

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 12–14 novembre 2012

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 6 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.2/2012/6-B

28 septembre 2012

ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION CONSACRÉE AU MODULE MONDIAL DE LA LOGISTIQUE

**Réalisée à la demande du PAM, du
Ministère néerlandais des affaires
étrangères et de l'UNICEF**

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnées ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OE*: Mme H. Wedgwood tél.: 066513-2030

Fonctionnaire principale
chargée de l'évaluation, OE: Mme M. Read tél.: 066513-2539

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative principale de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Bureau de l'évaluation

RÉSUMÉ

La présente évaluation, réalisée à la demande du PAM, du Ministère néerlandais des affaires étrangères et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, a analysé la performance et les résultats du module mondial de la logistique entre 2005 et 2012.

Ont été mesurés la satisfaction globale suscitée par le travail du module, ainsi que l'efficacité, l'efficience, le degré d'utilisation et les résultats de ses produits, services et activités aux niveaux mondial et national. L'évaluation a été conduite par une équipe indépendante entre novembre 2011 et juillet 2012.

Il est ressorti de l'évaluation que par ses activités, le module contribuait à améliorer les stratégies adoptées sur le plan de la logistique, renforçant l'exécution des programmes et par là l'effet des interventions humanitaires sur les populations touchées. Les activités du module ont été jugées pertinentes, efficaces et utiles aux organisations qui y participaient; néanmoins, il était difficile de procéder à une analyse quantifiable. Les systèmes du PAM relatifs aux finances, à la communication des données et au suivi n'ont pas permis d'instaurer le degré de transparence voulu pour susciter la confiance des partenaires, garantir l'obligation redditionnelle et permettre des comparaisons dans le domaine de la performance. Le compte spécial du PAM pour le module mondial de la logistique et les mécanismes de préfinancement ont considérablement renforcé la rapidité d'exécution et accru la probabilité de voir les effets directs recherchés se concrétiser.

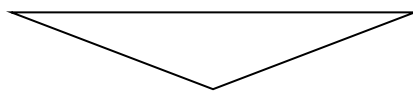
La cellule d'appui au module mondial de la logistique était fermement établie et dotée de solides moyens humains. L'équipe d'évaluation a constaté que le personnel qualifié, le financement, les systèmes administratifs et les compétences de direction mis à disposition par le PAM avaient permis au module d'entreprendre aux niveaux mondial et national les activités prévues dans les domaines de la gestion de l'information, de l'appui opérationnel, de la coordination et du financement. La direction et le personnel de la cellule d'appui s'attachaient essentiellement à fournir un appui sur le terrain, conformément aux objectifs du système d'action groupée; selon les constatations issues de l'évaluation, ils auraient pu investir davantage dans la gestion, le suivi de la performance, les partenariats et l'élaboration d'outils, de directives et de systèmes à l'échelle mondiale.

L'équipe d'évaluation a constaté que sous la houlette du PAM, le module renforçait les partenariats et améliorait la coordination de la logistique des opérations humanitaires. Du fait du manque d'approches systématiques, le module n'était guère en mesure de tirer des enseignements de l'expérience et de les mettre en pratique, particulièrement pour ce qui était des opérations au niveau des pays; malgré cela, il s'était amélioré au fil du temps, notamment grâce aux compétences du personnel travaillant pour lui.

L'équipe d'évaluation a formulé six recommandations destinées à améliorer le travail du module mondial de la logistique. Celles-ci visent à obtenir que la cellule d'appui au module, ses partenaires et la direction du PAM élaborent un plan stratégique triennal, renforcent les systèmes relatifs aux finances et à la reddition de comptes, consolident la structure

organisationnelle et la prise de décision, améliorent la gestion des ressources humaines du module, élargissent l'éventail de partenariats et prennent part à la coordination globale des politiques et des modules.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation consacrée au module mondial de la logistique (réalisée à la demande du PAM, du Ministère néerlandais des affaires étrangères et de l'UNICEF)" (WFP/EB.2/2012/6-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2012/6-B/Add.1, et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

* 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.

