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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2025

Distribution: générale
Date: 5 juin 2025
Original: anglais

Point 7 de l'ordre du jour
WFP/EB.A/2025/7-G/1/Add.1/Rev.1
Fonctions de contrôle
Pour décision

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

Réponse de la direction au rapport annuel sur l'évaluation en 2024

1. La direction prend acte des constatations exposées dans le document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2024" et se félicite de la résolution sans faille du Bureau de l'évaluation de maintenir une fonction d'évaluation indépendante, crédible et utile. Les enseignements tirés des évaluations continuent à éclairer l'orientation stratégique, à nourrir l'efficacité opérationnelle et à enrichir les connaissances organisationnelles du PAM. L'analyse que fournit le rapport annuel sur l'évaluation joue un rôle utile dans le cadre des efforts déployés par le PAM pour mieux rendre compte de l'action menée, améliorer la performance et accroître la transparence.

2. Les points suivants exposent la réponse de la direction aux principaux problèmes soulignés dans le rapport.

3. **Renforcement des capacités des pays.** Au titre de sa volonté de contribuer au renforcement des capacités des pays, le PAM a fait réaliser un examen[1] des rapports portant sur 47 évaluations centralisées et décentralisées, qui ont été menées à bien entre 2022 et 2024, afin de mesurer les progrès accomplis. L'examen a confirmé que plusieurs bureaux de pays avaient bien intégré et adapté le cadre institutionnel axé sur les systèmes du PAM dans leur programmation. Pour harmoniser et consolider davantage ses approches en matière de renforcement des capacités des pays dans l'ensemble de ses opérations, le PAM a élaboré de nouvelles orientations sur l'évaluation des points forts liés aux capacités des systèmes nationaux et des besoins y afférents. La mise en œuvre de ces orientations contribuera à l'amélioration de la collecte et de l'analyse de données sur les capacités institutionnelles, qui éclaireront la prise de décisions ayant trait aux domaines dans lesquels le PAM doit investir à titre prioritaire à l'appui du renforcement des capacités.

[1] PAM. 2025. Summary of Evidence: Country Capacity Strengthening.

Coordonnateurs responsables:

M. S. Dahan
Responsable du contrôle des risques et Directeur
Division de la gestion des risques
courriel: salvador.dahan@wfp.org

Mme H. Spanos
Directrice adjointe
Division de la gestion des risques
courriel: harriet.spanos@wfp.org

4. En outre, le PAM a élaboré une feuille de route relative à son action avec les organisations non gouvernementales (ONG) qui comptent parmi ses partenaires coopérants pour 2024-2026. Avec ce document, il vise à créer, à développer et à promouvoir des partenariats durables axés sur les personnes qui renforcent l'efficacité des interventions et s'adaptent aux besoins locaux. La feuille de route prévoit l'élaboration d'une stratégie de partage des capacités et d'ancrage local, qui devrait être publiée d'ici à juillet 2025. Parallèlement, une nouvelle politique en matière d'ancrage local[2], qui doit être présentée au Conseil d'administration pour approbation en juin 2025, soutiendra l'adoption de solutions pilotées au niveau local, inclusives et efficaces dans le cadre des opérations du PAM[3].

5. Par ailleurs, en mai 2025, le PAM a publié divers documents d'orientation en vue de renforcer la gestion des ONG partenaires: un module d'intégration détaillé destiné à accroître les connaissances et compétences d'ordre opérationnel, à utiliser au moment du recrutement d'une nouvelle ONG partenaire ou pour une remise à niveau lors du démarrage d'un nouvel accord de partenariat sur le terrain; un nouveau cadre pour les normes et les mesures minimales relatives aux assurances à donner, qui définit la marche à suivre pour établir et gérer des partenariats sûrs, fiables et durables; et de nouvelles orientations portant sur les contrôles ponctuels auxquels soumettre les partenaires coopérants à la lumière des risques[4], outil essentiel pour garantir l'utilisation efficiente et efficace des fonds par les partenaires.

6. **Programmes intégrés axés sur la résilience.** Le PAM continue de resserrer les liens entre action humanitaire et renforcement de la résilience. La mise à jour de la politique en matière de résilience de 2024[5] est axée sur la réduction des besoins humanitaires récurrents, qui implique d'aider les personnes, les communautés et les pays qui sont régulièrement exposés à des chocs et à des facteurs de perturbation. Elle établit clairement un lien entre l'intervention d'urgence et les objectifs de résilience à plus long terme. Dans le cadre du plan d'exécution qu'il a établi, le PAM élabore de nouvelles orientations programmatiques qui donnent à la politique une dimension concrète sous la forme de pratiques opérationnelles et portent sur des éléments clés des opérations du PAM, notamment le ciblage, la sélection des activités et la stratification et l'échelonnement des interventions au fil du temps. Ces initiatives sont conçues de manière à aider les bureaux de pays à mettre en œuvre des programmes en faveur de la résilience qui sont intégrés et adaptés au contexte.

7. **Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise.** Le PAM est profondément déterminé à faire progresser la préparation aux situations d'urgence en donnant la priorité aux approches coordonnées, préventives et fondées sur des données factuelles en matière de préparation opérationnelle et en collaborant avec les donateurs afin de promouvoir des modalités de financements souples pluriannuels. Il s'appuie à ce titre sur un plan ciblé de sensibilisation qui met l'accent sur l'efficience et l'efficacité démontrées des investissements consacrés à la préparation, ainsi que sur leur intérêt opérationnel au sens large.

[2] PAM. 2025. *Localization policy*.

[3] "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024" (WFP/EB.A/2025/7-D/1/Rev.2), paragraphe 64.

[4] *Risk Informed Cooperating Partners Spot Checks Guidance*.

[5] "Mise à jour de la politique en matière de résilience" (WFP/EB.2/2024/4-A).

8. **Priorités transversales:**

a) **Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.** La direction du PAM est déterminée à garantir la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et la Directrice exécutive assumera pour une année supplémentaire, jusqu'à la fin de 2026, sa fonction de championne du Comité permanent interorganisations pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et contre le harcèlement sexuel. L'unité spécialisée mise en place au sein du Bureau de la Directrice exécutive a constitué une équipe spéciale chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles au niveau des directeurs, qui a entamé ses travaux; afin de permettre un suivi rigoureux, l'unité a ajouté une question obligatoire sur la liste de contrôle pour l'autoévaluation de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans le cadre du cycle annuel d'assurance 2024 de la Directrice exécutive, exigé de chaque bureau qu'il évalue les problèmes en matière de risque et de contrôle liés à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans le cadre de son processus d'examen du registre des risques de 2024, et intégré la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans les orientations et outils de programmation pertinents[6].

La direction continue d'œuvrer pour que la responsabilité relative à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles soit plus systématiquement prise en considération lors de la conception des politiques, des orientations et des programmes institutionnels. En 2024, la question de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a été incorporée de manière plus explicite dans le nouveau modèle pour les plans stratégiques de pays (PSP), en tant que domaine présentant des risques, et la direction est en train de faire en sorte que la question fasse partie intégrante des orientations institutionnelles relatives à la gestion des risques et aux programmes, afin de garantir à cet égard une approche cohérente et l'application du principe d'obligation de rendre compte. Le PAM poursuit en outre la mise en œuvre des dispositions prévues dans la réponse de la direction à l'évaluation des mesures qu'il a prises en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles[7].

b) **Inclusion des groupes vulnérables.** Le PAM est fermement déterminé à assurer son assistance en toute sécurité et de manière inclusive et responsable. Grâce à l'approche axée sur l'être humain qu'il suit, il peut identifier et secourir les plus démunis. À compter de novembre 2025, tous les PSP qui seront soumis au Conseil comporteront un cadre relatif à l'obligation de rendre compte des résultats, axé sur les personnes. Il s'agit d'un système de mesure des résultats conçu de manière à garantir que les initiatives relevant des PSP prévoient des dispositions visant à accroître le nombre de programmes inclusifs, notamment en matière d'émancipation économique des femmes, d'inclusion du handicap et de collaboration directe avec les communautés. Pour veiller à ce que ces considérations soient systématiquement prises en compte dans les opérations du PAM, le Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion procède parallèlement à la mise en œuvre du cadre à des investissements visant à renforcer les capacités en vue de rendre les possibilités d'apprentissage plus accessibles à l'ensemble du personnel des programmes. Le PAM continue en outre d'aider les bureaux de pays à mettre en place l'outil intégré d'analyse du contexte et des risques qui doit permettre de mieux comprendre les vulnérabilités et les obstacles structurels qui empêchent un accès équitable aux ressources et aux possibilités, et de promouvoir l'obtention de résultats

[6] "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024" (WFP/EB.A/2025/7-D/1/Rev.2), paragraphe 47.

[7] "Rapport succinct de l'évaluation stratégique des mesures prises par le PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles" (WFP/EB.A/2024/7-B).

équitables au profit des femmes, des filles et des personnes handicapées tout au long du cycle des programmes.

c) **Durabilité environnementale et sociale.** Le PAM se penche sur les solutions envisageables pour établir une structure interne efficace chargée de coordonner l'appui technique en faveur de la durabilité environnementale et sociale. Une note de synthèse interdivisions exposant les différentes solutions a été présentée à la haute direction pour qu'elle les examine. Ce document éclairera à l'avenir l'application du cadre pour la durabilité environnementale et sociale[8], qui a été mis en place en 2021, dans l'ensemble des programmes et des opérations.

9. **Ciblage.** Le PAM reconnaît qu'il est primordial d'améliorer la disponibilité et l'utilisation de données ventilées sur les ménages afin de mieux comprendre les besoins des personnes et des communautés vulnérables, notamment des personnes déplacées, des minorités ethniques et des personnes handicapées, et de mieux y répondre. Dans les environnements caractérisés par l'instabilité et des contraintes d'accès, le PAM adapte son analyse de la sécurité alimentaire en fonction des facteurs spécifiques de l'insécurité alimentaire pour veiller à ce que les besoins de toutes les personnes touchées soient convenablement pris en compte.

10. Le PAM est résolu à renforcer ses méthodes de ciblage et d'évaluation, afin de garantir une couverture complète et l'inclusion de tous les groupes vulnérables, en recourant aux données ventilées. Il est essentiel de mobiliser de manière durable les communautés afin d'empêcher l'exclusion des groupes exposés à des facteurs de risque et de faire mieux respecter l'obligation de rendre compte. Des mécanismes de recours accessibles et transparents sont des leviers déterminants dans ce cadre, et les mécanismes communautaires de remontée de l'information jouent un rôle vital à cet égard, car ils constituent des voies de recours spéciales ou intégrées et étayent des processus de réparation efficaces et dont il est aisé de rendre compte. Au Burkina Faso, par exemple, le comité d'examen des résultats du suivi a analysé de manière systématique les informations communiquées en retour par les communautés concernant des erreurs commises lors de l'enregistrement, ce qui a permis de corriger en temps réel les listes de bénéficiaires et d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de l'inclusion.

11. Le PAM perfectionne par ailleurs les méthodes qu'appliquent les bureaux de pays pour tirer parti des systèmes de ciblage, notamment des registres de services sociaux des pouvoirs publics. Une étude approfondie est en cours pour cartographier les pratiques existantes, recenser les risques et les possibilités et élaborer des orientations permettant de valider et de vérifier les données provenant des systèmes nationaux. Les résultats éclaireront l'adaptation de l'appui apporté pour renforcer les capacités et l'élaboration d'orientations de niveau mondial concernant l'amélioration de l'homogénéité et de l'efficacité de l'action du PAM en matière de ciblage.

12. **Contraintes liées aux dotations en ressources et à la préaffectation des fonds.** La direction reconnaît la complexité croissante des restrictions imposées par les donateurs concernant les financements. Les contraintes telles que le ciblage géographique, les restrictions touchant les modalités et la préaffectation de fonds au niveau des activités peuvent limiter la capacité du PAM de répondre équitablement à l'évolution des besoins. Si ces restrictions tiennent souvent aux conditions imposées par les donateurs en matière d'obligation de rendre compte et aux préférences stratégiques qui sont les leurs, elles peuvent aussi nuire à la souplesse opérationnelle du PAM.

[8] PAM. 2021. *WFP Environmental and Social Sustainability Framework*.

13. Le PAM continue de diversifier sa base de financement, notamment en ayant recours à des guichets de financement thématique et innovant. Si ces flux de financement améliorent la visibilité et les possibilités de partenariats pour le PAM, ils vont généralement de pair avec des champs d'application prédéfinis et une souplesse limitée.

14. La direction reste déterminée à accroître la proportion de financements souples conformément aux engagements pris par le PAM au titre du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) et du pacte de financement des Nations Unies. À cette fin, le PAM met en lumière les effets qu'ont des financements souples dans ses rapports fondés sur les résultats, donne plus de visibilité aux contributions flexibles dans l'objectif d'inciter les donateurs à apporter leur soutien dans ce sens, et plaide pour cette flexibilité en élaborant des récits fondés sur des faits et en favorisant la concordance avec les priorités des donateurs.

15. Dans le même temps, le PAM admet que la préaffectation de fonds restera une réalité structurelle. Il continuera par conséquent à gérer un modèle de financement par strates, qui appuie la réactivité, la cohérence et l'obtention des résultats.

16. **Problèmes et contraintes d'ordre institutionnel.** La direction prend acte de l'observation selon laquelle au-delà des problèmes posés par l'environnement opérationnel du PAM, c'est la dotation en ressources – humaines comme financières – qui a été la principale contrainte ayant pesé sur les résultats du PAM en 2024. Ce constat recoupe celui qu'a fait la direction et qu'elle a exposé dans son examen de 2024 de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle[9], en particulier en ce qui concerne les déficits de financement persistants et la poursuite de la mise en œuvre de mesures d'économies, notamment la réduction des dépenses liées aux employés. Ces contraintes sont prises en considération et devraient avoir des répercussions encore plus marquées à l'avenir, ce qui entravera profondément la capacité du PAM de bien exécuter son mandat.

    a) **Planification stratégique des effectifs.** Le PAM admet qu'il importe d'apporter des améliorations dans ce domaine, comme le montre la prolongation d'un an, sans incidence financière, de l'initiative interne d'importance primordiale consacrée à l'investissement dans le personnel du PAM[10]. Il mesure l'utilité d'adapter ses moyens humains compte tenu de l'évolution des besoins opérationnels. Pour compenser les pénuries recensées en matière d'effectifs, la direction met en œuvre des procédures de planification stratégique des effectifs et d'harmonisation structurelle, qui comprennent une révision des profils d'emploi, l'application de modalités contractuelles appropriées et la mise à jour des politiques pertinentes en matière de ressources humaines.

    b) **Contraintes opérationnelles et en matière d'accès.** Dans plusieurs contextes opérationnels, notamment en Afghanistan, en République arabe syrienne et au Yémen, le PAM s'est heurté à de grosses difficultés en matière d'accès et de sécurité en 2024. Les conflits en cours, les obstacles bureaucratiques et les catastrophes ont contribué à la réduction des distributions et à l'accroissement du retard pris sur le plan opérationnel. Les importantes dépenses de logistique, notamment celles qui ont été liées aux changements d'itinéraires des expéditions de marchandises en mer Rouge, ont-elles aussi pesé sur l'exécution des programmes. Ces contraintes, qui se sont ajoutées à celles mentionnées dans le rapport annuel sur l'évaluation, mettent en évidence l'importance d'une planification tenant compte des risques en continu et de l'adaptation des stratégies opérationnelles.

[9] "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024" (WFP/EB.A/2025/7-D/1/Rev.2).

[10] Ibid, paragraphe 6.

17. Le rapport annuel sur l'évaluation en 2024 présente des données factuelles pouvant étayer la transformation en cours au PAM sur fond de difficultés complexes dans un monde en pleine mutation. Riche des enseignements recueillis, le PAM continuera de renforcer ses capacités institutionnelles, d'accroître sa souplesse opérationnelle et d'améliorer la cohérence des politiques en vue d'obtenir des résultats concrets. En investissant dans un changement systémique, en œuvrant en faveur d'une programmation inclusive et en mobilisant des ressources flexibles, le PAM se place en position de répondre à l'accentuation des besoins tout en veillant à rendre compte de l'action qu'il mène auprès des personnes au service desquelles il œuvre.