



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

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

---

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 17 octobre 2024

WFP/EB.2/2024/6-C/4/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 du plan stratégique pour le Rwanda (2019-2023)**

### **Contexte**

1. Le présent document contient la réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Rwanda pour 2019-2023. L'évaluation, qui couvrait la période allant de 2019 à la mi-2023, a porté sur le positionnement stratégique du PAM, la contribution de celui-ci à la réalisation des effets directs stratégiques escomptés, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus. Elle a reposé sur une approche consultative axée sur l'utilisation, qui a permis de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, et a guidé l'élaboration du nouveau PSP. L'équipe d'évaluation a formulé six recommandations principales, dont trois sont d'ordre stratégique et trois d'ordre opérationnel, ainsi que 21 recommandations subsidiaires. Il est indiqué dans la présente réponse si la direction du PAM accepte, accepte partiellement ou n'accepte pas chacune des recommandations principales et subsidiaires. Y sont précisés également les mesures prévues (ou déjà prises), les entités responsables et le délai de mise en œuvre des recommandations.

---

### **Coordonnateurs responsables:**

M. A. Bagnoli  
Directeur de pays  
courriel: [andrea.bagnoli@wfp.org](mailto:andrea.bagnoli@wfp.org)

M. L. Bukera  
Directeur régional  
Afrique de l'Est  
courriel: [laurent.bukera@wfp.org](mailto:laurent.bukera@wfp.org)

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>1. Maintenir le cap sur le double objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie dans le prochain plan stratégique de pays, en veillant à ce que l'autosuffisance des réfugiés bénéficie d'un appui suffisant et à ce que des liens appropriés soient établis entre les activités composant le portefeuille.</b></p>	<p>Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines ainsi que des partenariats externes et de la communication)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>				
<p>1.1 Veiller à faire figurer dans le prochain plan stratégique de pays une série de priorités concernant la collaboration à favoriser dans des domaines dans lesquels le PAM apporte une valeur ajoutée au travail d'autres partenaires, et à réduire l'envergure du portefeuille d'activités. Il faudra donc faire des choix difficiles pour décider des activités à maintenir et de celles à abandonner. Le PAM pourrait envisager de se concentrer sur des domaines où sa valeur ajoutée est reconnue, comme la protection sociale réactive face aux chocs et les systèmes alimentaires à dimension nutritionnelle.</p>	<p>Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines ainsi que des partenariats externes et de la communication)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Au titre du nouveau PSP, le bureau de pays a rationalisé ses activités afin d'éviter les doublons et de continuer à se concentrer sur les priorités convenues. Au cours d'un atelier stratégique, le bureau de pays a mis en évidence les points de départ possibles pour les interventions du PAM et ses contributions à l'amélioration des programmes de protection sociale réactifs face aux chocs et de la résilience du système alimentaire pour les populations et la planète.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes</p>	<p>31 mars 2024</p>	<p>Terminé</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>2. Afin de poursuivre ces efforts, le bureau de pays a renforcé son action dans trois domaines transversaux concernant tous les effets directs du PSP: il s'agit de l'innovation, notamment avec le <a href="#">projet SheCan</a>, des pratiques climatiquement rationnelles, y compris la régénération des sols, et des activités à dimension nutritionnelle. Le programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale constituera une initiative phare, reliant la demande à l'offre locale de produits alimentaires tout en intégrant des activités effectuées dans le cadre d'autres effets directs du PSP, dans des domaines tels que les systèmes alimentaires, l'alimentation scolaire pour les réfugiés et le renforcement des capacités de la chaîne d'approvisionnement. Ces activités sont décrites dans le nouveau PSP.</p>			

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
1.2 Renforcer encore l'intégration des programmes pour améliorer l'autosuffisance et l'insertion des réfugiés.	Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines ainsi que des partenariats externes et de la communication)	La recommandation est acceptée.	<p>3. La prise en compte des questions relatives aux réfugiés dans les effets directs du PSP reste une priorité majeure pour le bureau de pays, qui continue de mettre l'accent sur l'importance de l'autosuffisance des réfugiés. Pour contribuer à renforcer les moyens d'existence des réfugiés et promouvoir leur autosuffisance, le PAM jouera un rôle de catalyseur dans ses échanges avec le Gouvernement rwandais et mènera une action de sensibilisation auprès des donateurs, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et des partenaires, afin de promouvoir les initiatives qui sont axées sur l'autosuffisance des réfugiés et visent à les aider à ne plus dépendre de l'assistance humanitaire.</p> <p>4. Dans le nouveau PSP, le bureau de pays intégrera l'appui aux réfugiés dans ses programmes de santé scolaire et de nutrition et reliera ces programmes aux moyens d'existence dans les systèmes alimentaires locaux. Cet aspect sera pris en compte dans les activités inscrites dans la ligne de visée du PSP.</p>	Unité du bureau de pays chargée des programmes	31 mars 2025	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>2. Poursuivre une approche multidimensionnelle du renforcement des capacités du pays, reposant sur une stratégie pertinente, des effets directs escomptés bien définis et un suivi renforcé.</b></p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées des ressources humaines et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>				
<p>2.1 Définir le rôle de catalyseur que doit jouer le PAM sur la base des opérations d'alimentation scolaire qu'il a exécutées au Rwanda et veiller à ce qu'il remplisse ce rôle dans le cadre de ses activités. Dans ce contexte, le PAM devrait déterminer comment les efforts déployés dans des domaines tels que le renforcement des politiques et des systèmes amèneront des changements concrets pour les bénéficiaires vulnérables et veiller à bien articuler ses efforts avec ceux déployés par les partenaires dans la chaîne d'actions allant de l'appui à l'exécution.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées des ressources humaines et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Le bureau de pays a pris la décision stratégique de ne pas prévoir dans le nouveau PSP d'effet direct séparé consacré au renforcement des capacités du pays. Au contraire, le bureau de pays continuera de s'appliquer à intégrer les activités de renforcement des capacités dans tous les effets directs du PSP et veillera à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis dans les accords de partenariat intégré passés avec les institutions gouvernementales concernées.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes</p>	<p>30 juin 2025</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>2. Le bureau de pays mettra au point en 2025 une stratégie de renforcement des capacités du pays pour faciliter l'adoption d'une approche unifiée en mesure d'appuyer les efforts déployés par le Gouvernement pour atteindre ses objectifs de développement, notamment dans le cadre de la deuxième stratégie nationale de transformation et du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. À cette fin, le bureau de pays se concentrera essentiellement sur les activités en amont ainsi que sur la fourniture d'une assistance technique stratégique aux institutions gouvernementales et sur le renforcement de leurs capacités dans le but d'améliorer la production de données probantes, de mobiliser des fonds – y compris dans le cadre du mécanisme innovant BRIDGE<sup>1</sup> du PAM – et de favoriser l'adoption et la mise en œuvre de politiques, de stratégies et de systèmes gouvernementaux efficaces<sup>2</sup>.</p>			

<sup>1</sup> Il s'agit d'un mécanisme novateur de financement mixte établi en collaboration avec le Fonds d'équipement des Nations Unies. Il est conçu pour remédier au grave problème des retards de paiement des acheteurs soucieux de la qualité, qui ont souvent des difficultés à payer les paysans dans les délais prévus en raison de leur manque de capitaux.

<sup>2</sup> Notamment la stratégie de financement du programme d'alimentation scolaire et la politique en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe.

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
2.2 Recentrer résolument le rôle de catalyseur du PAM sur l'appui à la mise en œuvre (y compris au niveau infranational) des politiques du Gouvernement rwandais en matière de protection sociale, de nutrition et de soutien aux petits exploitants agricoles, plutôt que sur l'appui à l'élaboration de nouvelles politiques ou stratégies.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées des ressources humaines et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	La recommandation est acceptée.	<p>3. Le bureau de pays renforcera sa participation au niveau infranational au moyen des activités de repas scolaires, en appuyant notamment la mise en place de la nouvelle modalité d'achat<sup>3</sup> du PAM. Il collaborera également avec ses partenaires pour contribuer à la mise en œuvre du programme national de protection sociale<sup>4</sup> et d'autres cadres et politiques en vigueur, notamment le cinquième plan stratégique du Rwanda pour la transformation agricole.</p> <p>4. La nouvelle politique nationale de promotion de la famille et de la nutrition adoptée en 2024 suit une approche multisectorielle touchant la protection sociale, l'éducation, l'alimentation, la santé et l'eau, l'assainissement et l'hygiène. Cette approche est conforme à l'engagement qu'a pris le PAM d'intégrer la nutrition dans tous les programmes au Rwanda, en soutenant les repas scolaires, la transformation agricole et d'autres initiatives et politiques gouvernementales.</p>	Unité du bureau de pays chargée des programmes	31 mars 2025	En cours

<sup>3</sup> Le PAM a aidé le Gouvernement à procéder à l'examen de la modalité d'achat relative à l'alimentation scolaire, qui était entièrement décentralisée au profit des écoles. Dans le cadre de la nouvelle modalité d'achat (qui est entrée en vigueur au début de l'année scolaire 2023-2024), les districts sont chargés d'acheter les produits qui se conservent longtemps (maïs, riz, haricots, huile et sel) en vrac pour améliorer le rapport coût-efficacité et profiter d'économies d'échelle, tandis que les écoles sont responsables des achats d'aliments frais (fruits, légumes et protéines d'origine animale).

<sup>4</sup> Le programme Vision 2020 Umurenge est un programme de développement local intégré conçu pour accélérer l'éradication de la pauvreté, promouvoir la croissance en milieu rural et renforcer la protection sociale.

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			5. Le PAM concentrera son action sur le renforcement des politiques et l'amélioration de la cohérence de celles en vigueur. Le bureau de pays collaborera avec le Gouvernement pour faciliter la mise en œuvre de politiques et de stratégie adaptées, et plus particulièrement la stratégie de financement des activités relatives aux risques de catastrophe, le plan stratégique pour la transformation agricole et la stratégie de financement du programme d'alimentation scolaire.	Unité du bureau de pays chargée des programmes	31 mars 2025	En cours
2.3 Veiller à ce que le PAM dispose en interne, sur le plan national, de solides compétences spécialisées lui permettant de mieux comprendre l'économie politique et se servir de ces connaissances pour éclairer l'approche à suivre en matière de renforcement des capacités du pays.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées des ressources humaines et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	La recommandation est acceptée.	6. Le PAM s'efforcera de veiller à ce que le bureau de pays et les bureaux de terrain soient dotés d'un nombre suffisant d'agents correctement formés pour faciliter la conception et la mise en œuvre de politiques gouvernementales pertinentes, aux niveaux national et des districts.	Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité; appui à la gestion des ressources humaines également fourni par le bureau régional)	31 décembre 2024	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>7. Des évaluations des besoins en personnel ont été menées pour étayer la mise au point d'initiatives personnalisées de renforcement des capacités, notamment dans le cadre des opérations de planification stratégique des effectifs et d'adaptation structurelle. À partir de ces évaluations, le PAM a déterminé les domaines dans lesquels les compétences du personnel devaient être développées, à savoir notamment l'atténuation des changements climatiques, l'énergie, les approches de nature à transformer la dynamique femmes-hommes, l'inclusion du handicap et l'analyse économique.</p> <p>8. Le bureau de pays continuera de rechercher des spécialistes pour faciliter l'élaboration des politiques et les analyses du contexte afin de produire en temps voulu des données qui pourront guider les approches et les stratégies de renforcement des capacités du pays.</p>			

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<b>3. Renforcer la préparation organisationnelle du PAM en vue de la mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays.</b>	Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, de la chaîne d'approvisionnement, et du budget et de la programmation. L'appui du bureau régional sera nécessaire)	La recommandation est partiellement acceptée.				
3.1 Placer le contrôle interne de la gestion des programmes d'aide humanitaire et de développement sous la responsabilité d'un seul chef de programme afin de renforcer les synergies et de faciliter l'apprentissage en interne.	Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, de la chaîne d'approvisionnement, et du budget et de la programmation. L'appui du bureau régional sera nécessaire)	La recommandation est acceptée.	1. Conformément au nouvel organigramme et suite aux résultats de l'opération de planification stratégique des effectifs du PAM, tous les responsables des effets directs des programmes – notamment ceux chargés des opérations en faveur des réfugiés, du renforcement de la résilience, de la protection sociale, des repas scolaires et de l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants – relèvent désormais directement du chef de l'unité chargée des programmes. La simplification de la structure hiérarchique générera des synergies et renforcera le processus d'apprentissage en interne.	Direction du bureau de pays	31 octobre 2024	Terminé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>3.2 Veiller à ce que le PAM dispose d'une fonction de suivi complète adaptée au Rwanda qui reflète bien les progrès accomplis dans tous les domaines d'activité du portefeuille, y compris ceux qui ne sont pas couverts actuellement (activités relevant de l'effet direct stratégique 4 et initiatives de renforcement des capacités et d'appui du PAM)</p>	<p>Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, de la chaîne d'approvisionnement, et du budget et de la programmation. L'appui du bureau régional sera nécessaire)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. L'unité chargée du suivi et de l'évaluation mettra au point la stratégie de suivi détaillée du bureau de pays et renforcera les capacités du personnel afin d'améliorer le suivi de toutes les interventions, y compris des activités de renforcement des capacités, et plus particulièrement celles du Gouvernement.</li> <li>3. Le bureau de pays placera l'ensemble des activités de suivi sous la responsabilité d'une seule unité afin d'organiser de façon plus rationnelle l'appui fourni aux équipes de l'unité chargée des programmes.</li> <li>4. Le portefeuille du fonctionnaire chargé de la gestion de l'information opérationnelle affecté à l'unité chargée de l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants sera revu à l'occasion de la planification stratégique des effectifs.</li> </ol>	<p>Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des ressources humaines et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)</p>	<p>31 mars 2025</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
3.3 Veiller à ce que les activités menées au titre des différents effets directs soient appuyées par des membres du personnel qui se consacrent exclusivement à ces tâches et qui possèdent le savoir-faire nécessaire, notamment en matière de mobilisation de ressources.	Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, des partenariats externes et de la communication, de la chaîne d'approvisionnement, et du budget et de la programmation. L'appui du bureau régional sera nécessaire)	La recommandation est acceptée.	5. Le bureau de pays a établi un plan d'apprentissage et de perfectionnement qui définit les compétences et les capacités prioritaires indispensables à la bonne exécution du PSP. Ce plan prévoit des formations aux fonctions de direction et de supervision et favorise l'acquisition de compétences techniques et "générales", notamment en matière de communication. Le champ d'application de ce plan sera étendu aux compétences requises pour la mobilisation des ressources et l'élaboration de propositions et un éventail de possibilités de formation – apprentissage sur le tas, échange de connaissances entre pairs et cours de formation classiques – sera proposé au personnel pour acquérir ces compétences.	Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines	31 mars 2025	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>6. Un indicateur de performance clé relatif à la mobilisation des ressources sera inclus dans le mandat de tous les chefs d'équipe responsables des effets directs stratégiques, lesquels devront aussi participer activement et de manière régulière aux réunions des groupes de travail sectoriels et techniques correspondant à leurs domaines de spécialisation. Ils devront également communiquer sans attendre les informations obtenues durant ces réunions. À ce jour, les chefs d'équipe responsables des effets directs stratégiques ont, par exemple, participé au processus d'élaboration du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et ont assisté aux réunions intersectorielles conçues pour favoriser l'intégration.</p>	Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines	31 mars 2025	En cours
			<p>7. Lors des réunions du comité de gestion des ressources, le bureau de pays insistera pour que le PAM adopte un point de vue stratégique et signalera les sources de financement potentielles ainsi que les possibilités de partenariat.</p>	Unités du bureau de pays chargées des programmes et du budget et de la programmation	31 mars 2025	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>3.4 Désigner des spécialistes de haut niveau spécifiquement chargés des activités du PAM relatives aux changements climatiques et des activités de nature à transformer la dynamique femmes-hommes (un poste pour chaque domaine) et leur donner accès à des formations et à d'autres possibilités de développement des capacités en fonction des besoins liés à ces postes</p>	<p>Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation/de la cartographie de la vulnérabilité, de la chaîne d'approvisionnement, et du budget et de la programmation. L'appui du bureau régional sera nécessaire)</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée. Le bureau de pays convient qu'il faut remédier au manque de compétences dans ces domaines. Toutefois, s'agissant des changements climatiques, le bureau de pays propose que des spécialistes de haut niveau soient affectés en fonction des besoins plutôt qu'à temps plein.</p>	<p>8. Le bureau de pays exploitera les connaissances spécialisées disponibles dans le domaine de l'agriculture intelligente face au climat pour renforcer sa capacité interne en matière d'agriculture et de changements climatiques. Il mettra plus particulièrement à profit les connaissances de NORCAP, une unité du Conseil norvégien pour les réfugiés<sup>5</sup>, dans divers domaines d'activité importants, notamment l'utilisation d'une énergie propre.</p> <p>9. Le bureau de pays veillera à ce que la problématique femmes-hommes soit prise en compte dans le PSP de seconde génération et dans les budgets de toutes les activités menées par le PAM au niveau du pays. Le portefeuille d'activités dans ce domaine continuera d'être géré par le fonctionnaire actuellement chargé de la problématique femmes-hommes, dans l'attente des résultats de l'opération d'adaptation structurelle.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines (direction du bureau de pays et unité chargée des programmes)</p>	<p>31 mars 2025</p>	<p>En cours</p>

<sup>5</sup> NORCAP, unité du Conseil norvégien pour les réfugiés, renforce la capacité des partenaires de fournir des services d'énergie propre aux populations vulnérables et aux opérations humanitaires.

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
3.5 Établir une chaîne d'approvisionnement pleinement intégrée en combinant la budgétisation correspondante et la budgétisation du plan stratégique de pays et en veillant à ce que les mécanismes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage portent sur les opérations d'approvisionnement.	Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, de la chaîne d'approvisionnement, et du budget et de la programmation. L'appui du bureau régional sera nécessaire)	La recommandation est acceptée.	10. Le bureau de pays associera l'équipe de la chaîne d'approvisionnement à la conception et à l'analyse des programmes pour aider le Gouvernement à atteindre ses objectifs en matière de systèmes alimentaires et à renforcer ses capacités. Le placement de l'unité de la chaîne d'approvisionnement au sein de l'unité du suivi et de l'évaluation sera pris en compte dans la nouvelle stratégie en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage qui sera mise au point par le bureau de pays.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées de la chaîne d'approvisionnement et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	31 mars 2025	En cours
3.6 Tirer des enseignements des initiatives d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, plus précisément sur les partenariats innovants, sur l'intermédiation axée sur les partenariats et la collaboration, et sur le financement. Sur la base de ces enseignements, déterminer les efforts que le PAM déploiera à plus grande échelle pour renforcer les partenariats au service de la mise en œuvre du plan stratégique de pays.	Direction du bureau de pays (unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, de la chaîne d'approvisionnement, des partenariats externes et de la communication, et du budget et de la programmation. L'appui du bureau régional sera nécessaire)	La recommandation est acceptée.	11. Le bureau de pays encouragera l'apprentissage en interne au moyen de sessions de Learning Café organisées par l'unité des ressources humaines et d'autres types d'événements, et établira des fiches d'information à l'intention des partenaires externes. Une nouvelle stratégie en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage sera mise au point pour guider l'élaboration du nouveau PSP.	Unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (unités du bureau de pays chargées des ressources humaines et des partenariats externes et de la communication)	31 décembre 2024	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>12. Le bureau de pays a engagé un fonctionnaire chargé de la gestion des connaissances et de l'apprentissage pour contribuer à obtenir en temps voulu la documentation nécessaire et faciliter l'acquisition des connaissances et pour fournir des informations permettant d'éclairer les programmes adaptatifs et les décisions de gestion.</p> <p>13. Le bureau de pays veillera à ce que les enseignements tirés des activités d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants et d'autres initiatives guident les nouveaux programmes et les partenariats.</p>			

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>4. Renforcer la prise en compte par le PAM de l'inclusion du handicap dans l'ensemble de son portefeuille d'activités et mettre davantage l'accent sur la problématique femmes-hommes dans tous les volets de son action.</b></p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (problématique femmes-hommes et protection), et unités chargées des partenariats externes et de la communication, et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>				
<p>4.1 Veiller à ce que l'ensemble des effets directs du prochain plan stratégique de pays tiennent pleinement compte de l'inclusion du handicap, et à ce qu'un suivi annuel soit effectué pour déterminer si les cibles fixées à cet égard sont bel et bien atteintes. Au début de la mise en œuvre, réaliser une étude sur l'inclusion du handicap et déterminer les points de départ possibles pour les interventions et leurs incidences sur les programmes et les activités de ciblage du PAM.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (problématique femmes-hommes et protection), et unités chargées des partenariats externes et de la communication, et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le bureau de pays réalisera une étude sur l'inclusion du handicap en 2025 lors du démarrage du prochain PSP et organisera des séances de renforcement des capacités à l'intention du personnel du PAM et des partenaires du bureau de pays pour améliorer l'inclusion du handicap dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes.</li> <li>2. L'inclusion du handicap sera prise en compte dans la ligne de visée du PSP.</li> </ol>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)</p>	<p>31 décembre 2024</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>4.2 Sur la base des analyses de la problématique femmes-hommes réalisées par le PAM, établir clairement les points de départ possibles à envisager, les stratégies à suivre et les cibles à atteindre pour tous les domaines d'intervention du plan stratégique de pays, afin d'obtenir des résultats de nature à transformer la dynamique femmes-hommes dans tous les volets pertinents du portefeuille d'activités du PAM. Mener périodiquement des activités de suivi et d'apprentissage pour évaluer les progrès faits par le PAM dans la mise en œuvre de ses plans et la réalisation de ses objectifs en matière d'égalité femmes-hommes.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (problématique femmes-hommes et protection), et unités chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Le bureau de pays mettra au point une stratégie de grande envergure pour guider l'intégration de la problématique femmes-hommes dans tous les domaines d'activités.</li> <li>4. Le bureau de pays élaborera également un plan d'action concernant la problématique femmes-hommes applicable à l'ensemble des cinq effets directs du PSP.</li> <li>5. Le bureau de pays organisera des séances d'apprentissage/de formation pour renforcer les capacités du personnel du PAM et de ses partenaires dans deux domaines: les approches visant à transformer la dynamique femmes-hommes et la communication d'information relatives à la problématique femmes-hommes.</li> <li>6. Le bureau de pays effectuera régulièrement des analyses de la problématique femmes-hommes pour veiller à ce que les approches et les stratégies du PAM tiennent compte de cette problématique.</li> </ol>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)</p>	<p>31 décembre 2024</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>7. Le bureau de pays organisera régulièrement des activités de suivi et d'apprentissage conformes aux plans et aux cibles relatifs à la problématique femmes-hommes. Ces activités seront prises en compte dans la stratégie de suivi et d'évaluation qui sera mise au point au début du nouveau PSP. Le PAM recueillera des données probantes dans le cadre d'évaluations et d'activités de suivi des effets directs, conformément au Programme conjoint pour l'accélération des progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales<sup>6</sup>, et d'études visant à déterminer comment les transferts de type monétaire peuvent contribuer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans le cadre des opérations en faveur des réfugiés.</p>			

<sup>6</sup> Le Programme conjoint pour l'accélération des progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales est une initiative mondiale dont le principal objectif est de renforcer les moyens d'existence, la résilience et le respect des droits des femmes rurales dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>4.3 Se concerter avec les partenaires ayant de solides compétences spécialisées s'agissant des questions liées aux spécificités femmes-hommes et chercher à nouer des partenariats stratégiques avec des institutions gouvernementales, des organisations non gouvernementales, des associations de femmes, des associations de personnes handicapées et des entités des Nations Unies apparentées (en particulier l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le Programme des Nations Unies pour le développement) afin de progresser dans la réalisation des objectifs du nouveau plan stratégique de pays ayant trait à l'égalité femmes-hommes et à l'inclusion du handicap.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (problématique femmes-hommes et protection), et unités chargées des partenariats externes et de la communication, et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>8. Le bureau de pays collaborera avec des organisations dotées de compétences spécialisées dans le domaine de la problématique femmes-hommes afin de mettre leurs réflexions à profit lors de la conception du prochain PSP.</p> <p>9. Le bureau de pays veillera à ce que les suggestions des partenaires coopérants et d'autres acteurs dotés de compétences spécialisées dans les domaines de la problématique femmes-hommes et de l'inclusion du handicap soient prises en compte dans le nouveau PSP.</p> <p>10. Le bureau de pays organisera des séances de réflexion stratégique avec les acteurs dotés de compétences spécialisées dans les domaines de la problématique femmes-hommes et de l'inclusion du handicap en vue de promouvoir l'apprentissage mutuel et le partage de bonnes pratiques pour faire progresser la mise en œuvre des approches de nature à transformer la dynamique femmes-hommes et l'inclusivité dans tous les programmes du PAM.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes</p>	<p>29 février 2024</p>	<p>Terminé</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
4.4 Mettre davantage en évidence les préoccupations relatives à la problématique femmes-hommes et au handicap et accorder une attention accrue à ces questions, en allouant à ces deux domaines prioritaires des ressources techniques et financières spécifiques du bureau de pays.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (problématique femmes-hommes et protection), et unités chargées des partenariats externes et de la communication, et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité.	La recommandation est acceptée.	11. Lors de l'élaboration du PSP, le bureau de pays établira un budget quinquennal pour s'assurer que les ressources financières nécessaires pour faire avancer les priorités transversales dans les domaines de la problématique femmes-hommes et de l'inclusion du handicap seront disponibles. Le bureau de pays collaborera avec des partenaires dotés de compétences spécialisées dans ces deux domaines afin que les projets puissent disposer de ressources techniques suffisantes pour leur mise en œuvre.	Unité du bureau de pays chargée des programmes	30 avril 2024	Terminé
<b>5. Accroître sensiblement la place accordée à l'environnement et aux changements climatiques dans le prochain plan stratégique de pays, en accordant une attention particulière à la préparation, à l'atténuation et à l'adaptation, et continuer à réduire l'empreinte carbone des activités du PAM au Rwanda.</b>	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	La recommandation est acceptée.				

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
5.1 Réaliser une évaluation environnementale des méthodes de travail du PAM afin de déterminer comment elles pourraient être optimisées de manière à réduire l'empreinte carbone.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	La recommandation est acceptée.	1. Le bureau de pays actualisera et mettra en œuvre sa stratégie en matière d'environnement et de changements climatiques, y compris les garanties environnementales et sociales.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unité du bureau de pays chargée de la chaîne d'approvisionnement)	30 juin 2025	Non commencé
			2. L'unité chargée de la chaîne d'approvisionnement réalisera une évaluation environnementale en 2025.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées de la chaîne d'approvisionnement, et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	30 juin 2025	Non commencé
			3. L'équipe chargée des repas scolaires entamera un dialogue au niveau national pour aider le Ministère de l'éducation à élaborer une stratégie relative aux repas scolaires favorisant la "cuisson propre".	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées de la chaîne d'approvisionnement, et du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	30 juin 2025	Non commencé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>5.2 Recentrer le travail du PAM dans les domaines de l'environnement et des changements climatiques pour ce qui est de l'atténuation, de l'adaptation et de la préparation aux situations d'urgence, et veiller à ce que les grandes questions liées aux changements climatiques soient prises en compte dans l'ensemble des activités menées.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>4. Pour renforcer ses activités dans les domaines de l'atténuation des changements climatiques, de l'adaptation et de la préparation aux situations d'urgence, le bureau de pays mettra à profit sa nouvelle stratégie en matière d'environnement et de changements climatiques pour se concentrer davantage sur les domaines suivants et déterminer les possibilités d'intégration: mesures d'anticipation; gestion des risques de catastrophe; programmes de protection sociale tenant compte des enjeux climatiques et réactifs face aux chocs; résilience des systèmes alimentaires face aux changements climatiques; services climatologiques; liens avec les filets de protection pour les familles de petits exploitants; et accès aux financements.</p>	<p>Unité du bureau de pays chargée des programmes</p>	<p>30 avril 2024</p>	<p>Terminé</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
5.3 Au début de la mise en œuvre du plan stratégique de pays, réaliser une évaluation exhaustive des possibilités d'intégration des considérations relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM, ainsi que des obstacles à prévoir à cet égard, et veiller à ce que les recommandations qui en seront issues soient prises en compte dans les priorités de gestion.	Unité du bureau de pays chargée des programmes (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	La recommandation est acceptée.	5. Dans le cadre de la recommandation subsidiaire 5.1, le bureau de pays actualisera sa stratégie en matière d'environnement et de changements climatiques sur la base d'une évaluation exhaustive des possibilités d'intégration et des obstacles à prévoir.	Unité du bureau de pays chargée des programmes	31 mars 2025	Non commencé
<b>6. Veiller à ce que la durabilité de l'ensemble des activités du portefeuille du PAM soit prise en considération de manière équilibrée dès la phase de conception, et mettre davantage l'accent sur les partenariats et la diversification des sources de financement afin de parvenir à donner corps aux ambitions liées aux programmes.</b>	Direction du bureau de pays (chefs d'équipe responsables des effets directs stratégiques, unité du bureau de pays chargée du budget et de la programmation, chef de l'unité des programmes, unité chargée des partenariats externes et de la communication)	La recommandation est partiellement acceptée.				

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>6.1 Concevoir les programmes spécifiques du plan stratégique de pays compte dûment tenu des effets directs escomptés et de la durabilité, en accordant à cette dernière une attention particulière au stade de la conception, notamment pour ce qui est de ses incidences sur les partenariats et le calendrier des activités. Donner la priorité à la planification en amont des stratégies de transfert des responsabilités et de retrait. Vérifier systématiquement la durabilité potentielle des nouvelles initiatives.</p>	<p>Direction du bureau de pays (chefs d'équipe responsables des effets directs stratégiques, unité du bureau de pays chargée du budget et de la programmation, chef de l'unité des programmes, unité chargée des partenariats externes et de la communication)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le bureau de pays tirera parti des enseignements des opérations de repas scolaires et de création d'actifs et collaborera étroitement avec le Gouvernement et d'autres partenaires clés durant la phase de conception du prochain PSP et au moment d'élaborer les propositions de financement.</li> <li>2. Le bureau de pays donnera la priorité à la planification en amont des stratégies de transfert des responsabilités des activités et de retrait et collaborera étroitement avec le Gouvernement et/ou les acteurs du secteur privé pour faciliter ce processus.</li> <li>3. Le bureau de pays renforcera ses partenariats avec les institutions gouvernementales et avec le secteur privé et les organisations de la société civile pour favoriser la prise en charge des interventions au niveau local et promouvoir leur durabilité.</li> </ol>	<p>Direction du bureau de pays (unité du bureau de pays chargée des programmes)</p>	<p>31 mars 2025</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations principales ou subsidiaires (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux/divisions/unités d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
6.2 Fixer des cibles ambitieuses pour les partenariats innovants relatifs aux moyens d'existence et à l'insertion des réfugiés. Établir des liens étroits avec le projet en faveur des femmes et des jeunes de la Fondation Mastercard.	Direction du bureau de pays (chefs d'équipe responsables des effets directs stratégiques, unité du bureau de pays chargée du budget et de la programmation, chef de l'unité des programmes, unité chargée des partenariats externes et de la communication)	La recommandation est acceptée.	4. Le bureau de pays entreprendra des activités visant à renforcer l'intégration socioéconomique des réfugiés. Les activités suivantes sont prévues pour 2024: le Challenge IGNITE – troisième édition; un projet pilote intitulé SheCan; et l'insertion des réfugiés dans les coopératives de paysans grâce au projet Shora Neza financé par la Fondation Mastercard.	Unité du bureau de pays chargée des programmes	31 décembre 2024	En cours
6.3 Intensifier les efforts déployés par le PAM pour mobiliser des ressources destinées à venir en aide aux réfugiés et veiller à ce qu'ils reposent sur une étude coûts-avantages des investissements consacrés aux moyens d'existence, en particulier pour les femmes.	Direction du bureau de pays (chefs d'équipe responsables des effets directs stratégiques, unité du bureau de pays chargée du budget et de la programmation, chef de l'unité des programmes, unité chargée des partenariats externes et de la communication)	La recommandation est partiellement acceptée. L'intensification des efforts de mobilisation de ressources ne devrait se produire qu'après la réalisation d'une étude des coûts-avantages immédiats.	5. Le bureau de pays renforcera ses mécanismes d'intervention en faveur des réfugiés et mènera des activités de mobilisation de ressources à l'appui des projets conçus pour améliorer les moyens d'existence des réfugiés et leurs perspectives socioéconomiques. En 2025, le bureau de pays réalisera des travaux de recherche supplémentaires pour trouver des moyens d'existence viables et recueillir des données sur les perspectives socioéconomiques des réfugiés au Rwanda.	Unité du bureau de pays chargée des partenariats externes et de la communication (unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation/de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité)	31 décembre 2025	En cours

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

PSP      plan stratégique de pays