

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-A/Add.1**

23 janvier 2012  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PARTENARIATS DANS LE CADRE DE LA TRANSITION DE L'AIDE ALIMENTAIRE À L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

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. Pour le PAM, le but ultime d'un partenariat est de maximiser les synergies afin de tirer le meilleur parti de l'assistance et de la protection fournies aux personnes vulnérables face à l'insécurité alimentaire. Le PAM est conscient du fait que des partenariats efficaces sont importants pour qu'il puisse réaliser ses objectifs, et il attache une très grande valeur aux constatations et aux recommandations issues de cette évaluation.
2. Dans le contexte de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire prévue dans le Plan stratégique du PAM pour 2008–2013, le Secrétariat estime que les constatations et les recommandations issues de l'évaluation sont quelque peu limitées. Les partenariats du PAM ont une portée plus large et visent à englober une gamme étendue d'activités. L'évaluation a donné lieu à des observations sur les contraintes et les problèmes auxquels le PAM doit faire face actuellement, concernant en particulier les pratiques et les procédures en vigueur et les enseignements tirés de l'expérience, ainsi qu'à des avis sur les tendances et les scénarios futurs.
3. Les réponses et la suite donnée aux recommandations, qui sont résumées dans le tableau ci-joint, doivent être considérées dans le contexte plus large des mesures associées à la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, et non dans le cadre plus restreint présenté dans le rapport d'évaluation.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PARTENARIATS DANS LE CADRE DE LA TRANSITION DE L'AIDE ALIMENTAIRE À L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1: Le PAM devrait donner au Haut Comité de gestion, qui fait rapport au Directeur exécutif, les moyens de formuler une stratégie détaillée concernant les partenariats, comprenant une stratégie de communication.</b> Cette stratégie devrait aborder les questions soulevées durant l'évaluation, et notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ définir ce que le PAM entend par "partenariat" et par "principes de partenariat";</li> <li>➤ préciser l'incidence qu'a sur les partenariats le passage stratégique du PAM à l'assistance alimentaire;</li> <li>➤ aborder la question de la communication interne et externe sur les partenariats; et</li> <li>➤ établir des procédures pour le travail en partenariat et prévoir des mesures d'incitation destinées à appuyer les nouvelles approches.</li> </ul>	<p>Département des opérations/Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats avec le secteur privé</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le PAM reconnaît qu'il importe de mieux faire comprendre son rôle et la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire qu'il a opérée. Il continuera d'améliorer sa stratégie de communication en tenant compte des différentes phases de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique en vigueur et de l'élaboration du nouveau plan, prévu pour 2013.</p> <p>L'évaluation n'apporte pas d'éléments de preuve convaincants selon lesquels l'élaboration d'une stratégie détaillée concernant les partenariats améliorerait l'approche du PAM dans ce domaine. La diversité et la complexité des partenariats dans les différents domaines d'activités du PAM amènent à s'interroger sur le bien-fondé et le rapport coût-efficacité d'un tel exercice. Des investissements et des efforts importants sont réalisés pour renforcer les partenariats avec le secteur privé, les organisations non gouvernementales (ONG) et les partenaires des Nations Unies, dans le cadre des mécanismes déjà en place.</p>	<p>En cours</p>
<p><b>Recommandation 2: Le PAM devrait envisager de dégager des ressources supplémentaires en vue d'accroître ses capacités dans les domaines de la nutrition et de la santé, et de renforcer ses compétences en matière de partenariat, notamment grâce au développement de la formation pour l'ensemble du personnel, à la sensibilisation directe des partenaires externes pour les encourager à déterminer en quoi consiste un bon partenariat, et à des mesures d'incitation ciblant spécifiquement les responsables pour veiller à ce qu'ils jouent un rôle moteur dans la promotion d'une nouvelle stratégie en matière de partenariat.</b> Le PAM devrait allouer de nouvelles ressources ou réaffecter des ressources existantes afin de combler les lacunes dans le domaine de la nutrition. Pour renforcer les capacités en matière de partenariat, il faut agir dans de nombreux domaines, notamment l'orientation, l'encadrement et la gestion globale du changement au PAM.</p>	<p>Bureau de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments et de la nutrition (lorsqu'il aura été mis en place)/ Service de la conception des programmes/Division des politiques, de la planification et des stratégies</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM continuera à accroître et à améliorer ses capacités dans tous ses départements – notamment le Service de la conception des programmes, la Division des politiques, de la planification et des stratégies, le Bureau du Directeur exécutif et la Sous-Division des partenariats avec le secteur privé – afin d'optimiser l'impact nutritionnel de l'assistance alimentaire.</p> <p>En 2012, le PAM établira le Bureau de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments et de la nutrition, qui veillera à ce que des compétences appropriées en matière de technologie alimentaire et de qualité des aliments soient disponibles au niveau des pays, définira des orientations pour la formulation de programmes nutritionnels reposant sur des éléments concrets, participera aux échanges sur la nutrition au niveau mondial et renforcera les partenariats.</p>	

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PARTENARIATS DANS LE CADRE DE LA TRANSITION DE L'AIDE ALIMENTAIRE À L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
	Service de la conception des programmes	Le PAM a sélectionné des pays dans lesquels il faudrait transposer les interventions à plus grande échelle, et ce à titre prioritaire, pour remédier aux taux élevés de dénutrition, et il a déterminé les effectifs, les compétences, les connaissances, etc. qui sont nécessaires dans les différents bureaux pour mettre en œuvre la stratégie nutritionnelle.	Novembre 2011
	Division des politiques, de la planification et des stratégies	Une nouvelle politique en matière de nutrition définira la vision, la mission et la stratégie du PAM dans ce domaine et indiquera les étapes de sa mise en œuvre avec les partenaires.	Février 2012
	Service de la conception des programmes/Division des politiques, de la planification et des stratégies	La Division des politiques, de la planification et des stratégies et le Service de la conception des programmes aideront les bureaux régionaux et les bureaux de pays à élaborer avec d'autres parties prenantes des stratégies régionales en faveur de la nutrition.	En cours
	Service de la conception des programmes/Division des politiques, de la planification et des stratégies	Le PAM établira un document d'orientation à l'intention des directeurs de pays et de leurs adjoints et des coordonnateurs chargés de la nutrition, qui portera sur la mise en œuvre de la politique en matière de nutrition et sur l'harmonisation de la structure des partenariats au Siège.	Février 2012
	Service de la conception des programmes/Division des politiques, de la planification et des stratégies	Par ailleurs, le Service de la conception des programmes recommandera ce qui suit:	En cours
	Service de la conception des programmes/Division des politiques, de la planification et des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mieux utiliser le personnel en poste ayant des connaissances et des compétences spécialisées dans le domaine de la nutrition, et recruter à titre prioritaire des spécialistes de la nutrition;</li> <li>- recruter des spécialistes de la nutrition à partir d'un fichier extérieur;</li> <li>- renforcer la capacité du personnel chargé des programmes de concevoir et d'appuyer des programmes touchant la nutrition et renforcer les connaissances et les compétences d'autres personnes remplissant des tâches fonctionnelles dans le domaine de la logistique, des achats, etc.;</li> </ul>	<p>Janvier 2012</p> <p>Mars 2012</p>

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PARTENARIATS DANS LE CADRE DE LA TRANSITION DE L'AIDE ALIMENTAIRE À L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– définir une stratégie de renforcement des capacités et élaborer des documents d'orientation, des ressources, des cours de formation, des modules d'apprentissage en ligne et un recueil des meilleures pratiques en matière de nutrition à l'usage de l'ensemble du personnel; et</li> <li>– établir un plan d'organisation des carrières pour le personnel du PAM chargé de la nutrition.</li> </ul>	<p>Avril 2012</p> <p>Octobre 2012</p>
<p><b>Recommandation 3: Le PAM devrait entamer des discussions avec ses partenaires du système des Nations Unies, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation mondiale de la Santé, afin de préciser les rôles et responsabilités de chacun, dans le cadre du passage opéré par le PAM à un modèle fondé sur l'assistance alimentaire, surtout en ce qui concerne la nutrition.</b> Le PAM devrait élaborer un accord, qui serait conclu avec les organismes des Nations Unies, pour préciser les rôles et les responsabilités de chacun, et qui comprendrait un mécanisme permettant de revoir ledit accord et de l'adapter en fonction des circonstances.</p>	<p>Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG/Division des politiques, de la planification et des stratégies/Unité des partenariats et des affaires interorganisations en matière de nutrition</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM poursuivra son dialogue avec les partenaires des Nations Unies afin de promouvoir l'harmonisation des orientations et de veiller à ce que les rôles et les responsabilités des partenaires soient définis clairement à tous les niveaux. À l'échelle mondiale, le PAM participe à la réforme du Comité permanent de la nutrition des Nations Unies, dont l'objectif est d'utiliser au mieux les compétences normatives et les atouts opérationnels des organismes des Nations Unies s'occupant de la nutrition. Le PAM contribue à orienter les efforts de ce Comité permanent par l'intermédiaire du Comité exécutif de celui-ci, ce qui permet de réduire les doubles emplois et renforce la complémentarité et la cohérence entre les organismes.</p> <p>Le PAM continuera de participer à l'initiative Renforcer la nutrition. Cette activité aura une incidence sur les aménagements apportés pour renforcer les relations avec les gouvernements ainsi que les partenariats internationaux compte tenu des rôles normatifs, spécialisés et opérationnels ainsi que des fonctions d'évaluation des organismes ci-après: l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le PAM, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Fonds international de développement agricole et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Le PAM s'appuiera aussi sur des mécanismes interorganisations, comme le partenariat REACH, qui vise à éliminer la faim et la dénutrition chez les</p>	<p>En cours</p>

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PARTENARIATS DANS LE CADRE DE LA TRANSITION DE L'AIDE ALIMENTAIRE À L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
		<p>enfants, et sur les groupes thématiques du Comité permanent de la nutrition et du Comité permanent interorganisations. Au niveau des pays, le PAM continuera à appuyer le partenariat REACH, principal mécanisme permettant d'apporter un soutien harmonisé à la nutrition dans les pays participant à l'initiative Renforcer la nutrition. La FAO, l'OMS, l'UNICEF et le PAM ont signé un mémorandum d'accord qui officialise leur partenariat.</p>	<p>Janvier 2012</p> <p>Décembre 2011</p>
<p><b>Recommandation 4: Le PAM devrait modifier les accords-cadres mondiaux et régionaux (le cas échéant) qu'il a conclus avec d'autres organismes des Nations Unies, afin de tenir compte des nouvelles conditions et des aspects liés aux accords de bon partenariat.</b> Les accords du PAM devraient être actualisés en fonction de ses orientations stratégiques actuelles, des nouvelles orientations de ses partenaires, des conséquences de la mutation que connaît l'aide au développement depuis dix ans et des éléments qui constituent un bon partenariat.</p>	<p>Division des politiques, de la planification et des stratégies/ Département des opérations</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM a établi des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, qui tiennent compte des conditions dans lesquelles ils opèrent ensemble. Outre les mémorandums d'accord signés avec le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la population en 2010, le PAM a conclu un nouveau mémorandum d'accord avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement en avril 2011. Les mémorandums déjà signés avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'UNICEF ont été actualisés en janvier et avril 2011 respectivement, pour tenir compte de la situation en vigueur. Une déclaration d'action conjointe a été signée avec ONU-Femmes en septembre 2011, en vue de favoriser l'autonomisation des femmes rurales et de promouvoir l'égalité des sexes. Les partenaires des Nations Unies à différents niveaux ont été consultés à l'occasion de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2008–2013, dont les résultats ont été utilisés pour l'élaboration du prochain plan stratégique.</p>	<p>Fait; des améliorations sont en cours</p>
<p><b>Recommandation 5: Le PAM devrait envisager d'élaborer un mécanisme qui viendrait compléter les accords normalisés de partenariat sur le terrain et définir ses attentes et celles de ses partenaires locaux en ce qui concerne le respect des pratiques de bon partenariat.</b> Le PAM devrait élaborer un mécanisme, à utiliser au niveau des pays, qui lui permettrait de déterminer, avec les ONG partenaires, comment les bureaux de pays du PAM et les ONG devraient mettre en pratique les principes de bon partenariat.</p>	<p>Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG/Département des opérations</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En collaboration avec les ONG partenaires, le PAM revoit actuellement l'accord type de partenariat sur le terrain afin de tenir compte de la transition opérée vers l'assistance alimentaire. Un groupe de travail interne, comprenant une représentation technique des divisions du PAM concernées, est en train de réviser le processus et d'actualiser les directives. Un mécanisme sera mis en place pour guider le travail des bureaux de pays et veiller à ce que le PAM et les ONG partenaires aient les mêmes attentes et les mêmes pratiques en matière de partenariat.</p>	<p>Septembre 2012</p>

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PARTENARIATS DANS LE CADRE DE LA TRANSITION DE L'AIDE ALIMENTAIRE À L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 6: Le PAM devrait envisager de modifier ses systèmes de planification de projets et d'établissement de rapports, afin d'y faire explicitement référence aux principes de bon partenariat et aux effets directs liés aux partenariats, et de promouvoir l'approche à plus long terme nécessaire pour pérenniser les partenariats et contribuer au renforcement des capacités.</b> Les modèles existants devraient être modifiés, afin de renforcer le suivi et l'évaluation des partenariats ainsi que les effets directs liés à ceux-ci. Il importe de reconnaître qu'il faut disposer d'indicateurs relatifs aux principes de bon partenariat pour encourager les responsables à adapter les comportements et les processus conformément aux recommandations faites. Compte tenu des limites du modèle de planification fondé sur les projets, le PAM devrait envisager de modifier la planification au niveau des pays, afin de tenir compte de la continuité nécessaire pour pouvoir promouvoir de bons partenariats et la pérennisation du renforcement des capacités, deux aspects fondamentaux de la transformation stratégique opérée. Divers essais devraient être menés avec différents types de projets ou de pays, afin de tester et d'affiner les indicateurs de suivi et d'évaluation des partenariats à utiliser dans le cadre des systèmes de planification et d'établissement de rapports du PAM.</p>	Division des programmes	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La ferme volonté du PAM de coopérer avec les gouvernements et les autres partenaires nationaux en vue de "construire ensemble" sous-tend les orientations sur lesquelles il fonde le renforcement des capacités. Les gouvernements et le PAM mèneront des consultations au niveau des pays avec les parties prenantes afin de promouvoir la prise en main par les autorités nationales des solutions au problème de la faim, comme indiqué dans le Cadre de résultats stratégiques, qui vient d'être amélioré. La Sous-Division chargée des partenariats et du transfert des responsabilités a incorporé un indice de capacités nationales pour la planification et la mise en œuvre de chaque solution au problème de la faim. Le nouveau cadre de financement du PAM fournira les ressources nécessaires pour aider les gouvernements sur le long terme. Les projets d'assistance technique financés par des contributions en espèces renforceront les systèmes et les capacités des gouvernements et des autres partenaires nationaux.</p>	Juin 2012
<p><b>Recommandation 7: Le PAM devrait développer le système d'évaluation des partenariats au niveau des pays fondé sur le principe de responsabilité mutuelle, et lui donner un caractère officiel; le système en place au Kenya pourrait servir d'exemple.</b> Le PAM devrait élaborer un outil d'évaluation permettant aux partenaires d'évaluer mutuellement leurs forces et faiblesses. Cet outil pourrait couvrir les contributions du partenariat à l'exécution ainsi qu'à la qualité et à l'opportunité des interventions, mais aussi la communication, la transparence et d'autres aspects de la gestion et de l'efficacité des partenariats.</p>	Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG/Division des programmes	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le PAM reconnaît la valeur du système d'évaluation des partenariats conduit par les pays qui a été mis en place au Kenya. Il souligne cependant aussi qu'il importe d'établir un processus consultatif plus vaste impliquant d'autres partenaires dans les équipes de pays des Nations Unies, sous la houlette du Coordonnateur résident, et les équipes de pays chargées des questions humanitaires, sous l'égide du Coordonnateur des opérations humanitaires. Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre de l'ordre du jour et des activités du Groupe des Nations Unies pour le développement et du Comité permanent interorganisations.</p>	En cours



---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance