

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 13–15 février 2012

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 6 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.1/2012/6-B/Add.1/Rev.1

15 février 2012

ORIGINAL: ANGLAIS

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA FAÇON DONT LES BUREAUX DE PAYS DU PAM S'ADAPTENT AUX CHANGEMENTS

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 mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur, RMP*:	M. C. Kaye	tél.: 066513-2197
Conseiller principal pour les programmes, OD**:	M. P. Rodrigues	tél.: 066513-2361
Conseillère pour les programmes, RMP:	Mme K. Oppusunggu	tél.: 066513-3068

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

* Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle

** Département des opérations

CONTEXTE

1. L'adaptation au changement fait partie intégrante du rôle et des responsabilités du PAM tandis qu'il s'efforce de trouver des solutions au problème de la faim. Toutefois, la capacité d'adaptation dépend de dynamiques internes et externes. Le PAM n'est certes pas en mesure de contrôler les facteurs extérieurs, mais son orientation stratégique peut permettre aux unités fonctionnelles des bureaux de pays de s'adapter aux changements et de les gérer efficacement. Le passage stratégique de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire manifeste la ferme volonté du PAM d'appuyer l'ajustement et l'adaptation des bureaux de pays face à l'évolution des facteurs extérieurs.
2. La présente évaluation permet de mieux comprendre comment les bureaux de pays se sont adaptés pour tenir compte des changements que les dynamiques internes comme externes les ont poussés à apporter. Étant donné qu'elle est axée sur les bureaux de pays n'ayant pas participé aux interventions menées pour faire face à des situations d'urgence de grande ampleur, l'analyse figurant dans l'évaluation constitue une étude normative s'appliquant davantage à un contexte de développement.
3. La direction se félicite de l'évaluation et salue sa contribution au renforcement du processus de changement au PAM, même si elle n'adhère pas à l'ensemble de l'analyse ni à toutes les recommandations formulées. Ses réponses aux recommandations qui ont été faites et les mesures qu'elle a prises pour y donner suite sont présentées dans le tableau ci-après.

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA FAÇON DONT LES BUREAUX DE PAYS DU PAM S'ADAPTENT AUX CHANGEMENTS

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1: préciser clairement la base sur laquelle les efforts déployés par le PAM en faveur du changement sont envisagés et mis en œuvre, notamment définir les engagements essentiels, les priorités programmatiques et les cadres directeurs, et expliquer les liens entre les activités prévues dans le nouvel environnement et le mandat du PAM. Pour garantir que les mesures d'adaptation répondent aux objectifs organisationnels et améliorent l'acceptation, la légitimité et les capacités, il est crucial que le changement s'appuie sur des fondements clairs. Il faudrait préciser les besoins fondamentaux et les problèmes au regard desquels le PAM s'engage, ainsi que les buts précis visés. Il faudrait définir les principales activités relatives aux programmes que le PAM va s'attacher à mener et pour lesquelles il va se doter de certaines compétences. Il faudrait lever les ambiguïtés que peuvent percevoir les parties prenantes au sujet du mandat du PAM dans le nouvel environnement; le mandat peut sembler clair au niveau central, mais ne pas l'être pour les partenaires sur le terrain.</p>	Département des opérations	<p>La recommandation n'est pas partagée.</p> <p>Compte tenu de l'approbation du Plan stratégique, la direction estime que les efforts que le PAM déploie en faveur du changement sont parfaitement légitimes et qu'il bénéficie de l'appui de son Conseil d'administration à cet égard. Les mesures prises pour instituer les changements sont bien documentées, dûment prises en considération et approuvées en conséquence.</p> <p>Outre les procédures officielles mises en œuvre par le biais des structures de gouvernance du PAM, un travail considérable a été entrepris dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour démontrer la volonté de changement, renforcer les capacités nécessaires et mettre en œuvre les changements. Les exemples les plus frappants sont l'utilisation des transferts monétaires et des bons d'alimentation, et l'initiative Achats au service du progrès.</p> <p>La direction convient cependant qu'il faudrait continuer de s'efforcer de remédier au fait que certaines parties prenantes comprennent et interprètent différemment les initiatives de changement du PAM. Pour ce faire, il faudra instaurer un dialogue plus structuré, tant au Siège que dans les bureaux de pays, dans le cadre de l'élaboration des stratégies et programmes de pays, et utiliser une large gamme de médias.</p>	En cours
<p>Recommandation 2: renforcer les processus internes de gestion du changement. Il faudrait définir une approche institutionnelle de la gestion du changement. Il conviendrait à cet effet de prendre des mesures pour améliorer les capacités de définition d'une vision, préciser les buts et les engagements organisationnels, poursuivre l'analyse dynamique des questions liées à la faim pour mettre en évidence la nécessité du changement, renforcer les mécanismes qui permettent de résoudre efficacement les problèmes, et améliorer les synergies entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège, à l'appui de la gestion du changement. Il faudrait en particulier se pencher sur le renforcement des méthodes d'encadrement et sur les changements structurels qui amélioreront la réalisation des objectifs axés sur les résultats.</p>	Bureau du Directeur exécutif	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Un examen interne des processus de changement sera réalisé, en coopération avec toutes les unités du Siège, pour appuyer la gestion du changement. Un mécanisme supplémentaire sera mis en place pour définir clairement les buts et les engagements organisationnels, notamment dans le domaine de la faim, afin d'améliorer les synergies entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège.</p>	Décembre 2012

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA FAÇON DONT LES BUREAUX DE PAYS DU PAM S'ADAPTENT AUX CHANGEMENTS

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 3: renforcer les mesures prises pour mobiliser un appui et bâtir un consensus en faveur du changement. Il faudrait étudier les moyens de renforcer les structures et les fonctions pour que tous les efforts organisationnels appuient le changement. Une action en ce sens devrait viser à emporter l'adhésion de toutes les parties prenantes, à garantir que des cadres directeurs suffisants soient en place et à mener une action concertée pour répondre aux besoins concernant les nouvelles aptitudes. Le changement sera probablement plus facilement accepté s'il bénéficie du soutien du PAM dans son ensemble.</p>	Bureau du Directeur exécutif	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Sur la base des conclusions de l'examen des processus de changement, le PAM remaniera les arrangements structurels et les fonctions au Siège et sur le terrain pour appuyer le changement, notamment en renforçant les cadres directeurs.</p>	Juin 2013
<p>Recommandation 4: combler le déficit de financement des activités autres que celles s'inscrivant dans les situations d'urgence. Il faudrait mobiliser un effort exceptionnel, avec le Conseil d'administration, les donateurs et d'autres gouvernements, pour établir des mécanismes permettant d'obtenir un financement plus stable, en vue d'accroître les moyens dont dispose le PAM pour s'attaquer, en particulier, à des problèmes liés à la faim dans les contextes autres que les situations d'urgence et les périodes de transition.</p>	Division des relations avec les gouvernements donateurs/ bureaux régionaux/ bureaux de pays	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM continue de plaider en faveur de contributions plus souples, prévisibles et en temps utile assises sur une base plus large de donateurs. En février 2010, le Conseil a pris note de la stratégie de financement du PAM intitulée "Mobilisation des ressources dans un environnement en mutation" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1), qui définit une feuille de route pour faire en sorte que le PAM obtienne des ressources prévisibles et à la hauteur des besoins, en particulier pour les opérations engagées dans des contextes autres que les situations d'urgence et les périodes de transition. La stratégie repose sur six piliers: gouvernements hôtes; économies émergentes; fonds thématiques et multi-donateurs des Nations Unies; nouveaux circuits de financement des pays du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques; donateurs actuels; et secteur privé.</p>	En cours
<p>Recommandation 5: lancer une initiative spéciale pour relever les défis principaux et combler les lacunes qui entravent l'initiative de changement en cours:</p> <p>i) Intensifier l'action actuelle visant à combler les lacunes dans le domaine du personnel.</p>	Division des ressources humaines	<p>i) La recommandation est acceptée en partie.</p> <p>Dans le contexte de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et de l'évolution de l'environnement de l'aide, le PAM analyse ses effectifs dans une perspective d'adaptation à l'évolution des besoins. Les conclusions de l'examen seront intégrées dans le processus de révision de la stratégie des ressources humaines du PAM dans le cadre du Plan stratégique.</p>	Janvier 2013

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA FAÇON DONT LES BUREAUX DE PAYS DU PAM S'ADAPTENT AUX CHANGEMENTS

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>ii) Étudier et renforcer la structure et les systèmes qui guident et soutiennent l'action de changement des bureaux de pays; ce point s'applique aux fonctions du Siège et aux bureaux régionaux qui manquent de ressources.</p>	<p>Département des opérations</p>	<p>ii) La recommandation est acceptée.</p> <p>Lors de la réunion mondiale d'octobre 2011, les directeurs de pays ont montré que les nouveaux processus et outils d'assistance alimentaire étaient devenus opérationnels, mais qu'un soutien supplémentaire s'imposait pour gérer le processus de changement. Le PAM étudie actuellement ses fonctions opérationnelles, notamment le rôle que jouent les divisions du Siège et les bureaux régionaux pour soutenir les bureaux de pays, afin d'orienter au plus près l'action de changement en cours au niveau des pays.</p>	<p>Juillet 2012</p>
<p>iii) Lancer un processus à durée limitée visant à conclure de nouveaux accords de partenariat avec les principaux partenaires ayant une pertinence dans les situations autres que les situations d'urgence, et en particulier avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; collaborer avec ces deux partenaires devrait contribuer à améliorer l'efficacité et à éviter les conflits liés aux attributions.</p>	<p>Division de relations multilatérales et rapports avec les ONG</p>	<p>iii) La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM continue de travailler avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole dans le cadre d'une stratégie de collaboration des institutions ayant leur siège à Rome, que le Conseil a approuvée en novembre 2009 (WFP/EB.2/2009/11-C). Les objectifs de la stratégie sont les suivants: collaborer autour d'une vision commune pour s'attaquer à l'insécurité alimentaire en tenant compte des avantages comparatifs de chaque organisation et d'une approche double permettant de faire face aux besoins immédiats et à long terme nécessaires pour lutter contre la faim et la pauvreté; renforcer les capacités des institutions afin d'offrir des orientations et un soutien à la communauté internationale; et aider les pays membres à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.</p> <p>Le PAM soutient aussi l'Équipe spéciale de haut niveau du Secrétaire général sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire. Il collabore avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance à travers le Cadre d'action global.</p> <p>Les partenariats stratégiques avec les organismes des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods continuent d'être prioritaires pour le PAM. De nouveaux mémorandums d'accord ont été signés avec le Fonds des Nations Unies pour la population en décembre 2010, et avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement en avril 2011; une stratégie conjointe faisant appel au potentiel des femmes rurales pour sortir les communautés de la faim et du besoin a été définie d'un commun accord, avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme; et les mémorandums d'accord passés avec le Haut-Commissariat des</p>	<p>Recommandation appliquée, et améliorations en cours</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA FAÇON DONT LES BUREAUX DE PAYS DU PAM S'ADAPTENT AUX CHANGEMENTS

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
		<p>Nations Unies pour les réfugiés en janvier 2011 et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance en avril 2011 ont été actualisés pour correspondre aux réalités opérationnelles. On s'efforce de conclure des accords de partenariats avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire international.</p> <p>Ces partenariats renforcent l'engagement du PAM aux côtés du Groupe des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'initiative "Unis dans l'action".</p>	