



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 18–21 novembre 2024

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 25 octobre 2024

WFP/EB.2/2024/6-A/Add.1

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

## Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025

### Contexte

1. Le présent document contient la réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022–2025. Conduite entre septembre 2023 et août 2024, l'évaluation a porté sur la période comprise entre janvier 2022 et fin 2023. Elle a permis de faire le point sur l'exécution du Plan stratégique au cours de la période visée par l'évaluation et de recenser les principaux problèmes auxquels il faut s'attaquer d'ici à la fin de la période de mise en œuvre et lors de la conception du prochain plan stratégique, qui sera présenté au Conseil d'administration pour approbation en novembre 2025.
2. À l'issue de l'évaluation, quatre recommandations ont été formulées, qui portent sur la nécessité pour le PAM de renforcer sa vision à moyen et à long terme, d'améliorer son orientation stratégique et ses modalités d'établissement des priorités, de rationaliser ses systèmes et processus internes, et de mobiliser des ressources humaines et financières suffisantes pour être à la hauteur de ses ambitions. Il est indiqué dans la présente réponse si le PAM accepte, accepte partiellement ou n'accepte pas chacune des recommandations principales et subsidiaires. Y sont précisés également les mesures prévues (ou déjà prises), les entités responsables et le délai de mise en œuvre des recommandations.

### Coordonnateurs responsables:

Mme V. Guarnieri  
Sous-Directrice exécutive  
Département des opérations liées aux programmes  
courriel: [valerie.guarnieri@wfp.org](mailto:valerie.guarnieri@wfp.org)

M. M. Cavalcante  
Directeur  
Coordination stratégique  
courriel: [marco.cavalcante@wfp.org](mailto:marco.cavalcante@wfp.org)

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Délai de mise en œuvre: novembre 2025</b></p> <p><b>1. Le prochain plan stratégique devrait présenter clairement la vision stratégique du PAM pour l'avenir. Il devrait réaffirmer la place centrale occupée par l'assistance humanitaire, le renforcement de la résilience et la lutte contre les causes profondes de l'insécurité alimentaire, qui sont au cœur de la mission et du mandat du PAM, et définir clairement les atouts particuliers de celui-ci.</b></p>						

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>1.1 Le prochain plan stratégique devrait s'inscrire dans le long terme et exposer clairement comment le PAM entend contribuer à la réalisation des objectifs mondiaux en matière de sécurité alimentaire et de nutrition dans les cinq années à venir, c'est-à-dire d'ici à la fin du cycle du Programme 2030.</p> <p>(Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée. C'est au Conseil d'administration du PAM qu'appartient la décision d'étendre de quatre à cinq ans la durée du Plan stratégique. Le PAM préconise d'harmoniser la durée du prochain plan stratégique avec celle d'autres organisations, fonds et programmes. Il convient que la décision du Conseil soit éclairée par les discussions similaires tenues entre les Conseils d'administration pertinents à New York.</p>	<p>1. Dans le prochain plan stratégique, la vision d'avenir du PAM quant à sa contribution à la satisfaction, à la réduction et à la prévention des besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition est énoncée. Il s'agit notamment de renforcer les systèmes nationaux et infranationaux et d'aider les gouvernements et les communautés à concrétiser les réalisations attendues du Programme 2030 et au-delà, grâce à une solide analyse du contexte, à l'adoption d'une démarche prospective stratégique et à une évaluation des atouts propres au PAM.</p>	<p>Département des opérations liées aux programmes (tous les départements et tous les bureaux régionaux)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>Non commencé</p>
<p>1.2 Veiller à ce que le prochain plan stratégique comprenne une définition claire des atouts fondamentaux et spécifiques du PAM dans différents environnements opérationnels et selon diverses modalités de participation.</p> <p>(Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>2. Dans le prochain plan stratégique, le PAM définira clairement son positionnement et sa "valeur ajoutée" en s'appuyant sur une analyse rigoureuse des atouts qui lui sont propres dans les différents contextes où il opère.</p>	<p>Département des opérations liées aux programmes (Département des partenariats et de l'innovation)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>Non commencé</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
1.3 Afin de renforcer l'orientation stratégique pendant la période restante de mise en œuvre du Plan stratégique actuel, élaborer sans délai un document de réflexion ainsi que des directives connexes sur les atouts particuliers du PAM, qui facilitent l'élaboration et l'exécution des plans stratégiques de pays.  (Juin 2025)	Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes	La recommandation est acceptée.	3. À l'issue de consultations internes et externes, élaborer un livre blanc dans lequel les atouts particuliers du PAM sont évalués et explicités.	Département des opérations liées aux programmes	Février 2025	Non commencé
			4. Mettre des directives à la disposition des bureaux de pays pour les aider à formuler des plans stratégiques de pays mieux ciblés, sur la base d'une évaluation de ce que font les autres intervenants et de la capacité et de l'aptitude du PAM à assurer la mise en œuvre.	Département des opérations liées aux programmes (directeurs régionaux, directeurs de pays)	Décembre 2024	En cours

