



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 21 janvier 2025
et
Rome, 18-20 février 2025

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 13 janvier 2025	WFP/EB.1/2025/7-A/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 politique environnementale du PAM

Résumé

La présente évaluation porte sur la qualité et les résultats de la politique environnementale établie en 2017 par le PAM, et des approches connexes adoptées par ce dernier en matière de durabilité environnementale et sociale, ainsi que sur les facteurs qui ont favorisé ou entravé l'obtention de ces résultats. L'évaluation visait à appuyer le respect de l'obligation de rendre compte et l'apprentissage et à permettre au PAM de prendre des décisions éclairées sur la future orientation de la politique.

La politique offre une base solide à l'action menée par le PAM pour améliorer la durabilité environnementale. Cependant, la vision et les objectifs généraux de la politique ont été relégués au second plan du fait de la place centrale accordée à certains outils, comme les garanties et le système de gestion environnementale établis au titre du cadre pour la durabilité environnementale et sociale dont s'est doté le PAM en 2021. L'attention et les efforts ont ainsi été détournés au profit de ces outils mais au détriment de domaines essentiels au regard de l'impact environnemental, comme les chaînes d'approvisionnement.

La politique privilégie la durabilité environnementale au lieu de couvrir tant cette dernière que la durabilité sociale. Le cadre pour la durabilité environnementale et sociale définit des normes sociales et environnementales, mais celles-ci n'ont pas été véritablement intégrées dans la mise en œuvre de la politique. Les engagements relatifs à la durabilité environnementale et sociale sont encore essentiellement conceptuels au lieu d'être concrétisés dans les programmes, ce qui s'est traduit par des occasions manquées d'optimiser les avantages environnementaux et d'éviter ou d'atténuer les risques pour les personnes se trouvant en situation de vulnérabilité.

Conformément à la politique d'évaluation du PAM 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 donc possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme. Toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.

Coordonnatrices responsables:

Mme A.-C. Luzot
Directrice
Bureau de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

Mme C. Perch
Fonctionnaire chargée de l'évaluation
courriel: catrina.perch@wfp.org

La politique ne donne pas d'indication sur les ressources institutionnelles, humaines et financières nécessaires à sa mise en œuvre, mais le cadre pour la durabilité environnementale et sociale précise les outils, les processus, les ressources et les responsabilités institutionnelles à mettre en place pour appliquer la politique. Des lacunes importantes sont observées, notamment en ce qui concerne les sources de financement, la façon dont la politique devrait s'articuler avec les fonctions et outils existants (en particulier ceux liés aux normes sociales), et les mécanismes assurant l'application effective des garanties. L'absence d'un responsable ou défenseur de haut niveau de la politique environnementale, la fragmentation des responsabilités entre les divisions et le fait que la politique a été ramenée au même niveau que les outils sont susceptibles d'avoir sapé les efforts déployés par le PAM pour concrétiser la vision définie dans la politique, atteindre les objectifs de cette dernière et en intégrer les principes.

Le PAM a certes créé des structures au Siège et dans les bureaux régionaux pour mettre en application les garanties et le système de gestion environnementale, mais cette mise en œuvre a largement dépendu de consultants plutôt que de membres du personnel. Au niveau des pays, il existe un système de nomination de référents, dont certains, cependant, n'ont pas d'expérience dans le domaine de la durabilité environnementale, ce qui compromet la mise en œuvre de la politique.

Des progrès ont été accomplis au regard de la réalisation des cinq objectifs de la politique environnementale, mais l'évaluation a fait ressortir des obstacles qui freinaient l'obtention des résultats, notamment l'application inégale des garanties et la portée limitée du système de gestion environnementale. De plus, le système actuel de suivi de la politique est insuffisant pour permettre d'évaluer intégralement les progrès accomplis par le PAM au regard de la réalisation des objectifs de la politique.

Les garanties sont harmonisées avec les normes internationales et les exigences des donateurs. Il est toutefois trop tôt pour apprécier les résultats ou l'influence des garanties sur la durabilité environnementale et sociale des interventions du PAM. Le déploiement des garanties n'a été ni systématique ni cohérent. L'application de garanties aux activités axées sur le développement a bénéficié d'une attention disproportionnée, tandis que les efforts déployés pour intégrer ou même seulement étudier l'application potentielle de garanties dans les situations d'urgence ont été minimes.

L'approche adoptée par le PAM vis-à-vis de son système de gestion environnementale est bien structurée et globalement harmonisée avec les meilleures pratiques mondiales et elle donne déjà de bons résultats pour ce qui est de la gestion écologiquement responsable des installations du PAM dans des domaines comme l'efficacité énergétique et la réutilisation et le recyclage des déchets. Cependant, cet aspect ne représente qu'une petite partie de l'impact environnemental du PAM et, à l'heure actuelle, toutes les installations ne sont pas conformes au système de gestion environnementale. Le PAM aurait la possibilité de plaider auprès des partenaires et des gouvernements en faveur de l'utilisation de systèmes de gestion environnementale, ce qui pourrait contribuer à réduire considérablement son impact environnemental indirect.

Les données sur les résultats issues des processus de suivi ne permettent pas de mesurer convenablement les progrès de la mise en œuvre de la politique et ne peuvent pas être utilisées pour étayer la prise de décision liée à cette politique. Cependant, d'autres mécanismes – comme l'initiative "Du bleu au vert" (Greening the Blue) de l'Organisation des Nations Unies et le prochain plan d'action du PAM en faveur de l'environnement à l'horizon 2030 – constituent une base solide sur laquelle fonder le futur système de suivi.

L'évaluation a donné lieu à la formulation de quatre recommandations adressées au PAM, qui préconisent: d'établir une approche et une structure de gouvernance plus solides pour assurer la prise en compte systématique des questions liées à la durabilité environnementale et sociale dans l'ensemble de l'institution; de veiller à l'application des garanties dans le cadre de toutes les activités des plans stratégiques de pays; d'améliorer la mesure dans laquelle la durabilité environnementale et sociale est prise en compte dans le système de gestion environnementale et d'élargir l'application de ce type de système; et de renforcer le suivi de la durabilité environnementale et sociale dans l'ensemble du PAM.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de la politique environnementale du PAM" (WFP/EB.1/2025/7-A/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2025/7-A/1/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

* 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. L'évaluation a porté sur la qualité de la politique environnementale du PAM approuvée en 2017, les résultats obtenus et les raisons pour lesquelles les résultats escomptés de la politique ont, ou n'ont pas, été atteints. L'évaluation vise à satisfaire à l'obligation de rendre compte aux parties prenantes et à éclairer l'élaboration de la future politique du PAM en matière de durabilité environnementale et sociale.
2. De portée mondiale, l'évaluation a concerné la période allant de 2017 à mi-2024. Une approche théorique a été utilisée, la collecte et l'analyse des données étant articulées autour de deux composantes principales: l'architecture de la politique et la mise en œuvre et les résultats de la politique et des outils connexes; et les approches globales adoptées par le PAM dans le domaine de la durabilité environnementale et sociale. La conception et la conduite de l'évaluation, ainsi que la réalisation d'analyses et l'établissement de rapports dans ce cadre, ont permis d'évaluer les résultats et les processus de la politique sous l'angle de la problématique femmes-hommes, de l'égalité, du handicap et de l'inclusion sociale, et la mesure dans laquelle les personnes concernées ont été prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des activités.
3. L'évaluation s'est heurtée à plusieurs problèmes, notamment les incertitudes et les pressions ressenties par le personnel en conséquence d'un processus de restructuration en cours, ce qui n'a pas altéré toutefois la qualité des données. L'analyse détaillée du rapport coût-efficacité a été compromise par l'insuffisance des données et l'application inégale de l'approche adoptée par le PAM en matière de durabilité. Le déploiement récent d'outils liés à la politique a compliqué un peu plus l'évaluation des résultats, et les données ont été irrégulières s'agissant d'analyser la problématique femmes-hommes, l'égalité, le handicap et l'inclusion sociale. Malgré ces difficultés, de précieux éclairages ont été dégagés et les constatations globales sont fiables.

Encadré 1: Collecte et analyse des données utilisées pour réaliser l'évaluation

Les activités de collecte et d'analyse des données primaires et secondaires ont été menées de décembre 2023 à juillet 2024 au Siège et aux niveaux régional et national. Ces activités ont été les suivantes:

- Élaboration participative a posteriori de la théorie du changement sous-tendant la politique;
- Examen systématique de la documentation et bibliographie existantes;
- Déploiement de missions sur le terrain en Égypte, au Ghana, au Kenya, au Kirghizistan, en Namibie et au Nicaragua;
- Réalisation "d'analyses théoriques améliorées"¹ pour l'Afghanistan, le Guatemala, Madagascar, le Mali et le Yémen;
- Conduite d'entretiens avec des informateurs clés et discussions de groupe thématiques avec des membres du personnel du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, ainsi qu'avec des représentants des partenaires coopérants, de ministères nationaux, d'autres entités des Nations Unies, d'organismes multilatéraux et de donateurs;
- Examen d'entités externes, notamment le Comité international de la Croix-Rouge, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et Cargill Incorporated (une société dont la chaîne d'approvisionnement est similaire à celle du PAM du point de vue de la taille);
- Analyse approfondie fondée sur la collecte de données et des entretiens complémentaires.

¹ Les "analyses théoriques améliorées" consistent en l'examen de documents et la conduite d'entretiens avec certains informateurs clés.

Contexte

4. Plusieurs facteurs externes et internes ont orienté l'approche adoptée par le PAM en matière de durabilité environnementale et l'établissement de la politique de 2017, à savoir:
- La multiplication des éléments factuels ayant trait à l'impact environnemental des activités d'aide humanitaire et de développement sur les ressources naturelles et à la façon dont ces activités nuisaient à la sécurité, aux moyens d'existence et au bien-être des personnes dépendantes de ces ressources.
 - L'intégration progressive de la durabilité environnementale dans les activités d'aide humanitaire et de développement, largement encouragée par les accords internationaux² et le consensus mondial croissant sur la façon de gérer les risques écologiques.
 - La prise de conscience grandissante de l'antagonisme entre la satisfaction immédiate des besoins urgents et l'instauration d'une durabilité environnementale et sociale à long terme.
 - La place croissante attribuée par le PAM à la durabilité environnementale, avec notamment une réorientation en faveur de la durabilité environnementale et sociale comme indiqué dans ses plans stratégiques³.
 - Les déficits de financement conjugués à l'augmentation des besoins et à la hausse des prix des produits alimentaires accentuant la pression sur les ressources⁴.
 - La restructuration du PAM, marquée par une modification des responsabilités et de la position de certaines des unités chargées de la mise en œuvre de la politique environnementale.

Objet de l'évaluation

5. La politique environnementale du PAM de 2017 définit cinq objectifs et sept principes, qui sont présentés dans le tableau 1.

TABLEAU 1: OBJECTIFS ET PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Objectifs de la politique	
1	Renforcer la durabilité environnementale des activités et des opérations
2	Gérer les risques et optimiser le potentiel écologique de toutes les activités et opérations du PAM
3	Réduire autant que possible l'empreinte carbone et améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources dans le cadre des activités et des opérations
4	Faire concorder l'approche du PAM avec les normes mondiales et les bonnes pratiques internationales
5	Faire mieux comprendre ces questions aux partenaires et aux parties prenantes du PAM et renforcer leurs capacités en la matière

² Organisation des Nations Unies (ONU). 2012. *A Framework for advancing Environmental and Social Sustainability in the United Nations System*; ONU. 2015. *Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 (A/RES/70/1) – Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030*; ONU. *Strategy for Sustainability Management in the UN System 2020-2030*, phases I (2019) et II (2021).

³ Dans le [Plan stratégique du PAM pour 2022-2025](#), à la page 44, le PAM s'engage à améliorer la durabilité environnementale et sociale de ses opérations.

⁴ Comme indiqué dans son [rapport annuel sur les résultats de 2023](#), le PAM a reçu cette année-là 8,3 milliards de dollars É.-U. au regard d'un plan fondé sur les besoins évalué à 22,8 milliards de dollars, ce qui a entraîné le déficit de financement le plus élevé qu'il ait jamais enregistré.

Principes directeurs	
1	Prise en compte systématique des corrélations qui existent entre des écosystèmes locaux sains et les moyens d'existence
2	Harmonisation avec les contextes réglementaires locaux ainsi qu'avec les normes mondiales et les exigences du système des Nations Unies
3	Réduction maximale ou atténuation des impacts néfastes des activités et des opérations du PAM sur l'environnement.
4	Collaboration avec les communautés locales en matière de protection et d'utilisation durable des ressources naturelles
5	Adoption d'une approche de précaution pour éviter les impacts négatifs potentiels sur l'environnement
6	Prise en compte du cycle de vie complet des activités et opérations, et ce depuis l'acquisition jusqu'à l'élimination finale
7	Recensement permanent des possibilités d'améliorer la performance environnementale et l'efficacité de l'utilisation des ressources et conception de mesures susceptibles d'être transposées à plus grande échelle au fil du temps

Source: Adapté du document WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1.

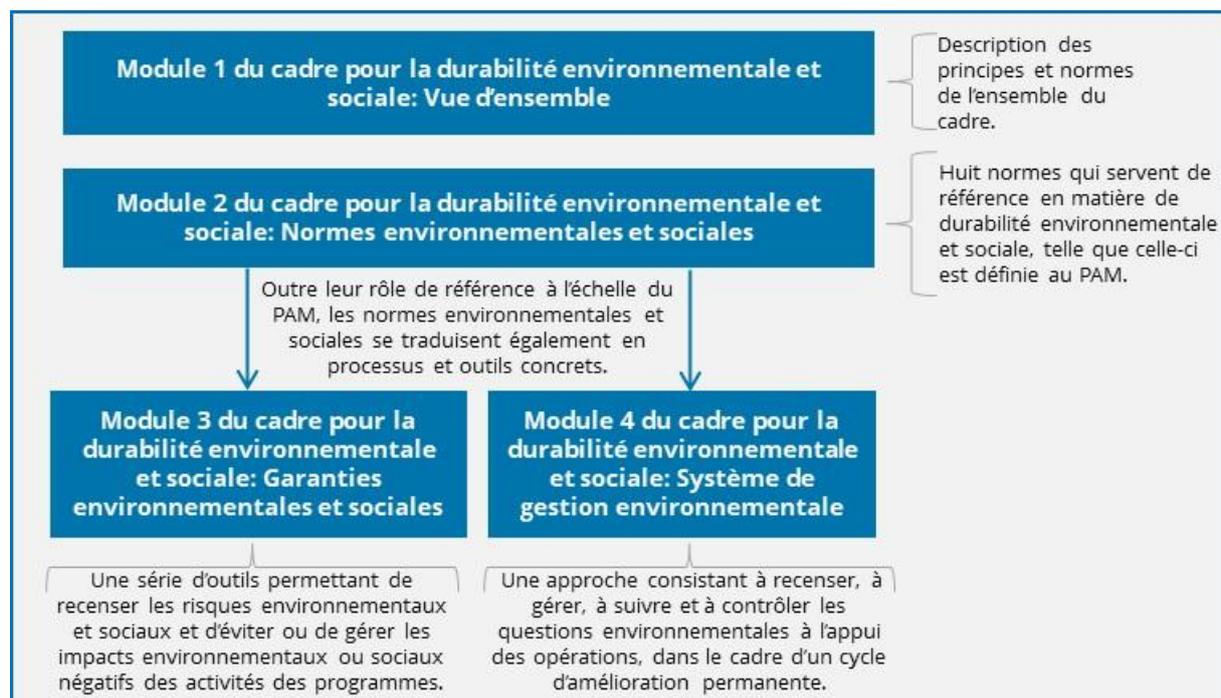
6. Trois outils ont été mis au point pour assurer la mise en œuvre de la politique et garantir la cohérence avec le cadre pour la durabilité environnementale et sociale établi par l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 2012⁵: les normes environnementales; le système d'analyse et de classement des risques écologiques (désigné, avec d'autres mesures, par le terme "garanties"); et le système de gestion environnementale. Ces outils ont été officiellement adoptés par le PAM en 2021 dans son cadre pour la durabilité environnementale et sociale⁶, qui est devenu son principal dispositif s'agissant d'améliorer la durabilité environnementale et sociale des activités de ses programmes, de sous-tendre ses opérations et d'orienter ses interactions avec les partenaires (figure 1)⁷.

⁵ ONU. 2012. *A framework for advancing environmental and social sustainability in the United Nations system*.

⁶ Voir la circulaire du Directeur exécutif OED2021/018, "[Establishment of the WFP environmental and social sustainability framework](#)", sur la mise en place du cadre du PAM pour la durabilité environnementale et sociale), qui annonce l'adoption du cadre et fournit les liens vers ses différents modules.

⁷ Pour en savoir plus sur le système de gestion environnementale, voir dans la circulaire du Directeur exécutif OED2021/018, intitulée "[Establishment of the WFP environmental and social sustainability framework](#)", le lien vers le [module 4](#).

FIGURE 1: VUE D'ENSEMBLE DU CADRE POUR LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE



Source: Cadre pour la durabilité environnementale et sociale.

7. Le Cadre pour la durabilité environnementale et sociale répartit la responsabilité institutionnelle de la politique et des outils connexes entre le Service chargé du climat et de la résilience⁸, qui dirige l'élaboration des normes et des garanties, et la Sous-Division de la gestion des infrastructures et des installations (Division des services de gestion), qui est à la tête du système de gestion environnementale.
8. Plus récemment, la Sous-Division de la gestion des infrastructures et des installations a également pris la tête de l'élaboration du plan d'action du PAM en faveur de l'environnement à l'horizon 2030, qui récapitulera pour toutes les divisions et opérations de l'institution, les engagements pris en matière de durabilité environnementale.
9. Ni la politique environnementale ni le cadre pour la durabilité environnementale et sociale n'étaient assortis d'un plan d'exécution chiffré. On trouvera au tableau 2 les dépenses liées à la politique entre 2018 et 2024, y compris les frais de personnel et de déplacement. Ces chiffres donnent une indication sur le niveau des ressources allouées à la Sous-Division de la gestion des infrastructures et des installations et à l'Unité chargée des garanties environnementales et sociales du Service chargé du climat et de la résilience.

⁸ Anciennement, Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe (Division des programmes – action humanitaire et développement).

TABEAU 2: DÉPENSES EN FAVEUR DE LA SOUS-DIVISION DE LA GESTION DES INFRASTRUCTURES ET DES INSTALLATIONS ET DE L'UNITÉ CHARGÉE DES GARANTIES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES, 2018-2024 (EN DOLLARS É.-U.)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Sous-Division de la gestion des infrastructures et des installations	169 410	271 706	419 839	773 366	988 442	935 778	593 551
Unité chargée des garanties environnementales et sociales	59 922	434 340	318 196	457 717	140 779 ⁹	824 081	555 724

* Jusqu'à fin juin 2024.

Source: Données internes du PAM fournies par la Sous-Division de la gestion des infrastructures et des installations et le Service chargé du climat et de la résilience.

Conclusions de l'évaluation et justifications

10. On trouvera dans la partie suivante les cinq principales conclusions de l'évaluation et les constatations qui les justifient.

Conclusion 1: Bien-fondé de la prise en compte de la durabilité environnementale et sociale et approche adoptée en la matière

La politique établit clairement le bien-fondé de l'adoption d'une approche systématique pour prendre en compte les questions liées à la durabilité environnementale et sociale. Par ailleurs, le PAM met en place des bases solides pour mieux comprendre sa performance sur le plan environnemental et éclairer la prise de décision. Cependant, la place centrale qu'il a accordée à l'application des garanties et à la mise en œuvre du système de gestion environnementale lui a fait perdre de vue la vision, les objectifs et les principes généraux de la politique, ce qui a limité la mesure dans laquelle la durabilité environnementale et sociale est systématiquement prise en compte dans l'ensemble du PAM.

11. **Consultations consacrées à la politique, vision et harmonisation avec les normes externes et internes.** La conception et la mise en œuvre ont été étayées et continuent d'être étayées par des consultations menées dans l'ensemble du PAM. La politique donne une image précise et de haut niveau de la façon d'intégrer la durabilité environnementale dans la conception et la mise en œuvre des opérations du PAM. Elle définit un ensemble de principes et d'objectifs visant à jeter les bases de l'action menée par le PAM pour améliorer la durabilité environnementale.
12. La politique tient compte de facteurs externes comme les engagements pris à l'échelle du système des Nations Unies, la priorité croissante accordée à la durabilité environnementale par les gouvernements et la pression exercée par les donateurs pour que des normes environnementales soient appliquées¹⁰.
13. La logique de la politique, globalement limpide, n'a cependant pas été sous-tendue par une théorie du changement ou un cadre de résultats détaillés indiquant ce à quoi la politique visait à parvenir. En raison de l'absence de ces éléments, il n'existe guère d'informations relatives à la concrétisation de la vision de la politique et à l'obtention de résultats.

⁹ Aucune information n'était disponible pour expliquer le faible montant des dépenses effectuées par l'unité chargée des garanties environnementales et sociales en 2022.

¹⁰ Par exemple, Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale. 2017. [The World Bank Environmental and Social Framework](#).

14. **Cohérence des politiques du PAM.** La politique environnementale est cohérente avec les autres politiques pertinentes du PAM et fait d'ailleurs référence à celles-ci; en revanche, sa propre visibilité dans les autres politiques du PAM est limitée, et ce, malgré l'existence de points communs et de liens opérationnels. Les chaînes d'approvisionnement ne sont mentionnées que brièvement dans la politique, alors que celle-ci devait catalyser les efforts axés sur la compréhension de l'empreinte environnementale des opérations du PAM liées à la chaîne d'approvisionnement, un point qui transparaît maintenant dans la stratégie environnementale du PAM de 2024 relative à la chaîne d'approvisionnement.
15. **Aspects privilégiés lors de la mise en œuvre de la politique.** Les outils choisis pour appuyer la mise en œuvre de la politique avaient une portée relativement limitée et mettaient l'accent sur des aspects assez précis de la durabilité environnementale. Par exemple, censées être applicables à "toutes les activités et opérations du [PAM]"¹¹, les garanties et les normes sont axées principalement sur la gestion des risques au lieu de concerner des aspects plus généraux de la durabilité environnementale. De plus, alors que le système de gestion environnementale consiste en une approche de haut niveau, fondée sur des principes et relative à l'analyse et à la prise en compte de la durabilité environnementale, son application a été limitée et réservée aux opérations internes (gestion des installations du PAM) et n'a pas concerné les opérations du PAM comme la logistique ou l'achat des produits alimentaires, dont l'empreinte est souvent plus importante.
16. L'accent placé sur les garanties et le système de gestion environnementale et les allocations de ressources dont ils ont bénéficié ont fait que ces outils sont devenus synonymes de la politique. La responsabilité institutionnelle fragmentée de la politique n'a fait que renforcer cette perception: le Service chargé du climat et de la résilience est responsable uniquement des garanties et la Sous-division de la gestion des infrastructures et des installations uniquement du système de gestion environnementale. La collaboration sur le plan des politiques entre cette sous-division et la fonction liée aux chaînes d'approvisionnement a reposé sur de bonnes relations interpersonnelles car il n'existe aucun lien formel entre elles. L'absence d'un responsable ou défenseur de haut niveau de la politique environnementale est susceptible d'avoir sapé les efforts déployés par le PAM pour prendre en compte la durabilité environnementale et sociale et ainsi concrétiser la vision définie dans la politique et atteindre les objectifs de cette dernière. Ce nonobstant, les travaux récents sur l'élaboration du plan d'action du PAM en faveur de l'environnement à l'horizon 2030 que dirige la Sous-Division de la gestion des infrastructures et des installations contribuent à accentuer la prise en compte de domaines plus opérationnels (par exemple la chaîne d'approvisionnement) dans la mise en œuvre de la politique environnementale.

Conclusion 2: Intégration des dimensions sociales de la durabilité

Les dimensions sociales de la durabilité n'ont pas été correctement intégrées lors de la mise en œuvre de la politique.

17. **Normes relatives à la durabilité sociale.** Ne tenant pas compte suffisamment de la durabilité sociale, ignorant l'analyse de la problématique femmes-hommes, de l'égalité, du handicap ou de l'inclusion sociale et d'autres considérations liées à la durabilité environnementale, la politique initiale était en porte-à-faux avec le cadre pour la promotion de la durabilité environnementale et sociale au sein du système des Nations Unies¹². Ce problème a toutefois été partiellement résolu grâce à l'adoption du cadre pour la durabilité environnementale et sociale qui a établi quatre normes relatives à la durabilité sociale au titre de la durabilité globale (voir la figure 2). Les processus du PAM liés à la durabilité et aux

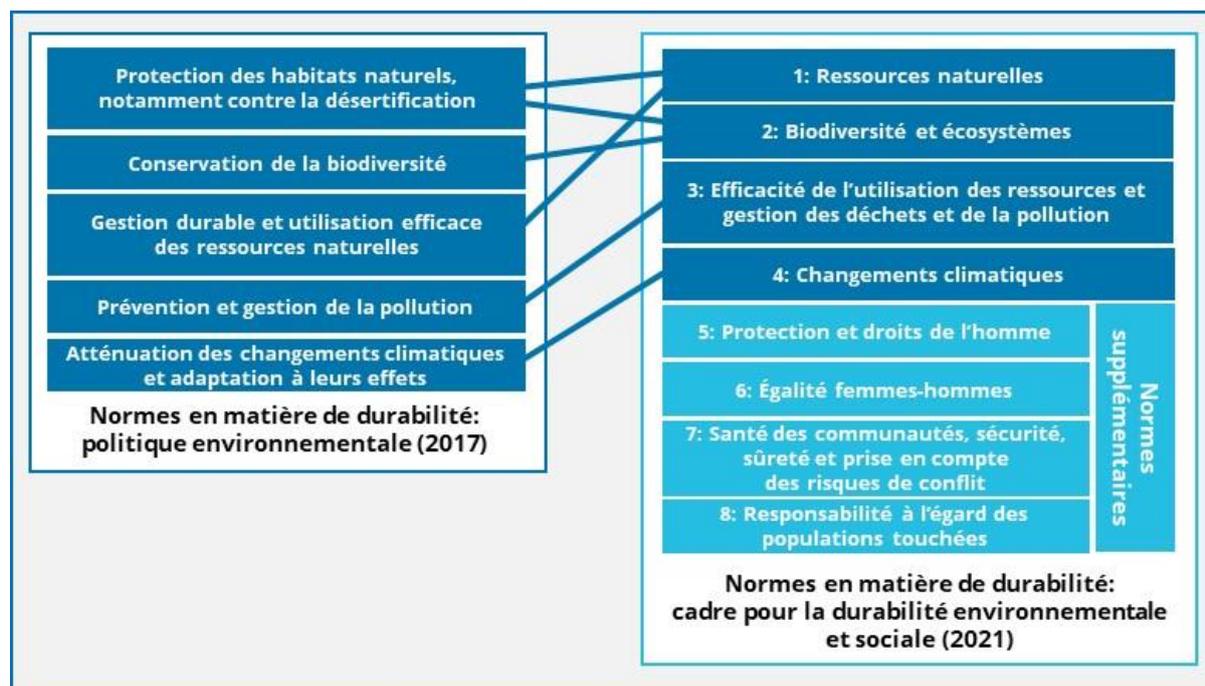
¹¹ Voir les paragraphes 37, 41 et 52, du document intitulé "Politique environnementale du PAM" (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1).

¹² Programme des Nations Unies pour l'environnement. 2011. *A framework for advancing environmental and social sustainability in the UN system.*

garanties environnementales et sociales ont ainsi été plus étroitement harmonisés avec les normes et garanties appliquées par d'autres organismes des Nations Unies et organismes multilatéraux.

18. Outre la mise en place de garanties, aucune indication stratégique ou pratique n'a été donnée sur la façon dont la durabilité sociale devait être intégrée dans les mesures liées à la politique environnementale, donc dans la mise en œuvre de cette dernière.

FIGURE 2: COMPARAISON ENTRE LES NORMES DÉFINIES DANS LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DE 2017 ET LES NORMES ADOPTÉES DANS LE CADRE POUR LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DE 2021



Source: analyse de la politique environnementale de 2017 et du cadre pour la durabilité environnementale et sociale réalisée par l'équipe d'évaluation.

19. Le plan d'action du PAM en faveur de l'environnement à l'horizon 2030, qui paraîtra prochainement, ne comporte toujours pas d'indications concrètes sur la durabilité environnementale et sociale. Cette lacune limite la mesure dans laquelle la durabilité sociale est prise en compte au même titre que la durabilité environnementale au sein du PAM, de sorte que celui-ci risque de ne pas établir de connexions essentielles entre la gestion environnementale et ses effets potentiels (positifs et négatifs) sur les personnes auxquelles il prête assistance. De ce fait, l'objectif de la politique qui est d'assurer que le PAM n'engendre aucune nuisance sur le plan de la durabilité environnementale et sociale dans le cadre de ses interventions est remis en cause. De plus, faute d'attention suffisante accordée à la durabilité environnementale et sociale, des occasions d'optimiser les avantages et d'éviter ou d'atténuer les risques pour les personnes touchées pourraient être manquées.

Conclusion 3: Effectifs et capacités consacrés à la mise en œuvre de la politique

La présence au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, d'équipes spécifiquement affectées à la politique, notamment la désignation de référents, a été essentielle pour faire progresser la mise en œuvre de la politique. Cependant, les problèmes liés aux effectifs temporaires et à la limitation des ressources ont compromis la viabilité de la politique et ses résultats.

20. **Ressources, complémentarité et obligation de rendre compte.** La politique ne donne pas d'indication détaillée sur les ressources institutionnelles, humaines et financières nécessaires à sa mise en œuvre, mais le cadre pour la durabilité environnementale et sociale précise les outils, les processus, les ressources et les responsabilités institutionnelles à mettre en place pour appliquer la politique. Cependant, certaines lacunes importantes demeurent, notamment en ce qui concerne les points suivants: les sources de financement; la façon dont la politique s'articule avec les fonctions existantes (par exemple, chaîne d'approvisionnement, problématique femmes-hommes, protection et inclusion), les outils actuels (par exemple, analyses de la problématique femmes-hommes, principes de la prise en compte des risques de conflit) et les mécanismes assurant l'application effective des garanties; et la façon dont le non-respect des garanties serait traité.
21. **Structures de mise en œuvre.** Le PAM a créé des structures au Siège et aux niveaux des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour appliquer les garanties et mettre en œuvre le système de gestion environnementale. Cependant, cet appui institutionnel a largement dépendu de consultants plutôt que de membres du personnel. La récente restructuration organisationnelle s'est traduite dans tous les bureaux régionaux par une réduction quasiment de moitié du nombre de conseillers régionaux tant pour les garanties que pour le système de gestion environnementale. Les bureaux de pays désignent des référents pour les garanties et le système de gestion environnementale, mais ceux-ci n'ont pas toujours les compétences requises et doivent assumer ces responsabilités tout en s'acquittant de leurs autres fonctions essentielles.
22. **Appui en faveur des bureaux de pays.** Tant pour les garanties que pour le système de gestion environnementale, une forte corrélation positive a été observée entre la mesure dans laquelle la politique a été mise en œuvre par les bureaux de pays et l'importance de l'appui qu'ils avaient reçu de la part du Siège et des bureaux régionaux. L'inverse tend également à être vrai: lorsque l'appui fourni par le Siège et les bureaux régionaux a été faible, la mise en œuvre de la politique a été limitée. La mise en œuvre dépend également de la capacité des bureaux de pays à mobiliser suffisamment de ressources existantes ou nouvelles. Cet aspect a soulevé des difficultés pour les bureaux de pays qui opèrent dans des environnements de plus en plus fréquemment caractérisés par une érosion des ressources.
23. **Capacités des gouvernements et des partenaires coopérants.** Les gouvernements partenaires et les organisations non gouvernementales partenaires coopérantes sont confrontés aux mêmes limites que le PAM en matière de ressources, de capacités et de compétences spécialisées. Des formations ont été assurées avec des partenaires, mais ces formations ont principalement porté sur les garanties et les processus d'analyse connexes. Les parties prenantes ont indiqué que la formation et l'appui fournis par le PAM avaient été utiles, mais le manque de capacités dans les pays, et plus précisément l'absence de sociétés ou de consultants dotés de l'expérience technique nécessaire, continuait à poser un problème. Les ressources et les capacités réduites et le parcours d'apprentissage ardu à mener à bien pour être en mesure d'intégrer la durabilité environnementale freinent l'application systématique des garanties. Cependant, la grande majorité des gouvernements et des partenaires coopérants, conscients de l'intérêt des garanties, aident le PAM à mettre en place un système de garanties harmonisé avec leurs propres principes et exigences en matière d'obligation de rendre compte.

Conclusion 4: Obtention des résultats de la politique

Les efforts à déployer pour atteindre les cinq objectifs de la politique environnementale en sont encore à un stade précoce, mais certains progrès ont déjà été accomplis en ce sens pour chacun des objectifs. L'évaluation a fait ressortir des obstacles qui freinaient l'obtention des résultats, notamment l'application inégale des garanties et la portée limitée du système de gestion environnementale. Par ailleurs, le système actuel de suivi de la politique ne constitue pas une base suffisante pour évaluer intégralement les progrès accomplis par le PAM au regard de la réalisation des objectifs de la politique.

24. On trouvera au tableau 3 une vue d'ensemble des progrès accomplis pour atteindre les cinq objectifs de la politique environnementale. Des informations plus détaillées sont fournies dans les conclusions 4a et 4b.

TABLEAU 3: APPRÉCIATION SUCCINCTE DES PROGRÈS ACCOMPLIS AU REGARD DES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Objectifs de la politique	Appréciation succincte des progrès accomplis au regard de l'objectif
1: Renforcer progressivement la durabilité environnementale des activités et des opérations, en améliorant l'efficacité et les résultats dans la durée	L'approche du système de gestion environnementale a contribué à améliorer la durabilité environnementale des installations du PAM. Cependant, elle n'a pas été appliquée au-delà des installations pour couvrir des aspects plus significatifs des opérations du PAM comme la logistique ou l'achat de produits alimentaires.
2: Protéger l'environnement et prévenir la pollution en gérant les risques et en optimisant le potentiel écologique de toutes les activités et opérations	Un système de garanties a été mis en place afin d'appuyer la gestion des risques, mais ce système n'est appliqué, ni d'une manière cohérente, ni systématiquement, ni à l'ensemble des activités du PAM.
3: Réduire autant que possible l'empreinte carbone et améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources dans la gestion des opérations et des installations, en particulier la gestion des matériaux, de l'eau, de l'énergie et des déchets	Le système de gestion environnementale entraîne une réduction de l'intensité carbone et une utilisation plus efficace des ressources en ce qui concerne les installations du PAM, mais il n'a pas été appliqué aux opérations de manière à limiter les émissions de gaz à effet de serre imputables aux activités générales du PAM. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution s'emploie à mieux comprendre l'empreinte carbone et l'utilisation des ressources dans le cadre des opérations du PAM.
4: Faire concorder l'approche du PAM en matière de durabilité environnementale avec les normes et les bonnes pratiques internationales, y compris les politiques et les attentes des donateurs	Les garanties, de même que le système de gestion environnementale, sont raisonnablement bien harmonisés avec les normes et pratiques mondiales pertinentes. Cependant, quelques lacunes sont observées dans les normes appliquées au titre du système de garanties, et des donateurs se sont émus de l'application incohérente des garanties au sein du PAM.
5: Faire mieux comprendre la planification et la mise en œuvre d'activités rationnelles axées sur la sécurité alimentaire et la nutrition aux gouvernements, aux partenaires coopérants, aux fournisseurs et, tout particulièrement, aux communautés bénéficiaires et renforcer leurs capacités dans ce domaine	Le PAM a formé les partenaires aux garanties, mais aucune activité de renforcement des capacités ou de sensibilisation n'a été systématiquement menée à l'intention d'une audience externe sur la durabilité environnementale ou sociale en lien avec les opérations du PAM.

Conclusion 4a: Application des garanties

Il est trop tôt pour déterminer la mesure dans laquelle les garanties établies par le PAM ont amélioré la durabilité environnementale et sociale de ses programmes. Le PAM a conçu un modèle de garanties qui est globalement cohérent avec ceux appliqués par d'autres entités. Cependant, l'application de ces garanties a été limitée et non systématique, ce qui, étant donné qu'il est tenu de satisfaire aux exigences des donateurs, pourrait limiter l'aptitude du PAM à conserver l'accès à des flux de financement existants et à accéder à de nouveaux flux.

25. **Adoption du modèle des institutions financières internationales.** L'emploi de garanties par le PAM dans le cadre de son approche de la durabilité environnementale est cohérent avec le modèle suivi par les institutions financières internationales et les fonds pour le climat et constitue donc un cadre avancé axé sur la prise en compte des aspects des programmes relatifs à la durabilité environnementale. Cependant, le modèle de garanties des institutions financières internationales est conçu pour les activités de développement plutôt que pour les interventions humanitaires et les interventions d'urgence qui constituent la majorité des opérations du PAM, ce qui laisse penser que ce modèle pourrait ne pas convenir à la totalité des programmes du PAM.
26. Le PAM se distingue des autres organismes des Nations Unies du fait qu'il ne s'est pas doté de normes qui lui sont propres pour ce qui a trait à la main-d'œuvre, à l'acquisition de terres, au déplacement et à la réinstallation, et au patrimoine culturel. Cette situation pourrait compromettre la capacité du PAM à gérer les risques sociaux et environnementaux et créer pour lui des risques de financement et d'atteinte à la réputation.
27. **Résultats en matière de durabilité environnementale et sociale.** Il est trop tôt pour apprécier les résultats ou l'influence du processus des garanties sur la durabilité environnementale et sociale des activités du PAM. À l'heure actuelle, l'intensité de la mise en œuvre de la politique varie selon les pays et au sein des pays. Cependant, l'évaluation a fait apparaître que les activités du PAM donnaient des résultats liés à la durabilité environnementale et sociale qui correspondaient à la vision de la politique (mais n'en étaient pas une conséquence); et qu'il s'agissait souvent de sous-produits des activités. On trouvera à l'encadré 2 quelques exemples de bons résultats en matière de durabilité environnementale et sociale liés à la politique, obtenus au niveau des bureaux de pays.

Encadré 2: Exemples de résultats liés à la durabilité environnementale et sociale

- Conservation des ressources en eau dans le cadre de la mise en œuvre des programmes de renforcement de la résilience (Ghana).
- Réduction des émissions grâce à la mise en place de chaînes d'approvisionnement plus efficaces et au passage à un processus d'achat annuel unique (Namibie).
- Utilisation de déchets agricoles pour la production de biogaz (Égypte).
- Limitation des déchets de matériaux d'emballage avec l'établissement d'un flux logistique inverse dans les chaînes d'approvisionnement (Kenya).
- Promotion de l'énergie solaire et des techniques de cuisson économes en combustible dans le cadre des programmes de repas scolaires (Guatemala).

28. Les bureaux de pays appliquant des garanties ont indiqué que l'obligation de conduire un processus d'analyse structuré les poussait à se pencher sur les risques en matière de durabilité d'une manière délibérée et systématique, ce qui contribuait à améliorer la gestion des risques environnementaux et sociaux en lien avec leurs activités.

29. **Problèmes de mise en œuvre soulevés par l'application de garanties à l'ensemble des interventions du PAM.** Les plans stratégiques de pays (PSP) constituent un point d'entrée pour l'évaluation des risques en matière de durabilité environnementale et sociale. Sur le papier, tous les PSP établis après 2021 tiennent compte du cadre pour la durabilité environnementale et sociale, mais concrètement, l'application de garanties lors de la mise en œuvre des PSP varie considérablement.
30. Il est ressorti de l'évaluation que seuls 3 des 11 bureaux de pays analysés accomplissaient des progrès notables sur la voie de l'application systématique de garanties à l'échelle de leur PSP comme prescrit dans le cadre pour la durabilité environnementale et sociale. Par exemple, le Bureau du PAM au Yémen avait désigné deux référents pour les garanties, chargés l'un des normes environnementales et l'autre des normes sociales. D'autres bureaux de pays avaient commencé à se lancer dans une démarche similaire en vue d'intégrer systématiquement l'évaluation des risques en matière de durabilité environnementale et sociale, mais en étaient encore à un stade préliminaire durant la période visée par l'évaluation.
31. Même lorsque l'équipe d'évaluation a constaté l'adoption d'une approche plus cohérente de l'intégration des garanties, la couverture présentait des lacunes. Dans les bureaux de pays les plus avancés en la matière, les garanties sont essentiellement appliquées aux activités de développement à long terme (comme la mise en place d'actifs communautaires et le développement de l'agriculture paysanne) plutôt qu'aux interventions d'urgence constituant la majeure partie de leurs opérations.
32. C'était vrai notamment pour les bureaux de pays ayant des interventions d'urgence en cours. Au demeurant, le protocole d'activation des interventions d'urgence¹³ qui régit les opérations d'urgence du PAM, ne mentionne ni le cadre pour la durabilité environnementale et sociale ni les garanties. Les indications et conseils insuffisants s'agissant de savoir où et comment il convient d'intégrer des garanties dans les processus de conception et de mise en œuvre des activités du PAM créent un vide particulièrement important pour ce qui est des opérations d'urgence; le processus est largement perçu comme disproportionné ou inadapté dans certains contextes.
33. Les difficultés soulevées par l'intégration de garanties sont également rencontrées par d'autres organisations, en particulier celles qui œuvrent dans les situations d'urgence. Certaines ont décrit l'application de garanties dans les situations humanitaires et les situations d'urgence ou dans les contextes de fragilité comme particulièrement ardue. D'autres ont adopté une approche facultative de l'application de garanties.
34. **Priorités de la direction.** Les membres du personnel font valoir que l'équipe de direction n'a guère exercé de pression pour assurer l'application des garanties. De plus, le faible pouvoir mobilisateur de l'Unité chargée des garanties environnementales et sociales et sa position au sein de la structure organisationnelle du PAM ont parfois été interprétés comme un signe que les garanties ne constituaient pas une priorité programmatique. Le faible degré de priorité attribué aux garanties par l'équipe de direction, selon ce qui a été indiqué, est lié à l'absence de mécanismes redditionnels susceptibles d'appuyer ou d'encourager le respect des exigences associées aux garanties. Le fait de ne pas appliquer les garanties n'a aucune conséquence en interne.

¹³ Circulaire du Directeur exécutif sur le protocole d'activation des interventions d'urgence (OED2023/003).

35. **Exigences des donateurs concernant les garanties.** L'application de garanties a contribué à la satisfaction d'exigences des donateurs et a appuyé la gestion des risques. En effet, la satisfaction des exigences des donateurs en matière de garanties a constitué une condition préalable à la signature de certains accords de financement, comme l'accord avec la Banque allemande de développement, qui en 2023 a permis l'obtention d'une enveloppe de près de 100 millions de dollars, et avec la Banque mondiale en faveur d'activités en Afghanistan, à Madagascar et au Yémen (dans l'échantillon de pays visés par l'évaluation). Dans la mesure où les exigences des donateurs concernant l'application de garanties sont en augmentation et deviennent plus rigoureuses¹⁴, l'accès à de nombreux flux de financement sera de plus en plus fréquemment subordonné à l'existence d'un système de garanties propre à assurer la satisfaction des exigences des donateurs.

Conclusion 4b: Mise en œuvre des systèmes de gestion environnementale

L'approche adoptée par le PAM pour son système de gestion environnementale est bien structurée et globalement harmonisée avec les meilleures pratiques mondiales et permet d'enregistrer rapidement de bons résultats. Cependant, elle ne prend pas en considération la durabilité sociale, et les activités connexes n'ont concerné qu'une petite partie de l'empreinte environnementale globale du PAM. Il serait possible pour le PAM de collaborer plus étroitement avec les partenaires et les gouvernements afin de tirer parti de du travail qu'il mène vis-à-vis des systèmes de gestion environnementale.

36. **Mise en œuvre et résultats du système de gestion environnementale.** Le PAM a adopté une approche progressive pour mettre en place son système de gestion environnementale, mais les capacités humaines et financières mobilisées à cet égard ont fait que les progrès, de même que le degré de priorité accordé au système par les bureaux régionaux et les bureaux de pays et la mesure dans laquelle ils l'ont mis en œuvre, ont été inégaux.
37. L'approche du système de gestion environnementale a néanmoins contribué à renforcer la durabilité environnementale des installations du PAM, en améliorant des aspects tels que la gestion des déchets et l'efficacité énergétique au niveau des bureaux. On trouvera à l'encadré 3 quelques exemples de bons résultats en matière de durabilité environnementale et sociale liés à la mise en œuvre du système de gestion environnementale par les bureaux de pays.

Encadré 3: Exemples de résultats de la mise en œuvre du système de gestion environnementale dans les bureaux de pays

- **Réduction des émissions et réalisation d'économies** au Mali, permises par l'utilisation de l'énergie solaire pour les installations.
- **Économie d'énergie et d'argent** au Nicaragua grâce au remplacement des lampes fluorescentes par des LED.
- **Réduction de la production de déchets** au Kirghizistan du fait du recyclage et de la promotion des changements de comportement au sein du personnel.
- **Réduction de l'utilisation de l'eau** au Kenya en conséquence du recyclage des eaux usées et de la récupération de l'eau de pluie.
- Recul de 70 pour cent de l'utilisation de bouteilles en plastique au Yémen résultant de l'installation de distributeurs d'eau.
- **Réduction de l'utilisation de papier** en Namibie grâce à la mobilisation du personnel et à la promotion des changements de comportement.

¹⁴ Par exemple, de nouvelles exigences de la Banque mondiale supposent l'intégration d'éléments tels que les risques liés à l'acquisition de terres et au patrimoine culturel.

38. Rendant compte de ses résultats dans le cadre de l'initiative de l'ONU "Du bleu au vert", tout en ne couvrant qu'une petite partie de son empreinte environnementale¹⁵, le PAM démontre qu'il s'est engagé sur une trajectoire ascendante pour ce qui est de sa performance environnementale. Le volume total des émissions de CO₂ a augmenté entre 2017 et 2022¹⁶, mais les émissions par membre du personnel affichent une tendance légèrement à la baisse et la génération de déchets a reculé de 70 pour cent en conséquence d'une meilleure gestion des déchets, conformément à la politique environnementale et aux outils et ressources du système de gestion environnementale établis au titre de la politique.
39. **Occasions manquées.** L'évaluation a permis de recenser plusieurs occasions manquées d'obtenir des résultats au moyen du système de gestion environnementale:
- Actuellement, le système de gestion environnementale n'est pas appliqué aux activités opérationnelles de grande ampleur comme les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, l'achat de produits alimentaires et la logistique. Ces domaines représentent d'importantes sources d'émission et le fait d'étendre le système de gestion environnementale pour les couvrir serait cohérent avec l'objectif de la politique qui est de réduire autant que possible l'impact environnemental.
 - L'accent placé sur les opérations internes a fait que le PAM a manqué des occasions de collaborer avec des partenaires externes et des gouvernements à des initiatives concertées en faveur de la durabilité, susceptibles de réduire considérablement son empreinte environnementale (par exemple, grâce à des installations gérées par les partenaires, comme les entrepôts).
 - De plus, le système de gestion environnementale ne concerne pas la durabilité sociale ou n'en tient pas compte dans le contexte de la gestion environnementale, alors que certains bureaux de pays ont défini des mesures du système de gestion environnementale qui ont contribué avec succès à la durabilité tant environnementale que sociale. Par exemple, au Kenya, la prise en compte de la problématique femmes-hommes a été combinée au bien-être du personnel et à la santé au travail pour la conception des installations sanitaires et l'aménagement de leur accès. Mais, faute d'indication institutionnelle de haut niveau, il s'agit d'initiatives autonomes.
40. **Résultats comparatifs en matière de système de gestion environnementale.** Il est ressorti de l'évaluation que l'approche qu'il adoptait pour son système de gestion environnementale permettait au PAM de se distinguer du lot des organisations paires. La politique environnementale et le cadre pour la durabilité environnementale et sociale confèrent à l'approche du PAM une structure et une normalisation plus solides et davantage de rigueur que ce qui apparaît dans les autres organisations. Il convient de noter en particulier que le PAM est la seule organisation recensée qui signale qu'elle s'efforce de se conformer à la norme ISO 14001 de l'Organisation internationale de normalisation. Cette démarche représente un progrès important au regard de l'engagement qui a été pris dans le cadre de la politique, à savoir, se doter d'un système de gestion environnementale qui soit en phase avec cette référence internationale.

¹⁵ Pour assurer le suivi des émissions, l'initiative "Du bleu au vert" s'appuie sur le [Protocole des gaz à effet de serre](#), notamment le classement des émissions en [émissions des champs d'application 1 et 2](#), plus les [émissions issues des déplacements professionnels du champ d'application 3](#). Les émissions du champ d'application 3 couvrent les émissions indirectes issues des activités en amont et en aval d'une organisation (par exemple, les émissions imputables aux fournisseurs, au transport de marchandises et à l'utilisation des produits de l'organisation).

¹⁶ De 80 036 à 108 014 tonnes d'équivalents dioxyde de carbone. Programme des Nations Unies pour l'environnement. [Du bleu au vert – page Web sur les données relatives au PAM](#) (en anglais seulement).

Conclusion 5: Cadre de suivi et d'établissement de rapports relatif à la politique

Les processus de suivi de la politique sont insuffisants. Ils ne permettent pas de mesurer efficacement les progrès réalisés ni d'appuyer la prise de décision liée à la politique. Cependant, d'autres mécanismes – en particulier, l'initiative "Du bleu au vert" et le plan d'action à venir du PAM en faveur de l'environnement à l'horizon 2030 – constituent une base solide sur laquelle fonder le futur système de suivi.

41. **Suivi et établissement de rapports au titre du cadre pour la durabilité environnementale et sociale.** Certains processus ont été intégrés dans le cadre pour la durabilité environnementale et sociale en vue de contribuer au système institutionnel de suivi et d'établissement de rapports, d'évaluer la conformité et d'assurer un suivi et un contrôle réguliers. C'est ainsi que les rapports annuels par pays du PAM doivent désormais comporter un chapitre sur l'environnement décrivant les résultats obtenus en matière de durabilité environnementale et sociale. Mais, ces résultats généraux ne sont pas communiqués selon une structure identique ou à l'aide de paramètres communs et ne peuvent donc pas être agrégés. De plus, les résultats communiqués sont invariablement des réussites, tandis que les problèmes ou les lacunes sont rarement signalés. Les informations communiquées sur le système de gestion environnementale sont plus abondantes que celles ayant trait aux garanties.
42. **Indicateurs institutionnels.** Aux fins de la communication d'informations environnementales, le cadre pour la durabilité environnementale et sociale définit deux indicateurs transversaux et trois indicateurs de performance clés relatifs à la gestion (tableau 4), qui concernent exclusivement l'application des garanties et la mise en œuvre du système de gestion environnementale.

TABLEAU 4: INDICATEURS TRANSVERSAUX ET INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS RELATIFS À LA GESTION FIGURANT DANS LE CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS, DÉFINIS DANS LE CADRE POUR LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

Indicateurs transversaux	Garanties	Proportion d'accords de partenariat sur le terrain, de mémorandums d'accord et de contrats de construction se rapportant à des activités des plans stratégiques de pays, qui ont été analysés sous l'angle des risques environnementaux et sociaux
	Système de gestion environnementale	Pourcentage d'opérations du PAM comportant la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale
Indicateurs de performance clés relatifs à la gestion		Pourcentage de pays rendant compte des émissions de gaz à effet de serre
		Pourcentage de pays rendant compte de la gestion des déchets
		Pourcentage de pays rendant compte de la gestion de l'eau

Source: cadre pour la durabilité environnementale et sociale.

43. Les deux indicateurs ne fournissent guère d'informations qui permettent de comprendre les contributions et les résultats de la politique, dans la mesure où ils ont trait à des activités et à des produits liés aux garanties et au système de gestion environnementale au lieu de fournir des éléments susceptibles de servir de base à la mesure des progrès généraux accomplis vis-à-vis des objectifs de la politique. En conséquence, les incidences de la politique sur la durabilité environnementale des activités du PAM ne sont pas suivies efficacement et l'information communiquée à ce sujet n'est pas satisfaisante.

44. **Élargissement du suivi et de l'établissement de rapports.** Le plan d'action du PAM en faveur de l'environnement à l'horizon 2030, en cours d'élaboration, est susceptible d'améliorer le suivi de la politique car les éléments essentiels d'un cadre de résultat, notamment des activités, des objectifs d'étape, des cibles et des impacts, y sont définis. Ce plan d'action porte aussi sur les activités relatives à la durabilité environnementale qui sont menées par le PAM et ses partenaires au-delà des domaines actuellement couverts par les garanties et les outils du système de gestion environnementale.
45. Les contributions du PAM à l'initiative "Du bleu au vert" constituent également une base plus solide pour le suivi et la compréhension de certains aspects des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique environnementale, mais ne présentent pas de données substantielles sur la durabilité sociale.

Recommandations

#	Recommandation	Justification	Entités responsables	Délai de mise en œuvre
1	Recommandation 1: Le PAM devrait établir une approche et une structure de gouvernance plus solides pour assurer la prise en compte systématique, à tous les niveaux en interne, des questions liées à la durabilité environnementale et sociale.	Les garanties et le système de gestion environnementale représentent des éléments essentiels d'une approche globale de la durabilité environnementale et sociale. Cependant, ces deux outils ont éclipsé la mise en œuvre de la politique: l'ambition générale de celle-ci et son applicabilité à d'autres aspects des opérations du PAM ont été relativement perdus de vue. D'un autre côté, les travaux relatifs à la durabilité de la chaîne d'approvisionnement menés par la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution sont susceptibles de démontrer l'intérêt que revêt la politique pour l'ensemble des opérations du PAM et de fournir des outils pour améliorer la prise de décision concernant la durabilité environnementale. La collaboration entre les responsables actuels de la politique et la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution a été importante (en particulier s'agissant de l'élaboration du plan d'action en faveur de l'environnement à l'horizon 2030), mais a reposé sur de bonnes relations interpersonnelles sans qu'il existe de lien formel entre l'Unité chargée de la durabilité au sein de cette division, la fonction du système de gestion environnementale et le processus global de mise en œuvre de la politique. Le caractère non officiel de cette relation risque d'être préjudiciable pour la politique.	Entité chef de file: Directeur exécutif adjoint Entités d'appui: Division des services de gestion, Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Quatrième trimestre de 2025
	Recommandation subsidiaire 1.1: La politique environnementale devrait être révisée pour refléter le dispositif, les structures et les approches conceptuelles actualisés concernant la durabilité environnementale et sociale, en tenant compte des politiques du PAM existantes.		Entité chef de file: Division des politiques et des orientations concernant les programmes Entités d'appui: Division des services de gestion, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion	Quatrième trimestre de 2026
	Recommandation subsidiaire 1.2: Le PAM devrait créer une unité chargée de la durabilité qui serait responsable – au minimum – des garanties et du système de gestion environnementale, parallèlement aux fonctions relatives à la durabilité assurées par la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution. Placée sous l'égide d'un défenseur de haut rang (au niveau du Directeur exécutif adjoint ou d'un sous-directeur exécutif), l'unité devrait prendre la direction organisationnelle de la mise en œuvre de la politique environnementale (y compris les futures mises à jour) et de l'intégration des questions liées à la durabilité dans l'ensemble du PAM.		Entité chef de file: Département des opérations liées aux programmes Entités d'appui: Division des services de gestion, Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Quatrième trimestre de 2025

#	Recommandation	Justification	Entités responsables	Délai de mise en œuvre
	<p>Recommandation subsidiaire 1.3: Le PAM devrait placer au rang des priorités la mise au point de modèles de financement stables en faveur de l'unité chargée de la durabilité. Ce modèle devrait prévoir, entre autres, le recours à un système "lift and shift" (transferts et migrations), en vertu duquel les ressources existantes allouées aux garanties, au système de gestion environnementale et à l'Unité chargée de la durabilité au sein de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution seraient retenues et redéployées en faveur de l'unité chargée de la durabilité fraîchement créée.</p>	<p>Au niveau des bureaux de pays, la qualité et la portée de l'application des garanties et de la mise en œuvre du système de gestion environnementale sont étroitement corrélées à l'importance des ressources et de l'appui technique reçus par le bureau de pays. Sans ressources ni appui technique disponibles, les progrès en matière d'application des garanties et de mise en œuvre du système de gestion environnementale tendent à être limités.</p> <p>Conformément à la tendance générale observée au sein du système des Nations Unies, le cadre pour la durabilité environnementale et sociale a permis d'étendre la portée de la politique pour couvrir tant la durabilité environnementale que la durabilité sociale. Cependant, cette extension n'a pas été accompagnée par une participation importante des bureaux pertinents du PAM et – concrètement – la durabilité sociale n'a guère été prise en compte.</p>	<p>Entité chef de file: Département des opérations liées aux programmes</p> <p>Entités d'appui: Division des services de gestion, Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution</p>	<p>Quatrième trimestre de 2025</p>
	<p>Recommandation subsidiaire 1.4: Le cadre pour la durabilité environnementale et sociale devrait être examiné et révisé autant que de besoin afin d'appuyer les efforts déployés par le PAM pour prendre en compte la durabilité environnementale et sociale au moyen de la production de documents directifs pratiques applicables à l'ensemble des opérations. Selon les besoins, il pourrait y avoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des références et des directives concernant l'application des outils et analyses conçus par la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, le Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion et les autres unités pertinentes. ➤ Des directives pour l'intégration des questions liées à la durabilité environnementale et sociale lors de la conception et de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays et des activités. 		<p>Entité chef de file: Département des opérations liées aux programmes</p> <p>Entités d'appui: Division des services de gestion, Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion</p>	<p>Quatrième trimestre de 2025</p>

#	Recommandation	Justification	Entités responsables	Délai de mise en œuvre
	<p>Recommandation subsidiaire 1.5: Le prochain Plan stratégique du PAM devrait rendre compte de l'approche renforcée adoptée par celui-ci au regard de la durabilité environnementale et sociale en intégrant les dimensions sociales dans son dispositif relatif à la durabilité environnementale en tant que priorité transversale.</p>		<p>Entité chef de file: Département des opérations liées aux programmes</p> <p>Entités d'appui: Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion</p>	Troisième trimestre de 2025
2	<p>Recommandation 2: L'équipe de direction du PAM devrait veiller à l'application des garanties dans le cadre de toutes les activités des plans stratégiques de pays.</p>	<p>Le PAM dispose déjà d'outils pour appuyer le système de garanties, mais l'application incohérente et non systématique de ces dernières résulte de multiples défaillances, notamment les encouragements de la hiérarchie et la communication limités sur ces questions, le faible pouvoir mobilisateur de l'Unité chargée des garanties environnementales et sociales, les mécanismes redditionnels inefficaces et les lacunes en matière de documents directifs et de connaissances spécialisées techniques adaptés aux différentes activités.</p>	<p>Entité chef de file: Département des opérations liées aux programmes</p>	Deuxième trimestre de 2026
	<p>Recommandation subsidiaire 2.1: Le système de garanties du PAM devrait être renforcé au moyen de la mise en œuvre des mesures suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Établir un mécanisme redditionnel qui encourage et assure l'application des garanties dans le cadre de toutes les activités des plans stratégiques de pays afin d'atténuer les risques pour la réputation et d'obtenir l'accès à de nouveaux flux de financement. ➤ Mettre sur pied un processus qui exige des gestionnaires d'activités qu'ils veillent au respect des garanties pertinentes avant l'approbation des interventions. ➤ Définir précisément où et comment d'autres compétences spécialisées du PAM (par exemple en matière d'analyse de la problématique femmes-hommes) pourraient être utilisées, ou doivent être utilisées, dans le contexte des processus d'analyse liés aux garanties. 		<p>Entité chef de file: Division des politiques et des orientations concernant les programmes</p> <p>Entités d'appui: Unité chargée du cycle et de la qualité des programmes, Division des ressources humaines, Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion</p>	Deuxième trimestre de 2026

#	Recommandation	Justification	Entités responsables	Délai de mise en œuvre
	<p>Recommandation subsidiaire 2.2: Le PAM devrait mettre au point des mécanismes qui permettent de donner à l'application des garanties un degré de priorité plus élevé et adapter le système de garanties afin qu'il soit mieux harmonisé avec le mandat et le modèle opératoire qui sont les siens. En particulier, le PAM devrait</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Examiner quand, comment et dans quel contexte, des processus adaptés liés aux garanties pourraient être mis en œuvre et, dans ce cadre, définir notamment avec précision les seuils d'application de tous les processus prévus. ➤ Élaborer une feuille de route pour l'analyse et la détermination des situations où l'application de garanties serait faisable dans le cadre des opérations d'urgence du PAM. Il s'agirait notamment de déterminer s'il convient ou non de fixer des seuils et, dans l'affirmative, lesquels. Le PAM devrait envisager de mener ces travaux de recherche en coordination avec d'autres acteurs humanitaires confrontés à des problèmes analogues. Il devrait examiner la possibilité d'associer des donateurs à ces travaux, afin que ceux-ci comprennent mieux les barrières à l'application de garanties dans le cadre des interventions d'urgence. 		<p>Entité chef de file: Division des politiques et des orientations concernant les programmes</p> <p>Entités d'appui: Service de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, Service de coordination des opérations d'urgence</p>	<p>Deuxième trimestre de 2026</p>

#	Recommandation	Justification	Entités responsables	Délai de mise en œuvre
3	Recommandation 3: Améliorer la mesure dans laquelle la durabilité environnementale et sociale est prise en compte dans le système de gestion environnementale et élargir l'application de ce système.	Le système de gestion environnementale est bien structuré, s'appuie sur les meilleures pratiques et donne des résultats. Ces bons résultats rapidement obtenus pourraient être mis à profit au moyen d'une extension de la portée du système de gestion environnementale, qui favoriserait la prise en compte formelle, tant de la durabilité environnementale que de la durabilité sociale. Il serait possible pour le PAM de collaborer plus étroitement avec les partenaires et les gouvernements afin de tirer parti du travail qu'il mène vis-à-vis des systèmes de gestion environnementale, en lien avec l'effet direct stratégique 5 du PAM (Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces).	Entité chef de file: Division des services de gestion Entités d'appui: Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Quatrième trimestre de 2026
	Recommandation subsidiaire 3.1: Les documents et directives ayant trait au système de gestion environnementale (y compris le cadre pour la durabilité environnementale et sociale) devraient être analysés pour déterminer les possibilités d'intégrer les questions liées à la durabilité sociale dans la conception du système de gestion environnementale et dans le cadre pour la durabilité environnementale et sociale lui-même.		Entité chef de file: Division des services de gestion Entités d'appui: Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion	Quatrième trimestre de 2025
	Recommandation subsidiaire 3.2: Le PAM devrait élaborer des protocoles et des directives pour mobiliser et soutenir ses partenaires (notamment les propriétaires des installations qu'il loue, les fournisseurs, les gouvernements et les partenaires coopérants) aux fins de l'application du système de gestion environnementale.		Entité chef de file: Division des services de gestion Entités d'appui: Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion	Quatrième trimestre de 2025

#	Recommandation	Justification	Entités responsables	Délai de mise en œuvre
4	Recommandation 4: Renforcer le suivi de la durabilité environnementale et sociale dans l'ensemble du PAM.	Les processus de suivi de la politique n'ont pas permis au PAM de mesurer les progrès accomplis et ne produisent pas les éléments factuels requis pour appuyer la prise de décision liée à la politique.	Entité chef de file: Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Troisième trimestre de 2025
	Recommandation subsidiaire 4.1: L'indicateur du Cadre de résultats institutionnels relatif à la proportion d'accords de partenariat sur le terrain, de mémorandums d'accord et de contrats occasionnels pour lesquels les risques environnementaux et sociaux ont été analysés, devrait être reformulé pour rendre compte de tous les accords relatifs à la gestion des activités (y compris les activités directement gérées par le PAM). Des indicateurs/processus qualitatifs complémentaires devraient également être mis au point pour permettre de suivre le déploiement des garanties. Il serait également utile que le système de gestion environnementale s'appuie sur la communication d'informations supplémentaires relatives aux progrès qualitatifs.		Entité chef de file: Division des politiques et des orientations concernant les programmes Entités d'appui: Division des services de gestion, Division de l'analyse, de la planification et de la performance	Troisième trimestre de 2025
	Recommandation subsidiaire 4.2: Le PAM devrait mettre en place un cadre de suivi permettant de mesurer les efforts qu'il déploie au regard de la durabilité environnementale et sociale, y compris les résultats obtenus.		Entité chef de file: Division des services de gestion Entités d'appui: Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion, Division de l'analyse, de la planification et de la performance	Troisième trimestre de 2025

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ONU Organisation des Nations Unies

PSP plan stratégique de pays