INTRODUCTION

Caractéristiques de l'évaluation

1. Le Bureau de l'évaluation du PAM, en partenariat avec la Direction de l'évaluation de la politique et des opérations du Ministère néerlandais des affaires étrangères et le Bureau de l'évaluation du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont fait réaliser une évaluation du module mondial de la logistique, conformément à ce qu'avait demandé la Division de la logistique du PAM. Cette évaluation couvre les activités menées par le module mondial de la logistique de 2005 à 2012.
2. L'objectif était de mesurer la satisfaction globale suscitée par le travail du module, ainsi que l'efficacité, l'efficience, le degré d'utilisation et les résultats de ses produits, services et activités aux niveaux mondial et national. L'évaluation a été conduite entre novembre 2011 et juillet 2012 par une équipe indépendante constituée d'un chef d'équipe, de deux spécialistes de la logistique, d'un spécialiste de la gestion de l'information et d'un analyste de données.
3. L'évaluation, qui mettait tout particulièrement l'accent sur l'apprentissage et l'obligation redditionnelle, visait à alimenter les futures stratégies et mesures de préparation en rapport avec les situations d'urgence. Elle a coïncidé avec l'élaboration de la stratégie du module et plus généralement avec la parution du Programme transformateur du Comité permanent interorganisations¹. Ses résultats seront principalement utilisés par la haute direction du PAM, les responsables de la cellule d'appui au module et les partenaires qui participent aux activités du module aux niveaux national et mondial.

Approche et méthode

4. Une approche fondée sur une théorie a été suivie pour évaluer dans quelle mesure les contributions et les activités du module mondial de la logistique avaient permis d'obtenir les produits et les effets directs escomptés, et quelle incidence les facteurs extérieurs et les hypothèses avaient eue sur les résultats. Les liens attendus entre les contributions du module et leurs effets directs escomptés s'articulaient dans le cadre d'une théorie du changement s'appliquant au module (voir l'annexe). Cette théorie repose sur des évaluations antérieures réalisées par le Comité permanent interorganisations et tient compte des politiques et plans du module ainsi que des perceptions des parties prenantes; elle sert de cadre à l'évaluation.
5. L'équipe d'évaluation a analysé les données qualitatives et quantitatives recueillies auprès de 200 informateurs clés et des personnes ayant répondu aux enquêtes, issues de documents de base primaires et secondaires, obtenues grâce à Google Analytics au sujet du site Web Logcluster.org, fruit de l'observation directe des opérations en Haïti, au Pakistan et au Soudan du Sud, et rassemblées lors d'une réunion des partenaires du module. Elle s'est employée à répondre à quatre grandes questions:
 - i) Quels sont les résultats des opérations des modules chargés de la logistique au niveau des pays?

¹ Le Programme transformateur cherche à rendre le système d'intervention humanitaire plus efficace et plus efficace en prenant en compte les enseignements tirés en matière de direction, de coordination et d'obligation redditionnelle.

- ii) Dans quelle mesure les activités et les produits de la cellule d'appui au module sont-ils utiles aux usagers?
 - iii) Dans quelle mesure les modules chargés de la logistique aux niveaux mondial et national ont-ils travaillé efficacement avec les partenaires sous la houlette du PAM?
 - iv) Dans quelle mesure a-t-il été tenu compte des enseignements tirés de l'expérience des modules de la logistique au moment de prendre des décisions?
6. Sept études de cas tirées de 42 interventions du module mondial de la logistique ont été sélectionnées; elles rendent compte de la diversité des situations d'urgence et des types d'activités, de l'ampleur des besoins et des coûts, de la coordination entre les modules, des relations entre entités civiles et militaires, des activités de préparation, et des efforts déployés pour renforcer les capacités à l'échelle nationale. Elles concernent la République démocratique du Congo, Haïti, le Kirghizistan, la Libye, le Myanmar, le Pakistan et le Soudan du Sud. Deux interventions d'urgence au cours desquelles le module n'a pas été activé (en Éthiopie et au Libéria) ont également été examinées à des fins de comparaison.
7. Compte tenu du large éventail de parties prenantes au sein du module mondial de la logistique, on s'est efforcé d'associer davantage d'intervenants à l'évaluation en étudiant les recommandations initiales et en les étoffant à l'occasion d'un atelier international organisé en mai 2012, puis d'une réunion mondiale du module de la logistique.
8. *Limites.* Bien que l'existence de limites ne diminue pas la crédibilité des constatations, les conclusions doivent être considérées compte tenu de la portée mondiale et de la structure opérationnelle complexe du module, des différentes combinaisons de services logistiques et d'activités de coordination nécessaires au vu des divers contextes, et du temps qui s'est écoulé entre les interventions du module et l'évaluation, qui a pu limiter ce dont les personnes interrogées se sont souvenues. À ces problèmes s'est ajouté le fait que les données manquaient ou étaient hétérogènes, qu'il avait été difficile de localiser certains informateurs clés en raison de la rotation ou du renouvellement du personnel, et que l'on avait disposé de relativement peu de temps pour effectuer les visites sur le terrain.