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Délai de mise en œuvre: juin 2026</b></p> <p><b>2. Afin de concrétiser la vision stratégique, fournir un cadre de programmation mieux défini, en laissant une marge de manœuvre pour permettre aux intervenants de s'adapter à l'évolution de la situation sur le terrain.</b></p>						
<p>2.1 Dans la structure des résultats du prochain plan stratégique, conserver les effets directs stratégiques 1, 2 et 3 et faire des activités de renforcement des capacités et de prestation de services à l'intention des gouvernements des modalités d'intervention à l'appui de ces trois effets directs stratégiques. Les services assurés au titre de l'actuel effet direct stratégique 5 pourraient être conservés en tant qu'effet direct stratégique distinct.</p> <p>(Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée. Le PAM tiendra compte des conclusions de l'évaluation lors de l'élaboration du prochain plan stratégique. Il faudra recueillir de nouvelles informations et mener des consultations supplémentaires avant de décider de la structure des résultats du prochain plan stratégique.</p>	<p>1. Les effets directs stratégiques feront l'objet d'une révision fondée sur des éléments factuels, provenant notamment de partenaires de recherche externes conduisant des études contextuelles, et sur des consultations menées avec le Conseil d'administration et les principales parties prenantes internes et externes.</p>	<p>Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>Non commencé</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>2.2 Assouplir les exigences concernant la mise en concordance des plans stratégiques de pays avec le Cadre de résultats institutionnels, et mettre l'accent sur le regroupement des indicateurs d'effet direct de base relatifs à l'alimentation et à la nutrition au niveau mondial, tout en laissant aux bureaux de pays l'entière discrétion quant à l'utilisation d'indicateurs supplémentaires d'effet direct, de produit et de processus en fonction du contexte.</p> <p>(Juin 2026)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>2. Avec la mise en place du nouveau Cadre de résultats institutionnels, laisser plus de souplesse aux bureaux de pays en leur permettant de donner la priorité à des indicateurs pertinents en prise sur le contexte, outre un ensemble réduit d'indicateurs obligatoires portant tout particulièrement sur la sécurité alimentaire et la nutrition, destinés au regroupement à l'échelle mondiale.</p>	<p>Division de l'analyse, de la planification et de la performance (Département des opérations liées aux programmes, Division des politiques et des orientations concernant les programmes)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>Non commencé</p>
			<p>3. Mettre à jour les règles de fonctionnement du Cadre de résultats institutionnels et les directives connexes régissant le choix des indicateurs afin d'appuyer cet assouplissement et de répercuter l'ensemble des modifications apportées au nouveau Cadre de résultats institutionnels.</p>	<p>Division de l'analyse, de la planification et de la performance (Département des opérations liées aux programmes, Division des politiques et des orientations concernant les programmes)</p>	<p>Premier trimestre de 2026</p>	<p>Non commencé</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>2.3 Indiquer clairement dans le plan stratégique que les priorités transversales sont des normes minimales de qualité des programmes, et faire en sorte que ces priorités bénéficient d'investissements appropriés et soient budgétisées.</p> <p>(Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>4. Réaffirmer dans le prochain plan stratégique l'engagement du PAM à l'égard des priorités transversales, qui rend compte de leur contribution à la qualité des programmes.</p>	<p>Département des opérations liées aux programmes (Division de l'analyse, de la planification et de la performance, Division des politiques et des orientations concernant les programmes)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>Non commencé</p>
			<p>5. Aider les bureaux de pays à concevoir des portefeuilles de pays garantissant que les priorités transversales sont correctement budgétisées.</p>	<p>Division des politiques et des orientations concernant les programmes (Département des opérations liées aux programmes, Division de l'analyse, de la planification et de la performance)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>En cours</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Délai de mise en œuvre: novembre 2025</b></p> <p><b>3. Veiller à ce que les processus, les systèmes et les mesures d'incitation que le PAM a mis en place pour gérer ses équipes de direction et son personnel lui assurent la souplesse et la réactivité nécessaires pour intervenir de manière efficace dans des contextes de plus en plus complexes et en évolution constante.</b></p>						
<p>3.1 Lever l'ambiguïté qui existe actuellement entre les fonctions et attributions respectives du Siège et des bureaux régionaux en matière d'appui aux bureaux de pays. (Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Compléter le processus du projet BOOST et le plan connexe de gestion des changements et diffuser les résultats de l'examen régional, en clarifiant la répartition des fonctions et attributions entre les bureaux régionaux et le Siège en matière d'appui aux bureaux de pays.</p>	<p>Département de l'environnement de travail et de la gestion (Division des ressources humaines, Département des partenariats et de l'innovation, Département des opérations liées aux programmes, bureaux régionaux)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>En cours</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>3.2 Veiller à ce que les systèmes et les processus relatifs à l'élaboration, à l'approbation et à la révision des plans stratégiques de pays aient un caractère stratégique plutôt que d'être axés sur les processus, et soient dûment rationalisés pour éviter les activités redondantes inutiles et réduire les coûts de transaction. Cela pourrait également impliquer d'étendre la délégation des pouvoirs d'approbation au niveau régional ainsi que l'obligation de rendre compte correspondante.</p> <p>(Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>2. Mettre en place une approche rationnelle de la planification au niveau des pays qui mette l'accent sur la dimension stratégique et favorise l'efficacité des processus connexes.</p>	<p>Département des opérations liées aux programmes (Division de l'analyse, de la planification et de la performance, Division des politiques et des orientations concernant les programmes, bureaux régionaux)</p>	<p>Décembre 2024 (s'agissant de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays soumis au Conseil pour approbation à la session de novembre 2025)</p>	<p>En cours</p>
			<p>3. Remanier le système de révision des plans stratégiques de pays pour améliorer l'efficacité et la souplesse, y compris en recourant à la délégation de pouvoirs.</p>	<p>Département des opérations liées aux programmes (Bureau des services juridiques)</p>	<p>Juin 2025</p>	<p>En cours</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>3.3 Inciter les responsables et le personnel à innover, notamment à suivre des approches novatrices en matière de partenariat, dans un environnement tolérant au risque et dans lequel les acteurs sont disposés à apprendre de leurs erreurs et à appliquer les bonnes pratiques en vigueur.</p> <p>(Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l'innovation</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>4. Achever l'élaboration de la stratégie du PAM en matière d'innovation et commencer à la mettre en œuvre, en privilégiant les possibilités d'accroître les financements et de réduire les coûts opérationnels tout en positionnant les bureaux de pays comme des catalyseurs de changements novateurs. L'innovation sera promue et transposée à plus grande échelle dans le cadre de partenariats stratégiques, et l'accent sera mis sur le renforcement d'une culture qui encourage et appuie la mise en place de solutions novatrices dans l'ensemble du PAM.</p>	<p>Département des partenariats et de l'innovation, Division de l'innovation (Département des opérations liées aux programmes)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>En cours</p>
<p>3.4 Renforcer les systèmes de production de données factuelles et de gestion des connaissances afin de faciliter la prise de décisions, d'améliorer les interactions fructueuses en interne, d'éclairer la transposition à plus grande échelle des interventions, et d'enrichir les débats nationaux sur les politiques.</p> <p>(Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>5. Mettre la dernière main à la stratégie du PAM en matière de gestion des connaissances (notamment en définissant les domaines d'investissement prioritaires dans la production de données factuelles et la gestion des connaissances).</p>	<p>Division de l'analyse, de la planification et de la performance (Département des opérations liées aux programmes)</p>	<p>Décembre 2024</p>	<p>En cours</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			6. Mener des actions de mobilisation de ressources ciblées à l'appui de ces domaines prioritaires.	Département des partenariats et de l'innovation (Département des opérations liées aux programmes)	Novembre 2025	Non commencé
3.5 Poursuivre les efforts visant à attirer et à retenir le personnel doté des compétences et de l'expérience appropriées pour établir et entretenir des partenariats efficaces permettant de participer à l'élaboration des politiques et de renforcer les systèmes dans des contextes institutionnels fragiles et relativement stables. (Novembre 2025)	Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion	La recommandation est acceptée.	7. Mener un examen stratégique ciblé des principales modalités de contrat pouvant s'appliquer aux compétences/postes spécialisés.	Division des ressources humaines (Département des opérations liées aux programmes)	Novembre 2024	En cours
			8. Examiner les règles relatives à la gestion des postes non concernés par la politique de rotation.	Division des ressources humaines	Septembre 2025	Non commencé
			9. Examiner la politique de mobilité, en considérant plus particulièrement ses conséquences pour les postes spécialisés.	Division des ressources humaines	Décembre 2025	Non commencé

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>10. Afin de renforcer la coordination et de rationaliser l'acquisition des compétences requises pour la mise en place de partenariats efficaces au service de la participation à l'élaboration des politiques et du renforcement des systèmes, faire appel au Service de coordination de la dotation en personnel et des capacités récemment créé au sein du Département des opérations liées aux programmes, repenser les initiatives d'apprentissage et offrir des conseils et des informations en retour sur les carrières pour corriger les lacunes de compétences au sein des effectifs. En outre, actualiser la planification stratégique des effectifs au niveau fonctionnel menée par le Département des opérations liées aux programmes.</p>	<p>Département des opérations liées aux programmes (Division des ressources humaines)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>En cours</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Délai de mise en œuvre: novembre 2025</b></p> <p><b>4. Le PAM devrait s'efforcer davantage de mobiliser des financements prévisibles et souples.</b></p>						
<p>4.1 Engager de manière formelle un dialogue structuré avec les États membres concernés afin d'examiner les moyens de mobiliser des financements plus prévisibles et plus souples. (Novembre 2025)</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l'innovation</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Pour renforcer le dialogue avec les donateurs et les membres du Conseil d'administration sur les financements pluriannuels, s'appuyer sur les premiers résultats et produits issus d'initiatives phares comme le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie.</p>	<p>Département des partenariats et de l'innovation (Département des opérations liées aux programmes)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>En cours</p>
			<p>2. Définir en collaboration avec le Conseil d'administration des mécanismes permettant d'améliorer la visibilité de l'utilisation des financements souples dans le contexte des interventions humanitaires.</p>	<p>Département des partenariats et de l'innovation (Secrétariat du Conseil d'administration, Division des pays partenaires à l'échelle mondiale, Division des partenariats privés)</p>	<p>Novembre 2025</p>	<p>Non commencé</p>

Recommandations et recommandations subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations et recommandations subsidiaires (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux, divisions et unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
4.2 Soutenir les initiatives de mobilisation de fonds, améliorer la capacité du PAM à consigner et à communiquer les bonnes pratiques et les difficultés relevées dans le cadre des programmes pluriannuels (Novembre 2025)	Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l'innovation	La recommandation est acceptée.	3. Appuyer sur des éléments factuels relatifs aux programmes pluriannuels les propositions et les actions de sensibilisation, de manière à mieux positionner le PAM et à soutenir les initiatives de mobilisation de fonds.	Département des partenariats et de l'innovation (Département des opérations liées aux programmes)	Novembre 2025	En cours