



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 20-24 juin 2022

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 16 juin 2022

WFP/EB.A/2022/7-E/Rev.2

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Réponse complète de la direction aux points soulevés dans l'évaluation de la riposte du PAM à la pandémie de COVID-19

Projet de décision*

Le Conseil prend note de la réponse complète de la direction (WFP/EB.A/2022/7-E/Rev.2) aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la riposte du PAM à la pandémie de COVID-19 (WFP/EB.1/2022/6-B) et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite à ces recommandations, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

Contexte

1. Le présent document fait état de la réponse apportée par la direction du PAM aux points pour examen énumérés dans le rapport succinct de l'évaluation de la riposte du PAM à la pandémie de COVID-19.
2. L'évaluation visait à répondre à trois questions, qui avaient toutes pour but d'étudier la capacité d'adaptation du PAM en situation de pandémie:
 - i) Le PAM a-t-il su adapter son environnement porteur et ses atouts institutionnels aux efforts exigés par la crise de la COVID-19?
 - ii) Le PAM a-t-il bien rempli son rôle de partenaire dans la riposte humanitaire collective?
 - iii) Quels ont été les résultats et qu'a-t-on appris?

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Coordonnateurs responsables:

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

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

3. L'évaluation a été réalisée dans le contexte de la pandémie de COVID-19, compte tenu de ce que le PAM fonctionnait en mode d'urgence, des restrictions imposées aux voyages et aux déplacements, et de la nécessité d'éviter d'alourdir inutilement la tâche des bureaux de pays. En conséquence, elle a été conçue selon une démarche d'"analyse évolutive rétrospective" consistant à fournir des éléments probants corroborant l'adaptation à des environnements dynamiques. Ce faisant, elle a été guidée par trois principes:
 - i) privilégier les besoins du PAM en matière d'apprentissage;
 - ii) consulter les parties prenantes et partager avec elles les éléments factuels tout au long de l'évaluation;
 - iii) s'intégrer à l'environnement immédiat de collecte des éléments factuels.
4. Le PAM se félicite de la conclusion générale de l'évaluation, selon laquelle la riposte mise en œuvre a été globalement "agile et évolutive", ainsi que d'une grande qualité d'un point de vue stratégique et opérationnel. Il ressort de prime abord que, bien qu'elle soit pensée pour répondre à des situations locales ou régionales, la préparation du PAM aux situations d'urgence peut, sous réserve de certaines améliorations, permettre de faire face à d'importantes crises mondiales de nature, d'ampleur et d'impact imprévisibles. Le PAM continuera de faire son possible pour rendre ses services plus efficaces et plus efficaces.
5. Dans le cadre de l'évaluation, six points ont été soumis pour examen au PAM, qui continue de mettre en œuvre son Plan stratégique pour 2022-2025, sachant qu'il s'attache déjà à donner suite aux recommandations issues de l'évaluation stratégique de sa capacité d'intervention dans les situations d'urgence.
6. Grâce à la démarche d'"analyse évolutive rétrospective", qui a donné aux membres du personnel surmenés la possibilité de faire part de leur ressenti alors que les événements étaient encore frais dans leur mémoire, il a déjà été donné suite à la plupart des réflexions les plus importantes. Les mesures déjà mises en œuvre sont résumées à l'annexe I du présent document, et les mesures complémentaires prévues à l'annexe II. Compte tenu de la nature transversale des considérations énoncées dans l'évaluation et du fait qu'il s'agissait de la première riposte du PAM à l'échelle mondiale, la direction organisera un atelier intersectoriel une fois publiés les résultats de l'évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée dans le cadre de la riposte mondiale à la COVID-19; cet atelier visera à faire en sorte que les enseignements plus généraux tirés de cette expérience soient bien pris en compte par les entités concernées.
7. Par ailleurs, un exposé oral consacré à la réponse de la direction aux points soulevés dans l'évaluation de la riposte du PAM à la pandémie de COVID-19 sera fait lors de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2022; les résultats de l'évaluation interorganisations susmentionnée, qui doivent être publiés en octobre 2022, seront pris en compte à cette occasion.

ANNEXE I

Mesures mises en œuvre

Les mesures ci-après ont déjà été mises en œuvre. À chaque fois, l'entité responsable et les dates d'exécution sont données entre parenthèses.

Point pour examen n° 1: Repositionner le PAM pour qu'il devienne un acteur clé de la phase de redressement après la COVID-19

- 1. Plan stratégique du PAM pour 2022-2025** (Département de l'élaboration des programmes et des politiques; plan approuvé à la deuxième session ordinaire de 2021 du Conseil d'administration)

Dans les mois qui ont suivi le début de la pandémie de COVID-19, le PAM a établi un cadre de programmation à moyen terme définissant sa contribution aux efforts de riposte et de relèvement à long terme et visant à aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à déterminer les nouveaux modèles de programmes et les types de partenariats et de financement nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Il a pu intégrer davantage de fonctions de renforcement des systèmes et d'appui dans ses travaux. La pandémie a montré que le PAM jouait un rôle essentiel s'agissant non seulement de la riposte à court terme, mais aussi du renforcement à long terme de la capacité des gouvernements à faire face aux chocs critiques. Le PAM suit de plus en plus souvent une approche à deux volets, combinant, d'une part, la fourniture d'une assistance assortie de transferts de connaissances et, de l'autre, une assistance technique visant à renforcer les systèmes nationaux relatifs à la protection sociale, à la nutrition, à la sécurité alimentaire et à la résilience.

Le nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 fait fond sur les programmes de riposte et de relèvement à long terme dans l'optique d'atténuer les effets de la crise de la COVID-19 et d'aider les pays à "reconstruire en mieux". L'un des principes directeurs de ce plan est l'intégration aux programmes, en vertu de laquelle le PAM s'est engagé à mener des activités d'aide humanitaire et de développement "stratifiées", intégrées et échelonnées. Ces mesures permettront de répondre aux besoins urgents des populations en matière de sécurité alimentaire et de nutrition ainsi qu'à leurs autres besoins essentiels, tout en renforçant leur résilience à long terme face aux chocs et aux autres facteurs de perturbation.

Les effets directs 4 et 5 du Plan stratégique consolident le rôle joué par le PAM en tant que participant à part entière aux efforts de relèvement après la COVID-19.

La capacité du PAM à renforcer les systèmes nationaux et la résilience et à obtenir des résultats à long terme dépend de la disponibilité de financements pluriannuels souples. Le financement figure donc parmi les facteurs favorables énumérés dans le Plan stratégique du PAM, qui souligne le fait que la souplesse des ressources est fondamentale pour mettre en œuvre des interventions plus agiles et apporter une assistance durable en cas de crise prolongée. Alors que de nombreux pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire voient le poids de leur dette augmenter, exacerbé par la pandémie de COVID-19, son Plan stratégique permet au PAM d'avoir davantage recours aux conversions de créances afin de mobiliser les nouvelles ressources dont il a besoin pour ses programmes essentiels, aidant ainsi les gouvernements hôtes à réduire leur dette souveraine de sorte qu'ils puissent affecter des ressources en faveur de leurs propres filets de protection sociale et du développement national, tout en renforçant les partenariats stratégiques avec les créanciers et les débiteurs.

2. Politique en matière de problématique femmes-hommes mise à jour en 2022 (Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes; politique approuvée lors de la première session ordinaire de 2022 du Conseil)

D'après la politique en matière de problématique femmes-hommes, les effets de la pandémie de COVID-19 sont, avec les conflits et les changements climatiques, l'un des trois moteurs de l'érosion de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes enregistrée à l'échelle mondiale. En matière de sécurité alimentaire, l'écart entre les sexes se creuse; ainsi, le risque d'être en situation d'insécurité alimentaire était, en 2021, 10 pour cent plus élevé chez les femmes que chez les hommes, contre 6 pour cent en 2019. À cause de la COVID-19, le temps nécessaire pour combler ces inégalités est passé de 99,5 ans en 2019 à 135,6 ans en 2020. Pendant la pandémie, les femmes ont, plus que les hommes, été touchées par les pertes de moyens d'existence et d'emplois, et elles ont continué d'assumer la plupart des soins dans le milieu de vie. Parallèlement, les risques de mariage d'enfants et de mariage précoce ou forcé ont augmenté avec la fermeture des écoles, touchant principalement les filles.

La politique en matière de problématique femmes-hommes, telle qu'actualisée en 2022, est conforme à la recommandation tendant à faire le lien entre action humanitaire et développement et à remédier aux vulnérabilités structurelles. Selon le document, qui repose sur le premier impératif de l'action humanitaire, à savoir ne pas nuire, le nombre croissant de crises prolongées et de chocs récurrents rend nécessaire l'adoption d'une approche à plus long terme; par ailleurs, dans le cadre tant de l'action humanitaire que du renforcement de la résilience, il est essentiel de s'attaquer aux causes profondes des inégalités entre les femmes et les hommes afin de faciliter, au sein des communautés et entre elles, un accès équitable à la sécurité alimentaire et à la nutrition et la maîtrise des moyens pour y parvenir dans des conditions d'égalité. La politique repose aussi sur le constat que les obstacles à l'émancipation économique des femmes constituent l'une des vulnérabilités structurelles qui entravent la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la sécurité alimentaire. Le PAM est donc engagé à redoubler d'attention et d'efforts pour faire progresser l'inclusion économique, numérique et financière et renforcer les principaux partenariats conclus à cette fin, compte tenu qu'il opère au sein d'un écosystème de parties prenantes et d'acteurs dont certains interviennent au niveau des systèmes de protection sociale réactifs face aux chocs, dans le cadre desquels les activités de ciblage et d'exécution de l'assistance doivent tenir compte des questions liées à la problématique femmes-hommes.

3. Renforcement des systèmes nationaux de protection sociale (Département de l'élaboration des programmes et des politiques et Division des programmes – action humanitaire et développement; fait)

En ce qui concerne la protection sociale, la Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques a participé activement aux travaux de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur les mesures de riposte et de relèvement socioéconomiques face à la COVID-19, dont le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ont codirigé le volet consacré à la protection sociale et aux services sociaux.

Au titre du cadre de programmation à moyen terme décrit dans la partie consacrée au Plan stratégique pour 2022-2025, le PAM a contribué au renforcement des systèmes nationaux de protection sociale de 78 pays et aidé les gouvernements de 65 d'entre eux à prendre de nouvelles mesures de protection sociale ou à intensifier ou adapter les mesures existantes face à la COVID-19.

Point pour examen n° 2: Catalyseur de systèmes**4. Création d'une unité des services logistiques humanitaires** (Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement; fait)

La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement a mis sur pied une unité chargée des services logistiques humanitaires dans le but de positionner le PAM en tant que partenaire fiable et de confiance dans le domaine de la fourniture de services liés à la chaîne d'approvisionnement dans les situations d'urgence.

Point pour examen n° 3: Davantage de travail de sensibilisation**5. Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, section 5.6 (contribution à l'action de sensibilisation et aux partenariats)** (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation; plan approuvé à la deuxième session ordinaire de 2021 du Conseil)

L'action de sensibilisation est au cœur de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de collaboration et fait partie intégrante de son Plan stratégique pour 2022-2025, de sorte que le PAM puisse influencer sur l'élaboration de politiques et la prise de décisions essentielles.

6. Action de sensibilisation fondée sur des nouveaux partenariats solides et/ou stratégiques (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation; décembre 2021)

Dans le cadre de ses activités de sensibilisation, le PAM a participé à une table ronde avec la Plateforme japonaise public-privé sur les questions nutritionnelles – qui réunit de hauts responsables des secteurs public et privé du Japon – en prévision du Sommet de Tokyo sur la nutrition pour la croissance 2021. Cela lui a permis d'accroître sa visibilité en tant que partenaire de choix, du fait de ses capacités techniques en matière de nutrition, en particulier auprès de l'industrie alimentaire et nutritionnelle japonaise. Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation a organisé, conjointement avec la Chambre de commerce internationale – qui est devenue partenaire du PAM en 2021 –, une consultation avec le secteur privé au sujet des approches ayant trait aux systèmes alimentaires. À cette occasion, plus de 30 dirigeants d'entreprise ont donné leur point de vue. Ces consultations ont aussi permis au PAM d'avoir accès au réseau de la Chambre de commerce internationale, qui compte quelque 45 millions d'entreprises réparties dans 100 pays. Une telle collaboration renforce la capacité du PAM à répondre aux défis complexes auxquels fait face la communauté internationale.

7. Formation du personnel essentiel, en particulier des équipes aux niveaux national et régional, à l'action de sensibilisation (Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing; juin 2021)

À la fin 2021, 10 séances de formation aux compétences en matière de sensibilisation avaient été organisées pour 295 membres du personnel, y compris des responsables des unités des bureaux de pays et des bureaux régionaux chargés de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, des programmes et des partenariats. Entre 30 et 50 participants ont assisté à chacune de ces séances, dont l'objectif était de susciter un intérêt pour l'action de sensibilisation et de faire comprendre en quoi celle-ci contribuait à faire avancer le mandat du PAM. Les ateliers ont permis aux participants de mieux appréhender les procédures liées à l'élaboration de plans de sensibilisation et de trouver ou de créer des possibilités d'influencer les politiques, pratiques ou programmes nationaux ou régionaux tendant à éliminer la faim.

8. Services consultatifs en matière de sensibilisation (mars 2022)

La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing a aidé deux bureaux régionaux (pour l'Afrique australe et pour l'Afrique de l'Ouest) à mettre en place des services consultatifs en matière de sensibilisation.

9. Mise à profit des partenariats renforcés noués pendant la pandémie (Division des partenariats stratégiques; fait)

La Division des partenariats stratégiques a fourni aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays [des orientations](#) (en anglais uniquement) sur la façon de procéder pour élaborer des messages communs adaptés au contexte qui soient conformes aux priorités et objectifs nationaux et qui en favorisent la réalisation.

Point pour examen n° 4: Dégager une vue d'ensemble commune et prévoir des dispositifs de gestion**10. Protocole d'activation des interventions d'urgence** (Division des opérations d'urgence; 1^{er} février 2022)

Le nouveau protocole d'activation des interventions d'urgence a été conçu précisément pour assurer une "direction responsabilisée" au plus près des opérations. La Division des opérations d'urgence effectuera une analyse du retour d'expérience pendant ou à la fin de chaque phase d'intensification des opérations coordonnées au niveau central. L'efficacité du dispositif de direction responsabilisée sera évaluée à l'occasion de ces examens.

11. Comité pour l'affectation stratégique des ressources (Groupe de direction et membres nommés; 1^{er} janvier 2022)

Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a été remplacé par le Comité du budget global et le Comité du budget multilatéral, qui sont mieux représentés sur le terrain.

12. Organisation de réunions sur les opérations à l'échelle mondiale (Division des opérations d'urgence; fait)

Des réunions bimensuelles sur les opérations à l'échelle mondiale, organisées avec les directeurs régionaux, ont été mises en place pour faciliter le partage d'informations et échanger au sujet de questions de portée mondiale.

13. Analyses du retour d'expérience (Division des opérations d'urgence; 1^{er} février 2022)

Le protocole d'activation des interventions d'urgence accorde une place centrale aux enseignements tirés de l'expérience (paragraphe 35, et paragraphe 4 de l'annexe IX); il prévoit ainsi que le Directeur des services d'urgence est tenu d'effectuer une analyse du retour d'expérience soit pendant l'intervention soit une fois qu'il a été mis fin au protocole d'intensification des opérations coordonnées au niveau central.

14. Approche normalisée des allocations au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (Bureau d'appui à la gestion des opérations; fait en ce qui concerne le budget administratif et d'appui aux programmes de 2022)

Une approche normalisée de l'allocation des ressources au titre du budget administratif et d'appui aux programmes a été définie afin de garantir que, quel que soit l'environnement opérationnel, les bureaux de pays disposent d'effectifs cohérents, notamment d'un noyau dur de membres du personnel dans les domaines fonctionnels essentiels.

Point pour examen n° 5: Veiller à ce que les systèmes soient résilients mais adaptables**15. Révision de la classification des niveaux d'urgence 1, 2 et 3** (Division des opérations d'urgence; février 2022)

Une circulaire du Directeur exécutif sur le protocole d'activation des interventions d'urgence a récemment été adoptée afin de prévoir de nouvelles phases d'urgence remplaçant les niveaux d'urgence 1, 2 et 3 et de renforcer la capacité du PAM à anticiper les situations d'urgence, à s'y préparer et à y faire face rapidement et avec souplesse. Le protocole révisé, qui repose sur l'approche des interventions d'urgence dite "sans regrets" prônée par le Comité permanent interorganisations, donne aux responsables le pouvoir de prendre des décisions et l'obligation de rendre compte, et facilite l'accès à des ressources humaines, administratives, financières et matérielles.

16. Nouveau protocole de révision en vue d'une intensification immédiate des opérations (Division des opérations d'urgence; mars 2022)

Un nouveau protocole de révision en vue d'une intensification immédiate des opérations permet de débloquer des fonds par l'intermédiaire du Système mondial et réseau d'information du PAM afin que celui-ci soit en mesure d'apporter, dans les 72 heures, une réponse adaptée à une situation d'urgence soudaine. Ce protocole est activé au Siège, laissant ainsi au bureau de pays la capacité d'assurer l'intervention initiale.

17. Nouveau système interne d'alerte (Division des opérations d'urgence; février 2022)

Le nouveau système interne d'alerte regroupe plusieurs produits d'alerte et d'analyse – l'ancien système interne d'alerte, l'aperçu des opérations au niveau mondial et la liste de surveillance pour les alertes rapides – en un système unique aligné sur le nouveau protocole d'activation des interventions d'urgence. On y trouve les informations quantitatives et qualitatives les plus récentes, une vue d'ensemble des opérations menées par le PAM dans le monde ainsi que les pays et les thèmes jugés les plus préoccupants au PAM. Le système contribue aussi à ce que les préfinancements soient accordés en priorité aux bureaux de pays affichant d'importants déficits.

18. Gestion des risques (Division des opérations d'urgence; février 2022)

La gestion des risques fait partie intégrante du nouveau protocole d'activation des interventions d'urgence; elle repose sur une approche pragmatique et structurée qui favorise une prise de décisions en pleine connaissance des risques lors de l'intensification d'une intervention d'urgence. Un cadre clair permet au personnel de prendre des risques calculés et des mesures d'atténuation afin que le PAM puisse atteindre ses objectifs stratégiques d'urgence.

Point pour examen n° 6: Adopter une philosophie de la prise en charge du personnel**19. Politique du PAM en matière de personnel** (Département de la culture organisationnelle; juin 2021)

La politique du PAM en matière de personnel offre un aperçu de l'évolution future des effectifs et un cadre global de gestion du personnel et de culture organisationnelle. En application de la politique, qui a été diffusée dans une circulaire du Directeur exécutif en date du 27 août 2021, tous les directeurs et chefs de bureau sont tenus de procéder à un examen des instruments, stratégies, cadres et plans d'action dont est dotée leur unité afin de les mettre en conformité avec la politique. Il s'agit d'un exercice global et itératif visant à instaurer un changement durable sur le long terme. La mise en œuvre de la politique, de même que l'engagement pris par le PAM d'être un employeur bienveillant, est appuyée par une équipe spéciale issue des unités chargées de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle mises en place par le Département de la culture organisationnelle le 1^{er} janvier 2022.

20. Cadre de gestion des effectifs (Division des ressources humaines; septembre 2021)

La circulaire du Directeur exécutif en date du 15 septembre 2021 établit le nouveau cadre de gestion des effectifs du PAM. Elle précise le cadre général de dotation, notamment les différentes catégories de personnel et les modalités contractuelles pouvant être utilisées. Ce cadre, qui vise à favoriser la réactivité et la souplesse des effectifs, définit les principes et les critères devant guider les responsables quant aux modalités contractuelles à privilégier dans telle ou telle situation, notamment celles qui contribuent le mieux à répondre aux besoins du PAM à court ou moyen terme tout en offrant aux titulaires de contrats de courte durée des conditions d'emploi justes et attrayantes.

21. Opération de conversion des contrats de services (Division des ressources humaines; mars 2022)

En lien direct avec le nouveau cadre de gestion des effectifs et la question plus large du recours à des contrats de courte durée pour des fonctions à long terme, le PAM a procédé à une opération de conversion des contrats de services, qui est maintenant achevée. Après un examen minutieux, il est apparu que plus de 2 500 temporaires recrutés sur le plan national et travaillant depuis longtemps pour le PAM pouvaient prétendre à un contrat de durée déterminée; cette conversion a été approuvée pour plus de 2 100 personnes.

ANNEXE II

Mesures prévues

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>1. Repositionner le PAM pour qu'il devienne un acteur clé de la phase de redressement après la COVID-19.</p> <p>L'expérience de la pandémie a mis en évidence la futilité du clivage entre l'action humanitaire et l'aide au développement – notamment dans des contextes soumis à des chocs et à des facteurs de perturbation multiples – et a renforcé l'importance de l'interaction entre l'action humanitaire, le développement et la paix. Le PAM a exprimé l'intention, notamment dans son Plan stratégique pour 2022-2025, de travailler sur les vulnérabilités structurelles au moyen d'activités axées sur la résilience, entre autres.</p> <p>La demande accrue de services spécialisés du PAM en matière de protection sociale – au-delà des transferts monétaires dans le cadre d'interventions d'urgence – fournit au PAM une occasion majeure de se repositionner pour devenir partie intégrante de la phase de redressement après la COVID-19.</p>	<p>Département de l'élaboration des programmes et des politiques</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Le PAM est déterminé à traduire sur le plan opérationnel la stratégie en matière de protection sociale qu'il a récemment adoptée, qui prévoit l'accroissement des investissements qu'il consacre au renforcement de ses capacités mondiales, régionales et nationales s'agissant de mettre ses compétences spécialisées en matière de protection sociale au service des pays, afin d'aider ceux-ci à se relever après la COVID-19 et à consolider leurs systèmes nationaux. Un plan d'exécution est en cours d'élaboration; des activités assorties de délais sont prévues en ce qui concerne le perfectionnement des effectifs, les partenariats et le financement, la gestion des connaissances et de l'apprentissage, l'appui et la cohérence intersectoriels ainsi que le suivi et la communication des informations. Les coûts y afférents seront inclus dans les processus de budgétisation institutionnels.</p>	<p>Division des programmes – action humanitaire et développement</p>	<p>Quatrième trimestre de 2022 et au-delà</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>2. Catalyseur de systèmes. Fort de la réputation qu'il s'est forgée durant son intervention face à la COVID-19, le PAM pourrait envisager d'élargir son rôle, pour passer d'une fonction d'appui au sein de l'architecture humanitaire à celle de catalyseur de systèmes au niveau tant national qu'international.</p>	<p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement (Unité des services logistiques humanitaires)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement dirigera les travaux relatifs à l'amélioration et à la normalisation des systèmes et outils déployés dans le cadre de la riposte à la COVID-19 afin de renforcer la traçabilité, l'application du principe de responsabilité et l'efficacité opérationnelle. Afin de faciliter ces travaux, le PAM a mis en place un guichet unique (la plateforme "Service Marketplace") par l'intermédiaire duquel les partenaires peuvent soumettre, recevoir et gérer des demandes de services liés à la chaîne d'approvisionnement. Cette plateforme a été conçue pour pouvoir être mise en service rapidement dans n'importe quel contexte nouveau, comme dans le cadre de l'intervention en Ukraine; elle est actuellement déployée dans 14 pays. Le PAM continuera d'améliorer ce dispositif ainsi que les outils et les systèmes numériques connexes, comme Control Tower, à des fins de traçabilité. Control Tower est une plateforme informatique en nuage intégrée à DOTS qui permet aux prestataires de services liés à la chaîne d'approvisionnement du PAM de gérer les procédures connexes par voie numérique, ce qui a pour effet d'améliorer la transparence, la visibilité et l'efficacité du suivi des marchandises et de l'exécution des demandes émanant des partenaires. Le PAM continuera de déployer cet écosystème numérique aux niveaux national et mondial afin de normaliser et de faciliter la fourniture de services liés à la chaîne d'approvisionnement pour les partenaires.</p>	<p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement (Unité des services logistiques humanitaires)</p>	<p>Mise en service de la plateforme Service Marketplace et des applications connexes afin de couvrir tous les services (expéditions, module de la logistique, Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies, transport aérien et prestation de services sur une base bilatérale) d'ici à décembre 2023.</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
			<p>2. Pour positionner le PAM en tant que partenaire fiable et de confiance dans le domaine des services liés à la chaîne d'approvisionnement dans les situations d'urgence, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement a mis sur pied une unité des services logistiques humanitaires, qui sera chargée de renforcer les contributions du PAM aux activités de préparation et d'intervention en cas d'urgence menées par les partenaires dans divers secteurs, notamment la santé, dans le cadre des services délégués assurés par l'intermédiaire de l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies, du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies et du module de la logistique ainsi que des services à la demande. Dans la catégorie des services à la demande figurent ceux fournis à des partenaires comme le Fonds mondial, la Banque mondiale, l'Organisation mondiale de la Santé et les Centres africains de prévention et de contrôle des maladies. En concevant et en fournissant des services liés à la chaîne d'approvisionnement qui soient efficaces et adaptés afin de permettre aux partenaires d'atteindre les objectifs de leurs programmes, l'Unité des services logistiques humanitaires vise à positionner le PAM en tant que prestataire fiable et de confiance dans les contextes d'urgence.</p>	<p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement (Unité des services logistiques humanitaires)</p>	<p>Proposition de valeur relative à l'Unité des services logistiques humanitaires fondée sur la feuille de route de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement pour 2022-2025: juin 2022</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>3. Davantage de travail de sensibilisation. Le PAM a intensifié ses activités de plaidoyer tout au long de la pandémie et a gagné en visibilité dans les instances de haut niveau. Cette visibilité accrue peut être mise à profit à bon escient, en s'appuyant plus particulièrement sur les partenariats solides établis au niveau des pays.</p>	<p>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, Bureau des stratégies politiques, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Le PAM intensifiera encore ses activités de plaidoyer en tirant parti des partenariats solides déjà en place, en mobilisant de nouveaux partenaires (tant publics que privés) et en participant à de nombreuses instances et manifestations de haut niveau en lien avec sa mission en matière de sécurité alimentaire et de nutrition mondiale. Il nouera notamment des relations stratégiques avec des acteurs nationaux et les membres du Conseil d'administration dans l'optique de renforcer ses efforts en matière de visibilité et de mobilisation de fonds. Des informations seront régulièrement communiquées au sujet des réalisations, y compris au Conseil, notamment dans le cadre du rapport annuel de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, des points faits régulièrement par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds au sujet de la stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025 et du rapport annuel sur les résultats.</p>	<p>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation (Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, Division des partenariats stratégiques et Département de l'élaboration des programmes et des politiques)</p>	<p>D'ici à décembre 2025</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
			<p>2. Après avoir effectué des visites virtuelles sur le terrain et fourni des orientations et des outils aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux en 2021, le PAM s'efforcera d'organiser des visites virtuelles dans d'autres pays; il mettra l'accent sur les effets de la crise en Ukraine et de la pandémie de COVID-19 sur les prix des produits alimentaires lors de ses activités de plaidoyer auprès des parlementaires des pays donateurs de premier plan, si les conditions d'accès et de sécurité permettent un véritable dialogue avec le personnel des bureaux de pays et les bénéficiaires. Le PAM envisage de poursuivre les visites virtuelles une fois que les restrictions liées au conflit et à la COVID-19 auront été levées, en raison de leur bon rapport coût-efficacité sur fond d'activités de plaidoyer à l'échelle mondiale.</p>	<p>Bureau des stratégies politiques (Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources)</p>	<p>D'ici à décembre 2022</p>
			<p>3. La réunion du Groupe des 20 (G20) tenue à Brindisi (Italie) en 2021 a permis d'attirer l'attention sur les difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement et sur le rôle joué par le PAM pour y remédier. Le PAM tentera de poursuivre la discussion sur ces sujets avec la nouvelle présidence du G20 en 2022.</p>	<p>Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources (Bureau des stratégies politiques et Division des partenariats stratégiques)</p>	<p>D'ici à décembre 2022</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
			<p>4. Entre autres mesures visant à améliorer la formation du personnel essentiel dans le domaine du plaidoyer, notamment des équipes de direction aux niveaux national et régional, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing élabore actuellement une formation en ligne, qui devrait être prête au deuxième trimestre de 2022. Cette formation, qui sera ouverte à tous les employés du PAM assumant des fonctions de sensibilisation ou de collaboration avec des acteurs extérieurs, sera l'occasion d'approfondir certains concepts abordés lors d'ateliers ou de séances antérieures (par exemple les moyens d'influer sur l'élaboration des politiques), en fonction des informations communiquées en retour par les participants.</p> <p>5. Compte tenu des partenariats renforcés noués pendant la pandémie, les activités ci-après seront menées afin d'associer les partenaires aux actions de sensibilisation, de recenser des intérêts communs et d'élaborer des messages concertés:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ actualisation des orientations fournies aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays concernant la façon de recenser et d'élaborer des messages communs adaptés au contexte qui soient conformes aux priorités et objectifs nationaux et qui en favorisent la réalisation; 	<p>Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing (Unité chargée de l'action de sensibilisation)</p> <p>Division des partenariats stratégiques</p>	<p>Version anglaise du module de formation en ligne: d'ici à juin 2022; versions arabe, espagnole et française: d'ici à août 2022</p> <p>D'ici à décembre 2022</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
			<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1048 347 1644 703">➤ fourniture d'orientations stratégiques et d'un appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays en ce qui concerne les méthodes de mobilisation de ressources susceptibles de répondre à leurs besoins, reposant notamment sur un dialogue structuré et cohérent ainsi que sur des outils adaptés (plans d'action relatifs aux partenariats s'inscrivant dans le processus d'examen et d'approbation des programmes, tableaux de bord des opérations prioritaires et nouvel outil de visualisation de Tableau); et <li data-bbox="1048 799 1644 1278">➤ mise à profit des technologies, des compétences spécialisées et des partenariats noués avec les secteurs public et privé ainsi qu'avec les institutions financières internationales. Un premier accord de contribution, signé en 2020 avec Takeda, a permis au PAM de bâtir un centre d'isolement et de traitement des Nations Unies à Accra ainsi qu'une tour de contrôle aux fins de suivi de bout en bout des mouvements de fret humanitaire. La seconde phase du partenariat permettra au PAM de renforcer les chaînes d'approvisionnement sanitaire dans quatre pays d'Afrique sur une période de cinq ans. La valeur totale du partenariat s'établit à 5,2 millions de dollars. 	<p data-bbox="1682 347 1973 472">Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources</p> <p data-bbox="1682 799 1973 890">Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds</p>	<p data-bbox="2000 347 2157 775">Appui à l'élaboration des plans d'action relatifs aux partenariats: d'ici à fin 2025 Version 2.0 de l'outil de visualisation de Tableau: d'ici à juin 2022</p> <p data-bbox="2000 799 2157 999">La phase I est achevée La phase II doit être mise en œuvre d'ici à janvier 2026</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>4. Dégager une vue d'ensemble commune et prévoir des dispositifs de gestion.</p> <p>L'absence d'une vue d'ensemble commune de la pandémie et de ce qu'il fallait pour assurer l'efficacité de la riposte a mis en évidence les problèmes que pose une situation d'urgence qui touche le monde entier mais varie d'un pays à l'autre. Elle a aussi nui à la prise de décisions, les mécanismes existants étant prévus pour des interventions plus classiques aux niveaux des régions et des pays. Si l'on prévoit les diverses formes que pourront prendre localement les situations d'urgence de grande envergure ou mondiales et que l'on décide "comment décider" dans de telles situations, il sera plus facile de concevoir et de mettre en œuvre des mesures efficaces dans le cadre des futures interventions.</p>	Bureau d'appui à la gestion des opérations (Division des opérations d'urgence)	La recommandation est acceptée.	Toutes les mesures relatives à ce point pour examen ont été mises en œuvre. On trouvera plus de détails à cet égard à l'annexe I.		

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>5. Veiller à ce que les systèmes soient résilients et adaptables.</p> <p>Durant la pandémie, le PAM a constaté que nombre de ses systèmes étaient capables de s'adapter tandis que d'autres, comme ceux en place pour procéder à la révision des plans stratégiques de pays et certains systèmes internes de gestion financière étaient mis à rude épreuve. Les systèmes standard doivent être en mesure de s'adapter lorsqu'une crise de grande envergure éclate, ils doivent intégrer une certaine souplesse et leur résistance doit être testée.</p>	<p>Division des opérations d'urgence (Division de la planification et de la performance institutionnelles, Division des ressources humaines, Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Division des finances et Division de la gestion globale des risques)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le Compte d'intervention immédiate, conformément à une circulaire révisée à ce sujet, fera office de mécanisme central consolidé de financement des interventions en cas de crise, faisant le lien entre le système interne d'alerte, le dispositif d'alerte rapide et de mesures d'anticipation ainsi que les activités de préparation et d'intervention, à l'appui des opérations destinées à sauver des vies. Pour garantir la durabilité de ce mécanisme, la circulaire énoncera un plan prévoyant la reconstitution régulière des ressources du Compte d'intervention immédiate, de sorte que des fonds puissent être débloqués de façon prévisible et rapide au profit des bureaux de pays en ayant besoin; les directeurs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des interventions d'urgence coordonnées au niveau central auront un pouvoir direct de décision, conformément aux délégations de pouvoir accrues. 2. Une nouvelle circulaire du Directeur exécutif sur les renforts précisera les responsabilités connexes à l'échelle du PAM afin de garantir des capacités suffisantes et de clarifier l'ensemble des procédures de demande et de déploiement de personnel. 	<p>Division des opérations d'urgence (Division de la planification et de la performance institutionnelles, Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et Division des finances)</p> <p>Division des opérations d'urgence (Division des ressources humaines)</p>	<p>Juin 2022</p> <p>Juillet 2022</p>

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
<p>6. Adopter une philosophie de la prise en charge du personnel. Au-delà d'une "politique en matière de personnel" ou du "bien-être du personnel", comment le PAM peut-il accompagner au mieux ses employés, confirmer leur appartenance à la famille du PAM et leur donner le sentiment que celui-ci est attaché à leur bien-être? Pour s'occuper du personnel, il faut des systèmes – des accords contractuels, des garanties de progression et autres, dont beaucoup ne sont pas du ressort du PAM – ainsi qu'une culture organisationnelle et des compétences de gestion, dont les limites ont été mises en lumière durant la pandémie. Si ses systèmes, ses processus et ses capacités techniques représentent le système circulatoire du PAM, son personnel est son cœur. Il faudrait accorder à tous les niveaux la plus haute valeur à son expérience et à la contribution qu'il apporte aux nombreux éléments intangibles qui constituent une intervention humanitaire.</p>	Département de la culture organisationnelle (Division des ressources humaines, Division chargée du bien-être du personnel et Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle)	La recommandation est partiellement acceptée.	La politique du PAM en matière de personnel est la politique institutionnelle qui régit la gestion du personnel dans une optique d'excellence. Elle s'applique à tous les employés et tient compte de la nécessité de rendre le PAM plus réactif, plus souple, plus performant, plus efficace, plus divers, plus inclusif et plus bienveillant, et plus attaché à apporter un soutien. Toutes les mesures énoncées dans la présente partie de la réponse de la direction à l'évaluation s'inscrivent dans le cadre de cette politique: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre la politique du PAM en matière de personnel. 2. Réviser les politiques, stratégies et plans de sorte qu'ils soient alignés sur la politique en matière de personnel. 3. Mettre en œuvre la stratégie en matière de ressources humaines. 4. Mettre en œuvre la stratégie en matière de bien-être pour la période 2020-2024. 5. Mener à bien la transition vers le nouveau cadre de gestion des effectifs du PAM. 6. Examiner la politique relative aux consultants et en publier une nouvelle. 	Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle (Tous les directeurs et responsables de bureau) Division des ressources humaines Division du bien-être du personnel Division des ressources humaines (Tous les bureaux) Division des ressources humaines	En cours – examen de la gestion du changement d'ici à juin 2023 Décembre 2025 En cours d'application – examen d'ici à janvier 2025 Décembre 2024 Juin 2023

Point pour examen	Entité responsable du point pour examen (bureaux d'appui entre parenthèses)	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux d'appui entre parenthèses)	Délai de mise en œuvre
			7. Mener à bien et évaluer le projet pilote sur les "nouvelles modalités de travail", en mettant à l'essai un modèle de travail hybride dans un nombre limité de bureaux (sous réserve des éventuelles restrictions imposées par la pandémie).	Division des ressources humaines (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances et bureaux et divisions participants)	Juin 2023