



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

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

---

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 19 mai 2020

WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1

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 de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation stratégique du financement des activités du PAM (2014-2019)**

### **Contexte**

1. Le présent document expose la réponse de la direction aux recommandations présentées dans le rapport succinct de l'évaluation stratégique du financement des activités du PAM.
2. L'évaluation couvrait la période allant de 2014 à 2019.
3. Huit recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation.
4. La direction prend bonne note des constatations de l'évaluation et approuve les recommandations qui y sont formulées.
5. Le tableau ci-après présente les mesures prévues pour donner suite aux recommandations ainsi que l'échéancier correspondant.

---

### **Coordonnatrices responsables:**

Mme U. Klamert  
Sous-Directrice exécutive chargée du  
Département des partenariats et de l'action de  
sensibilisation  
tél.: 066513-2005

Mme C. Feeney  
Directrice générale  
Département des partenariats et de l'action de  
sensibilisation  
tél.: 066513-6327

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Pour élaborer son prochain plan stratégique, le PAM devrait adopter une approche concertée qui lui permette <b>de formuler, en toute clarté et d'une seule voix, tous les aspects de son mandat et ses priorités</b> visant l'élimination de la faim et l'amélioration de la nutrition, <b>et d'agir en conséquence.</b></p> <p>a) Lors de l'élaboration du prochain plan stratégique, et dans le plan lui-même, il faudrait donner des indications sur les liens entre les objectifs que le PAM veut atteindre et ses <b>ambitions, priorités et approches en matière de financement.</b></p>	<p>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques en collaboration avec le Bureau du Directeur exécutif adjoint et le Comité chargé de la supervision et des politiques</p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>a) Les premiers résultats de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2017-2021, réalisé parallèlement à cette évaluation, indiquent qu'en dépit de la croissance globale que connaît le PAM, tous les volets de sa stratégie n'ont pas reçu les financements suffisants; il est difficile de mobiliser les ressources pluriannuelles et non assorties de conditions nécessaires aux activités de renforcement de la résilience et à celles visant à remédier aux causes profondes. Sur le terrain, les bureaux de pays ont du mal à trouver un équilibre entre les ambitions du plan stratégique – qui préconise la mise en place de stratégies de pays transformatrices capables d'accompagner les pays dans leur progression vers la faim zéro – et les informations qu'ils reçoivent sur les activités qui retiennent l'attention des donateurs.</p>	<p>Novembre 2020 ou date d'approbation du prochain plan stratégique si elle est différée.</p>
<p>b) Le prochain plan stratégique devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• souligner combien il importe de maintenir la capacité du PAM d'intervenir dans tous les types de <b>situations d'urgence</b> et d'augmenter les crédits correspondants, en fixant des objectifs de financement des activités de préparation et de prévention et des interventions, y compris dans les contextes recevant moins d'attention;</li> <li>• formuler de nouvelles manières d'appréhender le travail en partenariat dans les situations de crise prolongée et pour renforcer la résilience, notamment avec les institutions</li> </ul>		<p>b) Au moment de préparer son prochain plan stratégique, le PAM engagera un vaste processus de concertation avec les parties prenantes, notamment les donateurs, les gouvernements hôtes et d'autres États membres partenaires. Le plan insistera sur la nécessité de préserver la capacité d'intervention d'urgence du PAM et décrira le rôle qu'il joue dans le domaine du développement durable, faisant ainsi valoir l'étendue de son mandat. Il mettra aussi l'accent sur les stratégies de partenariat envisagées pour obtenir les fonds nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique dans son intégralité. À cet effet, les bureaux de pays recevront un appui supplémentaire pour concevoir et mettre en œuvre des plans stratégiques de pays transformateurs qui s'articulent autour de l'aide humanitaire, de la consolidation de la paix et du développement.</p>	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
<p>financières internationales pour les pays à revenu intermédiaire, afin de mettre en évidence les besoins opérationnels et les besoins de financement du PAM pour les activités qui se situent au <b>carrefour</b> de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>présenter de manière cohérente et globale les contributions du PAM au <b>développement</b> durable et les ambitions de financement dans ce domaine, compte tenu des progrès réalisés dans les différentes approches de la programmation.</li> </ul>			
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Le PAM devrait consolider le socle de financement des activités visant à <b>changer des vies</b> et des initiatives nationales visant à atteindre les <b>ODD</b>. À cette fin, il devrait:</p> <p>a) élaborer un plan et une stratégie d'ensemble pour obtenir des financements en faveur du développement, en précisant notamment les sources envisagées et les besoins potentiels, et étudier les options qui permettraient de proposer des modèles de financement très différents;</p>	<p>Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, en collaboration avec le Département de l'élaboration des programmes et des politiques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays</p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>a) Le PAM ne peut faire de progrès durables dans les activités fondamentales qu'il mène au titre des objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17 qu'en inscrivant ceux-ci dans le cadre plus vaste de l'appui au Programme 2030 et aux priorités nationales de développement correspondantes. Le PAM a conçu une offre de développement sur mesure qui relie la valeur qu'il apporte aux initiatives pilotées par le gouvernement; elle est axée sur les causes profondes et vise à contribuer à la réalisation d'un plus grand nombre d'ODD. Cette stratégie de portefeuille, qui s'accompagne de 10 activités de développement pouvant être mises à profit pour appuyer les investissements nationaux, permettra de mobiliser plus facilement les gouvernements, les institutions financières internationales et d'autres partenaires du développement. En complément de cette offre de développement, le PAM</p>	<p>Février 2021</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		continue d'analyser les possibilités de collaborer avec les institutions financières internationales et de fournir des orientations à ce sujet, mais aussi d'exploiter d'autres modèles de financement pour ses opérations. Ces travaux ne perdront cependant pas de vue la réalité des opérations et la capacité du PAM de mettre en œuvre ses programmes et ses politiques. Le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation travaille de concert avec le Département de l'élaboration des programmes et des politiques pour montrer comment les besoins des programmes liés au développement s'adaptent aux possibilités de financement du développement. L'initiative interne d'importance primordiale d'appui aux programmes et aux partenariats facilite ces travaux.	
b) investir dans les capacités organisationnelles requises pour mieux se positionner et pour renforcer les partenariats avec les donateurs qui soutiennent le développement et participer à des forums mondiaux, régionaux et nationaux sur le développement, ce qui suppose notamment d'investir davantage dans le conseil stratégique, la production de données factuelles et le renforcement des capacités;		b) Établie grâce à des fonds extrabudgétaires en 2019, la Division des partenariats stratégiques est chargée de la réflexion autour des perspectives de financement du développement ainsi que des orientations et de l'appui à fournir en la matière; elle se concentre d'abord sur les institutions financières internationales et l'harmonisation avec les plans nationaux. À l'avenir, elle devra consolider ces acquis et participer davantage aux forums mondiaux sur le développement. En outre, il lui faudra en priorité produire des données probantes et établir des orientations de politique générale tout en contribuant au renforcement des capacités du personnel du PAM et de ses partenaires. Le PAM s'efforcera d'intégrer la Division des partenariats stratégiques dans le budget administratif et d'appui aux programmes afin qu'elle ait les ressources suffisantes à long terme pour fournir aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux les analyses, les orientations et l'appui dont ils ont besoin, y compris un soutien au renforcement des capacités pour permettre au PAM d'engager un	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		dialogue sur le développement et de faire cadrer ses activités avec les priorités nationales en matière de financement.	
c) définir clairement les ambitions s'agissant de mobiliser des ressources pour le compte des partenaires nationaux afin d'assurer le financement direct des activités de développement, conformément au résultat stratégique 7 du PAM et à la cible 3 de l'ODD 17, et de systématiser cette démarche, notamment par des méthodes permettant de recueillir des informations sur les contributions apportées aux résultats indirects de ces partenariats, de financer ce volet de ses activités et de suivre les financements prévus et effectifs.		c) Le PAM a défini la manière d'harmoniser son portefeuille de développement avec les priorités nationales de financement des activités de développement pour réaliser les ODD, et a mis au point à cet effet une gamme de 10 activités de développement. Les stratégies de coopération du PAM avec des institutions spécifiques stipulent les moyens d'améliorer sa collaboration avec les institutions financières internationales, les banques de développement multilatérales et les principaux organismes donateurs bilatéraux. Outre l'appui fourni actuellement à certains gouvernements pour la conception et l'exécution de projets, ces initiatives témoignent de ce que fait le PAM pour institutionnaliser son projet de changer des vies et de la manière dont celui-ci pourrait être financé pour appuyer les travaux sur les priorités nationales de développement tout en continuant de progresser vers la réalisation de l'ODD2. Grâce à une meilleure compréhension des modèles de financement et des cycles de projet, le PAM améliore le suivi des financements prévus et effectifs. S'agissant de son ambition de mobiliser des ressources pour le compte de partenaires nationaux afin d'assurer le financement direct des activités de développement, conformément au résultat stratégique 7 du PAM et à la cible 3 de l'ODD 17, le PAM se concentrera sur les méthodes permettant de recueillir des informations sur les contributions qu'il apporte aux résultats indirects de ces partenariats.	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Le PAM devrait continuer activement à étudier, mettre en œuvre et investir dans des stratégies de <b>diversification de ses sources de financement</b>. Il devrait notamment:</p> <p>a) assurer le soutien sans réserve et durable de la direction et de la gouvernance à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie relative au secteur privé, notamment en synchronisant les campagnes de marketing avec les plans d'exécution précis établis par la direction et en réfléchissant à des objectifs plus ambitieux fondés sur des résultats tangibles;</p>	<p>Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, avec l'appui du Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, en collaboration avec les bureaux mondiaux du PAM, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.</p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>a) La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds maximisera l'investissement consenti pour encourager les dons des particuliers en 2020 grâce aux 13,1 millions de dollars alloués au titre d'une initiative interne d'importance primordiale, et prévoit de porter cet investissement à 22,1 millions de dollars en 2021, toujours dans le cadre de cette initiative. Ces ressources seront allouées de manière à optimiser le rendement de l'investissement à long terme, et divers circuits continueront d'être testés, notamment des organismes comme les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique. En réponse à la crise liée à la COVID-19, les investissements seront avancés pour obtenir un maximum de résultats en 2020. Si la mobilisation de fonds continue de donner des résultats supérieurs aux valeurs cibles établies pour les indicateurs de performance clés, le PAM proposera d'anticiper l'investissement et de fixer des cibles plus ambitieuses pour les recettes attendues. Les plans d'exécution élaborés au premier trimestre de 2020 seront revus et mis à jour tous les six mois, voire plus fréquemment si nécessaire. Aux rapports trimestriels établis à l'usage de la direction s'ajouteront des rapports mensuels sur la performance et un suivi hebdomadaire des activités pour veiller à ce que les résultats soient conformes aux prévisions.</p>	<p>Septembre 2020</p>
<p>b) se doter d'une stratégie et d'une structure et débloquer des crédits qui permettront de prendre davantage d'initiatives pour obtenir des financements innovants;</p>		<p>b) Au début de 2020, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a alloué des fonds à une proposition d'investissement concernant des financements novateurs destinés à renforcer la capacité organisationnelle. Un comité directeur intersectoriel a été établi pour définir la stratégie du PAM dans le domaine des financements novateurs, étudier les programmes et les thématiques</p>	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		susceptibles d'en bénéficier et les hiérarchiser, évaluer les possibilités de mobilisation de ressources, élaborer des mécanismes de financement et les mettre à l'essai. L'initiative relative aux financements novateurs est codirigée par le Département de la gestion des ressources, le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et le Département de l'élaboration des programmes et des politiques, et cadre parfaitement avec l'initiative interne d'importance primordiale d'appui aux programmes et aux partenariats.	
c) intensifier la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies afin de tirer parti des possibilités conjointes de programmation et de mobilisation des ressources, notamment en présentant des demandes conjointes de financement commun à des fins humanitaires et de développement.		c) Dans le cadre de l'initiative d'appui aux programmes et aux partenariats, le PAM prévoit d'investir dans une stratégie exploratoire de collaboration avec des entités des Nations Unies qui permettra de définir des axes et des stratégies de collaboration pour la programmation et la mobilisation des ressources et de dégager les complémentarités et les éventuels chevauchements de responsabilités. L'appui fourni aux bureaux de pays pour les demandes de fonds liées à la réalisation des ODD a abouti au financement de plusieurs projets. Avec l'apparition de la COVID-19, des propositions conjointes, notamment avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), ont été présentées au Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.	
<b>Recommandation 4</b> Le PAM devrait accroître durablement <b>les investissements consacrés au personnel essentiel en charge de la mobilisation des ressources et de la communication, du marketing et de l'action de sensibilisation</b> afin de renforcer au maximum sa capacité de conserver les financements existants et	Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, en collaboration avec le Département de la gestion des ressources, et en particulier avec la	<b>La recommandation est acceptée.</b> a) Un coordonnateur des effectifs a récemment été affecté à temps plein au Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et à la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing; le titulaire travaille en collaboration avec la Division des ressources humaines afin d'élaborer des stratégies pour les fonctions de mobilisation des ressources, de communication, de	Juin 2021

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p>d'obtenir des ressources plus diversifiées, plus adaptées, plus souples et plus prévisibles. À cette fin, il devrait:</p> <p>a) élaborer des stratégies en matière de ressources humaines et des modalités de financement pour les fonctions de partenariat, de présentation de rapports, de communication, de sensibilisation et de marketing à tous les niveaux du PAM;</p>	<p>Division des ressources humaines, le Bureau du Directeur exécutif adjoint et le Département de l'élaboration des programmes et des politiques</p>	<p>marketing et de sensibilisation. L'engagement a été pris de financer ces fonctions, dans la mesure du possible.</p>	
<p>b) investir dans le personnel national en charge de fonctions de partenariat et dans les spécialistes des modes de financement novateur, le marketing et la sensibilisation, les questions thématiques et transversales et l'élaboration de propositions.</p>		<p>b) Outre les outils et formations actuellement disponibles, de nouvelles analyses et de nouvelles directives élaborées par le Siège pour la mobilisation de nouveaux partenariats contribueront au développement des capacités. Le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et le Département de l'élaboration des programmes et des politiques étudieront avec les coordonnateurs des effectifs comment ces attributions peuvent contribuer à faire évoluer les carrières des administrateurs des programmes et des partenariats ainsi que celles des administrateurs nationaux, et comment cela peut faciliter le recrutement d'experts lorsque des lacunes sont décelées dans les effectifs.</p>	
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Le PAM devrait renforcer sa capacité organisationnelle en <b>investissant dans les outils, produits, processus et protocoles nécessaires</b> à l'amélioration des services liés au financement. À cette fin, il devrait:</p> <p>a) mettre en place des processus et protocoles de coordination pour dialoguer avec les donateurs et recueillir des informations sur ces derniers et sur les</p>	<p>Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, en collaboration avec les bureaux mondiaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.</p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>a) Le PAM optimise actuellement ses capacités de mobilisation des ressources en adaptant ses processus et ses normes opérationnelles à l'évolution des besoins. Il a dressé les grandes lignes d'un dispositif de haut niveau définissant les rôles et les responsabilités pour faciliter une approche harmonisée du financement de son plan stratégique et des besoins prioritaires. Le PAM fera tout son possible pour veiller à ce que Salesforce, l'outil institutionnel mis au point pour recueillir les informations</p>	<p>Juin 2021 (Date proposée en remplacement de celle mentionnée dans le rapport succinct d'évaluation [décembre 2020])</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
possibilités offertes par Salesforce, en définissant clairement les rôles et les responsabilités, afin de garantir une approche rigoureuse de la présentation des priorités institutionnelles en matière de financement;		sur les donateurs et les prévisions de financement, soit en place et que les directives pour son utilisation soient disponibles. Cet outil permettra de garantir une approche plus rigoureuse de la mobilisation des ressources en regroupant les informations pertinentes recueillies auprès de toutes les parties prenantes du PAM et qui sont disponibles à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les domaines fonctionnels. Un comité directeur multidisciplinaire du PAM supervise Salesforce et fournit les orientations nécessaires.	
b) mettre en place des outils et des initiatives de communication, de sensibilisation et de marketing fondés sur des données factuelles attestant de l'efficacité des programmes, et mener notamment une communication plus efficace sur la valeur ajoutée des activités du PAM au-delà des interventions d'urgence;		b) Le PAM développera ses capacités et investira davantage dans les domaines de la sensibilisation où il lui faut recueillir des connaissances, des données et des éléments factuels et les utiliser pour influencer des responsables politiques, des décideurs ou des donateurs. Par ailleurs, il produira des publications sur des thèmes précis et organisera des campagnes de communication pour positionner le PAM et sensibiliser le grand public et les principaux acteurs à son action, et se fondera sur des données factuelles pour attester de l'efficacité de ses programmes. Ces activités s'inscriront dans le cadre d'une stratégie et d'un plan de travail conjoints de communication et de sensibilisation élaborés par le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et par le Département de l'élaboration des programmes et des politiques, lesquels définiront les investissements et les capacités nécessaires pour faciliter la mobilisation de fonds et le changement de politique en la matière. En outre, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing continuera de mettre l'accent sur la valorisation de l'image du PAM; le plan de travail établi couvrira plusieurs activités: hiérarchisation des thématiques, analyse des différents	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
		publics, mise au point d'indicateurs de performance clés, recensement des possibilités de prospection et conception de produits stratégiques tels que des campagnes d'information et des publications.	
c) renforcer le contrôle par la direction du respect des exigences en matière de subventions dans les bureaux de pays, avec le soutien du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux mondiaux.;		c) En 2019, le Département de la gestion des ressources a estimé nécessaire de renforcer le processus de gestion des dons de bout en bout afin d'optimiser les fonctions de transaction et d'analyse et de renforcer la valeur ajoutée par les données institutionnelles actuellement gérées par le Directeur financier. En janvier 2020, un nouvel axe de travail consacré au processus de gestion des dons de bout en bout a été institué avec l'appui du Boston Consulting Group, de la Division de la planification et de la performance institutionnelles, de la Division des finances et de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources; son objectif est de simplifier le processus de gestion des dons pour qu'il soit plus efficace et moins complexe et de définir clairement les rôles et les responsabilités du personnel dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège. Le processus métier de gestion des dons, simplifié et efficace, devrait entrer en application au début de 2021 et améliorer les processus existants. Parmi les autres activités en cours, on peut citer: <b>Bureaux de pays.</b> Depuis la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, il est recommandé à tous les bureaux de pays de tenir chaque mois des réunions de leur comité de gestion des ressources pour discuter des questions relatives aux ressources, notamment des nouveaux dons et des conditions dont ils sont éventuellement assortis.	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)			
Recommandations	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou prévues	Délai de mise en œuvre
		<p><b>Bureaux régionaux.</b> Au titre de leurs responsabilités de première ligne de défense, les bureaux régionaux transmettent chaque mois des rapports à leurs bureaux de pays dans le cadre de leurs activités mensuelles de supervision. Ces rapports présentent une analyse des ressources à divers niveaux du budget de portefeuille de pays, et signalent pratiquement toujours des problèmes relatifs aux dons, comme leur date d'expiration. Nombre de bureaux régionaux ont également institué des comités régionaux de gestion des ressources qui examinent les analyses régionales et adressent des recommandations aux bureaux de pays et au Siège, selon qu'il convient, qui doivent en assurer le suivi. Les bureaux de pays doivent répondre aux problèmes qui leur ont été signalés, et confirmer qu'ils prennent les mesures requises pour assurer la meilleure utilisation possible de toutes les ressources disponibles. L'examen de la gestion des dons continuera de figurer systématiquement au programme de toutes les missions d'appui et de contrôle effectuées auprès des bureaux de pays par les équipes régionales chargées du budget et de la programmation.</p> <p><b>Siège.</b> La Division du budget et de la programmation est chargée de garantir, en collaboration avec le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, que chaque don est bien utilisé en respectant les restrictions éventuellement imposées par le donateur. Pour aider les bureaux de pays à satisfaire à ces exigences, le formulaire de parité à l'importation a été automatisé et spécifie les conditions que les chargés du budget et de la programmation des bureaux de pays doivent prendre en considération au moment de la préparation des demandes de programmation; cela permet d'assurer que celles-ci se conforment dès le départ aux souhaits des donateurs.</p>	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		<p>Depuis la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, plusieurs rapports ont été publiés sur le portail qui lui est dédié (IRM Analytics) et qui comprend une catégorie consacrée à la gestion des dons. Les utilisateurs de tous les bureaux du PAM ont accès aux informations relatives aux modalités d'enregistrement des dons, notamment leurs périodes de validité et la possibilité d'en disposer à des fins de préfinancement. Des ateliers régionaux ont lieu chaque année pour familiariser le personnel avec les différentes fonctions du nouveau dispositif et débattre des problèmes de gestion des ressources liés aux budgets, aux fonds, aux dons et à la gestion des circuits d'approvisionnement. La Division du budget et de la programmation établit actuellement un comité de gestion des ressources qui traitera des problèmes en la matière à l'échelle mondiale. Le PAM prévoit également de mettre à jour toutes les directives et tous les manuels disponibles pour rendre compte des changements intervenus avec la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.</p>	
<p>d) continuer de participer activement aux mécanismes et forums mondiaux sur l'aide humanitaire et le développement en vue de faire valoir les contributions et l'engagement du PAM et de plaider auprès des donateurs pour des financements suffisants, prévisibles et souples, assortis d'exigences raisonnables en matière de rapports et de conformité.</p>		<p>d) Le PAM participe activement aux forums d'action humanitaire et de développement afin d'apporter sa contribution aux débats et de mieux comprendre les priorités et les attentes des gouvernements. Dans ce contexte, le PAM ne manque jamais de rappeler combien il est important pour lui de disposer de financements suffisants, prévisibles et souples pour pouvoir intervenir rapidement et à bon escient dans les situations où les besoins sont les plus pressants. Dans le dialogue qu'il entretient avec ses partenaires, le PAM encourage également les financements pluriannuels qui font beaucoup pour la pérennité des programmes et la continuité des opérations.</p>	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Le PAM devrait redoubler d'efforts pour concrétiser ses ambitions en matière de planification, de responsabilisation, de transparence et de gestion des ressources, telles qu'elles figurent dans les différentes composantes de la <b>feuille de route intégrée</b>. À cette fin, il devrait:</p> <p>a) poursuivre l'harmonisation des cycles de planification des PSP avec ceux du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et contribuer à la conception de la nouvelle génération de PSP afin qu'ils soient cohérents, fondés sur des données factuelles et conformes aux objectifs de développement et aux priorités de financement des pays, et qu'ils prennent en compte les considérations relatives à la mobilisation des ressources et aux partenariats;</p>	<p>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, en collaboration avec la Division du budget et de la programmation la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports, la Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale, les bureaux régionaux et les bureaux de pays</p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>a) Le PAM poursuit l'harmonisation du contenu et des cycles de planification de ses plans stratégiques de pays (PSP) de deuxième génération avec ceux des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "plans-cadres de coopération"). Ces PSP pourront également faire fond sur la masse croissante de données probantes produites par les évaluations du PAM, qui les guidera. Pour contribuer à la réalisation des cibles nationales des ODD et pour remédier aux déficiences détectées dans le cadre du processus amélioré des analyses communes de pays des Nations Unies, les PSP de deuxième génération s'efforceront de faire progresser la collaboration entre les organismes des Nations Unies, et prévoient à cet effet des évaluations conjointes et une programmation commune, notamment avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres acteurs de la sécurité alimentaire et de la nutrition, comme l'UNICEF. Les plans de travail conjoints des plans-cadres de coopération seront assortis de cadres de financement annuels tenant compte du contexte national de financement des ODD.</p>	<p>Juin 2021</p>
<p>b) indiquer de quelle manière les objectifs de résilience et de développement figurant dans les PSP sont repris dans les objectifs de mobilisation des ressources, les ambitions et les communications à l'échelle mondiale;</p>		<p>b) Tout en préservant sa capacité d'intervention d'urgence pour répondre aux besoins d'aide humanitaire, le PAM vise à réduire progressivement les besoins et s'efforce pour cela d'obtenir des contributions qui lui permettent d'intensifier les activités de renforcement de la résilience pour préserver les progrès accomplis grâce aux interventions humanitaires et de renforcer les politiques et les systèmes nationaux en vue d'une prise en charge de ses opérations par les programmes nationaux. Le processus d'élaboration des plans-cadres de coopération donne au PAM l'occasion de mettre en exergue ce qu'il a à</p>	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		<p>offrir dans la sphère du développement et de s'assurer que ses activités dans ce domaine sont incluses dans les plans-cadres de coopération et les plans de travail communs. Outre l'accès aux fonds communs et l'action de sensibilisation prévue dans le cadre des plans-cadres de coopération, le PAM intensifie actuellement ses contacts avec les gouvernements, les institutions financières internationales et les fonds mondiaux sur des sujets tels que le changement climatique, l'éducation et le VIH/sida dans le cadre de son action pour changer les vies. Les examens auxquels continueront d'être soumis les PSP permettront de vérifier que les programmes de travail proposés (ainsi que les cibles établies dans les domaines de la résilience et du développement) tiennent bien compte du volume des financements escomptés au niveau du bureau de pays. L'action menée par le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation pour obtenir des financements en faveur des activités de résilience et de développement se fonde sur les besoins individuels des bureaux de pays et les besoins cumulés.</p>	
<p>c) poursuivre les travaux sur les outils et les orientations afin de mettre en évidence le lien entre les ressources et les résultats; à cet effet, il faudrait mieux définir les indicateurs internes, mesurer les résultats transversaux (notamment en ce qui concerne l'égalité des sexes et la résilience) et réduire au minimum l'opacité qu'entraîne le regroupement des activités;</p>		<p>c) Le PAM poussera plus loin l'initiative des ressources axées sur les résultats, qui vise à mieux mettre en évidence le lien entre les ressources financières et les résultats obtenus, en intégrant les progrès accomplis au regard des valeurs de référence et des cibles des PSP et en présentant côte à côte ressources et résultats. L'examen à moyen terme en cours du cadre de résultats institutionnels permettra d'approfondir la réflexion sur les indicateurs et les orientations à apporter. Ces travaux, ainsi que les directives relatives aux PSP publiées en janvier 2020, contribueront à minimiser le déficit de transparence causé par le regroupement des activités.</p>	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
d) analyser les difficultés liées à l'affectation de fonds à des activités spécifiques, qui compromettent la souplesse de la gestion des ressources des bureaux de pays, à la lumière des enseignements tirés des PSP de première génération, et fournir des orientations pour la prochaine génération de PSP;		d) Le PAM a engagé un dialogue avec les donateurs pour démontrer les gains d'efficacité que l'on peut obtenir avec des contributions souples. Parallèlement, dans le cadre de l'examen des enseignements tirés des PSP en cours, il va répertorier les difficultés que pose la préaffectation des ressources afin de contribuer à faire la lumière sur les ajustements à apporter à ses efforts de mobilisation des donateurs.	
e) revoir les directives et les pratiques concernant l'établissement de rapports spécialisés à l'intention des donateurs, notamment sous l'angle budgétaire, et faire figurer les informations dans Salesforce pour que les coûts du suivi et des rapports soient inscrits dans les budgets.		e) La majorité des donateurs du PAM se satisfont des rapports annuels par pays à des fins de reddition de compte et de rapports. Toutefois, certains donateurs exigent des rapports financiers spécialisés conformes à la réglementation en vigueur dans leur pays. Le PAM produit ces rapports conformément aux dispositions des accords passés avec ces donateurs. Il a publié en 2019 des directives internes décrivant le mécanisme de recouvrement des coûts à appliquer pour couvrir les coûts occasionnés par la préparation de ces rapports financiers spécialisés. Toutefois, certains donateurs demandent ponctuellement aux bureaux de pays des rapports descriptifs et financiers qui ne sont pas prévus dans les accords qu'ils ont passés avec le PAM. Les bureaux de pays ont donc besoin de ressources supplémentaires pour financer les coûts associés à la collecte des données ainsi qu'à la préparation et à la présentation de ces rapports ponctuels.  Le PAM élargit actuellement sa base de donateurs et s'engage dans des partenariats avec des donateurs n'appartenant pas à la sphère humanitaire. Il espère qu'au moins un certain nombre de ces nouveaux donateurs se satisfera des rapports annuels par pays une fois qu'ils connaîtront mieux le PAM et qu'ils n'exigeront pas de celui-ci qu'il utilise des formats imposés. Pour ce faire, le PAM	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		<p>continuera de familiariser les donateurs avec sa structure standard de portefeuille de pays et ses capacités en matière de rapports. Il passera aussi en revue les directives existantes et, si nécessaire, en fera paraître de nouvelles enjoignant aux bureaux de pays de n'accepter de fournir des rapports ponctuels supplémentaires qu'après avoir vérifié auprès des chargés de partenariats que ces demandes de rapports sont bien conformes aux accords passés avec les donateurs; une méthode standard a été mise au point pour répondre aux demandes de rapports ponctuels, comprenant un mécanisme de recouvrement des coûts, une indication de l'impact budgétaire et des informations clés figurant dans Salesforce qui fourniront davantage de renseignements et d'orientations aux bureaux de pays.</p>	
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Le PAM devrait améliorer l'efficacité des <b>mécanismes d'affectation des ressources à l'échelle institutionnelle</b> et des décisions en la matière afin de pouvoir hiérarchiser les priorités en permanence, sans délai et en toute transparence en fonction de ses besoins stratégiques. À cette fin, il devrait:</p> <p>a) s'employer à établir minutieusement le budget selon une approche stratégique ascendante englobant l'ensemble des fonctions et des coûts du Siège et des bureaux régionaux, y compris les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale;</p>	<p>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion de ressources en collaboration avec le Chef de Cabinet et le Directeur exécutif adjoint</p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>a) Le processus d'établissement du budget selon une approche stratégique ascendante doit commencer à la mi-mai sous l'égide du Bureau du Directeur exécutif. La Division du budget et de la programmation fournira l'appui nécessaire tout au long du processus.</p>	<p>Septembre 2021</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
b) élaborer un mécanisme permettant de relier la hiérarchisation des priorités institutionnelles et l'affectation des ressources provenant de toutes les sources de financement dans le cadre de l'élaboration du plan de gestion annuel;		b) La Division du budget et de la programmation, en sa qualité de secrétariat du Comité pour l'affectation stratégique des ressources, met actuellement au point des critères de hiérarchisation régissant l'affectation des fonds aux initiatives internes. Les priorités ainsi établies guideront l'élaboration du plan de gestion annuel.	
c) fournir en temps voulu au personnel et à la direction des informations transparentes sur les décisions d'affectation des ressources prises par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources et sur le raisonnement suivi pour hiérarchiser les priorités;		c) Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a approuvé de nouveaux critères quantitatifs et qualitatifs de hiérarchisation régissant l'affectation des fonds multilatéraux destinés à des activités liées aux interventions face à une crise, au renforcement de la résilience ou aux causes profondes. Les directives sur la méthodologie utilisée sont enregistrées dans la centrale de stockage team-space et sont accessibles aux divisions concernées du Siège et des bureaux régionaux. Toutes les notes pour le dossier et les minutes des réunions du Comité pour l'affectation stratégique des ressources figurent également dans cette centrale.	
d) continuer à prendre suffisamment tôt des décisions sur les propositions d'investissement (comme cela a été mis en place en 2020) afin de laisser assez de temps pour leur mise en œuvre;		d) Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources prévoit de continuer à prendre suffisamment tôt les décisions sur les propositions d'investissement afin de laisser assez de temps pour leur mise en œuvre.	
e) mettre au point un système permettant de suivre et de rendre compte de l'utilisation des ressources allouées aux initiatives internes d'importance primordiale et à d'autres propositions d'investissement et faire en sorte qu'à l'avenir, ces informations sur les résultats éclairent les décisions de financement;		e) La plateforme Tagetik a été mise en place pour faciliter le suivi de toutes les activités extrabudgétaires (y compris les initiatives internes d'importance primordiale et les propositions d'investissement) et en rendre compte. La Division du budget et de la programmation a mis au point des rapports supplémentaires qui suivent l'exécution du budget de ces initiatives.	

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
f) présenter au Conseil d'administration une analyse détaillée des conséquences de l'application d'un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects non modulable, compte tenu des discussions menées à l'échelle du système sur le rapprochement des pratiques et des considérations relatives à la concurrence et au partenariat, afin que le Conseil d'administration soit mieux à même de formuler des observations plus structurées sur les propositions d'assouplissement du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects.		f) La Division du budget et de la programmation a rédigé un projet de document de fond détaillé qui guidera les débats au sein du Conseil d'administration.	
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Le PAM devrait <b>renforcer les mécanismes de préfinancement</b> afin qu'ils permettent de mettre à disposition en temps voulu des ressources prévisibles pour financer l'ensemble de ses activités, y compris les secours d'urgence (préparation, prévention et interventions), le renforcement de la résilience et le développement. À cette fin, il devrait:</p> <p>a) garantir la disponibilité de ressources internes pour la mise en route d'activités de renforcement de la résilience et de développement jusqu'à ce que des financements extérieurs complémentaires puissent être mobilisés et pérennisés, sans perdre de vue que l'obtention de financements externes pour les activités</p>	Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion de ressources, en collaboration avec le Bureau du Directeur exécutif adjoint et le Département de l'élaboration des programmes et des politiques	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>a) En 2020, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a accepté d'allouer à l'avance, à titre expérimental, des fonds multilatéraux à des activités portant sur le renforcement de la résilience et les causes profondes. Ce projet pilote se fonde sur de nouveaux critères mis au point conjointement par la Division du budget et de la programmation et par le Département de l'élaboration des programmes et des politiques. Il prévoit l'octroi d'une allocation unique de fonds multilatéraux en début d'année, ce qui devrait avoir un effet à long terme sur les activités.</p>	Février 2021

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU PAM (2014-2019)</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction et mesures prises ou prévues</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
de développement nécessite un délai plus long;			
b) achever l'examen du Compte d'intervention immédiate et étudier la possibilité de créer un dispositif de préfinancement unique régulièrement reconstitué pour les situations d'urgence, qui couvre l'ensemble des activités du PAM en matière de préparation, de prévention et d'intervention d'urgence, ainsi que les besoins de préfinancement pour les services communs que le PAM est tenu d'assurer;		b) La Division du budget et de la programmation et la Division des opérations de secours d'urgence vont entreprendre un examen conjoint des mécanismes de préfinancement des activités de préparation. La Division du budget et de la programmation évaluera également les autres dispositifs de préfinancement pour veiller à ce qu'ils aient un domaine d'application suffisamment large et qu'ils soient dotés d'un plafond adapté pour faire face à l'évolution des besoins opérationnels. S'agissant du Compte d'intervention immédiate, un modèle de reconstitution durable sera défini en concertation avec le Groupe de direction.	
c) trouver des solutions permettant de préfinancer la mise en route des services communs que le PAM est tenu d'assurer.		c) Le PAM procédera à un examen afin d'évaluer la nécessité de préfinancer la mise en route des services communs que le PAM est tenu d'assurer. Les options viables seront examinées et soumises au Comité pour l'affectation stratégique des ressources pour approbation.	

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance