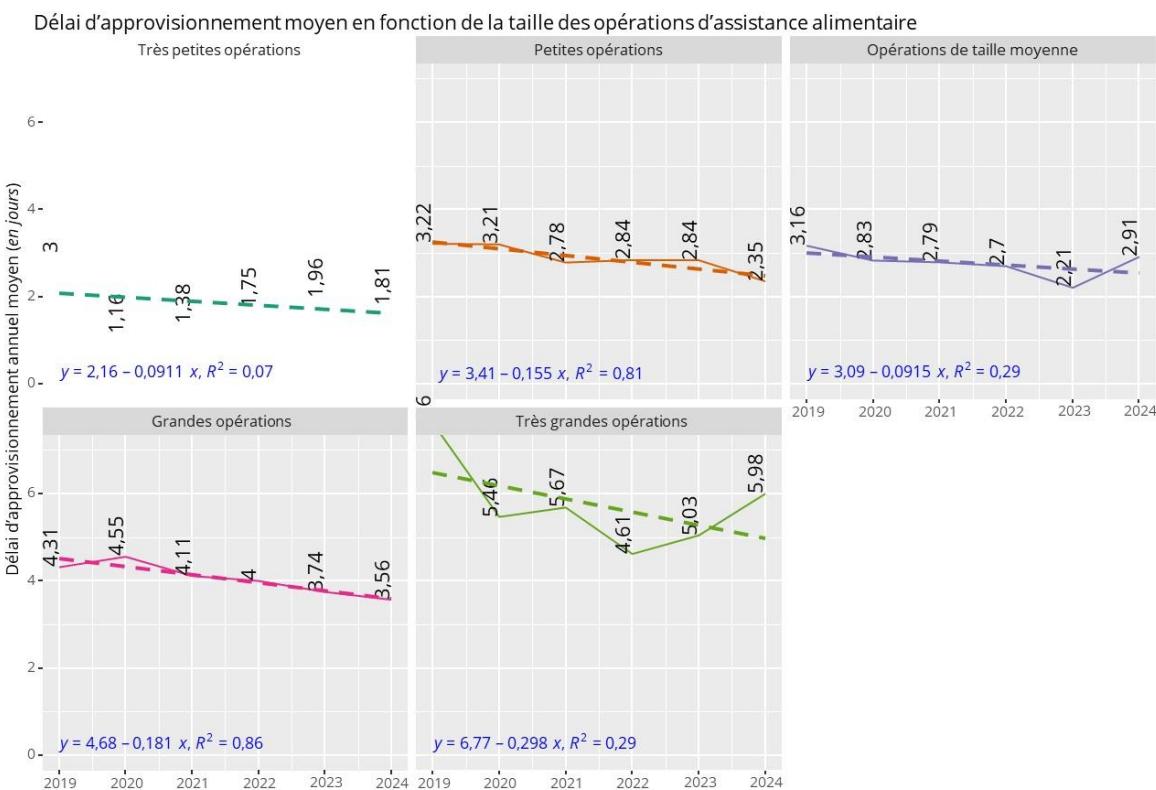
Source: analyse des dépenses des services d'achat de la chaîne d'approvisionnement.

54. Les coûts des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement sont plus élevés dans les interventions d'urgence et les situations de fragilité, en raison principalement des frais plus importants liés au transport international et au transport dans les pays touchés des produits alimentaires et des marchandises, ainsi que des dépenses opérationnelles plus lourdes supportées par les partenaires coopérants du PAM. Dans ces contextes, les coûts augmentent en général lorsque l'accès devient plus difficile et que les problèmes d'ordre opérationnel s'aggravent. L'évaluation a fait ressortir que, même dans ces conditions, le maintien d'une présence dans le pays favorisait les gains d'efficience grâce à des facteurs tels que des pratiques d'approvisionnement plus efficaces ou l'amélioration des relations avec les transporteurs et les fournisseurs. Elle a également permis de constater que les coûts des très petites opérations du PAM étaient plus élevés, probablement en raison des coûts fixes liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
55. **Coûts liés au transfert des dons en nature:** les coûts de transport et de distribution des dons alimentaires en nature ont augmenté sur la période considérée. Les dons en nature rendent souvent la chaîne d'approvisionnement complexe à gérer, car les délais sont courts et les calendriers de distribution serrés, notamment ceux liés aux dates de péremption des aliments. Les bureaux de pays ont souvent distribué en priorité les stocks dont les dates de péremption étaient les plus proches et laissé les autres stocks inutilisés, ce qui a parfois entraîné des problèmes de stockage ainsi que des coûts de transport plus élevés. L'équipe d'évaluation a constaté qu'en l'absence de dispositif institutionnel permettant d'avoir une visibilité à long terme concernant les dons en nature, ceux-ci donnaient quelquefois lieu à des dépenses additionnelles (location d'entrepôts supplémentaires ou modification des calendriers de distribution, par exemple).

56. **Diminution du coût des transferts monétaires au fil du temps:** il ressort de l'évaluation que plus une opération de pays utilise les transferts monétaires comme modalité de transfert depuis longtemps, plus le rapport coût-efficience de cette modalité augmente (sauf dans les très grandes opérations). Le ratio coûts de transfert/coûts totaux des transferts monétaires a diminué de 1,7 pour cent entre 2019 et 2024 pour les petites opérations, les opérations de taille moyenne et les grandes opérations. Les gains d'efficience se manifestent en particulier par une réduction des coûts liés aux prestataires de services financiers, probablement en raison des relations plus étroites tissées avec ces acteurs au fil du temps.
57. **Pertes de produits alimentaires:** une réduction constante des pertes après livraison est observée dans la majorité des bureaux de pays. Entre 80 et 93 pour cent de l'ensemble des pertes annuelles à l'échelle mondiale sont attribuées aux plus grandes opérations du PAM (telles que celles menées en Éthiopie, au Soudan et au Soudan du Sud), au cours desquelles des pics de pertes de produits alimentaires ont été enregistrés en 2019 et 2024<sup>27</sup>. Le rapport sur les pertes globales indique que les pertes sont imputables à des troubles civils et à des vols, ainsi qu'à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, notamment des problèmes survenus au point d'origine, un transport inadapté et un entreposage de trop longue durée.
58. **Amélioration de la réactivité:** le délai d'approvisionnement, mesuré en nombre de jours nécessaires pour acheminer la nourriture de l'entrepôt jusqu'au partenaire coopérant, s'est amélioré dans l'ensemble des opérations pour passer en moyenne de 3,63 à 2,68 jours. Le délai d'approvisionnement reste plus long dans les interventions de grande envergure ou celles menées face à une crise, en raison des distances et de l'ampleur des besoins (figure 12).

<sup>27</sup> Rapports annuels du PAM sur les pertes globales de 2019 à 2024. Les dix pays enregistrant les plus grandes pertes varient d'une année à l'autre; seuls l'Éthiopie, le Soudan et le Soudan du Sud ont figuré en permanence parmi ces dix pays sur la période évaluée. Les facteurs contribuant aux pertes de produits alimentaires sont exposés précisément dans les rapports d'audit interne.

**Figure 12: Délai d'approvisionnement moyen de l'entrepôt jusqu'au partenaire coopérant, en fonction de la taille des opérations\***



\* Les opérations sont classées par taille en fonction de leurs dépenses annuelles: < 3 millions de dollars = très petite; 3 à 10 millions de dollars = petite; 10 à 50 millions de dollars = moyenne; 50 à 150 millions de dollars = grande; > 150 millions de dollars = très grande.

Source: indicateurs de performance clés de la chaîne d'approvisionnement, délai d'approvisionnement des partenaires coopérants.

59. **Gains d'efficience générés grâce aux systèmes nationaux:** il a été constaté que la solidité des marchés et des systèmes nationaux était le principal facteur à l'origine des réductions de coûts et des économies réalisées dans le cadre des transferts. Les opérations présentant les meilleurs rapports coût-efficience ont été menées dans les contextes où le PAM se concentrait sur le renforcement des systèmes nationaux; il s'agissait principalement de petites opérations (dépenses opérationnelles n'excédant pas 15 millions de dollars par an). Les données révèlent que plus les systèmes nationaux sont robustes, plus les délais d'approvisionnement sont courts, et ce, quels que soient le type ou la taille de l'intervention, ce qui indique que le renforcement des systèmes peut avoir une incidence notable sur l'efficience et la réactivité des chaînes d'approvisionnement.
60. **Souplesse d'adaptation face à l'instabilité des conditions dans lesquelles les opérations sont menées:** malgré les efforts et les résultats attestés des services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution en ce qui concerne la réduction des coûts et des délais, l'instabilité de nombreux environnements dans lesquels le PAM opère est un problème constant. La montée en puissance rapide des opérations d'assistance alimentaire et monétaire du PAM, qui s'accompagnent souvent de dépenses initiales élevées, montre la souplesse d'adaptation de l'organisation, mais contribue également à la fragmentation des systèmes, car les interventions sont modulées en fonction des besoins particuliers qui se font jour dans chaque contexte. Dans de telles conditions, le PAM doit trouver en permanence un juste équilibre entre réactivité, coûts et investissements dans les capacités nationales, tout en veillant en priorité à acheminer l'aide jusqu'au "dernier kilomètre".

### **Comment les priorités transversales ont-elles été intégrées dans la feuille de route?**

#### *Durabilité environnementale et gestion des déchets*

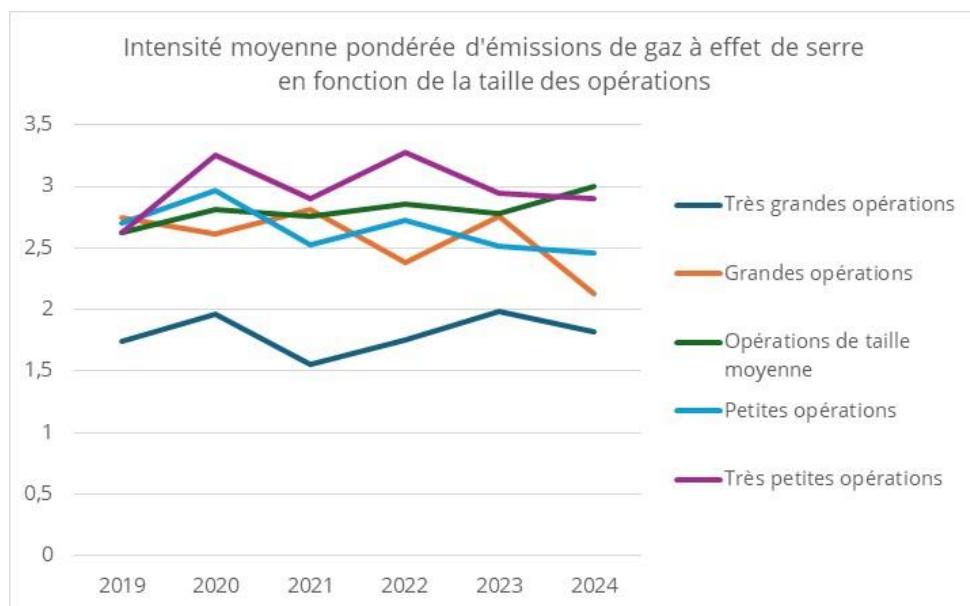
Bien qu'elle soit récente, l'intégration des questions de durabilité environnementale dans la chaîne d'approvisionnement du PAM améliore les résultats obtenus sur le plan environnemental. L'adoption des outils conçus pour renforcer la durabilité environnementale varie toutefois selon les bureaux de pays.

61. La feuille de route a mis en avant les facteurs ainsi que les impératifs liés à la durabilité environnementale, et les services chargés de la chaîne d'approvisionnement se sont attachés à exposer clairement ces facteurs et à concevoir un système de mesure, des outils et une stratégie pour promouvoir la durabilité environnementale et la gestion des déchets. L'évaluation de 2024 de la politique environnementale du PAM a fait ressortir que les services chargés de la chaîne d'approvisionnement avaient engagé "un travail considérable" pour mieux cerner l'empreinte écologique des opérations d'approvisionnement<sup>28</sup>. Ils ont élaboré une stratégie environnementale relative à la chaîne d'approvisionnement et déployé la plateforme ECODASH en vue de renforcer leur capacité à mesurer et à réduire l'empreinte carbone des opérations d'achat, d'appui logistique et de distribution de produits alimentaires.
62. Outre les progrès accomplis en matière de mesure et de suivi de la durabilité environnementale au niveau institutionnel, l'équipe d'évaluation a constaté des initiatives visant à prendre en compte les questions environnementales dans les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement dans les pays dans lesquels elle s'est rendue. Ces mesures consistaient à limiter le gaspillage alimentaire, à recycler les emballages, à raccourcir les itinéraires d'approvisionnement et à réduire les répercussions des émissions des transporteurs sur l'environnement. Le module de la logistique a mis en place l'outil WREC (Waste management and reverse logistics for environmental consciousness), qui appuie la logistique inverse<sup>29</sup> et le recyclage, l'élimination sans risque des produits arrivés à leur date de péremption, ainsi que la formation des partenaires.
63. Dans le cadre de ses mesures en faveur de la durabilité environnementale, le PAM étudie et suit les possibilités de réduire les émissions de dioxyde de carbone dans l'ensemble de ses opérations et recherche des solutions pour diminuer l'empreinte carbone des achats et du transport de produits alimentaires. Il a été établi que les plus grandes opérations du PAM, qui sont associées à la plus forte empreinte écologique, présentaient une intensité d'émissions de gaz à effet de serre par tonne de produits alimentaires achetés plus faible que celle des petites opérations, ce qui laisse supposer des économies d'échelle (figure 13).

<sup>28</sup> PAM. 2024. *Evaluation of WFP's Environmental Policy*.

<sup>29</sup> La logistique inverse consiste à renvoyer les produits et emballages résiduels des utilisateurs finaux vers d'autres étapes de la chaîne d'approvisionnement où ils peuvent être réutilisés et recyclés.

**Figure 13: Intensité d'émissions de gaz à effet de serre en fonction de la taille des opérations (émissions de dioxyde de carbone par tonne de produits alimentaires achetés)**



Source: ensemble de données du PAM relatif aux émissions totales par pays. Graphique élaboré par la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution et l'équipe d'évaluation.

#### *Égalité femmes-hommes, autonomisation des femmes et protection*

La problématique femmes-hommes et les considérations d'équité et de protection ont été intégrées dans les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM, conformément aux stratégies et aux politiques plus générales de l'organisation. Ces principes doivent encore être appliqués de façon plus cohérente.

64. Conformément aux priorités transversales du PAM, la feuille de route définit des mesures visant à promouvoir une représentation plus importante des femmes parmi les fournisseurs et un équilibre entre les sexes dans les effectifs<sup>30</sup>. Les principales difficultés rencontrées dans le traitement de la problématique femmes-hommes et des questions relatives à la protection<sup>31</sup> dans les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement ont été le manque de cohérence dans la communication de l'information et les capacités inégales des acteurs de la chaîne d'approvisionnement à répondre à ce type de problèmes<sup>32</sup>.
65. Les mesures spécifiques qui ont été prises pour traiter les questions relatives à la problématique femmes-hommes et à la protection dans les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement comprenaient:
  - *l'affectation de ressources humaines à plein temps*, avec la nomination d'un conseiller principal sur les questions transversales;

<sup>30</sup> "Rapport de l'Auditeur externe sur les services de transport aérien" (WFP/EB.A/2020/6-G/1).

<sup>31</sup> Dans le catalogue des risques, la catégorie 2.1 "Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires" définit le manque de protection des bénéficiaires comme suit: "Les bénéficiaires sont exposés à des risques de sûreté et de sécurité ou à tout genre de fraude, d'abus ou d'exploitation pendant qu'ils reçoivent de l'aide".

<sup>32</sup> *Synthèse des éléments factuels et des enseignements concernant les partenaires coopérants du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées* (WFP/EB.2/2024/6-B).

- *l'ajout de clauses aux contrats des fournisseurs* pour donner la priorité aux entreprises dirigées par une femme dans le cadre des achats et réduire les risques en matière de protection pour les bénéficiaires; et la mise en place d'une voie de recours en cas de violation;
  - *un renforcement des capacités des partenaires coopérants et des fournisseurs* pour les aider à repérer et à prévenir les risques et à y remédier dans les domaines de la protection, de l'égalité femmes-hommes, de l'autonomisation des femmes et de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles;
  - *un accès plus facile aux rations* en adaptant leur taille pour qu'elles puissent être transportées par des femmes et en construisant des infrastructures logistiques pour venir en aide aux populations vulnérables;
  - *l'élaboration de lignes directrices* sur les achats tenant compte de la problématique femmes-hommes et de la protection.
66. Bien qu'il s'agisse de questions fondamentales, la problématique femmes-hommes et la protection ne sont pas encore intégrées dans tous les processus liés à la chaîne d'approvisionnement. On peut citer, par exemple, les critères que le PAM a définis dans ses procédures d'achat afin de s'assurer que les entreprises auxquelles il fait appel disposent de fonds suffisants pour se maintenir entre le moment où elles le livrent et celui où elles reçoivent son règlement: à travers ces critères, il a involontairement favorisé les entreprises dirigées par un homme, qui représentent la majorité des entreprises répondant à ces conditions. On trouve des exemples de négociations et de discussions sur la question de l'accès menées par les équipes du PAM chargées de la chaîne d'approvisionnement pour faire en sorte que les décisions d'ordre logistique tiennent compte des considérations de protection, mais cette pratique n'est pas systématique.

**Avec quels partenaires les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement ont-ils travaillé pour réaliser les objectifs de la feuille de route?**

Le PAM a noué des partenariats de divers types, natures et compositions, ce qui a contribué à accroître l'efficience de sa chaîne d'approvisionnement et à renforcer les systèmes nationaux. Cependant, les cadres de suivi actuels ne permettent pas d'examiner ni de rendre compte de manière adéquate de la valeur ajoutée de ces collaborations.

67. Les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement reposaient sur des partenariats noués avec des gouvernements hôtes, d'autres entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations de la société civile, ainsi que des acteurs du secteur privé dans plus de 80 pays. Le tableau 1 indique, pour les différents types de partenaires, les principaux domaines dans lesquels l'équipe d'évaluation a constaté des avancées.

<b>TABLEAU 1: RÉSUMÉ DES PARTENARIATS QUI ONT ÉTÉ NOUÉS AVEC LES SERVICES DU PAM CHARGÉS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, PAR TYPE DE PARTENAIRE (2019-2024)</b>		
<b>Type de partenaire</b>	<b>2024</b>	
	<b>PAM</b>	<b>Partenaires</b>
Acteurs du secteur privé		Appui logistique, services assurés à titre gracieux, solutions utilisant la technologie de la chaîne de blocs, optimisation de la livraison jusqu'au dernier kilomètre
Gouvernements	Accès aux plateformes du PAM, compétences techniques, achats de produits alimentaires, services à la demande	Coordination pour renforcer la résilience face aux catastrophes
ONG et organisations de la société civile	Renforcement des capacités, services communs	Partenaires coopérants pour la mise en œuvre
Entités des Nations Unies	Appui logistique, services à la demande, direction du module de la logistique	Coordination interorganisations

*Partenariats avec le secteur privé*

68. Afin de nouer des partenariats efficaces avec des acteurs du secteur privé pour la mobilisation de financements ou la mise en œuvre de programmes ou, le plus souvent, pour des activités de sous-traitance, le PAM a dû trouver un équilibre entre l'expertise technique requise en matière de gestion des relations transactionnelles et le sens des relations humaines nécessaire pour établir et maintenir des relations à long terme.
69. Le PAM s'appuie sur des prestataires, des fournisseurs, des transporteurs et des entreprises d'entreposage et de stockage pour mener de bout en bout les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et a conclu dans ce cadre 1 900 contrats avec des prestataires de services et des fournisseurs dans le monde entier<sup>33</sup>. Les principaux partenaires du PAM sont de grandes entreprises du secteur privé, car elles peuvent assurer un approvisionnement fiable et proposer le meilleur rapport coût-efficience en tirant parti d'économies d'échelle. Dans le cadre de ces partenariats, le PAM est généralement un client de petite taille ou de taille moyenne par rapport aux autres partenaires. L'évaluation a fait apparaître un intérêt considérable du secteur privé pour une collaboration avec le PAM compte tenu du mandat de l'organisation, et ce malgré les goulets d'étranglement du système, souvent inhérents aux procédures d'achat utilisées, notamment l'obligation pour les prestataires et les fournisseurs de disposer de fonds suffisants pour absorber les risques de frais liés à la lenteur des procédures de règlement de l'organisation. Par ailleurs, le PAM continue de donner la priorité aux contrats passés avec des fournisseurs nationaux, ce qui renforce le rôle des entreprises nationales dans les chaînes d'approvisionnement<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Ensemble de données sur les achats du PAM dans le cadre des contrats conclus par le Siège avec des fournisseurs.

<sup>34</sup> Conformément aux objectifs de la politique du PAM en matière d'ancrage local (2025).

*Gouvernements des pays où le PAM opère – gouvernements hôtes*

70. Les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement travaillent en partenariat avec les gouvernements, qui sont à la fois des clients et des coexécutants. Les bureaux de pays facilitent de plus en plus l'accès des gouvernements aux services communs du PAM, tels que l'UNHAS et le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, et apportent une assistance technique ciblée dans les domaines de la protection sociale, de la préparation logistique et des achats. Les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution: ont développé leurs services à la demande pour les gouvernements (achats de produits alimentaires et de carburants et livraison sur le "dernier kilomètre", notamment); ont appuyé les moyens logistiques d'urgence dirigés par les pouvoirs publics; et ont apporté leur expertise aux réformes et aux déploiements de la protection sociale au niveau national grâce à des viviers de talents, à des accords à long terme pour l'assistance technique et à l'élaboration de directives interorganisations.

*Organisations non gouvernementales et organisations de la société civile*

71. Dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement du PAM, les ONG et les organisations de la société civile sont les principaux partenaires coopérants de l'organisation pour la distribution et le suivi des transferts en nature et des transferts de type monétaire. Sur le "dernier kilomètre", des ONG locales (et internationales) prennent en charge la majeure partie des distributions directes aux bénéficiaires. Les activités menées en collaboration avec des partenaires locaux et par leur intermédiaire représentent 53,8 pour cent de l'ensemble des dépenses du PAM liées aux ONG, soit 273,7 millions de dollars, et font intervenir au moins 760 organisations partenaires<sup>35</sup>. Ce n'est que récemment que la gestion des activités que le PAM mène avec les partenaires coopérants qui participent aux distributions a été placée sous la responsabilité des services chargés de la chaîne d'approvisionnement, et il ne s'est pas écoulé suffisamment de temps pour pouvoir évaluer ce que ce changement implique. Cependant, la direction des modules d'action groupée que le PAM assure et les services communs qu'il fournit instaurent des conditions propices aux opérations des ONG en facilitant la coordination, l'accès, le transport, le stockage ainsi que le recours aux technologies de l'information et des communications, tandis que ses services à la demande et ses formations renforcent l'efficacité des ONG sur le dernier kilomètre et la façon dont elles rendent compte de leur action.

*Autres entités des Nations Unies*

72. Dans le cadre des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM, d'autres entités des Nations Unies sont tout à la fois des partenaires coopérants qui assurent des transferts et fournissent des services et des clients qui utilisent les plateformes et les services communs de l'organisation. Par sa direction du module de la logistique et du module des télécommunications d'urgence, sa codirection, aux côtés de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, du module mondial de la sécurité alimentaire ainsi que sa gestion de l'UNHAS, du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et de plateformes interorganisations telles que la plateforme de réservation des Nations Unies et les services de mobilité des Nations Unies, le PAM contribue à l'action collective, génère des gains d'efficience attestés et facilite l'accès.

---

<sup>35</sup> En 2024, les dépenses du PAM liées à ses ONG partenaires se sont élevées à 508,6 millions de dollars, dont 235,0 millions de dollars pour les partenaires internationaux, soit 46,2 pour cent.

73. Les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement ont continué d'élargir leur rôle dans la prestation de services conjoints dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'initiative de réforme ONU80 et, en particulier, le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vertu de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale offrent au PAM des possibilités de mettre son appui opérationnel en phase avec les réformes à l'échelle du système visant à renforcer l'efficience, l'efficacité et l'obligation de rendre compte dans les contextes de l'action humanitaire et du développement.

## **Recommendations**

74. Le tableau ci-après présente les recommandations issues de l'évaluation.

Nº	Recommandations principales et subsidiaires	Justification	Type	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<p><b>Actualiser la feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement pour la transformer en une stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement et à l'exécution</b></p> <p><b>Élaborer une stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement pour définir la vision des services chargés de l'approvisionnement et de l'exécution, en faisant en sorte que cette stratégie cadre avec le plan stratégique de l'organisation et tienne compte de l'évolution des engagements pris par le PAM au regard de l'initiative ONU80.</b></p> <p>Cette stratégie devra décrire les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>atouts particuliers et priorités du PAM s'agissant des services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution;</li> <li>intégration des priorités transversales conformément au nouveau Plan stratégique et aux politiques du PAM;</li> <li>renforcement de la durabilité environnementale, en mettant en avant le rôle de chef de file du PAM et les synergies opérationnelles susceptibles d'être générées dans ce domaine;</li> <li>description des possibilités de coordination entre les programmes du PAM et les services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution aux niveaux mondial, national et local;</li> <li>présentation détaillée des dispositifs de gouvernance appropriés et du degré de risque accepté.</li> </ul>	<p>L'évolution du contexte opérationnel, institutionnel et financier nécessite d'actualiser la vision stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement du PAM. La stratégie actualisée devra préciser comment les services chargés de la chaîne d'approvisionnement hiérarchisent leurs activités, en prenant en considération les atouts particuliers du PAM et l'action qu'il mène en collaboration avec ses partenaires. Il manquait à la <i>Feuille de route stratégique relative à la chaîne d'approvisionnement pour 2022-2025</i> un plan de communication et de diffusion ainsi que des indicateurs de performance clés sur lesquels fonder les rapports, autant de lacunes que la stratégie actualisée devra combler.</p>	Stratégique	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Département des opérations liées aux programmes, Division des programmes, Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, Division du Directeur financier, Division des services de gestion	Élevé	Février 2027

Nº	Recommandations principales et subsidiaires	Justification	Type	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<b>Améliorer la cohérence et l'interopérabilité de l'ensemble des plateformes et des processus de planification du PAM au sein des services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution ainsi qu'avec les domaines pertinents de la Division des programmes</b>						
2.1	Mettre en place des dispositifs conjoints de planification et de coordination à l'intention de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution et de la Division des programmes en vue de définir et d'étudier des possibilités de renforcer leur coordination et leurs liens, en mettant notamment l'accent sur les achats locaux et régionaux conformément à la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires.	Les services chargés de la chaîne d'approvisionnement du PAM ont été positionnés au sein de la structure institutionnelle de l'organisation de manière à accroître la contribution des programmes, et ils ont profité de la mise en place d'"une chaîne d'approvisionnement unique" ainsi que de l'élaboration d'un large éventail d'outils et de plateformes numériques destinés à améliorer le rapport coût-efficience et la prise de décisions. Cependant, les dispositifs institutionnels n'ont pas encore été pleinement intégrés dans les programmes et on constate une fragmentation des différentes procédures opératoires au sein de cette chaîne d'approvisionnement unique et des outils correspondants.	Opérationnelle	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Département des opérations liées aux programmes, Division des programmes	Moyen	Décembre 2026
2.2	Élaborer et mettre en œuvre une feuille de route pour garantir l'interopérabilité des principales plateformes de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution et de la Division des programmes, telles que LESS et COMET, l'objectif étant d'harmoniser les flux de données, d'alléger les tâches de rapprochement et de renforcer la visibilité de bout en bout.		Division des technologies	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Département des opérations liées aux programmes	Moyen	Décembre 2026	

Nº	Recommandations principales et subsidiaires	Justification	Type	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>3</b>	<b>Accroître la cohérence externe pour concrétiser une vision intégrée de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle du système des Nations Unies</b>						
3.1	Étudier et définir précisément les incidences, pour l'organisation interne du PAM, de la mise en place d'une plateforme axée sur la chaîne d'approvisionnement et l'exécution qui serait intégrée à l'échelle du système des Nations Unies et constituerait une composante essentielle de la nouvelle stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement.	Dans le cadre de l'initiative de réforme ONU80, le rôle de chef de file assuré par le PAM dans les situations d'urgence ainsi que le développement des services conjoints qu'il fournit dans le domaine logistique à la communauté humanitaire internationale deviendront des priorités de plus en plus importantes pour l'organisation et le système des Nations Unies.  Pour être en mesure de maintenir et de renforcer son rôle de chef de file dans les domaines de l'appui logistique humanitaire et de la fourniture de services conjoints, le PAM devra s'assurer que ses systèmes juridiques, ses instruments de gouvernance et autres dispositifs sont conçus de manière à lui permettre de participer à la fourniture de services conjoints au sein de l'ensemble du système des Nations Unies. À cette fin, le PAM devra veiller à ce que les capacités de ses services chargés de la chaîne d'approvisionnement soient non seulement un atout en interne, mais aussi un levier intégré qui favorisera l'obtention de résultats collectifs à l'échelle du système des Nations Unies et de la communauté humanitaire internationale.	Stratégique	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, Bureau des services juridiques, Division du Directeur financier, Division des technologies, Département des partenariats et de l'innovation	Élevé	Février 2027

Nº	Recommandations principales et subsidiaires	Justification	Type	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	<b>Renforcer concrètement les dispositifs de mise en œuvre conformément à la stratégie révisée relative à la chaîne d'approvisionnement et à l'exécution, au Plan stratégique du PAM et à l'initiative ONU80</b>						
4.1	Réaliser une évaluation complète des effectifs des services chargés de la chaîne d'approvisionnement afin de déterminer comment ajuster la part que représente le personnel de ces services dans l'ensemble des effectifs du PAM compte tenu des compétences attendues et à la lumière des réductions budgétaires et de la restructuration de l'organisation.	Outre la cohérence externe, dans le cadre de l'initiative de réforme ONU80, le rôle de chef de file assuré par le PAM dans les situations d'urgence et le développement de la fourniture de services logistiques conjoints à la communauté humanitaire internationale deviendront des priorités de plus en plus importantes. Le PAM et ses services chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution devront examiner les dispositifs de mise en œuvre qui viennent à l'appui de la stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement et des stratégies menées à l'échelle institutionnelle, notamment les infrastructures, les moyens en personnel et les mécanismes de communication de l'information de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, dans un contexte d'évolution des priorités du PAM et du système des Nations Unies et compte tenu de ces changements de priorité.		Service de coordination de la dotation en personnel et des capacités	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Division des ressources humaines	Élevé	Février 2027

Nº	Recommandations principales et subsidiaires	Justification	Type	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.2	Élaborer un cadre normalisé de suivi de la performance à partir du registre des indicateurs de performance clés stratégiques disponibles et des indicateurs du Cadre de résultats institutionnels pour aider à renforcer la visibilité des résultats obtenus par les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution.	Les indicateurs de performance clés et les mécanismes de communication de l'information actuels ne permettent pas de mettre en évidence la contribution ni l'impact des services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution dans les pays ni leur contribution à l'amélioration de la performance institutionnelle, ce qui fait qu'il est difficile de démontrer le rôle stratégique que jouent ces services au sein de l'ensemble de la communauté humanitaire internationale.		Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Service chargé du suivi des programmes et de l'établissement des rapports, Division du Directeur financier	Moyen	Février 2027

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

COMET	outil des bureaux de pays du PAM pour une gestion efficace
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
LESS	Logistics Execution Support System (Système d'appui à la gestion logistique)
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies