



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 28 février-2 mars 2022

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 21 janvier 2022	WFP/EB.1/2022/6-B/Add.1*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
<i>*Nouvelle parution pour raisons techniques le 3 février 2022</i>	Pour examen

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

Réponse préliminaire de la direction aux points soulevés dans le rapport succinct de l'évaluation de la riposte du PAM à la pandémie de COVID-19

1. Le PAM salue la démarche novatrice "d'analyse évolutive rétrospective" suivie dans le cadre de l'évaluation de la riposte à la pandémie de COVID-19. L'évaluation a permis de déterminer à quel point les capacités, les systèmes, les structures et les procédures du PAM ont pu s'adapter et faire face aux impératifs dictés par la brusque apparition de la pandémie et sa propagation à l'échelle mondiale.
2. Le PAM apprécie tout particulièrement que l'évaluation ait eu recours aux entretiens. Ceux-ci ont non seulement donné à un personnel débordé l'occasion d'être tenu informé de questions qu'il avait encore présentes à l'esprit mais ont aussi permis d'attirer l'attention des acteurs et de la direction sur sa détermination sans précédent à "rester pour mener sa tâche à bien".
3. En raison de la nature transversale des considérations présentées par l'évaluation, la direction aura besoin de temps pour préparer une réponse complète et détaillée, qu'elle prévoit de soumettre à la session annuelle du Conseil de 2022. Dans l'intervalle, le présent document, qui expose la réaction initiale de la direction à l'évaluation, est soumis au Conseil pour examen.

Coordonnateurs responsables:

M. A. Abdulla
Directeur exécutif adjoint
Tél.: 066513-2401

M. F. Curran
Directeur
Bureau du Directeur exécutif adjoint
Tél.: 066513-2682

Points à examiner

4. De manière générale, l'évaluation corrobore la direction que le PAM entend prendre dans le futur. Certains des points présentés pour examen ont été intégrés dans le Plan stratégique récemment approuvé, notamment ceux concernant le repositionnement du PAM et son rôle durant la phase de redressement après la COVID-19. La manière dont ce repositionnement s'effectuera sera détaillée dans l'analyse des documents de politique générale qu'il conviendra d'adapter pour permettre la mise en œuvre du Plan stratégique, telle que l'a demandée le Conseil.
5. Comme en atteste le rapport d'évaluation, le PAM s'est déjà forgé une solide image de "catalyseur de systèmes". L'un des enseignements que l'on peut tirer de la pandémie et de précédentes interventions est qu'il est utile pour le PAM de fournir ses services à la demande et, dans la mesure du possible, en partenariat. Le PAM est attentif au risque d'être soupçonné d'empiéter sur les mandats d'autres organismes et organisations partenaires.
6. Le rôle clé de leader et de catalyseur de systèmes joué par le PAM auprès de la communauté humanitaire ressort clairement de l'évaluation. Fort de la dynamique suscitée par la fourniture de "services communs" (ainsi dénommés durant la riposte à la COVID-19), le PAM renforcera et consolidera son rôle de prestataire de choix. La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement se chargera d'améliorer et d'uniformiser les systèmes et les outils mobilisés durant la riposte dans le but de renforcer la traçabilité, la transparence et l'efficacité des opérations. Une unité administrative a été spécialement établie pour s'employer à consolider la contribution du PAM aux activités de préparation et d'intervention en cas de crise sanitaire, en soutenant des partenaires tels que le Fonds mondial et l'Organisation mondiale de la Santé mais aussi en développant les propres capacités d'entreposage et de transport thermosensibles du PAM. À terme, l'objectif final est de faire du PAM un partenaire fiable et digne de confiance en mesure de fournir des services liés à la chaîne d'approvisionnement dans des situations d'urgence.
7. Le PAM s'efforcera de tirer parti de la considération que lui ont valu ses succès en effectuant un travail de sensibilisation plus efficace, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition aux niveaux national, régional et international, en coordination avec les organismes des Nations Unies et d'autres organisations.
8. Le caractère mondial de la pandémie a fait ressortir la nécessité de trouver un équilibre entre responsabilisation locale et prise de décisions institutionnelles de manière à garantir la collecte et le partage en temps réel des informations, des bilans d'expérience, des compétences et des décisions institutionnelles.
9. L'appétence pour le risque et l'approche "sans regret" sont perçues comme des éléments clés de la réussite; le PAM s'emploie d'ailleurs à les intégrer à ses cadres, ses processus et ses systèmes pour préserver son agilité et sa capacité d'adaptation dans les situations d'urgence à venir. Depuis le début de la pandémie, le PAM suit avec soin l'évolution de son profil de risque face à l'augmentation des besoins humanitaires et concentre les processus de contrôle et de supervision sur les situations dans lesquelles l'accès sur le terrain est réduit. Parmi les mesures importantes prises en matière de contrôle et de supervision, on peut notamment citer: la publication d'un registre des risques liés à la COVID-19 et de normes minimales de contrôle pour la gestion des tiers dans des situations d'urgence, au cours du deuxième trimestre de 2020; une enquête sur les contrôles effectués durant la pandémie, axée sur les points les plus sensibles, au troisième trimestre de 2020; et un projet relatif aux assurances de gestion, qui a permis de passer en revue 89 contrôles clés pour les opérations à haut risque, au cours du quatrième trimestre de 2020.

10. La riposte ciblée exigée par la pandémie a donné au PAM l'occasion d'apprendre. Ainsi, avec le projet relatif au contrôle de la gestion lancé en avril 2021, le PAM s'efforce de renforcer sa gestion des risques pour qu'elle parvienne à maturité et d'uniformiser et de simplifier ses processus de contrôle de la gestion dans cinq grands domaines fonctionnels et dans les bureaux régionaux. Dix principes ont été adoptés en juin 2021 concernant les contrôles des bureaux régionaux et des consultations sont en cours sur un projet de cadre pour la planification et la réalisation des contrôles de gestion ainsi que sur la communication et le suivi des résultats. La version définitive du cadre devrait être arrêtée au cours du premier trimestre de 2022 et sa mise en œuvre approuvée et lancée au deuxième trimestre.
11. Pour que le cadre de gestion des interventions d'urgence permette d'intervenir dans une multitude de situations, un nouveau protocole d'activation des situations d'urgence a été mis au point qui devrait entrer en vigueur en février 2022. Le protocole prévoit de déléguer aux responsables des opérations d'urgence des pouvoirs décisionnels et les responsabilités connexes tout en améliorant l'accès aux ressources humaines, administratives, financières et matérielles.
12. La Division des opérations d'urgence est chargée de dresser un tableau d'ensemble commun des opérations en situation d'urgence, ce dont elle s'acquitte par l'intermédiaire du Centre des opérations du PAM. Durant la pandémie de COVID-19, le tableau d'ensemble commun des opérations s'est amélioré grâce à la mise en place d'un groupe d'analyse intersectoriel qui était à l'origine le groupe de travail chargé de la chaîne d'approvisionnement et qui effectue un travail d'analyse et de planification des données opérationnelles actualisé en permanence en appliquant à toutes les situations d'urgence nouvelles et complexes des techniques d'analyse et d'optimisation perfectionnées, conformément au protocole d'activation des situations d'urgence.
13. Pour remédier aux lenteurs du processus de révision des plans stratégiques de pays et de leurs budgets durant les crises, le PAM a mis au point une "révision pour déploiement immédiat de renforts" qui s'appuie sur un document standard comprenant des activités prédéfinies ainsi que les coûts opérationnels et la valeur des assortiments alimentaires et des transferts monétaires et qui peut être activée dans les 72 heures.
14. La directive relative au Compte d'intervention immédiate est également en cours de révision et l'approbation de la version actualisée est attendue au cours du premier semestre de 2022. La révision consiste notamment à élargir les critères d'utilisation de ce compte pour couvrir l'intégralité du cycle des interventions d'urgence; en outre, un niveau cible de liquidités est en cours d'établissement, ainsi qu'une stratégie de mobilisation des ressources pour une reconstitution ponctuelle de ce compte en 2022.
15. Mettant à profit la réussite de la mobilisation de renforts à l'échelle mondiale, une circulaire du Directeur exécutif sur la mobilisation des renforts est en préparation pour que le personnel du PAM soit en mesure de continuer de "rester et mener sa tâche à bien" au cours des années à venir. Elle précisera les responsabilités des tâches à effectuer aux différents niveaux de l'organisation pour garantir la mobilisation de renforts en suffisance et constituera la base de la gestion prévisionnelle des effectifs en situation de crise.

16. Le PAM a identifié un certain nombre d'aspects exigeant des investissements d'une importance capitale pour renforcer les capacités opérationnelles en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, notamment en ce qui concerne l'accès humanitaire et les transferts de type monétaire. La Division de l'innovation et de la gestion des connaissances a expérimenté deux solutions d'appui innovantes qu'elle a pu transposer rapidement à grande échelle face à la pandémie, et qui ont entraîné des changements durables. En 2020, le programme novateur d'accélération de la riposte à la COVID-19 mis en œuvre au Soudan du Sud a permis d'intégrer trois projets dans les opérations de terrain. En 2021, en partenariat avec l'Agence allemande de coopération internationale, le PAM a mis en place un accélérateur d'innovations en santé numérique pour développer les capacités de livraison de vaccins, de préparation à la pandémie et de résilience dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire. Parmi les initiatives prévues en 2022, on peut citer la création d'une communauté de pratique sur la gestion des connaissances, le déploiement d'experts en la matière et un projet expérimental d'application de l'intelligence artificielle au transfert de connaissances.
17. Bien qu'il soit satisfait des résultats globaux de son intervention face à la COVID-19, tels qu'ils figurent dans les conclusions de l'évaluation, le PAM est très préoccupé par le "coût humain élevé" que représente pour les membres de son personnel la nécessité d'affronter de longues journées de travail sur des périodes prolongées, sous la menace omniprésente de la pandémie pour eux-mêmes et leur famille, et dans des conditions plus difficiles qu'avant la COVID-19.
18. Dans la section 7.1 du Plan stratégique pour 2022-2025, le PAM s'engage à former et perfectionner son personnel pour en faire le facteur clé de la réalisation de ses objectifs stratégiques. En 2022, le PAM continuera de prendre soin de ses employés et de les soutenir, notamment en investissant dans un environnement de travail sain et inclusif, en dotant ses dirigeants et ses gestionnaires des compétences nécessaires pour faciliter l'inclusion et l'empathie et renforcer les capacités de règlement des conflits. Lors du lancement de son nouveau cadre de gestion des effectifs, le PAM s'est fixé comme objectif de relever la proportion du personnel sous contrat de longue durée de 40 pour cent en 2021 à 45 pour cent en 2022. De nouvelles méthodes de travail seront mises à l'essai en 2022 pour mieux concilier les besoins des opérations et ceux des employés, y compris en situation d'urgence, et pour renforcer la mesure et la gestion de la performance en misant sur "les prestations et les résultats" plutôt que sur "le temps et la présence".
19. Conformément à sa stratégie en matière de bien-être, le PAM investira pour réduire l'incidence des accidents du travail et des maladies; s'emploiera à améliorer le bien-être physique et mental de ses employés; établira les droits, les responsabilités et les devoirs en matière de sécurité et de santé au travail; et veillera à ce que ses employés reçoivent une formation, des conseils et un appui en matière de sécurité, de santé et de bien-être au travail, y compris dans les situations d'urgence.
20. Le PAM se félicite de la conclusion générale de l'évaluation, selon laquelle il a assuré une riposte stratégique et opérationnelle de qualité, qui a su être, dans l'ensemble, agile et évolutive. La conclusion démontre, à première vue, que les activités de préparation aux situations d'urgence du PAM, bien que conçues pour des interventions locales et régionales, peuvent – moyennant quelques améliorations – s'avérer efficaces face à des crises mondiales importantes et imprévues tant par leur nature que leur ampleur et leur impact. Le PAM continuera de s'employer à améliorer l'efficacité et l'efficience des services qu'il fournit.