

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 3–6 juin 2014

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2014/5-B
22 avril 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE DU PAM EN MATIÈRE DE PARTENARIAT POUR 2014–2017

Agir ensemble pour plus d'efficacité

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnées ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Sous-Directrice exécutive, PG*: Mme E. Rasmusson tél.: 066513-2005

Directrice de la coordination des politiques et du plaidoyer, PG: Mme A. Spence tél.: 066513-3608

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Département des services concernant les partenariats et la gouvernance

RÉSUMÉ

Aucune organisation ne peut à elle seule venir à bout des problèmes complexes qui se posent aujourd'hui sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les partenariats jouent un rôle plus important que jamais. La difficulté consiste désormais à mieux définir le rôle et la valeur qu'apportent les différents acteurs dans un domaine élargi, à sélectionner stratégiquement les partenariats, à renforcer la responsabilité mutuelle et à faire en sorte que la collaboration produise les résultats attendus.

Plan stratégique du PAM pour 2014-2017

Le PAM est fier de ce qu'il a accompli avec ses partenaires pour venir en aide aux millions d'enfants, de femmes et d'hommes souffrant de la faim qui ont bénéficié de cette collaboration et entend se positionner lui-même comme le "partenaire de choix" en matière d'assistance alimentaire.

L'aptitude du PAM à réaliser ses Objectifs stratégiques a toujours dépendu de l'établissement et du maintien de solides relations et de partenariats efficaces avec les gouvernements, les autres organismes des Nations Unies, les organisations internationales et régionales, les organisations non gouvernementales, la société civile, les milieux universitaires et le secteur privé.

La stratégie institutionnelle en matière de partenariat vise à développer les partenariats d'excellence en s'appuyant sur les atouts connus du PAM en tant que partenaire et en s'attaquant aux domaines où des améliorations sont nécessaires. La stratégie:

- définit les principes et pratiques qui régiront les modalités de collaboration du PAM et guide la sélection et l'instauration de partenariats afin de maximiser les effets des activités de l'institution pour les enfants, les femmes et les hommes bénéficiaires.
- réunit des éléments importants tirés du travail en partenariat passé et actuel et expose le contexte général et des orientations en vue d'élaborer les outils et les processus appropriés.
- fournit une vision globale du travail du PAM en partenariat et crée une plateforme institutionnelle sur laquelle s'appuieront des démarches spécifiques mises en place pour les entités avec lesquelles le PAM collabore.
- renforce l'évolution de la culture du PAM, qui consiste à passer d'une action unilatérale à une action en partenariat pour plus d'efficacité.

Fort de sa réputation d'organisation centrée sur les personnes, le PAM collaborera avec ses partenaires pour poursuivre ses Objectifs stratégiques conformément au droit humanitaire international et aux principes humanitaires fondamentaux. Il protégera les personnes vulnérables et œuvrera en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

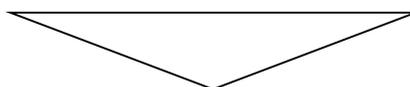
L'efficacité de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat sera mesurée en fonction de la contribution des partenariats à la réalisation des Objectifs stratégiques. Le PAM affinera ses indicateurs de performance afin de pouvoir évaluer l'efficacité de sa collaboration à la faveur de son Cadre de résultats stratégiques et de son Cadre de résultats de gestion; cela permettra notamment de déterminer comment il est perçu en tant que partenaire.

Toutes les unités du PAM au Siège et sur le terrain seront responsables et devront rendre compte de la mise en œuvre de la stratégie, et le nouveau Département des services concernant les partenariats et la gouvernance sera chargé de faciliter et de coordonner l'opération de bout en bout dans l'ensemble de l'organisation.

Les principales caractéristiques de la stratégie du PAM en matière de partenariat sont les suivantes:

- une même définition du partenariat, et un exposé des atouts spécifiques du PAM;
- une démarche de partenariat avec tous les interlocuteurs du PAM;
- une échelle de relations allant des collaborations transactionnelles à un partenariat strict, afin de favoriser une coopération efficace avec les collaborateurs existants et potentiels;
- une culture du partenariat façonnée par des principes de partenariat et renforcée par une compréhension claire des atouts spécifiques du PAM;
- une approche stratégique de la sélection, de la mise en œuvre et de la gestion des partenariats à travers l'examen institutionnel des stratégies de coopération avec les principaux partenaires;
- une structure de gestion, un suivi des résultats et des systèmes d'appui sur le terrain propices à un partenariat efficace;
- un solide cadre de suivi et d'évaluation comprenant des indicateurs pertinents et mesurables pour déterminer l'impact et la valeur ajoutée des partenariats du PAM.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé: "Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017: Agir ensemble pour plus d'efficacité" (WFP/EB.A/2014/5-B).

* 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.

Section I – Introduction

GÉNÉRALITÉS

1. Le Plan stratégique pour 2014-2017 considère les partenariats comme l'un des quatre atouts majeurs qui définissent le PAM:

"Les partenariats de mutualisation des savoirs et les partenariats opérationnels que le PAM entretient avec les autres organismes des Nations Unies, les organisations internationales, les organisations non gouvernementales, la société civile et le secteur privé, notamment dans le cadre des différents modules (logistique, sécurité alimentaire et télécommunications d'urgence entre autres) apportent les compétences et les capacités complémentaires nécessaires pour assurer l'accès à des aliments nutritifs tout en contribuant à l'émergence de solutions durables dans différentes situations."

2. Le Plan stratégique souligne que les partenariats concernent les quatre Objectifs stratégiques et sont perçus comme l'un des principaux outils à la disposition du PAM. Il dispose que celui-ci s'engage à définir "un cadre et des outils détaillés pour sélectionner les partenariats qui pourraient être les plus utiles et faciliter leur établissement".

3. La démarche du PAM en matière de partenariat est abordée dans un large éventail de documents du Conseil, notamment:

- "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – élargissement de la base de donateurs du PAM" (WFP/EB.3/2004/4-C);
- "Le PAM et les ONG: un cadre général pour le partenariat" (WFP/EB.A/2001/4-B);
- "Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017)" (WFP/EB.A/2013/5-B);
- "Grands axes de la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome" (WFP/EB.2/2009/11-C);
- "Approches participatives" (WFP/EB.3/2000/3-D);
- "Le PAM et l'Union africaine" (WFP/EB.A/2012/5-G);
- "Politique du PAM en matière de renforcement des capacités" (WFP/EB.2/2009/4-B).

4. Ces politiques ont inspiré des partenariats dans certains domaines d'action prioritaires. Toutefois, l'une des principales constatations de l'évaluation stratégique consacrée en 2011 à l'efficacité des partenariats du PAM dans le contexte du passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire¹ était qu'il existait un fossé dans le cadre stratégique du PAM entre la compréhension et la communication des éléments constitutifs du partenariat. La présente stratégie institutionnelle en matière de partenariat comble cette lacune de l'architecture des politiques du PAM et fournit le cadre général permettant de choisir et de mettre en place des collaborations efficaces ainsi qu'une approche cohérente destinée à répondre aux défis du monde contemporain. Elle donne également suite à une recommandation formulée dans le

¹ "From Food Aid to Food Assistance – Working in Partnership: a Strategic Evaluation" (OE/2012/003).

Rapport annuel sur l'évaluation en 2012, qui préconisait au PAM d'"[i]ntégrer la compréhension et l'application des principes de bon partenariat, sur la base d'une approche sans exclusive et stratégique applicable à tous les types de partenariat"².

OBJECTIFS ASSIGNÉS À LA STRATÉGIE ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

5. La stratégie institutionnelle en matière de partenariat vise à créer une base solide pour guider l'instauration de partenariats d'excellence en tirant parti des atouts connus du PAM en tant que partenaire et en s'attaquant aux domaines à améliorer. Les partenariats d'excellence permettront d'améliorer le rapport coût-efficacité des opérations du PAM, de pérenniser celles-ci et d'augmenter les effets bénéfiques pour les personnes auxquelles le PAM vient en aide.
6. La stratégie institutionnelle définit la vision globale et la démarche générale adoptées par le PAM dans le cadre de sa collaboration avec les organisations non gouvernementales (ONG), les gouvernements, le secteur privé, les organismes des Nations Unies, les organisations internationales et régionales, les milieux universitaires et d'autres institutions de production de connaissances. Elle offre à tout le personnel du PAM travaillant en partenariat un langage et un projet communs, avec comme dessein:
 - de parvenir dans l'ensemble du PAM à une compréhension commune des avantages du travail en collaboration pour atteindre les objectifs du PAM et des grands principes à respecter pour y parvenir;
 - d'adopter une orientation stratégique consistant à rechercher des partenariats aux niveaux mondial, régional et national moyennant l'élaboration de stratégies de coopération avec tous les partenaires clés, l'objectif étant de renforcer les partenariats, de définir clairement dès le départ les atouts respectifs de chacun et d'axer les partenariats sur des principes convenus d'un commun accord et respectés par toutes les parties;
 - d'aborder de manière cohérente la sélection, la gestion, le suivi et l'évaluation des partenariats ainsi que l'établissement des rapports y afférents;
 - d'élaborer sur la base des pratiques optimales des outils, des directives, des cours de formation et des mesures d'accompagnement pour aider les bureaux de pays à choisir et à gérer efficacement les partenariats, y compris un plus grand éventail d'accords formels dans le but de faciliter la mise en place des différents partenariats nécessaires;
 - de collaborer de manière efficiente avec d'autres organisations en réduisant les doubles emplois et en diminuant le plus possible les coûts de transaction.

² Rapport annuel sur l'évaluation en 2012 (WFP/EB.A/2013/7-A).

CONTEXTE STRATÉGIQUE

7. Le nombre croissant d'organisations intervenant dans les domaines des secours humanitaires et du développement ouvre des possibilités très intéressantes d'innovation en matière de collaboration. Pour le PAM, les incitations et les avantages à participer à des partenariats sont multiples:
 - augmentation de l'efficacité: mise en place d'interventions plus appropriées et plus pertinentes;
 - rapport coût-efficacité: réduction des coûts, des ressources utilisées et des délais grâce à la diminution des doublons au niveau des activités et des services;
 - amélioration de l'accès aux compétences et aux connaissances des différents acteurs: recours à une réserve plus large de techniques, d'expériences et de compétences;
 - innovation: recours à des méthodes différentes pour résoudre les problèmes;
 - pérennisation: renforcement des capacités pour changer les choses;
 - amélioration de la réputation et de la crédibilité: particulièrement motivant pour les partenaires du secteur privé et important pour maintenir les partenariats clés.
8. Depuis 10 ans, il est clairement admis au sein du système des Nations Unies que le resserrement de la coopération profite à tous les organismes. Ainsi, l'initiative "Unis dans l'action" ne peut fonctionner que si les organismes collaborent plus étroitement. Les partenariats sont également indispensables à la réussite des réformes de l'action humanitaire qui sont envisagées dans le Programme de transformation élaboré par le Comité permanent interorganisations. L'amélioration des réponses collectives aux besoins humanitaires n'est plus facultative, elle est impérative.
9. L'émergence de pays à revenu intermédiaire a brouillé les distinctions traditionnelles entre États donateurs et États bénéficiaires et renforcé la nécessité de trouver des réponses innovantes à la demande de partenariats fructueux. Elle a également relancé les modalités de partenariat efficaces que sont la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.
10. Pourtant, certains obstacles pratiques peuvent apparaître. Le modèle de financement volontaire du PAM peut aboutir à des cycles de planification relativement courts et à des difficultés de financement à brève échéance. Ces obstacles peuvent avoir une incidence sur la capacité de nouer et de financer des partenariats à plus long terme et risquent de jeter le doute sur la fiabilité du PAM en tant que partenaire. Prendre des mesures dans le cadre d'un partenariat demandera parfois plus de temps, ce qui peut être problématique en cas de crises soudaines. Les partenaires potentiels dans cet environnement où les organisations sont de plus en plus nombreuses à intervenir peuvent en outre se retrouver en concurrence pour financer leurs activités, ce qui influera sur leur volonté de travailler ensemble.
11. À cela s'ajoutent d'autres risques, tels que la perte d'autonomie et de visibilité résultant du besoin de trouver un consensus avec les partenaires avant d'agir, les éventuels conflits d'intérêts si une décision en faveur d'un partenariat peut ne pas servir les intérêts du PAM et les coûts de transaction plus élevés en raison du temps et des ressources engagés pour établir les partenariats.

12. En conséquence, "plus" n'est pas toujours synonyme de "mieux". La priorité pour le PAM n'est pas simplement d'étendre son réseau de partenaires, mais aussi de collaborer de manière plus stratégique, de façon à tirer plus de bénéfices des partenariats auxquels il participe (et à procurer des avantages supplémentaires à ses partenaires). Le Plan stratégique pour 2014-2017 indique clairement que le manque d'efficacité des partenariats pourrait compromettre sérieusement sa mise en œuvre.

Section II –

Démarche de partenariat du PAM

UNE DÉMARCHE DE PARTENARIAT AVEC TOUS LES INTERLOCUTEURS

13. Le message fondamental au cœur de la stratégie du PAM en matière de partenariat est que le PAM suit une "démarche de partenariat" dans toutes ses relations. Ce message traduit l'engagement à respecter les grands principes de partenariat exposés ci-dessous auprès de l'ensemble des personnes et des institutions qui collaborent avec le PAM. Il s'applique à la façon dont ce dernier cherche à travailler avec son personnel, ses organes directeurs, les médias ainsi que les enfants, les femmes et les hommes auxquels il vient en aide, même si ceux-ci pourraient ne pas être considérés comme des partenaires au sens strict du terme³.
14. La démarche de partenariat rend le PAM plus ouvert et exige de lui qu'il distingue les différentes formes de collaboration. Elle l'aide aussi à définir, sélectionner et mener de manière stratégique toutes sortes de partenariats sur une échelle de relations allant d'une collaboration purement contractuelle à une collaboration plus large.

DÉFINITION DU PARTENARIAT SELON LE PAM

15. La définition du partenariat ci-dessous correspond à ce que le PAM considère comme un partenariat "approfondi" – un partenariat qui se situe à l'extrémité droite de l'échelle de relations examinée plus en détail ci-après.

Figure 1 – Définition du partenariat selon le PAM

Relation de collaboration entre acteurs, qui permet d'obtenir de meilleurs résultats pour les bénéficiaires:

- en combinant et en utilisant au mieux des ressources complémentaires de toutes sortes;
- en travaillant ensemble de manière transparente, équitable et mutuellement bénéfique;
- en partageant les risques, les responsabilités et les obligations redditionnelles.

Pour réaliser des objectifs (objectifs collectifs du partenariat et individuels des différentes parties) impossibles à atteindre seul de manière aussi efficace, efficace ou novatrice, et lorsque la valeur ajoutée est supérieure aux coûts de transaction occasionnés.

16. Le point important dans cette définition est l'obtention de résultats. Les partenariats sont un moyen de parvenir à une fin, et doivent être évalués à l'aune de leur contribution à l'accomplissement d'objectifs spécifiques. La collaboration donne accès à des ressources, des techniques, des connaissances et des réseaux qui renforcent l'aptitude du PAM à atteindre ses objectifs et ceux de ses partenaires. Néanmoins, la valeur ajoutée potentielle

³ La stratégie institutionnelle en matière de partenariat n'aborde pas la question des relations avec le personnel, car celles-ci sont traitées dans la stratégie relative aux ressources humaines.

d'un partenariat doit être supérieure aux coûts de transaction liés à la mise en place et à la gestion de celui-ci.

ÉCHELLE DE RELATIONS DE COLLABORATION AU PAM

17. Étant donné que toute collaboration ou presque peut être qualifiée de "partenariat", le PAM a besoin de critères pour l'aider à choisir ses relations de collaboration de manière stratégique. La figure 2 présente une échelle de relations de collaboration, allant de la relation transactionnelle (purement contractuelle ou quasi-contractuelle) au partenariat. Le PAM entretient des relations qui se situent à de nombreux points sur cette échelle.

Figure 2. Échelle de relations de collaboration au PAM

Relations transactionnelles	←←←←←	→→→→→	Partenariats
L'une des parties décide du programme en fonction de ses connaissances et de son expérience	⇔		La prise de décision est commune et fondée sur les connaissances et les expériences conjointes
L'une des parties acquiert un service auprès d'une autre partie – ou contribue à titre gracieux aux activités de cette dernière	⇔		Les partenaires apportent ensemble des ressources complémentaires
Arrangement contractuel fixe, les activités et les produits étant clairement décidés dès le début	⇔		Un accord de collaboration est conclu visant des résultats convenus ensemble: souplesse quant à la façon d'y parvenir
Coopération limitée avec les parties en dehors de l'arrangement contractuel	⇔		La coopération et la participation vont au-delà de l'arrangement contractuel
Les partenaires restent dans leur domaine, chacun faisant ce dont il a l'habitude	⇔		Les partenaires mettent au point de nouvelles façons de travailler
Responsabilité à sens unique	⇔		La responsabilité est mutuelle
Haut niveau de confiance et de transparence non indispensable	⇔		Une confiance et une transparence mutuelles sont nécessaires

18. Le passage de la relation transactionnelle au partenariat n'implique pas de jugement de valeur. Une relation de partenariat n'est pas automatiquement meilleure qu'une relation transactionnelle. Il s'agit plutôt de faire un choix, de comprendre les différences et de mettre en place la forme de relation de collaboration la mieux adaptée aux circonstances. Dans le bon contexte, rechercher un partenariat strict peut apporter des bénéfices supplémentaires, mais cela peut aussi engendrer de nouvelles responsabilités et exiger davantage de temps et d'efforts.

19. Les avantages découlant des différentes formes de collaboration sont indiquées à la figure 3. De nombreuses relations du PAM se situeront quelque part entre les deux extrémités du spectre et auront donc des caractéristiques de l'une et de l'autre. C'est en comprenant les choix et les avantages associés aux relations de collaboration et en prenant des décisions éclairées sur la forme de collaboration la mieux adaptée que le PAM et ses partenaires généreront la plus grande valeur ajoutée.

Figure 3. Avantages des différentes formes de collaboration

Relations transactionnelles	Partenariats
<p>Engagement bien défini et gérable</p> <p>Coûts de gestion et d'administration plus faibles – nécessite un investissement bien moindre pour établir la relation</p> <p>Structure de prise de décisions claire et relation contractuelle définie précisément</p> <p>Procédures et résultats prévisibles</p> <p>Structure hiérarchique et obligations redditionnelles clairement établies</p>	<p>Possibilités plus étendues de parvenir à des solutions novatrices et propices au changement</p> <p>Possibilité de trouver des approches plus efficaces</p> <p>Prise de décisions participative et mieux informée</p> <p>Partenaires disposés à engager des ressources supplémentaires</p> <p>Possibilités plus grandes d'influence et de plaidoyer</p> <p>Possibilité d'une responsabilisation globalement plus importante</p> <p>Possibilité plus forte d'apprentissage mutuel</p>

PRINCIPES DIRECTEURS SOUS-TENDANT LES PARTENARIATS DU PAM

20. Le PAM collabore de multiples façons avec toutes sortes d'organisations. De fait, il ne choisit pas librement tous ses partenaires: certains partenariats sont incontournables et témoignent de son statut et de ses relations institutionnelles avec le reste du système des Nations Unies et de la communauté d'aide humanitaire. Le PAM a donc besoin d'une démarche de partenariat qui repose sur des principes forts et une compréhension cohérente de la valeur du travail en collaboration, mais qui tient aussi compte des forces, des faiblesses et des besoins des différents acteurs. Les principes directeurs sous-tendant tous les partenariats du PAM sont de trois types: les principes stratégiques, qui définissent le cadre de fonctionnement de tous les partenariats du PAM; les principes de précaution, qui limitent les risques et excluent les partenariats susceptibles de porter préjudice au PAM; et les principes normatifs, qui établissent les règles de bonne pratique à appliquer à l'ensemble des activités de partenariat.

Principes stratégiques

21. Les principes stratégiques sont les éléments clés qui doivent figurer dans tout partenariat pour que celui-ci serve les objectifs du PAM et procure les avantages exposés ci-dessus. Tous les partenariats du PAM doivent:

- contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques;
- offrir un bon rapport coût-efficacité de sorte que la "valeur ajoutée" des avantages procurés soit supérieure aux coûts de transaction supportés pendant la durée du programme, du projet ou de l'activité;
- correspondre aux priorités internationales en matière de sécurité alimentaire et de nutrition;
- affirmer et renforcer la position du PAM en tant qu'acteur éthique;
- être correctement financés par toutes les parties, lesquelles doivent notamment veiller à honorer l'ensemble de leurs engagements de ressources.

Principes de précaution

22. Les principes de précaution servent à limiter les risques et à exclure les partenariats susceptibles de porter atteinte à la réputation, au statut ou à l'efficacité opérationnelle du PAM. Le PAM ne participera pas à un partenariat dans les cas suivants:
- absence d'objectifs communs conformes à son mandat;
 - non-respect des principes clés définis par le système des Nations Unies en matière de coopération avec le secteur privé;
 - impossibilité pour le partenaire potentiel de contribuer à la réalisation des objectifs faute de moyens;
 - grave risque de voir sa réputation mise à mal.
23. L'inquiétude que suscite le risque d'atteinte à la réputation a toujours été plus forte pour les collaborations instaurées avec les acteurs du secteur privé, mais ce risque peut exister avec tous les partenariats. Le PAM a mis en place des procédures de contrôle préalable qui doivent être suivies avant de passer des accords de partenariat, et il examinera ces procédures périodiquement.

Principes normatifs

24. Le PAM est signataire des Principes en matière de partenariat définis en 2007 par le Dispositif mondial d'aide humanitaire des Nations Unies⁴, dont les exigences sont au nombre de cinq:
- égalité;
 - transparence;
 - démarche axée sur les résultats;
 - responsabilité;
 - complémentarité.
25. Le PAM continuera d'appliquer ces principes. Néanmoins, il préfère le terme "équité" au terme "égalité", car tous les partenaires apportent une contribution dans une relation de collaboration et doivent être respectés indépendamment de leur taille ou de leur statut. Il reconnaît ainsi que, malgré les différences au niveau des contributions, tous les partenaires apportent quelque chose et méritent donc que l'on tienne compte de leur point de vue, quels que soient leur taille et leur statut.
26. Le tableau 1 fournit la liste des principes normatifs et indique les bonnes pratiques que préconise le PAM pour s'y conformer. Tous ces principes n'ont toutefois guère d'utilité en tant que tels: ils doivent être compris et acceptés comme le fondement d'actions concrètes. Des procédures détaillées seront élaborées à l'intention du personnel du PAM et intégrées dans des pratiques opérationnelles.

⁴ Voir: www.globalhumanitarianplatform.org.

**TABLEAU 1. PRINCIPES DU PAM EN MATIÈRE DE PARTENARIAT
ET GUIDE DE BONNES PRATIQUES**

PRINCIPE	APPLICATION DANS LA PRATIQUE
<p>ÉQUITÉ</p> <p>L'équité suppose le respect mutuel entre les membres du partenariat, indépendamment de leur taille et de leur pouvoir. Les participants doivent respecter les mandats, les obligations et l'indépendance des autres, et reconnaître les contraintes et les engagements de chacun. Le respect mutuel ne doit pas empêcher les organisations d'avoir des divergences d'opinion constructives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprendre et valoriser les ressources qu'apporte chaque partenaire, quels que soient sa taille et son statut. ✓ Associer tous les partenaires à la prise de décisions, dans le respect des délais impartis. ✓ Respecter les différences de priorités et de méthodes, tout en cherchant à parvenir à une vision commune autour d'un objectif partagé. ✓ Convenir de procédures claires de règlement des désaccords et de résolution des conflits.
<p>TRANSPARENCE</p> <p>La transparence est réalisée à travers le dialogue (sur un pied d'égalité), l'accent étant mis sur les consultations précoces et le partage rapide des informations. Les communications et la transparence, notamment la transparence financière, augmentent le degré de confiance entre les organisations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Échanger librement des informations sur les ressources, les objectifs et les attentes dès le départ. ✓ Établir des procédures et des modalités claires de communication entre les partenaires. ✓ Utiliser des accords de partenariat pour consigner et clarifier les procédures de communication. ✓ Faire preuve de fiabilité et de cohérence dans l'application de ces procédures.
<p>DÉMARCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS</p> <p>Une action efficace dans les domaines du développement et de l'aide humanitaire doit être fondée sur la réalité et orientée vers l'action. Cela exige une coordination axée sur les résultats et fondée sur des aptitudes effectives et des capacités opérationnelles concrètes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenir d'objectifs et de résultats réalisables et mesurables. ✓ S'assurer que les ressources dont disposent toutes les parties sont compatibles avec ces résultats. ✓ Utiliser des accords de partenariat pour établir des procédures visant à mesurer les résultats et à relever les défis. ✓ Mettre en place des procédures appropriées pour examiner et évaluer le partenariat et ses résultats. ✓ Convenir d'une stratégie de désengagement claire fondée sur une compréhension mutuelle des éléments qui feront que le partenariat aura été mené à bonne fin (ou abandonné).
<p>RESPONSABILITÉ</p> <p>Les organisations ont une obligation éthique les unes envers les autres d'accomplir leurs tâches de façon responsable, avec intégrité et de façon pertinente et appropriée. Elles doivent s'assurer qu'elles ne s'engagent dans des activités que lorsqu'elles en ont les moyens et disposent des compétences et de la capacité voulues pour tenir les engagements pris. Des efforts constants doivent être faits pour prévenir avec fermeté et détermination les abus que pourrait commettre le personnel humanitaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer aux partenaires une déclaration établissant sans équivoque les normes et principes éthiques du PAM en matière de partenariat. ✓ Évaluer les ressources humaines pour veiller à ce que le PAM et ses partenaires puissent fournir les compétences appropriées aux personnes concernées et apporter un appui à ces dernières. ✓ Assurer une direction efficace aux niveaux du Siège et des bureaux régionaux afin d'aider les acteurs présents sur le terrain. ✓ Respecter les normes internationales et nationales en matière de collaboration avec les communautés locales.

**TABLEAU 1. PRINCIPES DU PAM EN MATIÈRE DE PARTENARIAT
ET GUIDE DE BONNES PRATIQUES**

PRINCIPE	APPLICATION DANS LA PRATIQUE
<p>COMPLÉMENTARITÉ La diversité de la communauté humanitaire constitue un atout si chacun tire parti de ses avantages comparatifs et complète les contributions des autres. La capacité locale est l'un des principaux actifs à renforcer et sur lequel prendre appui. Les organisations humanitaires doivent s'efforcer, lorsque cela est possible, de l'intégrer dans l'intervention d'urgence. Les barrières linguistiques et culturelles doivent être surmontées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fournir aux partenaires potentiels une déclaration claire sur les atouts du PAM et l'utilité de sa contribution au partenariat. ✓ Recueillir des données sur les partenaires potentiels afin d'apprécier la complémentarité de leurs connaissances, compétences et domaines d'activité avec ceux du PAM. ✓ Reconnaître qu'il sera nécessaire de trouver un équilibre entre, d'une part, les valeurs et les modalités opérationnelles du PAM et, d'autre part, les principes et procédures déterminés par la culture locale. ✓ Prévoir qu'il sera nécessaire sur le long terme de renforcer la capacité locale et de donner aux organisations nationales les moyens d'assumer la responsabilité de la sécurité alimentaire.

EXPOSÉ DES ATOUTS SPÉCIFIQUES DU PAM

27. Il est de plus en plus important de définir et de faire connaître les atouts⁵ du PAM. Les donateurs ont besoin de bien comprendre ce dont il s'agit ainsi que les ressources, les connaissances et les compétences distinctes que le PAM peut apporter, et les organisations partenaires doivent comprendre pourquoi le PAM devrait être le partenaire privilégié dans les interventions en faveur de la sécurité alimentaire.
28. Dans leurs observations, les partenaires font ressortir de manière explicite et cohérente les qualités qu'ils reconnaissent au PAM en tant que partenaire:
- son attitude dynamique et son approche pragmatique axée sur l'obtention de résultats;
 - l'ampleur de sa présence opérationnelle ("portée sur le terrain");
 - la responsabilité et l'intégrité de son personnel;
 - ses compétences pointues dans les domaines de la logistique et des télécommunications;
 - sa connaissance du contexte et sa compréhension de la vulnérabilité.
29. Les atouts spécifiques du PAM doivent être exposés simplement et communiqués de manière cohérente. Ils doivent comprendre les qualités reconnues et appréciées par les partenaires, ainsi que les engagements et les valeurs qui continueront de faire du PAM un partenaire privilégié dans l'environnement de la sécurité alimentaire qui évolue rapidement. Un exposé des atouts spécifiques du PAM est fourni en annexe. Il souligne les domaines dans lesquels d'autres acteurs auraient avantage à collaborer avec le PAM pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

⁵ L'exposé des atouts spécifiques d'une organisation est une déclaration précise des possibilités qu'offre celle-ci dans une sphère d'activité donnée et qui la distingue des autres organisations.

ATTENTES DU PAM À L'ÉGARD DE SES PARTENAIRES

30. Les partenariats ne porteront leurs fruits que si les parties travaillent ensemble dans un climat de confiance. Le PAM attend de ses partenaires qu'ils respectent les principes et normes éthiques que lui-même applique, et qu'ils cherchent à établir des partenariats équitables, transparents et axés sur les résultats. En outre, le PAM:
- attend d'eux qu'ils indiquent honnêtement quelles sont leurs forces et leurs faiblesses, ce qui les pousse à collaborer avec lui et les avantages qu'ils peuvent procurer – il ne devrait pas y avoir d'objectifs dissimulés, et les partenaires devraient aider le PAM à comprendre leurs propres atouts;
 - souhaite que ses partenaires maintiennent le dialogue sur les problèmes et les questions soulevés pendant la collaboration de façon à pouvoir en discuter et à trouver une solution rapidement;
 - accueille avec intérêt leurs observations sur son efficacité en tant que partenaire;
 - exige de ses partenaires qu'ils travaillent de manière à protéger les personnes vulnérables et à encourager l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes;
 - souhaite que ses partenaires soient réalistes quant aux ressources qu'ils peuvent engager et transparents quant aux risques susceptibles d'influer sur leur contribution à la réalisation des objectifs communs du partenariat;
 - espère que les résultats de sa collaboration seront attribués équitablement à toutes les organisations participantes et ne seront pas revendiqués par un seul partenaire.

Section III – Principaux partenaires du PAM

31. La stratégie institutionnelle en matière de partenariat est un document de haut niveau qui décrit les caractéristiques générales des modes de collaboration envisagés par le PAM. Le cas échéant, des stratégies seront élaborées pour des secteurs et parfois pour des partenaires en particulier afin de tenir compte des caractéristiques spécifiques des uns et des autres. Ces stratégies seront présentées au Conseil si nécessaire, comme l'ont été, par exemple, les documents suivants: "Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017)" et "Le PAM et l'Union africaine".
32. Le PAM collabore avec des gouvernements hôtes, des gouvernements donateurs, des ONG, le secteur privé, le système des Nations Unies, des institutions financières internationales (IFI), des organisations internationales et régionales, des milieux universitaires et des groupes de réflexion. Il adopte une démarche de partenariat avec les enfants, les femmes et les hommes auxquels il vient en aide, les gouvernements qui siègent au sein de ses organes directeurs et les médias.
33. Les partenariats du PAM se présentent principalement sous trois formes:
- partenariats bilatéraux: accords entre le PAM et un autre acteur tel qu'un gouvernement, une ONG ou un autre organisme des Nations Unies;
 - partenariats multipartites et sources d'émulation: organisations régionales, coopération triangulaire et coopération Sud-Sud, dans le cadre desquelles les partenaires concluent des mémorandums d'accord multipartites;
 - partenariats ouverts et en réseau: collaborations qui s'articulent volontairement autour d'objectifs communs, mais pas de manière réglementée ni formalisée, et dans lesquelles le PAM peut jouer un rôle d'organisateur pour mettre en place ou harmoniser des communautés de pratique sans toutefois que les participants signent d'accords avec lui.
34. Ces partenariats englobent cinq types de partenaires:
- les partenaires fournisseurs de ressources, qui apportent des ressources humaines, financières et techniques;
 - les partenaires de mutualisation des savoirs, qui contribuent à l'information, à l'évaluation et à l'analyse;
 - les partenaires d'élaboration des politiques et les partenaires de gouvernance, qui travaillent sur les politiques et la gouvernance du PAM, et, aux niveaux régional et national, sur les politiques de lutte contre la faim et de nutrition, et sur la gestion de la lutte contre la faim et la gouvernance institutionnelle;
 - les partenaires de plaidoyer, qui soutiennent les activités menées par le PAM pour sensibiliser aux questions de la sécurité alimentaire et de la nutrition;
 - les partenaires d'action, qui aident à concevoir et à mettre en œuvre les programmes et les interventions.

35. Le PAM collabore avec d'autres acteurs dans le cadre d'un large éventail de relations de formes et de types différents, comme indiqué au tableau 2. Il n'est pas possible de traiter tous les aspects de ces relations multidimensionnelles. Sont donc abordés ci-après essentiellement les principaux éléments de l'interaction du PAM avec différents groupes de partenaires.

TABEAU 2. ÉVENTAIL DES RELATIONS DU PAM										
Légende: B – partenariats bilatéraux; M – partenariats multipartites et sources d'émulation; O – partenariats ouverts et en réseau										
	Gouvernements hôtes	Gouvernements donateurs	ONG	Secteur privé	Système des Nations Unies	IFI	Milieus universitaires et groupes de réflexion	Organes directeurs	Médias	Populations touchées
Partenaires fournisseurs de ressources <i>Ressources humaines, financières et techniques</i>	B	B M	B	B	M	B M				
Partenaires de mutualisation des savoirs <i>Information, évaluation et analyse</i>	B M	B M O	B M O	B M	B M O	B M O	B M O	M		
Partenaires d'élaboration des politiques et de gouvernance <i>Politiques et gouvernance en général, politiques régionales et nationales de lutte contre la faim et de nutrition, et gestion de la lutte contre la faim et gouvernance institutionnelle</i>	B M	M O	M O		M O	M O	O	M		
Partenaires de plaidoyer <i>Appui aux activités de sensibilisation</i>	B M	B M O	B M O	B M	B M O	B M O	B M O	M	O	O
Partenaires d'action <i>Conception et mise en œuvre des programmes et des interventions</i>	B		B M	B M	B M					O

RELATION DU PAM AVEC LES ENFANTS, LES FEMMES ET LES HOMMES AUXQUELS IL VIENT EN AIDE

36. La relation la plus importante pour le PAM est celle qu'il entretient avec les enfants, les femmes et les hommes auxquels il vient en aide. Cette relation guide l'ensemble de ses programmes, de ses politiques et de ses activités.
37. Dans le cadre de sa démarche de partenariat, le PAM cherche à faire participer les populations touchées à la conception, au suivi et à l'évaluation de ses activités et à mettre en place des processus susceptibles de renforcer la responsabilité envers les populations touchées, de façon à mener des programmes efficaces.
- En matière de conception des programmes, le PAM écoute, consulte et fait intervenir les intéressés dès le départ, en intégrant leurs observations au fur et à mesure et en rendant compte des résultats obtenus.
 - S'agissant de la responsabilité envers les populations touchées, le PAM défend une action concertée en sa qualité de président de l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations chargée de cette question et de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels. Ce travail l'amène notamment à élaborer des cadres de responsabilité précis et à assurer le déploiement rapide de spécialistes et de coordonnateurs, ce qui constitue l'un des services communs fournis à la communauté d'aide humanitaire.

RELATIONS DU PAM AVEC LES GOUVERNEMENTS

38. Les relations du PAM avec les gouvernements entrent dans trois catégories, qui ne s'excluent pas mutuellement:
- les relations avec les gouvernements hôtes, y compris les gouvernements des pays à revenu intermédiaire, que le PAM appuie au moyen de programmes d'assistance – le PAM est depuis longtemps un partenaire de confiance pour plus de 70 pays bénéficiaires;
 - les relations avec les gouvernements donateurs qui soutiennent activement le PAM – les gouvernements demeurent le groupe de soutiens financiers le plus important du PAM. Les relations du PAM avec ce groupe sont guidées par le document intitulé "Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1). Les gouvernements ont en moyenne contribué directement à hauteur de 90 pour cent environ des ressources annuelles du PAM au cours des cinq dernières années;
 - les relations avec les États membres des organes directeurs du PAM, tels que le Conseil.
39. La nature des relations avec les gouvernements change. À la suite des réunions du Forum de haut niveau tenues à Paris, Accra et Busan, le PAM, en collaboration avec d'autres acteurs majeurs, a dû répondre au besoin de décentralisation, de responsabilité accrue à l'égard des gouvernements et de partenariats locaux plus innovants. Cette évolution se retrouve déjà dans des initiatives telles que la Mutuelle panafricaine de gestion des risques.

Gouvernements hôtes

40. Le PAM s'emploie à renforcer ses partenariats avec les gouvernements hôtes en recherchant à chaque fois les possibilités permettant aux parties de combiner et d'exploiter au mieux des ressources complémentaires, tout en partageant les risques, les responsabilités

et les obligations redditionnelles. Il s'agit notamment d'établir des partenariats à plus long terme, dans lesquels le PAM est mieux préparé à gérer les questions de transition et de transfert des responsabilités aux autorités et aux communautés locales. Dans les pays à revenu intermédiaire, le PAM adopte de plus en plus un rôle de catalyseur en développant les connaissances locales et en améliorant les capacités techniques qui renforcent les systèmes publics de suivi, d'analyse et de cartographie de l'insécurité alimentaire, de réduction des risques de catastrophe, de programmation et d'intégration de la nutrition dans les filets de protection sociale.

Gouvernements donateurs

41. Le renforcement des partenariats entre le PAM et les gouvernements donateurs exige des deux parties qu'elles créent les conditions propices à un dialogue transparent, à la confrontation des expériences et à la mutualisation des connaissances, tout en étant davantage complémentaires dans leurs démarches respectives. Le PAM s'efforcera d'approfondir les partenariats conclus avec les gouvernements donateurs, notamment au moyen d'un dialogue ouvert et de consultations régulières. Sur la base des principes énoncés dans les Bonnes pratiques de financement humanitaire (*Good Humanitarian Donorship*) et conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et au Programme d'action d'Accra (2008), le PAM consultera les gouvernements donateurs sur la façon d'assouplir l'affectation des ressources et de rendre celles-ci plus prévisibles. Le PAM s'emploiera également à élargir sa base de donateurs.

Organes directeurs du PAM

42. Le PAM reconnaît que la relation avec ses organes directeurs ne peut être définie comme un partenariat en raison du rôle que jouent ces derniers en matière de gouvernance et de leurs responsabilités. Cette relation bénéficie toutefois d'une démarche de partenariat. Il existe une relation de cause à effet établie entre l'efficacité avec laquelle les dispositifs de gouvernance d'une organisation permettent de *donner le ton au sommet* et l'efficacité de l'organisation proprement dite. En outre, la qualité de la relation du Secrétariat avec ses organes directeurs est essentielle pour respecter les trois piliers d'une gouvernance efficace que sont la transparence, la confiance et la compréhension. Le PAM continuera de prendre des mesures pour apporter un appui solide à ses organes directeurs.

PARTENARIATS DU PAM AVEC LES ORGANISATIONS RÉGIONALES

43. Les organisations régionales jouent un rôle de plus en plus important dans le combat visant à éradiquer la faim et à rétablir la sécurité alimentaire. La collaboration entre le PAM et ces organisations est cruciale pour tenir compte des priorités régionales dans la mission du PAM et vice versa. Le PAM continuera d'apporter son appui et de collaborer à des initiatives régionales, en fournissant des avis techniques d'experts et des conseils en matière de politiques dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence, de l'évaluation des besoins, des filets de protection sociale (alimentation scolaire, par exemple), des réserves alimentaires stratégiques, de la logistique, de la sécurité alimentaire et de la nutrition, tout en mettant l'accent sur la réalisation d'objectifs tendant à renforcer l'égalité entre les sexes. Il resserrera les relations avec les principales organisations régionales conformément à ses principes de partenariat stratégique.

PARTENARIATS DU PAM AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

44. Le PAM a acquis une grande expérience de la collaboration avec le secteur privé, que ce soit à travers ses activités de mobilisation de fonds ou pour accéder aux connaissances et compétences spécifiques dont disposent les entreprises commerciales. L'avantage de la coopération avec le PAM pour les partenaires privés tient à la satisfaction que les entreprises et leur personnel retirent de leur contribution active à l'amélioration de la vie des personnes démunies dans le monde. Le PAM est très sélectif dans le choix de ses partenaires du secteur privé. Il recherche des partenariats ayant une portée et un impact maximums et apportant des solutions de développement à plus long terme aux populations les plus pauvres. À sa session annuelle de 2013, le Conseil a approuvé la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2013-2017.

PARTENARIATS DU PAM AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

45. Chaque année, le PAM collabore avec 1 500 à 2 000 organisations de la société civile, dont la majorité sont des ONG locales à assise communautaire. La plupart de ces relations sont quasi-contractuelles, le PAM externalisant les opérations locales à des ONG nationales ou internationales. Les consultations annuelles avec les ONG partenaires, qui ont débuté en 1995 ont subi une importante transformation ces deux dernières années. Ces réunions, auxquelles participent plus d'une centaine d'ONG, ont désormais lieu au niveau des directeurs. Elles continueront d'être l'une des composantes clés de la coopération du PAM avec les ONG partenaires.

46. Compte tenu du nombre considérable d'ONG avec lesquelles le PAM travaille, il est nécessaire de distinguer plus clairement les relations entretenues avec les grandes ONG, qui sont souvent internationales, de celles menées avec les organisations plus petites, lesquelles sont souvent nationales. Les grandes ONG sont plus à même d'engager des ressources et de partager les risques dans le cadre des partenariats avec le PAM, ce qui est susceptible de permettre des niveaux de collaboration différents. Les ONG plus petites, elles, peuvent offrir des occasions d'attirer davantage l'attention sur l'importance de l'accroissement des capacités locales et de mobiliser des fonds supplémentaires à cette fin, en particulier après une situation d'urgence. Le renforcement du rôle des bureaux régionaux du PAM ouvre à celui-ci la possibilité de mieux définir les rôles et responsabilités à chaque niveau afin que les bureaux de pays bénéficient de l'information et de l'appui nécessaires pour collaborer plus efficacement.

PARTENARIATS DU PAM AVEC LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Cohérence du système

47. Le changement majeur d'orientation qu'a représenté pour le système des Nations Unies le passage à une plus grande cohérence du système influera sur les niveaux hiérarchiques intervenant dans les processus de décision et d'approbation, en particulier en ce qui concerne les activités relevant de l'initiative "Unis dans l'action". Ce changement implique également de nouvelles procédures de reddition de comptes telles que l'Examen quadriennal complet. Le PAM maximisera les avantages de la mise en œuvre de cet examen s'il collabore et se concerta avec les autres fonds et programmes (dont le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et

l'autonomisation des femmes) sur les principaux aspects de l'opération. Le PAM estime qu'il faudra appuyer ce processus en définissant une répartition des tâches plus claire entre ces institutions dans le cadre des activités de collaboration.

48. La proposition du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies visant à créer un mécanisme des Nations Unies pour la promotion des partenariats est un pas vers une plus grande cohérence de la collaboration à l'échelle du système. Tel qu'il est conçu, ce mécanisme aiderait à renforcer la responsabilisation ainsi que la cohérence, l'efficacité et l'ampleur des partenariats – au niveau mondial comme à celui des pays – et à instaurer un environnement propice à ce type de collaboration au sein du système des Nations Unies.

Comité permanent interorganisations

49. Le Comité permanent interorganisations est une instance humanitaire majeure qui a pour but de définir une politique humanitaire interorganisations et de donner des orientations afin d'apporter des réponses collectives aux crises. De par sa place au premier rang des organisations opérationnelles représentées et en sa qualité d'organisme chef de file de modules d'action groupée, le PAM continuera de jouer un rôle important dans la formulation du programme d'action de ce comité, en particulier dans des domaines relatifs à la préparation aux situations d'urgence et à la résilience, et dans le déroulement des débats influant sur la façon dont le PAM collabore avec l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire.

Direction des modules d'action groupée: logistique, sécurité alimentaire et télécommunications d'urgence

50. Des évaluations récentes confirment l'utilité du travail du PAM à la tête de partenariats mondiaux tels que les modules de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire. L'amélioration de la coordination et de l'affectation des ressources rendue possible par ces partenariats augmente l'impact des activités humanitaires et les avantages procurés à ceux qui ont le plus besoin d'aide. Le PAM a fait la preuve qu'il pouvait mettre au service de ce type de partenariats mondiaux non seulement ses compétences techniques mais aussi son grand esprit d'initiative.
51. Mettant à profit sa réputation de fournisseur de services communs en faveur de la communauté d'aide humanitaire, le PAM examinera avec ses partenaires du système des Nations Unies deux autres domaines dans lesquels il dispose d'un grand savoir-faire et qui offrent des possibilités de collaboration à l'échelle du système, à savoir:
- l'exploitation d'une plateforme de distribution d'aides en espèces et sous forme de bons commune à l'ensemble du système des Nations Unies;
 - la mise en place et la gestion d'installations d'appui administratif, comme des bureaux, dans les situations d'urgence.

Partenariats bilatéraux avec d'autres organismes d'aide humanitaire et de développement

52. Le renforcement des collaborations bilatérales instaurées avec d'autres protagonistes de l'action humanitaire et du développement demeure un élément essentiel de la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat. Parmi les exemples de pratiques optimales figure le solide partenariat opérationnel établi entre le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. L'une des principales caractéristiques de cette collaboration est l'étroite coopération entre les organisations à tous les niveaux, qui est favorisée par les

réunions de haut niveau organisées à intervalles réguliers. Cette collaboration repose sur un mémorandum d'accord détaillé et la désignation au sein de chaque organisation de responsables chargés de tenir à jour l'accord et de résoudre les problèmes et les tensions qui se font jour.

53. Sur la base de ce modèle, le PAM œuvrera en faveur de partenariats plus efficaces avec les organismes des Nations Unies:
- en désignant au sein de son personnel des cadres chargés de gérer les relations avec chaque organisme;
 - en élaborant et en approuvant des "stratégies de coopération" pour tous les partenaires importants, afin de déterminer, à l'échelle institutionnelle, les domaines où la collaboration avec chacun de ces partenaires pourrait apporter une valeur ajoutée;
 - en menant une action concertée pour établir des mémorandums d'accord fructueux avec chaque organisme de façon à préciser les domaines de collaboration et les moyens de résoudre les éventuels désaccords;
 - en définissant une stratégie de communication claire, et si possible conjointe, sur les principales caractéristiques du partenariat.

Collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome

54. La coopération du PAM avec les deux autres organismes établis à Rome est régie par le document intitulé "Grands axes de la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome". Les organismes en question partagent une vision commune du renforcement de la sécurité alimentaire dans le monde. Cette vision appelle à mener une action sur deux fronts, qui consiste à lutter contre la faim au moyen d'une assistance alimentaire, de mesures d'appui nutritionnel et d'instruments de protection sociale, tout en éliminant les causes profondes de la faim et de la pauvreté. Ces organismes appliquent à cet effet un cadre de collaboration reposant sur quatre piliers: le conseil en matière de politiques, la connaissance et le suivi; les opérations; le plaidoyer et la communication; et la collaboration administrative.
55. Les trois institutions sises à Rome ont mené un large éventail d'activités communes dans les domaines de l'action publique, du plaidoyer, des opérations et de l'administration, et elles continueront d'en mettre au point. Divers processus et outils de coordination nouveaux ont été mis en place pour resserrer la collaboration, y compris au PAM, où a été créée une unité spécialisée chargée de la coordination générale avec les organismes sis à Rome. Des progrès ont été accomplis grâce à une collaboration plus étroite entre les chefs et les chefs adjoints des secrétariats du PAM, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Fonds international de développement agricole, et du fait du changement d'orientation entrepris par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale dans le but de parvenir à un financement tripartite équitable.

INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES

56. Par sa coopération avec les institutions financières internationales (Banque mondiale, Fonds monétaire international et banques régionales, notamment), le PAM cherche à partager et enrichir ses connaissances mondiales sur les nouvelles approches de développement et à augmenter les investissements dans les possibilités nouvelles et fondamentales qui s'offrent en matière de programmation. La Banque mondiale, par exemple, a défini deux nouveaux objectifs spécifiques à l'intention du monde du

développement, à savoir: mettre un terme à l'extrême pauvreté en réduisant à 3 pour cent d'ici à 2030 la proportion de personnes qui vivent avec moins de 1,25 dollar É.-U. par jour, et favoriser une prospérité partagée en augmentant les revenus des 40 pour cent de la population les plus pauvres dans chacun des pays en développement. Le partenariat avec le PAM est particulièrement pertinent compte tenu de la priorité accordée aux États fragiles dans le cadre de la réalisation de ces nouveaux objectifs. C'est précisément dans ces États que la Banque mondiale a le plus besoin des moyens dont dispose le PAM sur le plan opérationnel et en matière de renforcement des capacités.

MILIEUX UNIVERSITAIRES ET GROUPES DE RÉFLEXION

57. Le PAM a des partenariats de longue date avec des universités et des instituts de recherche traitant des questions liées à la sécurité alimentaire, à la nutrition, à la santé publique, à la préparation aux situations d'urgence, au développement agricole, aux filets de sécurité, à la sécurité sanitaire des aliments et au contrôle des denrées. Ces partenaires spécialisés ont le savoir-faire et les moyens de mener des travaux de recherche qui maintiennent la lutte contre la faim et la nutrition sur la liste des priorités à l'échelon mondial et d'éclairer l'élaboration des politiques aux niveaux mondial, régional et national. Les résultats des travaux menés permettent de concevoir des politiques et des programmes fondés sur des données probantes tout au long du cycle des projets du PAM. Par ailleurs, la forte présence du PAM sur le terrain et l'accès de celui-ci aux communautés donnent aux chercheurs un point d'entrée pour mener des études approfondies en lien avec les opérations sur le terrain.
58. Le PAM entend s'appuyer sur sa collaboration avec les établissements universitaires et les groupes de réflexion en combinant les activités de plaidoyer, la recherche opérationnelle et le développement des capacités dans le but de s'attaquer à des questions particulières et de contribuer à la poursuite des travaux de recherche consacrés aux questions touchant la sécurité alimentaire et la nutrition.

MÉDIAS

59. L'indépendance éditoriale exige des médias qu'ils gardent une distance, et exclut toute possibilité de partenariat véritable. En revanche, la qualité des relations que le PAM établit avec ces organismes peut considérablement améliorer sa capacité de s'attacher des soutiens et de mobiliser des ressources. Le PAM collabore activement avec les médias traditionnels et numériques par l'intermédiaire des spécialistes en poste dans ses bureaux et de chargés de l'information officiant dans les capitales des donateurs et sur le terrain. La participation des médias est importante, car elle permet de sensibiliser aux activités du PAM, de faire connaître les priorités stratégiques de celui-ci et d'appuyer ses efforts de mobilisation de fonds en attirant l'attention sur les déficits de financement et les besoins en ressources, notamment lors des interventions menées à la suite de crises soudaines.

SECTION IV – Mesures clés nécessaires pour accroître l’efficacité du partenariat au PAM

60. Le PAM a une culture organisationnelle distincte qui s’appuie sur son savoir-faire mondial en matière d’assistance alimentaire. Il poursuit un but bien précis et s’attache à obtenir des résultats clairement définis. Cette forte culture interne lui a permis d’acquérir une solide réputation d’organisation respectueuse de ses engagements.
61. Néanmoins, les attentes de ses partenaires à son égard évoluent. Alors que la communauté internationale place de plus en plus souvent la "viabilité" au centre de ses préoccupations, le développement des capacités et le renforcement de la résilience jouent un rôle essentiel dans tous les aspects du développement et de l’action humanitaire. Il en résulte que la compétence de base initiale du PAM dans le domaine du secours alimentaire d’urgence, tout en étant fondamentale et hautement appréciée, n’est désormais plus qu’une partie de ce que les États membres et les communautés attendent de lui. S’agissant de la culture institutionnelle, cette évolution demande au PAM de privilégier la prise en compte et la compréhension des besoins à long terme, de rechercher des partenaires susceptibles d’apporter des compétences complémentaires des siennes et de se préparer à contribuer à des partenariats et à des programmes sans en assumer la direction.
62. Le défi pour le PAM est de maintenir la qualité de ses opérations de base traditionnelles tout en étant suffisamment souple dans sa façon de travailler pour appuyer plus efficacement des partenariats durables. La culture dominante du PAM doit évoluer encore afin de passer d’une action unilatérale à une action en partenariat pour plus d’efficacité. Ce changement ne se fera pas du jour au lendemain. Il demandera de prendre toute une série de mesures à l’appui de la priorité accrue accordée par le PAM aux partenariats. Les éléments essentiels nécessaires pour contribuer à ce changement de culture sont notamment les suivants:
- engagement de l’encadrement de haut niveau du PAM en faveur des partenariats;
 - clarté dans la communication de la vision, des objectifs et des atouts spécifiques du PAM;
 - méthode de travail ouverte, transparente et concertée;
 - libre partage des connaissances et des savoir-faire (en interne et avec l’extérieur);
 - développement des compétences et des capacités dont a besoin le personnel pour collaborer efficacement;
 - compréhension des divers coûts occasionnés par la mise en place et la gestion de partenariats;
 - mise à disposition du personnel de ressources lui permettant de nouer des partenariats durables.

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

63. Le nouveau Département des services concernant les partenariats et la gouvernance définit l'orientation stratégique des partenariats dans l'ensemble du PAM. Tous les départements du Siège, bureaux régionaux et bureaux de pays du PAM seront responsables et devront rendre compte de l'application de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat, mais le Département joue un rôle moteur dans cette mise en œuvre et dans l'acceptation du changement de culture au sein du PAM, avec l'appui des départements du Siège et des bureaux régionaux.
64. Les principaux éléments de la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat sont les suivants:
- stratégie – rechercher et identifier les partenaires actuels, potentiels et souhaitables;
 - plaidoyer – positionner et promouvoir le PAM en tant que partenaire efficace;
 - coopération – déterminer les objectifs que poursuit le PAM en travaillant avec un ou plusieurs partenaires dans le cadre de *stratégies de coopération* formelles;
 - accord – déterminer ce qui peut être réellement négocié et convenu avec les partenaires et quelle forme d'accord convient le mieux à la relation;
 - gestion des relations – établir la meilleure méthode possible pour gérer la relation générale avec les partenaires importants susceptibles de concerner un grand nombre d'unités dans l'ensemble de l'organisation;
 - gestion des partenariats – gestion au jour le jour de certains partenariats;
 - appui apporté aux bureaux et au personnel en matière de mise en œuvre des partenariats – indications et conseils sur les outils.

Stratégie et plaidoyer

65. La stratégie institutionnelle en matière de partenariat, renforcée le cas échéant par des stratégies plus ciblées sur des groupes de partenaires ou des régions en particulier, constitue la base de la coopération stratégique avec les partenaires. Le PAM continuera de mettre en valeur ce qui fait de lui un partenaire efficace, en s'appuyant sur une compréhension claire de ce qu'il a à offrir et à gagner dans le cadre de ses partenariats.

Stratégies de coopération

66. Le PAM établira un processus visant à élaborer et à prendre en compte en interne des "stratégies de coopération" avec les principaux partenaires ou groupes de partenaires à tous les niveaux. Ces stratégies l'aideront à définir et à choisir, à l'échelle institutionnelle, les domaines dans lesquels la collaboration avec un partenaire ou un groupe de partenaires spécifique peut apporter une valeur ajoutée. Les stratégies de coopération comprendront les éléments suivants:
- un inventaire des relations entretenues jusqu'ici;
 - les domaines à valeur ajoutée potentielle pour le PAM;
 - les principales mesures nécessaires pour nouer une relation plus forte, y compris à travers la participation de la haute direction et du temps qu'elle consacre à ces questions;

- les conséquences en termes de ressources qu'entraînent la mise en place et la gestion de la relation;
- les risques courus et la façon dont ils peuvent être gérés.

Accords de partenariat

67. Les relations de collaboration du PAM sont régies par diverses formes d'accord, qui vont des accords de partenariat sur le terrain signés avec des partenaires coopérants par un bureau de pays aux mémorandums d'accord de haut niveau conclus avec d'autres organismes des Nations Unies, des acteurs du secteur privé, des gouvernements ou des institutions internationales et régionales.
68. Les types de partenariat diffèrent selon la forme de l'accord afin de tenir compte des divers niveaux de participation et de responsabilité (un arrangement mutuel d'échange de connaissances ne débouchera pas, par exemple, sur le même type de partenariat qu'un arrangement de financement). À terme, les accords doivent servir un objectif stratégique clair. Pour l'heure, toutefois, certains mémorandums d'accord mondiaux sont trop généraux pour avoir une quelconque utilité en dehors d'un vague engagement à coopérer, tandis que d'autres ont été signés il y a de nombreuses années. Il est également nécessaire de faire en sorte que les mémorandums d'accord de haut niveau signés avec les partenaires mondiaux aient une signification claire au niveau des pays.
69. Le PAM fera un inventaire systématique des accords de partenariat existants afin d'en définir une typologie précise et de déterminer la meilleure façon de les utiliser, de rechercher des bonnes pratiques et des similitudes dans l'élaboration et l'application de ces accords et d'établir des modèles pour chaque type d'accord nécessaire.

Gestion des relations

70. Le PAM désignera des "responsables" pour chaque grand partenaire mondial et régional. Ces responsables seront chargés des tâches suivantes:
- passer et entretenir des accords efficaces qui saisissent l'essence du partenariat;
 - établir la liaison avec les collègues du PAM qui mettent en œuvre le partenariat dans le pays ou à l'échelle de la région, et recueillir des informations auprès d'eux;
 - résoudre les éventuels problèmes pour s'assurer de la bonne santé du partenariat et en tirer le plus d'avantages possibles.

Gestion des partenariats

71. La gestion, le suivi et l'évaluation des partenariats continueront d'être délégués aux membres du personnel du PAM les plus directement concernés par le travail en collaboration.

APPUI À LA MISE EN ŒUVRE

Appui aux bureaux de pays

72. La responsabilité première de l'appui apporté au travail de partenariat engagé par les bureaux de pays relève du niveau régional. Les bureaux régionaux élaboreront leurs propres stratégies pour inscrire la coopération avec les partenaires dans les contextes régional et national.
73. Le PAM créera un centre de ressources de partenariat pour conseiller tous les bureaux et les aider à rechercher, établir, entretenir et réviser des relations efficaces. Ce centre sera installé au Siège dans un premier temps, mais il sera ensuite décentralisé au niveau régional. Des membres du personnel spécialisés apporteront les connaissances et le savoir-faire nécessaires aux niveaux régional et national, où se situent les principaux responsables des décisions relatives au choix et à la gestion des partenariats.

Formation et perfectionnement

74. La formation et le perfectionnement du personnel du PAM sont essentiels pour élaborer une démarche de partenariat efficace et stratégique dans l'ensemble de l'institution. L'examen et l'évaluation du travail en partenariat de l'institution montrent que son personnel est très apprécié par les partenaires pour son intégrité, sa qualité et son engagement⁶. Pourtant, il est nécessaire d'améliorer la préparation du personnel pour l'aider à faire face à la complexité des relations multipartites, et la formation à cet effet sera conçue et mise en œuvre au niveau du Siège et sur le terrain. Les principaux aspects à approfondir sont les connaissances techniques dans de nouvelles disciplines, l'expérience des partenariats (compétences et principes, par exemple), les techniques d'élaboration de politiques, de plaidoyer et de renforcement des capacités (donner les moyens de faire, plutôt que faire soi-même) et les connaissances en matière de suivi. Ces initiatives sont conformes à la vision énoncée dans la stratégie du PAM en matière de personnel, qui préconise de doter les employés des compétences et des moyens nécessaires pour travailler plus efficacement en partenariat.

Gestion des connaissances

75. La gestion d'un très large éventail de partenariats complexes au sein d'une organisation mondiale pose d'importants défis liés à la gestion des informations et des connaissances relatives à ces relations. Le PAM déterminera les principales connaissances et compétences dont le personnel (à tous les niveaux) a besoin pour respecter les engagements pris par l'institution dans le cadre de ses partenariats. Le service responsable, le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance, fournira le soutien, les documents et les directives nécessaires pour organiser des cours de formation et de perfectionnement permettant au personnel d'acquérir certaines compétences indispensables pour travailler en partenariat, notamment dans les domaines de la communication, de la négociation et de la médiation.

⁶ *Evaluation Top 10 Lessons: Working in Partnership*, Lesson 7, p. 15. Bureau de l'évaluation du PAM, juillet 2013 (disponible à l'adresse <http://docustore.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp258943.pdf>).

Suivi, évaluation et établissement des rapports

76. Les partenariats ne sont pas statiques: les circonstances dans lesquelles se déroulent les opérations changent, et les partenariats évoluent en conséquence pour obtenir des résultats. Il est donc essentiel de bien suivre cette évolution.
77. En application des recommandations issues du Rapport annuel sur l'évaluation en 2012 et conformément aux directives de suivi et d'évaluation du PAM, ce dernier fera en sorte que son Cadre de résultats stratégiques et son Cadre de résultats de gestion comprennent des énoncés de résultats et des indicateurs destinés à mesurer les différents aspects du partenariat au niveau des projets et de l'institution. La définition d'une priorité de gestion consacrée au partenariat, applicable à partir de 2014, va aussi clairement dans le sens d'une prise en compte de la question dans l'ensemble de l'organisation. Les énoncés de résultats et les indicateurs de performance clés utilisés pour suivre l'efficacité des partenariats seront affinés à la lumière de l'expérience acquise.

RESSOURCES

78. Les ressources nécessaires pour élaborer la stratégie et guider sa mise en œuvre initiale ont été prises en compte dans les évolutions stratégiques mentionnées dans le Plan de gestion pour 2014-2016. Le besoin d'investissements supplémentaires sera évalué et présenté dans les Plans de gestion futurs. Le PAM entend essayer de compenser le coût de l'amélioration des partenariats par les économies dégagées grâce à la rationalisation des processus internes de collaboration.

ANNEXE

EXPOSÉ DES ATOUTS SPÉCIFIQUES DU PAM À L'INTENTION DES PARTENAIRES

1. Le PAM est en première ligne de l'action humanitaire que mènent les organismes des Nations Unies et vient en aide à des millions de personnes auxquelles il apporte des solutions concrètes, innovantes et pragmatiques pour lutter contre l'insécurité alimentaire.
2. Il met en œuvre diverses interventions en faveur de la sécurité alimentaire spécialement conçues pour soutenir les initiatives des gouvernements et renforcer la résilience des populations vulnérables, et offre un filet de sécurité mondial de dernier ressort aux personnes touchées par les crises humanitaires.
3. S'appuyant sur ses quatre grandes forces – son personnel, sa présence sur le terrain, ses partenariats et sa performance –, il obtient des résultats en tirant parti de son savoir-faire, de sa capacité à mener des opérations de grande ampleur, de sa flexibilité, de sa réactivité, ainsi que de sa gestion transparente et responsable axée sur les résultats.

Compétences techniques

4. Membres du personnel: les hommes et les femmes dévoués qui travaillent pour le PAM mettent à profit un éventail exceptionnel de compétences techniques dans les domaines suivants: accès à des aliments nutritifs, logistique, télécommunications, sécurité alimentaire, évaluation des besoins, reconstruction à la suite des crises et développement des capacités à plus long terme.
5. Ciblage efficace: le PAM doit déterminer où se trouvent les personnes souffrant de la faim, combien elles sont, la gravité de leur situation et où le problème de la faim pourrait se poser à l'avenir. La réponse à ces questions lui permettra d'adapter ses programmes et de cibler son assistance. Son remarquable système d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité fait appel à des technologies pointues et permet de faire parvenir l'assistance alimentaire aux personnes les plus vulnérables, en tenant compte du sexe et de l'âge ainsi que de la façon dont ces paramètres influent sur la vulnérabilité des intéressés. Ce système est utilisé par plus de 150 analystes à travers le monde.
6. Une grande expérience du travail en collaboration: le PAM s'emploie à maximiser les avantages procurés aux bénéficiaires en participant à des partenariats opérationnels et à des partenariats de mutualisation des connaissances avec des organisations offrant des compétences et des ressources complémentaires, notamment d'autres organismes des Nations Unies, des ONG, des entreprises privées, des fondations internationales et des instituts de recherche. À l'échelle mondiale, le PAM est l'un des principaux protagonistes du système international d'action groupée des Nations Unies en sa qualité de chef de file des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et de co-chef de file, avec la FAO, du module de la sécurité alimentaire. Au niveau local, il collabore avec les gouvernements hôtes et avec plus de 2 000 ONG et autres organisations à assise communautaire pour fournir une assistance alimentaire aux bénéficiaires.

Ampleur des interventions

7. Capacité mondiale: le PAM est le mieux armé pour assurer une assistance alimentaire et la transposer à plus grande échelle si nécessaire dans les environnements difficiles et dans bien des cas dangereux. Il dispose de 13 500 agents répartis dans 75 pays à travers le monde.

Neuf membres du personnel sur dix travaillent sur le terrain, souvent dans les pays les plus pauvres et les plus fragiles.

8. **Présence en première ligne:** le PAM est fier de sa forte présence sur le terrain, qui permet à son personnel de rester proche des enfants, des femmes et des hommes auxquels il vient en aide et d'entretenir des relations étroites avec d'autres parties prenantes locales. S'appuyant sur ses 350 antennes locales et son vaste réseau d'ONG partenaires locales, le PAM suit rigoureusement la distribution de l'assistance alimentaire et surveille de près l'état nutritionnel des bénéficiaires.
9. **Champ d'intervention:** son rayon d'action et ses moyens exceptionnels permettent au PAM de fournir des vivres à environ 100 millions de personnes dans 80 pays. L'année dernière, 3,5 millions de tonnes de vivres ont été distribuées grâce aux contributions en espèces et en nature des donateurs et partenaires; 844 millions de dollars ont été consacrés à l'achat de denrées alimentaires dans 75 pays en développement, le PAM réaffirmant ainsi sa volonté de lier l'aide alimentaire au développement local; et 24,7 millions d'enfants ont reçu de la nourriture dans le cadre de projets de repas scolaires, illustration de la participation du PAM aux programmes de nutrition et de reconstruction à long terme. Dans ses activités d'appui alimentaire et nutritionnel, le PAM s'efforce de tenir compte des disparités entre hommes et femmes et de les réduire.

Flexibilité et réactivité

10. **Transposition des opérations à plus grande échelle pour répondre aux nouveaux besoins:** le PAM a démontré qu'il savait adapter rapidement ses opérations en fonction de l'évolution des besoins. Son haut niveau de préparation aux crises est étayé par les fichiers d'agents susceptibles d'être déployés dès le déclenchement d'interventions d'urgence de grande ampleur.
11. **Capacité opérationnelle à l'échelle mondiale:** le PAM gère six entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies répartis de manière stratégique dans le monde entier. Lorsqu'une crise survient, le matériel de secours peut être acheminé de manière efficiente partout dans le monde jusqu'aux zones touchées sous 24 à 48 heures.
12. **Accès aux populations démunies:** de par son rôle de chef de file dans le domaine de la logistique, le PAM permet à la communauté internationale d'aide humanitaire d'accéder aux zones reculées dans les situations d'urgence, quand les routes sont difficilement praticables ou que les infrastructures sont détruites. Le PAM est aussi le chef de file du module des télécommunications d'urgence et fournit à ce titre des services informatiques et des possibilités de connexion indispensables aux acteurs humanitaires, dans les 48 heures suivant une catastrophe.

Gestion axée sur les résultats

13. **Grande culture du résultat:** le PAM est considéré dans le monde entier comme une organisation qui honore ses engagements, souvent dans des circonstances exceptionnelles.

14. Importance accordée à l'impact des interventions: la collaboration du PAM avec ses partenaires de financement contribue activement à la réalisation des objectifs des donateurs en matière d'action humanitaire et de développement. L'action qu'il mène pour contribuer à éradiquer la faim dans le monde participe directement à la concrétisation d'engagements tels que la réduction de la pauvreté, la pérennisation de la croissance et la consolidation de la paix sous l'angle de la sécurité commune. Grâce à son rayon d'action et aux moyens sans équivalent dont il dispose, le PAM peut mettre en relief l'assistance fournie par les donateurs, et sa gestion financière rigoureuse garantit une valeur ajoutée pour ces derniers et des avantages optimaux pour les bénéficiaires.

Gestion responsable et transparente

15. Rigueur de la gestion financière, du contrôle interne et de la comptabilité: le PAM a été le premier organisme des Nations Unies à mettre en œuvre les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Tous les ans, il publie une déclaration d'assurance sur l'efficacité du contrôle interne, et il dispose de divers organes de contrôle qui permettent de veiller à ce que tous les aspects des opérations menées au Siège et sur le terrain soient soumis régulièrement à une vérification et une évaluation indépendantes. Pour appuyer ses interventions dans le monde entier aussi efficacement que possible, le PAM gère une infrastructure administrative simplifiée et efficiente, qui se caractérise par un haut degré de transparence et de responsabilité.
16. Utilisation optimale des ressources: le PAM s'efforce de toujours tirer le meilleur parti des ressources dont il dispose pour venir en aide à ses bénéficiaires.
17. Intégrité: le personnel du PAM est apprécié par les organisations partenaires pour sa fiabilité, son sens des responsabilités et son intégrité.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ONG	organisation non gouvernementale