



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 26-29 novembre 2018

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 26 octobre 2018	WFP/EB.2/2018/7-A/Add.1
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

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

Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation stratégique des plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote (2017-mi-2018)

Contexte

1. Ce document présente les réponses apportées par la direction aux recommandations contenues dans le rapport succinct de l'évaluation stratégique des plans stratégiques de pays (PSP)¹ qui mesure les progrès accomplis par le PAM aux niveaux de la formulation et de la mise en œuvre des PSP dans le cadre de la feuille de route intégrée; celle-ci a été établie en fonction de la politique en matière de plans stratégiques de pays², du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021³, de l'Examen du cadre de financement⁴ et du Cadre de résultats institutionnels⁵.
2. L'évaluation s'est concentrée sur six questions: les progrès de la réforme institutionnelle prévue, telle que préconisée dans la politique en matière de PSP et dans les autres documents de la feuille de route intégrée; le degré d'efficacité des travaux réalisés par le Siège du PAM et les bureaux régionaux pour élaborer le cadre de planification stratégique par pays et la mesure dans laquelle l'appui fourni aux bureaux de pays pour formuler et mettre en œuvre les PSP en 2017 s'est avéré suffisant; les facteurs qui, au niveau national, influencent de manière négative ou positive la réalisation de la réforme institutionnelle prévue; la mesure dans laquelle le PAM a bien tiré les enseignements de la formulation et de la mise en œuvre des PSP et les a assimilés; les perspectives et les risques encourus; et

¹ WFP/EB.2/2018/7-A.

² "Politique en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

³ "Plan stratégique du PAM pour 2017-2021" (WFP/EB.A/2016/5-A).

⁴ "Examen du cadre de financement" (WFP/EB.2/2016/5-B/Rev.1).

⁵ "Cadre de résultats institutionnels" (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1).

Coordonnateurs responsables:

Mme J. Luma
Directrice
Bureau du Directeur exécutif adjoint
tél.: 066513-2923

M. S. Samkange
Directeur principal
Division de la coordination et de l'appui stratégiques
tél.: 066513-2262

la probabilité que le PAM parvienne à instaurer la réforme institutionnelle prévue au moyen des PSP.

3. Les recommandations de l'évaluation couvrent cinq sujets: gestion du dispositif des PSP, processus et directives relatifs aux PSP, réforme des Nations Unies, suivi et compte rendu de la performance, et financement.
4. Le tableau ci-après présente les mesures que la direction prévoit de prendre pour appliquer les recommandations et les délais de mise en œuvre.

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>Recommandation 1: Gestion du dispositif des PSP</p> <p>1 a): Jusqu'en 2021, intégrer les structures propres à la feuille de route intégrée tout en renforçant l'ensemble des structures existantes afin d'assurer l'efficacité de la coordination de la feuille de route intégrée et de la transposition au plan opérationnel de l'approche de la planification stratégique par pays, de manière transparente et inclusive (Comité de pilotage de la feuille de route intégrée; Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; Groupe de haut niveau chargé de la gestion)</p> <p>➤ Veiller à ce que la mise en œuvre du dispositif des PSP demeure une priorité de gestion absolue pour le PAM jusqu'à la fin de 2021.</p>	<p>Comité de pilotage de la feuille de route intégrée; Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; Groupe de haut niveau chargé de la gestion; Division des politiques et des programmes; Division de la gestion et du suivi de la performance; Département des partenariats et de la gouvernance; Division de la nutrition; Bureau de l'évaluation; bureaux régionaux; bureaux de pays; Division de la coordination et de l'appui stratégiques; Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise; et Division de la chaîne d'approvisionnement</p>	<p>Coordination de la réponse: Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée</p> <p>1 a) La recommandation est acceptée.</p> <p>➤ La mise en œuvre du dispositif des PSP demeurera une priorité de gestion absolue pour le PAM. Cela dit, il est important d'avoir conscience qu'il faut trouver un compromis entre la nécessité de préserver une capacité centralisée et celle d'intégrer les responsabilités et la reddition de compte dans les structures standards.</p>	<p>La plupart des activités de mise en œuvre devraient être intégrées au plus tard au 31 décembre 2018.</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer que les cadres dirigeants continuent de consacrer du temps aux PSP au Siège et dans les bureaux régionaux. ➤ Faire en sorte que l'action énergique et soigneusement coordonnée entreprise pour optimiser l'efficacité et la complémentarité de tous les systèmes et procédures concernés se poursuive, de même que le suivi stratégique en place pour s'assurer que le modèle de PSP actuel est bien adapté à la multiplicité de ses buts. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformément aux recommandations de l'audit interne concernant la phase expérimentale de la feuille de route intégrée¹, le Comité de pilotage de la feuille de route intégrée sera maintenu jusqu'en 2021 pour superviser la coordination et la transposition du dispositif des PSP au plan opérationnel ainsi que pour évaluer l'impact des réformes; il veillera par ailleurs à ce que suffisamment de ressources soient disponibles en 2019 pour permettre au bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée de produire les documents qui seront présentés pour examen au Conseil à sa première session ordinaire de 2020. ➤ Au premier trimestre de 2020, le Comité de pilotage de la feuille de route intégrée fera un nouveau bilan des efforts d'intégration des structures propres à la feuille de route intégrée. L'intégration d'éléments propres à la feuille de route tels que la formation, les communications, la réforme institutionnelle, l'outil de planification budgétaire et les processus d'examen internes est déjà en cours et devrait se terminer d'ici à la fin de 2018. En 2019, la priorité du PAM sera d'achever la transition vers la feuille de route intégrée, et une équipe réduite en coordonnera les travaux, continuera de simplifier et d'améliorer le dispositif et rédigera la version finale de la délégation de pouvoirs permanente qui sera présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2020. 	31 mars 2020

¹ Rapport d'audit interne du Bureau de l'Inspecteur général (AR/18/05).

<p>1 b): D'ici à la fin de juin 2019, renforcer le processus systématique d'assimilation des enseignements tirés de la mise en œuvre du dispositif des PSP et consolider le suivi du processus de mise en œuvre pour faciliter l'apprentissage dans tous les domaines. (Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; Division des politiques et des programmes; Division de la gestion et du suivi de la performance; Département des partenariats et de la gouvernance; Division de la nutrition; Bureau de l'évaluation; bureaux régionaux; bureaux de pays).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incorporer les éléments de niveau supérieur du système de suivi des PSP dans le système existant de gestion de la performance. 	<p>Division de la gestion et du suivi de la performance; Département des partenariats et de la gouvernance; Bureau du Directeur exécutif adjoint; et Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise</p>	<p>1 b) La recommandation est acceptée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La révision du Cadre de résultats institutionnels est en cours pour mieux définir les liens entre résultats et ressources. Elle a permis d'ajouter des éléments ne relevant pas directement du plan stratégique (par exemple d'autres ODD) et d'inclure les indicateurs relatifs au plan de gestion dans le Cadre de résultats institutionnels, rassemblant ainsi tous les indicateurs au sein d'un même et unique cadre. La responsabilité du PAM à l'égard des parties prenantes s'en trouvera ainsi renforcée et les résultats de haut niveau prendront davantage d'importance, ce qui permettra d'améliorer non seulement les programmes mais aussi la performance de la gestion. Les prescriptions minimales en matière de suivi seront mises à jour pour guider la planification et la mise en œuvre des activités de suivi des bureaux de pays. La Division de la gestion et du suivi de la performance ajoutera un plan de suivi, d'évaluation et d'examen au système institutionnel de suivi et de gestion de la performance; ce plan doit servir à faciliter la mise au point et la budgétisation des activités de suivi et d'évaluation de chaque PSP au niveau des pays. Le PAM continuera d'établir des indicateurs dans les domaines où ils font défaut (ODD 17), une fois que les modalités de la réforme des Nations Unies seront mieux connues, notamment en ce qui concerne le suivi conjoint des effets directs. <p>Dans le cadre de sa politique d'apprentissage systématique, le PAM passera en revue l'ensemble des activités de préparation</p>	<p>31 décembre 2019</p>
--	--	--	-------------------------

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivre systématiquement le développement des partenariats. ➤ Renforcer la capacité des bureaux de pays de tirer les enseignements de l'expérience et de s'adapter, le cas échéant. ➤ Encourager l'échange d'informations et de données d'expérience entre les bureaux de pays et entre les bureaux régionaux. 		<p>aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise de tous les PSP et PSP provisoires (PSPP) et de toutes les révisions apportées à ces documents, notamment pour ce qui a trait au coût des activités de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La direction a mis au point un indicateur d'effet direct sur les partenariats qui sera ajouté au Cadre révisé de résultats institutionnels. L'indice des partenariats permettra de saisir l'envergure et la qualité des activités de partenariat mises en œuvre au niveau des pays et de mesurer les progrès réalisés à tous les niveaux du programme de travail des bureaux de pays du PAM. ➤ Pour faciliter l'application du Cadre révisé de résultats institutionnels, renforcer le suivi des opérations et améliorer les rapports, la Division de la gestion et du suivi de la performance organisera des formations de formateurs et préparera des webinaires et des cours en ligne à destination du personnel responsable du suivi. Des consignes sur la réalisation des examens à mi-parcours seront mises à la disposition des bureaux de pays concernés par la première vague de PSP afin de les aider à tirer les enseignements de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre initiale de leurs PSP et, le cas échéant, de les adapter. <p>Le Bureau de l'évaluation continuera d'analyser et de donner son avis sur tous les projets de notes conceptuelles et autres documents relatifs aux PSP; il contribuera ainsi au processus d'apprentissage des bureaux de pays en leur fournissant des données d'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des directives seront mises à jour et diffusées pour faciliter et guider le processus d'apprentissage systématique au sein des bureaux de pays, des bureaux régionaux et au Siège. 	<p>31 janvier 2019</p> <p>1^{er} janvier 2019</p> <p>31 décembre 2019</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>1 c): Au cours du premier trimestre de 2020, faire un bilan complet de l'expérience acquise au niveau de la structure et des systèmes des PSP et formuler des recommandations en vue d'améliorer le dispositif des PSP et d'autres éléments de la feuille de route intégrée. (Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; Division des politiques et des programmes; Division de la coordination et de l'appui stratégiques; Département des partenariats et de la gouvernance; Division de la nutrition).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le bilan devrait porter sur un cycle complet de mise en œuvre des PSP pilotes (y compris la formulation des PSP de deuxième génération dans les pays pilotes). ➤ Cet exercice s'appuiera sur tous les travaux en cours, y compris ceux des bureaux régionaux. ➤ Le processus devrait être lié à celui de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. ➤ Le bilan devrait se concentrer sur des domaines relativement difficiles à évaluer, tels que l'harmonisation avec les priorités nationales et l'établissement de partenariats stratégiques. Il devrait aussi, entre autres, faire le point sur l'ampleur et la nature des affectations de contributions à des fins spécifiques ainsi que sur l'harmonisation des PSP avec les PNUAD (s'agissant du fond aussi bien que des cycles). 	<p>Bureau du Directeur exécutif adjoint/Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée</p>	<p>1 c) La recommandation est acceptée.</p> <p>Parallèlement à l'examen à mi-parcours du plan stratégique, le PAM entreprendra une étude de gestion détaillée qui s'appuiera sur tous les travaux existants, notamment ceux menés par les bureaux régionaux, en tenant compte des résultats de la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement, et notamment du système des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et du système redynamisé des coordonnateurs résidents, et de ses conséquences pour les équipes des Nations Unies. L'étude portera sur l'harmonisation avec les priorités nationales et l'établissement de partenariats stratégiques, les progrès accomplis pour améliorer la souplesse et la prévisibilité des contributions et l'harmonisation des PSP avec les PNUAD.</p>	<p>1^{er} janvier 2020</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>Recommandation 2: Processus et directives relatifs aux PSP</p> <p>2 a): En s'appuyant sur les travaux en cours, veiller à ce que le processus de simplification soit achevé au 1^{er} janvier 2019. (Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; Division des politiques et des programmes; Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise; Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes; Département des partenariats et de la gouvernance, Département de la gestion des ressources).</p>	<p>Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; Division des politiques et des programmes; Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise; Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes; Département des partenariats et de la gouvernance; Département de la gestion des ressources; Division de la gestion et du suivi de la performance; Division de la nutrition; Bureau de l'évaluation; Division de la chaîne d'approvisionnement; et bureaux régionaux</p>	<p>2 a) La recommandation est acceptée.</p>	<p>Date d'achèvement: 2 a) 31 décembre 2019</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à ce que les systèmes des bureaux de pays répondent bien aux objectifs fixés. ➤ Réduire les coûts de transaction dans toute la mesure possible. ➤ Faire en sorte que le volume de travail du personnel reste dans des limites acceptables. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les bureaux de pays font l'objet d'une surveillance attentive pour veiller à ce que les outils, les formations et les structures d'appui nécessaires à la mise en œuvre des PSP soient en place et qu'ils aient la capacité et la structure administrative nécessaires à la réalisation des PSP. ➤ Les recommandations issues d'un atelier sur l'harmonisation et la simplification tenu en mai et approuvées par le Comité de pilotage de la feuille de route intégrée sont en cours d'application; elles visent à simplifier et à harmoniser un certain nombre de processus internes de la feuille de route intégrée. Les travaux entrepris pour simplifier la structure des budgets de portefeuille de pays – en regroupant ou en simplifiant des éléments de planification ou des catégories de coût – et les processus correspondants permettront de réduire le volume des transactions. ➤ Le Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, le Service du budget et de la programmation des projets et la Sous-Division de la mise en œuvre de solutions numériques instaureront une structure budgétaire simplifiée pour réduire au maximum le surcroît de travail imposé aux bureaux de pays. Le travail de simplification se poursuivra en 2019, et portera notamment sur les activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, l'objectif étant d'assurer que les interventions d'urgence sont menées de manière efficace et exemplaire. 	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>2 b): D'ici à la fin du premier trimestre de 2019, mettre à jour les directives existantes relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre des PSP et préparer une série unique et détaillée de directives sur la nécessité d'appliquer des processus différenciés en fonction du contexte national. (Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée pour la coordination; autres unités au Siège, dont: Division des politiques et des programmes, Division de la gestion et du suivi de la performance, Département des partenariats et de la gouvernance, Division de la nutrition, Bureau de l'évaluation).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toutes les directives relatives à la mise en œuvre du dispositif de PSP et le Guide d'élaboration des programmes du PAM devraient être remplacés par un nouveau guide détaillé qui aborderait tous les aspects de la formulation et de la mise en œuvre des PSP et fournirait les orientations nécessaires. ➤ Il est temps que le PAM confirme que le PSP est un modèle dynamique et que la prochaine génération de PSP (de même que les procédures qui les sous-tendent, notamment les examens stratégiques nationaux Faim zéro) sera en mesure de s'adapter davantage aux situations locales – tout en respectant les systèmes de base qui facilitent une gestion, un suivi et des rapports homogènes. Les directives devraient toutes indiquer ce qui est obligatoire, les domaines où plus de souplesse est permise et ceux où des dérogations sont possibles. 		<p>2 b). La recommandation est acceptée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un nouveau guide des PSP a été mis au point qui rassemble toute l'information nécessaire aux utilisateurs. ➤ Le dispositif des PSP permet de réviser les PSP et les PSPP en fonction des circonstances. Les PSP sont le fruit de consultations approfondies avec un grand nombre d'acteurs et tiennent compte des besoins et de la situation du pays tout en respectant les critères fixés par l'organisation et les impératifs des systèmes. ➤ Les directives, notamment celles concernant les activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, continueront d'être révisées pour mieux préciser ce qui est obligatoire, traiter les questions de flexibilité et proposer des dérogations possibles. 	<p>30 juin 2019.</p> <p>La plupart des éléments de la recommandation sont soit en cours de réalisation soit déjà mis en œuvre.</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les examens stratégiques nationaux Faim zéro devraient mieux tenir compte des besoins nationaux et donner la possibilité d'appliquer la démarche à des domaines qui dépassent l'ODD 2. ➤ Il faudrait prévoir une alternative moins lourde pour l'examen à mi-parcours obligatoire dans les pays où le cycle de PSP est inférieur à cinq ans. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les examens stratégiques Faim zéro sont conçus pour répondre aux besoins nationaux et varient en fonction de la situation qui prévaut dans chaque pays. Tous les acteurs reconnaissent la valeur de ces examens et pourraient envisager d'y avoir recours pour d'autres ODD et le nouveau PNUAD. ➤ Des directives sur les examens à mi-parcours seront publiées; elles enjoindront aux bureaux de pays d'inclure dans chacun de leurs rapports annuels une partie donnant des informations sur les éventuels ajustements qui ont dû être apportés à mi-parcours du PSP. Les examens à mi-parcours seront simples et prendront en considération la performance des premières années de mise en œuvre des PSP. Ce sont les bureaux de pays qui procéderont aux examens, éventuellement avec l'aide de leur bureau régional; tous les bureaux de pays dotés d'un PSP quinquennal devront faire figurer une description de l'examen à mi-parcours dans le rapport annuel de pays correspondant à la troisième année de leur PSP. 	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les processus de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation du portefeuille d'activités de pays devraient être harmonisés, tant au niveau de l'enchaînement des étapes que de la méthode utilisée. ➤ Les directives devraient prendre en considération le processus de réforme des Nations Unies et être révisées en ce sens. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La recommandation est acceptée. La Division de la gestion et du suivi de la performance et le Bureau de l'évaluation poursuivront leurs consultations en vue d'achever la rédaction des directives relatives aux examens à mi-parcours et aux évaluations de portefeuilles de pays, l'objectif étant notamment de faire en sorte que les buts et le contenu de ces deux exercices soient complémentaires et que les bureaux de terrain soient bien informés de la complémentarité de ces deux processus. Les examens à mi-parcours ne seront obligatoires que pour les PSP quinquennaux afin d'éviter de surcharger de consultations multiples les bureaux de pays et les autres acteurs. La Division de la gestion et du suivi de la performance, le Bureau de l'évaluation, les bureaux régionaux et les bureaux de pays continueront de coordonner leurs travaux dans le cadre du processus d'examen stratégique des programmes, du processus électronique d'examen des programmes et des processus ultérieurs de planification annuelle pour veiller à ce que les examens à mi-parcours, les évaluations de portefeuille de pays et les évaluations décentralisées s'enchaînent correctement. ➤ Les directives seront révisées à la lumière des décisions relatives à la réforme des Nations Unies. 	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>2 c): D'ici à la fin du premier trimestre de 2019, définir les questions transversales et fournir les orientations sur la manière de les traiter dans le contexte des PSP. (Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes; Division des politiques et des programmes pour la définition des questions transversales; Division de la nutrition et d'autres unités en fonction de la manière dont les questions sont définies).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revoir le recueil des politiques du PAM et le simplifier en tenant compte des conclusions et des recommandations des évaluations de politiques effectuées récemment par le Bureau de l'évaluation. ➤ Intégrer l'égalité entre les sexes et d'autres questions transversales dans toutes les directives relatives aux PSP. 		<p>2 c). La recommandation est acceptée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le recueil des politiques du PAM sera revu pour y faire figurer les conclusions et recommandations de l'évaluation stratégique des PSP pilotes. D'autres évaluations de politiques et leurs recommandations ont récemment fait l'objet de réponses de la direction. Bureau de l'évaluation continuera de revoir le recueil des politiques du PAM et à le tenir à jour sur les évaluations stratégiques et les évaluations de politiques prévues pour guider les décisions. ➤ Le thème de l'égalité entre les sexes figure déjà dans le modèle des PSP et est traité dans les directives, qui seront actualisées en fonction de l'évolution du dispositif. Les indicateurs portant sur les questions transversales que sont l'égalité entre les sexes, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection sont actuellement remaniés dans le cadre de la révision du Cadre de résultats institutionnels. En outre, la méthodologie d'utilisation d'un indicateur transversal pour l'environnement a été mise au point. 	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>Recommandation 3: Réforme des Nations Unies</p> <p>3 a): Continuer de collaborer activement au processus de réforme des Nations Unies et participer aux travaux d'ordre pratique visant à mettre au point une nouvelle génération de PNUAD, en introduisant notamment dans le processus des innovations et des données d'expérience du PAM. (Division de la coordination et de l'appui stratégiques; Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et de la collaboration multilatérale, Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale).</p> <p>➤ Adapter les documents sur les enseignements tirés de l'expérience en fonction des axes de travail de la réforme des Nations Unies, notamment ceux en rapport avec la mise au point de la nouvelle génération de PNUAD.</p>	<p>Bureaux régionaux; bureaux de pays; Division des politiques et des programmes; Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et de la collaboration multilatérale; Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale; Division de la coordination et de l'appui stratégiques; Division de la chaîne d'approvisionnement; et Services de gestion</p>	<p>3 a). La recommandation est acceptée.</p> <p>➤ Le PAM continue de participer au processus de réforme des Nations Unies, notamment aux discussions interorganisations; il a pris en charge certains axes de réflexion stratégique et de travail de l'équipe responsable de la conception des PNUAD récemment établie. La contribution du PAM se fonde sur l'expérience qu'il a acquise en tant que premier organisme à avoir harmonisé son plan stratégique institutionnel avec les ODD.</p>	<p>3 a) 30 juin 2019 (en fonction de l'avancée de la réforme des Nations Unies et de sa mise en œuvre)</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>➤ On pourrait par exemple réaliser des examens et une planification stratégiques de pays conjointement avec les organismes ayant leur siège à Rome et éventuellement d'autres entités des Nations Unies, ou bien avec toute l'équipe de pays des Nations Unies.</p>		<p>➤ Le PAM prévoit que l'approche des examens stratégiques Faim zéro va prendre de l'importance dans le sens où elle permettra de guider les discussions sur l'ODD 2 à l'échelle du système des Nations Unies en facilitant une transposition de l'ODD 2 au contexte local qui soit inclusive et menée par les pays, en déterminant la manière dont les bilans communs de pays sont effectués par les équipes de pays des Nations Unies et en permettant de parvenir à une vision commune des principaux problèmes et lacunes liés à la faim à prendre en compte dans le nouveau PNUAD. Le PAM étudiera les moyens d'intensifier la collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome pour réaliser des examens stratégiques conjoints Faim zéro contribuant aux PNUAD.</p> <p>Le PAM met à profit sa participation aux débats sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement pour guider ses propres travaux et fournir des contributions dans des domaines tels que les nouveaux PNUAD, la revitalisation du système des coordonnateurs résidents et ses conséquences pour les équipes de pays des Nations Unies et sur des questions telles que le partage des fonctions administratives et des locaux (un axe de travail que le Directeur exécutif codirige au niveau des chefs de secrétariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés).</p>	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>3 b): D'ici à la mi-2019, mettre au point des stratégies pour que tous les cycles de PSP soient synchronisés avec ceux des PNUAD le plus rapidement possible. (Bureaux régionaux; bureaux de pays; Division des politiques et des programmes; Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et de la collaboration multilatérale; Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale).</p> <p>➤ Pour chacun des PSP en cours dont le cycle ne correspond pas à celui du PNUAD, envisager la possibilité de raccourcir ou de prolonger le cycle du PSP pour le synchroniser avec celui du PNUAD.</p>		<p>3 b). La recommandation est acceptée.</p> <p>➤ Le PAM examine actuellement la manière dont les instruments interorganisations (par ex. les PNUAD) et les instruments du PAM (par ex. les PSP) s'harmonisent, et étudie la meilleure façon de faire participer le Conseil à ce processus. Le PAM adaptera les PSP, notamment ceux en cours d'élaboration, aux cycles révisés des PNUAD au plus tôt pour se conformer aux dispositions de la réforme des Nations Unies. Ce travail se fera au plus vite, l'objectif étant d'abandonner un modèle et un cycle de PNUAD sur le point de disparaître.</p>	30 juin 2019

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>➤ Ajouter à toutes les notes conceptuelles des PSP un paragraphe sur la stratégie d'harmonisation avec le PNUAD (ou une explication en cas d'absence d'une telle stratégie).</p>		<p>➤ Les directives concernant les examens stratégiques Faim zéro et les PSP recommandent de les adapter autant que faire se peut au cycle actuel des PNUAD, et si cela n'est pas possible, de réviser le PSP pour l'adapter au PNUAD suivant. Les notes conceptuelles des PSP contiendront toutes des informations sur l'harmonisation avec les résultats attendus des PNUAD et une description de la manière dont les PSP renforceront les PNUAD. À la lumière des propositions actuelles de réforme des PNUAD, le PAM étudiera la possibilité de renforcer cette harmonisation dans les notes conceptuelles et les documents de PSP. Comme, selon toute vraisemblance, le PNUAD va devenir le principal instrument des Nations Unies pour la planification et la mise en œuvre des activités de développement, les PSP pourraient au bout du compte devenir un document subsidiaire par rapport au document principal que serait le PNUAD.</p>	
<p>Recommandation 4: Suivi et compte rendu de la performance</p> <p>4 a): D'ici au deuxième trimestre de 2019, faire en sorte que le système complet de suivi et de rapports relatif à la performance soit conforme au Cadre révisé de résultats institutionnels. (Division de la gestion et du suivi de la performance).</p>	<p>Division de la gestion et du suivi de la performance; Bureau de l'évaluation; Division du budget et de la programmation; et Département des partenariats et de la gouvernance</p>	<p>Coordination de la réponse: Division de la gestion et du suivi de la performance/Bureau de l'évaluation</p> <p>4 a). La recommandation est acceptée.</p>	<p>1^{er} janvier 2019</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les systèmes de suivi et de rapports tenant compte de la problématique hommes-femmes et s'appuyant sur le Cadre révisé de résultats institutionnels devraient être testés. Une fois qu'ils auront été jugés applicables, ils devraient être adoptés par les bureaux de pays après une période de formation suffisante et être mis en place pour permettre un suivi détaillé et l'établissement de rapports complets sur tous les résultats des PSP. ➤ Dans l'intervalle, le PAM devrait confirmer aux donateurs et autres parties prenantes qu'il ne sera pas en mesure de rendre compte entièrement de toutes les activités de certains PSP durant la première, voire la deuxième année d'exécution, ces PSP ayant été mis en œuvre sans que des indicateurs et une méthodologie appropriés aient été établis. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Cadre révisé de résultats institutionnels contient une série d'indicateurs transversaux, notamment sur la problématique hommes-femmes. De nouveaux indicateurs ont été mis à l'essai avant d'être ajoutés au Cadre, et des formations seront organisées sous diverses formes – sessions en présentiel, webinaires, cours en ligne – pour que les activités de suivi et d'établissement de rapports se conforment aux prescriptions du cadre révisé. ➤ La Division de la gestion et du suivi de la performance analysera les problèmes causés par le manque de données, l'absence de méthodologie pour certains indicateurs ou le retard ou la lenteur du démarrage de certaines activités des PSP pilotes en 2017. Il ressort de l'examen du Cadre de résultats institutionnels que les données de certains indicateurs pourraient être encore insuffisantes (ou, le plus souvent, que les indicateurs pourraient ne pas être retenus) en 2018 en raison du fait que le Cadre révisé n'entrera en vigueur qu'en janvier 2019. 	
<p>4 b): D'ici à la mi-2019, veiller à ce que les évaluations de portefeuilles d'activités de pays soient bien au cœur du système de gestion de la performance pour assurer une meilleure évaluation de la contribution du PAM aux résultats en matière de développement. (Division de la gestion et du suivi de la performance; Bureau de l'évaluation; Division du budget et de la programmation; Département des partenariats et de la gouvernance).</p>			

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Bureau de l'évaluation reverra et révisera le modèle actuel d'évaluation des portefeuilles d'activités de pays et l'adaptera aux PSP (d'ici à la fin de 2018). ➤ Assurer le financement durable des évaluations de portefeuilles d'activités de pays. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La recommandation est acceptée. Le Bureau de l'évaluation a entamé l'examen du modèle et du processus d'évaluation des portefeuilles de pays en vue de simplifier le processus et d'ajuster les échéances afin de pouvoir fournir les données d'évaluation à temps pour guider le travail de conception des PSP. Cet examen devrait s'achever en décembre 2018; le nouveau modèle sera expérimenté dans le cadre des trois premières évaluations de PSP effectuées en 2019. Une fois testé, il sera appliqué à toutes les évaluations de PSP. ➤ La recommandation est acceptée. Une équipe spéciale sur le financement durable a été établie par la Division du budget et de la programmation (Présidence) avec l'appui du Bureau de l'évaluation (Secrétariat) pour définir un mécanisme capable d'assurer que les évaluations de portefeuilles de pays bénéficient de financements rapides et suffisants. 	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introduire dans les évaluations de portefeuilles d'activités de pays un système de notation mesurant la performance des PSP relative à la contribution de leurs activités aux effets directs stratégiques. ➤ Inclure les résultats des évaluations de portefeuilles d'activités de pays dans les rapports annuels sur les résultats en utilisant ce système de notation. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La recommandation est acceptée en partie. Le Bureau de l'évaluation reconnaît qu'il est nécessaire de placer les évaluations de PSP au centre du système de gestion de la performance, à condition que le Cadre de résultats institutionnels soit entièrement mis au point et qu'il soit appliqué, faute de quoi les évaluations de PSP ne pourront pas disposer de données fiables et cohérentes. En 2019, le Bureau de l'évaluation étudiera la possibilité de mettre au point un système de notation pour toutes les évaluations de PSP, tout en observant que cela ne sera pas sans conséquences pour ses systèmes et ses processus. Durant la mise en application du modèle d'évaluation des PSP en 2019 et 2020, le Bureau de l'évaluation expérimentera le système de notation. S'il est viable, il sera utilisé dans toutes les évaluations de PSP, et ce à partir de la seconde génération des PSP. ➤ La recommandation est acceptée en partie. Si un système de notation des PSP au niveau opérationnel est en place, ses résultats seront rendus publics dans l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation et la Division de la gestion et du suivi de la performance étudieront quels rapports annuels sur les résultats doivent aussi faire figurer les notes attribuées aux PSP au niveau opérationnel. 	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<p>Recommandation 5: Financement</p> <p>D'ici à la mi-2019, tenter de remédier aux contraintes qui pèsent sur les contributions pour qu'elles gagnent en souplesse et en prévisibilité. (Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; Division du Secrétariat du Conseil d'administration; Division des partenariats avec les gouvernements; Département de la gestion des ressources).</p> <p>Pour que les contributions gagnent en souplesse et en prévisibilité, le PAM devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entamer un dialogue stratégique avec le Conseil d'administration sur les contributions multilatérales et celles affectées à des fins spécifiques. ➤ Renforcer la collaboration avec les donateurs pour qu'ils s'adaptent au nouveau modèle. ➤ Faire davantage d'efforts pour mettre en évidence les gains d'efficacité et d'efficacité qui peuvent être obtenus grâce à des financements prévisibles et souples dans le cadre du dispositif à long terme des PSP. 	<p>Département des partenariats et de la gouvernance</p>	<p>5. La recommandation est acceptée.</p> <p>[Réponses aux points 1, 2, 3 et 5]:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La recommandation est acceptée. La direction est résolue à plaider en faveur de contributions pluriannuelles plus souples et plus prévisibles en vue d'optimiser l'efficacité et l'agilité des opérations et à constituer un corpus de données factuelles capables de mettre en évidence les gains d'efficacité et d'efficacité obtenus grâce à des financements de cette nature. ➤ Une stratégie visant à optimiser l'impact des contributions est en cours de mise en œuvre. Elle prévoit d'engager des discussions bilatérales avec les principaux donateurs sur le financement stratégique, et prend en considération les avantages que présentent la souplesse et la prévisibilité dans le cadre d'un dispositif de PSP qui s'inscrit plutôt dans le long terme. 	<p>Des discussions bilatérales sur le financement stratégique sont en cours; elles se poursuivront jusqu'à la fin de 2019.</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS MIS EN ŒUVRE À TITRE PILOTE (2017-mi-2018)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises	Délais de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'efforcer plus spécialement de réduire le niveau des fonds affectés à des fins spécifiques en renforçant les techniques de négociation du personnel. ➤ Fixer des objectifs clairs assortis de délais pour améliorer la souplesse et la prévisibilité des contributions. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Division des partenariats avec les gouvernements a fourni au personnel des instructions pour qu'il engage des efforts délibérés en vue d'améliorer la nature des financements et personnalise les négociations en fonction de chaque donateur dans le but d'assouplir ou de lever les restrictions d'utilisation et d'optimiser la souplesse des financements en tenant compte des contraintes imposées par les politiques actuelles des donateurs. 	

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ODD	objectif de développement durable
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire