



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2026

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 18 mai 2026

WFP/EB.A/2026/7-G/1/Add.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>).

Réponse de la direction au rapport annuel sur l'évaluation en 2025

1. La direction prend acte des constatations exposées dans le document intitulé "Rapport annuel sur l'évaluation en 2025" et salue le Bureau de l'évaluation pour sa contribution constante qui permet au PAM de disposer de services d'évaluation indépendants, fiables et utiles.
2. La direction réaffirme qu'elle est résolue à exercer un contrôle efficace sur la suite donnée aux évaluations et à utiliser d'une manière systématique les données d'évaluation. La mise en œuvre des recommandations issues des évaluations reste inégale, l'amélioration des résultats étant liée à la clarté et à la faisabilité des mesures préconisées, à l'investissement des hauts responsables, à la mise en place rapide d'un dialogue avec les chargés de l'évaluation, et à la cohérence avec les plans stratégiques de pays (PSP). La direction s'attache donc à faire mieux respecter l'obligation de rendre compte de la mise en œuvre des recommandations et à renforcer la hiérarchisation des mesures découlant des évaluations par ordre de priorité, tout en s'employant à adopter des démarches souples et fondées sur les risques pour suivre de près les mesures et faciliter leur pérennisation dans des environnements opérationnels évolutifs.
3. S'appuyant sur les éléments factuels présentés dans le Rapport annuel sur l'évaluation, la direction dresse dans la présente réponse un bilan des résultats obtenus par le PAM au regard de chacune des questions énoncées dans ce document. La direction met en lumière les domaines où des progrès ont été enregistrés, prend acte des contraintes persistantes existantes et des arbitrages à opérer, et replace les mesures qu'elle a elle-même préconisées dans les stratégies et politiques en vigueur ainsi que dans les réponses convenues pour donner suite aux évaluations.

Coordonnateurs responsables:

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

Mme R. Pala Krishnan
Directrice adjointe
Division de la gestion des risques
courriel: rathi.palakrishnan@wfp.org

Comment le positionnement stratégique du PAM a-t-il évolué?

4. La direction a repositionné le PAM afin qu'il intervienne dans le cadre d'un modèle institutionnel tenant compte du contexte, de façon à prendre en considération la diversité croissante des environnements opérationnels et l'évolution du paysage mondial en matière de sécurité alimentaire et de développement. Le PAM s'est efforcé de préciser sa proposition de valeur dans le domaine du développement, de la prestation de services destinés aux programmes financés par les pays où il opère et de l'ancrage local. Ses atouts particuliers ressortent avec plus de force lorsque son rôle est clairement défini, adapté au contexte et ancré dans des partenariats stratégiques. Les paragraphes qui suivent traitent du positionnement du PAM dans les domaines mentionnés dans le Rapport annuel sur l'évaluation, et mettent en exergue les points forts, mais aussi les aspects auxquels la direction doit continuer de prêter attention.
5. **Positionnement dans la sphère du développement.** Le PAM joue un rôle bien établi dans les programmes en faveur du développement menés dans des contextes de crise prolongée où les objectifs humanitaires et les objectifs de développement convergent, notamment pour renforcer la résilience. Dans ce type de situation, le PAM se positionne de plus en plus comme un coordonnateur des activités relatives à la sécurité alimentaire, à la protection sociale et au renforcement des systèmes. Cependant, la direction est bien consciente que le discours et l'offre technique du PAM en matière de développement ne sont pas encore définis ou communiqués de manière cohérente dans l'ensemble des opérations. La direction s'emploie à renforcer les orientations institutionnelles afin de préciser la proposition de valeur du PAM et les atouts qui sont les siens dans le domaine du développement. Dans les pays où il intervient, le PAM s'efforce également de consolider les partenariats stratégiques qu'il a noués et d'améliorer la collaboration instaurée avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole.
6. **Positionnement en tant que partenaire d'exécution des programmes financés localement.** Le PAM a renforcé son rôle en tant que partenaire d'exécution et son offre de services techniques destinés aux programmes financés par les pays concernés, en particulier dans le domaine de la protection sociale, pour faire face à l'augmentation du nombre de demandes d'appui opérationnel qui lui sont adressées. La direction veillera donc à indiquer plus clairement aux bureaux de pays en quoi consiste l'offre de services techniques du PAM afin d'assurer un appui homogène aux systèmes gérés par les acteurs nationaux. La direction accepte partiellement la recommandation préconisant de relier systématiquement la prestation de services à des stratégies de renforcement des capacités et de transition, mais fait remarquer que ces liens dépendent de la nature de chaque collaboration et que la prise en main et le contrôle de ces interventions relèvent de l'entité demandeuse. Les efforts se poursuivent pour aider les bureaux de pays à faire des choix plus stratégiques concernant les modalités de collaboration, la gestion des risques et la planification de la transition.

7. **Ancrage local et réalités opérationnelles.** La direction réaffirme son engagement consistant à promouvoir l'ancrage local conformément à la politique de 2025 en la matière¹, qui place les acteurs nationaux et locaux au cœur de la démarche opérationnelle du PAM. Les progrès accomplis en 2025 témoignent de cet engagement, les organisations non gouvernementales (ONG) locales et nationales représentant la majorité des partenaires coopérants, et une proportion non négligeable de produits alimentaires étant achetée au niveau régional ou local, notamment à de petits exploitants agricoles. Des initiatives sont en cours pour renforcer les partenariats noués avec des acteurs locaux et améliorer les capacités de ces derniers. Elles sont étayées par la stratégie de renforcement des capacités opérationnelles à l'intention des ONG locales ayant le statut de partenaire coopérant et sont complétées par des travaux de recherche menés aux côtés d'organisations communautaires en vue de favoriser une collaboration plus efficace dans des contextes variés. Parallèlement, le PAM a commencé à adopter des orientations pour faciliter l'établissement de partenariats avec des acteurs du secteur privé et tirer parti des investissements conçus pour renforcer les capacités techniques et financières d'entreprises locales. En 2026, le PAM continuera de mettre en œuvre la politique en matière d'ancrage local en se conformant au plan d'exécution chiffré y afférent.
8. L'évolution du positionnement stratégique du PAM repose sur un processus de transformation numérique. La direction fait remarquer que le Conseil d'administration a approuvé, par l'intermédiaire du Plan de gestion pour 2026-2028, une initiative interne d'importance primordiale qui vient à l'appui du plan de transformation numérique au service de l'action du PAM. Conçu pour renforcer la mise en œuvre tant stratégique qu'opérationnelle des activités du PAM, ce plan est axé sur la dématérialisation de la chaîne de valeur du PAM, la normalisation des systèmes informatiques et l'harmonisation des capacités numériques avec les besoins organisationnels et les besoins du terrain.

Quels ont été les résultats du PAM au titre de ses trois effets directs stratégiques?

9. La direction se félicite que le Bureau de l'évaluation ait reconnu que les évaluations précédentes avaient mis en évidence l'obtention de bons résultats au titre des trois objectifs stratégiques du PAM: une préparation aux situations d'urgence et une intervention en cas de crise efficaces; une réduction des besoins et un renforcement de la résilience face aux chocs; et un soutien aux programmes des gouvernements et des partenaires. Ces résultats démontrent que le PAM conserve sa pertinence et ses capacités opérationnelles et reste un partenaire précieux dans des contextes particulièrement complexes et instables.
10. D'une manière générale, la direction est d'accord aussi avec les domaines à améliorer mentionnés dans l'évaluation annuelle, qui concordent avec les résultats des activités d'apprentissage du PAM et ses initiatives de transformation en cours. Les enseignements tirés des évaluations constituent un socle important pour affiner les approches, renforcer les systèmes et améliorer les résultats dans le cadre du Plan stratégique pour 2026-2029. Le PAM s'engage à mettre en œuvre les mesures convenues préconisées par la direction ainsi que les recommandations issues des évaluations, tout en s'appuyant sur ses points forts existants et sur les éléments factuels relatifs à l'impact de l'action menée.

¹ "Politique en matière d'ancrage local" (WFP/EB.A/2025/5-A), approuvée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2025.

11. **Effet direct 1 – La préparation aux situations d’urgence et les interventions en cas de crise sont efficaces.** Au cours de la période considérée, le PAM a su conserver ses capacités en matière d’assistance vitale et de préparation dans divers contextes d’urgence, malgré des déficits de financement persistants, les contraintes dues à la hiérarchisation des priorités et les perturbations des chaînes d’approvisionnement. Ces facteurs ont parfois eu des effets néfastes sur les résultats obtenus en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, mais la direction note que le PAM a continué d’atténuer leurs incidences en hiérarchisant les priorités en fonction des besoins, en renforçant les processus de planification et de gestion des risques et en menant une action soutenue de mobilisation de ressources.
12. **Effet direct 2 – Les besoins diminuent et la résilience face aux chocs s’améliore.** La direction souligne les progrès réalisés dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des moyens d’existence, mais souligne qu’elle se heurte à des obstacles pour pérenniser les avancées en matière de résilience et renforcer les filières. Des travaux sont en cours pour élaborer des orientations destinées à accompagner le nouveau plan stratégique, qui seront axées sur l’effet direct stratégique 2 et viseront à renforcer la conception des programmes, en mettant l’accent sur le ciblage dans les programmes relatifs à la résilience et sur l’amélioration de l’intégration grâce à la superposition et à l’échelonnement des interventions. Le PAM s’emploie également à améliorer les orientations concernant la transition et la hiérarchisation des priorités au titre de tous les effets directs stratégiques afin d’appuyer des programmes plus cohérents, plus modulables et plus viables.
13. **Effet direct 3 – Les programmes menés par les gouvernements et les partenaires sont facilités.** La direction a conscience que le renforcement des capacités des pays est plus efficace lorsque les priorités des gouvernements sont bien prises en compte, qu’il existe des partenariats de longue durée et que des compétences techniques suffisantes et un financement durable sont disponibles. Les données d’évaluation confirment que ces conditions ont favorisé l’obtention de résultats dans des domaines tels que la protection sociale, les repas scolaires et la préparation aux catastrophes. Dans le même temps, la direction reconnaît que les résultats ont été inégaux du fait de problèmes touchant les capacités et la gouvernance au sein des institutions partenaires, ainsi que de difficultés internes liées à la cohérence des activités, à la clarté stratégique et à la mesure des résultats des activités de renforcement des capacités. Pour combler certaines de ces lacunes, le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029² comprend des indicateurs plus pertinents qui prennent mieux en compte les éléments factuels qualitatifs et quantitatifs témoignant des changements apportés au niveau des systèmes, et les activités actuellement menées pour renforcer les moyens dont le personnel dispose pour aborder les systèmes dans leur ensemble et évaluer les besoins en capacités visent à améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes.

² "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2026-2029" (WFP/EB.2/2025/3-C/1/Rev.1), approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de novembre 2025.

Le ciblage et la hiérarchisation des priorités ont-ils permis au PAM de recenser les personnes les plus touchées par l'insécurité alimentaire et la malnutrition?

14. La direction convient que les modalités de ciblage et de hiérarchisation des priorités adoptées par le PAM ont facilité le recensement des populations vulnérables dans de nombreux contextes, en particulier lorsque les systèmes de données, la participation des partenaires et la mise en œuvre étaient solides. Cependant, les données d'évaluation confirment que l'efficacité du PAM en matière de ciblage et de hiérarchisation des priorités a été inégale et de plus en plus contrainte dans l'ensemble de son portefeuille d'activités en raison de facteurs tels que l'insuffisance des ressources et le manque de personnel.
15. Des problèmes perdurent dans de nombreux contextes, notamment en lien avec la qualité des données, la mise en œuvre et des ressources de plus en plus limitées. Face à cette situation, la direction met en œuvre les mesures qui sont décrites dans sa réponse à l'évaluation stratégique ayant trait au ciblage et à l'établissement des priorités. Ces mesures consistent essentiellement à fournir aux bureaux de pays des orientations plus claires, à renforcer la gouvernance et les assurances données en mettant en place un groupe de ciblage intersectoriel et un cadre relatif aux assurances à donner en matière de ciblage, et à adopter des modalités de ciblage plus transparentes, plus souples et plus économiques. En complément, il est prévu de renforcer le suivi, d'intensifier la participation des parties prenantes et de fonder la prise de décisions sur des données. Ensemble, ces mesures visent à asseoir plus solidement la logique sous-tendant le ciblage et la hiérarchisation des priorités réalisés par les bureaux de pays et à améliorer la transparence, la flexibilité et l'efficacité dans l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM. La cohésion sociale et la mobilisation des communautés continuent de guider les décisions relatives au ciblage et à la hiérarchisation des priorités afin d'encourager l'adhésion des communautés et l'application du principe consistant à "ne pas nuire".

Dans quelle mesure le PAM a-t-il pris en compte les questions transversales dans les programmes?

16. Le PAM a renforcé la façon dont il traite les questions transversales à l'échelle institutionnelle et a mis en place des systèmes et des orientations plus solides. Il est toutefois difficile de suivre cette démarche de manière homogène dans l'ensemble des programmes et des contextes, du fait de la complexité des opérations, des différences de capacités des partenaires et des contraintes budgétaires. L'objectif de la direction est donc de préserver les acquis au niveau institutionnel et d'améliorer la cohérence de la mise en œuvre dans l'ensemble de son portefeuille d'opérations.
17. **Ciblage et hiérarchisation des priorités axés sur la protection.** Le PAM s'efforce de faire en sorte que dans le cadre de ses opérations, en particulier s'agissant des aspects relatifs au ciblage et à la hiérarchisation des priorités, les questions de protection et d'inclusion soient systématiquement prises en compte, afin de garantir que l'assistance parvienne aux personnes les plus démunies, notamment les femmes et les filles, d'une manière sûre, digne et équitable, et d'éliminer les obstacles susceptibles d'entraver l'accès aux programmes de l'organisation. La consultation et l'information des communautés sont des aspects du ciblage et de la hiérarchisation des priorités, et contribuent à garantir que les points de vue des personnes concernées éclairent les décisions relatives aux programmes.

18. **Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.** La direction approuve les recommandations concernant la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles formulées dans le Rapport annuel sur l'évaluation, recommandations qui sont cohérentes avec les engagements actuels énoncés dans sa réponse à l'évaluation stratégique ayant trait à cette question³. Le PAM continuera de mettre l'accent sur le renforcement de la mobilisation des communautés, l'établissement de partenariats axés sur la protection et l'amélioration des travaux d'analyse menés pour appuyer les programmes et l'atténuation des risques. En lien avec le mandat de la Directrice exécutive en tant que championne du Comité permanent interorganisations en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et contre le harcèlement sexuel qui s'est achevé en 2025, le PAM a adopté dans ce domaine une stratégie institutionnelle pour 2026-2029. Cette stratégie repose sur un plan d'exécution par étapes qui définit des rôles, des indicateurs et des objectifs en vue de renforcer les garanties, l'obligation de rendre compte et les systèmes. De plus, les partenariats noués avec des acteurs spécialisés en matière de protection ont considérablement augmenté, pour passer de 51 pour cent en 2023 à 74 pour cent en 2025, et les moyens dont le personnel dispose pour orienter les personnes vers les services compétents de manière sûre ont été renforcés, ce qui a amélioré l'aptitude du PAM à contribuer aux interventions conjointes.
19. **Mobilisation des communautés.** La direction réaffirme que la mobilisation des communautés continue à faire partie intégrante des programmes du PAM. Le nombre de bureaux de pays disposant de plans d'action pour la mobilisation des communautés a augmenté, pour passer de 13 pour cent en 2023 à 59 pour cent en 2025 – une hausse régulière depuis l'adoption d'un indicateur relatif à cette mesure dans le cadre des résultats institutionnels. Le PAM continuera d'intensifier la collaboration systématique avec les communautés, y compris les groupes marginalisés, et d'améliorer l'utilisation des retours d'information pour éclairer la conception et la mise en œuvre des programmes.
20. **Indépendance opérationnelle et prise en compte des risques liés aux conflits.** La direction souligne que le PAM a continué d'opérer avec le souci constant de respecter les principes humanitaires et de préserver son indépendance opérationnelle, en s'appuyant à cet effet sur les orientations relatives à l'indépendance opérationnelle publiées en 2025, sur le soutien apporté aux bureaux de pays et sur des procédures précises de remontée des problèmes aux échelons supérieurs. Les capacités internes en matière de prise en compte des risques liés aux conflits sont limitées en raison des coupes budgétaires, mais les bureaux de pays peuvent continuer à bénéficier d'un soutien en recourant à divers mécanismes fondés sur le principe du recouvrement des coûts.

³ "Réponse de la direction aux recommandations issues du 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/Add.1](#)).

Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé à bon escient le temps et les montants investis?

21. La direction approuve la conclusion du Bureau de l'évaluation selon laquelle le PAM pouvait se prévaloir dans l'ensemble d'un bon rapport coût-efficacité durant la période considérée grâce à des économies d'échelle, des chaînes d'approvisionnement plus efficaces et des mesures de maîtrise des coûts, tout en admettant que le respect des délais de livraison a été inégal. Les données d'évaluation confirment que, outre les contraintes externes, les processus internes, le manque de personnel dû aux déficits de financement et la charge cumulée découlant des exigences relatives aux assurances à donner et à la gestion des risques ont contribué aux retards enregistrés dans certaines opérations, et qu'il faut s'appuyer sur des données et des analyses de manière plus systématique afin d'éclairer la prise de décisions et d'expliquer clairement les arbitrages à opérer pour fonctionner de manière efficiente.
22. En 2026, la direction s'emploiera en priorité à mettre à jour les orientations ainsi que les processus internes, consciente qu'il est nécessaire de rationaliser les systèmes à l'intention des bureaux de pays ne disposant que de capacités limitées. Ces travaux couvriront les processus d'élaboration des PSP, les protocoles simplifiés d'activation des interventions d'urgence et la directive interne sur l'allocation des ressources. Par ailleurs, la direction reconnaît qu'il faut intensifier l'utilisation de données et d'analyses pour éclairer les mesures de maîtrise des coûts, en démontrer les résultats et mettre en évidence les arbitrages, tout en renforçant la planification des programmes au niveau des pays.

Les partenariats ont-ils bien fonctionné?

23. La direction observe que les partenariats ont continué de contribuer d'une manière décisive à l'aptitude du PAM à obtenir des résultats, grâce à une collaboration généralement étroite entre les entités des Nations Unies, les gouvernements, les partenaires coopérants, ainsi que les organismes spécialisés et les acteurs du secteur privé. Les partenariats étaient plus efficaces lorsque les rôles, les responsabilités et les modalités de la gestion des risques étaient clairement définis et que la collaboration allait au-delà de la simple coordination opérationnelle pour s'étendre à la dimension stratégique et aux politiques. D'un autre côté, la direction admet que l'efficacité des partenariats a été inégale, en particulier dans les situations d'urgence complexes, où les difficultés de coordination, les différences d'approche institutionnelle et les problèmes liés à l'harmonisation opérationnelle et au partage des informations et des risques ont compromis la performance collective. La direction réaffirme qu'il est impératif de protéger les individus et d'appliquer le principe consistant à "ne pas nuire" comme un fondement non négociable des opérations du PAM, qui, loin de limiter la fourniture de l'assistance, contribue plutôt à la renforcer.
24. À cet égard, la direction admet qu'il faut améliorer la transparence mutuelle avec les partenaires externes en ce qui concerne la gestion des risques, notamment en donnant plus de visibilité sur l'appétence pour le risque et le rôle des partenaires coopérants dans les environnements opérationnels à haut risque. En conséquence, la direction renforcera le dialogue sur la gestion des risques avec les donateurs, les gouvernements hôtes et les partenaires, ainsi que la transparence en la matière, en s'appuyant sur des orientations et des outils actualisés, et en tenant compte des risques d'une manière plus systématique dans les partenariats stratégiques et les accords de partage des risques.

25. Le PAM continuera de renforcer son approche en matière de protection sociale en améliorant le positionnement des bureaux de pays dans les systèmes nationaux, en participant plus régulièrement à la concertation sur les politiques et en promouvant les approches adaptées au contexte. La stratégie en matière de renforcement des capacités à l'intention des ONG partenaires coopérantes locales, mise en place en 2026, et le document de 2024 synthétisant les éléments factuels et les enseignements concernant les partenaires coopérants du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées⁴ constituent également une base d'informations fiable pour renforcer des partenariats qui soient durables et améliorer le développement des capacités.
26. La direction reconnaît que les évaluations ne donnent qu'un aperçu partiel de la collaboration du PAM avec les institutions financières internationales. Le PAM s'emploie à mettre au point une démarche plus structurée et plus stratégique, accompagnée de modalités de partenariat plus précises, d'accords de partage des risques et d'une coordination renforcée. Dans le droit fil de la stratégie en matière de mobilisation de ressources, une stratégie a été élaborée pour appuyer une collaboration plus cohérente et plus diversifiée avec les institutions financières internationales. La direction note en outre que les partenariats noués avec le secteur privé ont contribué à l'innovation, à la diversification des financements et à l'adoption d'approches plus durables. Des problèmes se posent dans certains contextes, mais les collaborations du PAM à l'échelle mondiale sont de plus en plus diversifiées et structurées sur le plan stratégique et vont au-delà de la simple mobilisation de ressources, notamment dans le cadre d'initiatives telles que World Food Invest, qui permet de tirer parti de compétences spécialisées dans le domaine des filières agroalimentaires.

Le PAM est-il bien préparé au transfert des responsabilités et à la transition?

27. La direction estime que la préparation du PAM au transfert des responsabilités et à la transition s'est améliorée au fil du temps, les meilleurs résultats étant obtenus dans le cadre des interventions qui sont ancrées dans les systèmes nationaux – en particulier la protection sociale et les repas scolaires – et pour lesquelles la transition a été planifiée dès le départ. Cependant, les résultats ont été inégaux, ce qui souligne l'importance que revêtent les calendriers réalistes, les évaluations rigoureuses des capacités des partenaires, tant au niveau central qu'au niveau décentralisé, et la définition d'objectifs d'étape précis à l'appui d'une transition responsable.
28. La direction convient que la collaboration avec les systèmes nationaux ou la mise en œuvre d'activités par leur intermédiaire reste la modalité à privilégier, chaque fois que cela est possible et approprié. S'agissant des opérations portant sur la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise, le PAM inscrira expressément ses interventions dans une perspective à long terme et prévoira une transition responsable vers une prise en main par les autorités nationales. La direction reconnaît en outre que l'efficacité et l'efficience des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise dépendent de l'efficacité des systèmes de protection sociale, en particulier de leur degré d'intégration dans d'autres systèmes nationaux pertinents, comme les dispositifs de gestion des risques de catastrophe.

⁴ "Synthèse des éléments factuels et des enseignements concernant les partenaires coopérants du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées" ([WFP/EB.2/2024/6-B](#)).