Contexte

9. Le Comité permanent interorganisations a créé en décembre 2005 le module mondial de la logistique, qui fait partie d'un groupe de neuf modules. Le PAM a été désigné organisme chef de file, en partie pour remédier aux défaillances répertoriées lors de l'examen des interventions humanitaires², y compris le manque de coordination entre les partenaires humanitaires qui entravait la fourniture en temps opportun de biens et de services appropriés aux populations touchées. La logistique humanitaire continue d'évoluer sur fond de catastrophes de plus en plus fréquentes et graves survenant dans des contextes opérationnels toujours plus complexes, y compris des situations de conflit. En outre, il existe encore des restrictions touchant l'accès des travailleurs humanitaires et l'importation des secours, un problème de prolifération des acteurs, et un manque de reconnaissance de l'importance de la logistique bien ancré parmi les organismes humanitaires. Les tendances en matière de financement et de responsabilité globale dans le secteur humanitaire expliquent que l'on demande de plus en plus d'efficacité, de professionnalisme et d'interventions logistiques de haut niveau.

² Adinolfi, C., Bassiouni, D., Lauritzen, H. et Williams, R. 2005. *Humanitarian Response Review 2005*. Genève, Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies.

10. Même si le module mondial de la logistique est important pour ses participants, et fondamental pour les populations frappées par des catastrophes, ses activités ne constituent qu'une fraction de l'ensemble de la logistique humanitaire à l'échelle mondiale. Au total, le montant des dépenses annuelles en matière de logistique humanitaire s'établirait entre 7 et 14 milliards de dollars É.-U.³, alors que celui des dépenses de logistique civile et militaire dépasse 6 700 milliards de dollars⁴. Le budget total de la cellule d'appui au module pour 2005–2012 n'était, lui, que de 16,6 millions de dollars, et le budget consacré aux 26 opérations spéciales auxquelles le module avait contribué entre 2006 et 2011 s'élevait à 490 millions de dollars.

Caractéristiques du module mondial de la logistique

11. Le module mondial de la logistique regroupe des organismes d'aide humanitaire et d'autres parties prenantes, tous déterminés à répondre aux besoins logistiques pendant les crises humanitaires par le biais de vastes partenariats. Aucun critère n'est requis pour en devenir membre, car le module cherche à éviter toute exclusivité.
12. La cellule d'appui au module a pour mission d'aider les responsables de la logistique humanitaire à tirer parti de leurs atouts, aptitudes et compétences partagés au niveau mondial et sur le terrain⁵. Avec le temps, la structure et les fonctions de la cellule d'appui ont été adaptées compte tenu de l'évolution des demandes et des attentes sur le plan opérationnel. Le tableau ci-après indique les principales composantes du module.

COMPOSANTES DU MODULE MONDIAL DE LA LOGISTIQUE		
Composante	Niveau mondial	Niveau national
Partenariat	<p>Plateforme ouverte et collaboration coordonnées par la cellule d'appui au module mondial de la logistique.</p> <p><i>Participants:</i> organismes des Nations Unies, organisations non gouvernementales (ONG) internationales, gouvernements donateurs, partenaires du secteur privé, partenaires de réserve, Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies et Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies.</p> <p><i>Activités:</i> réunions (en personne et par conférence téléphonique), partage d'informations et formation.</p>	<p>Plateforme ouverte et collaboration coordonnées par la cellule d'appui nationale.</p> <p><i>Participants:</i> organismes des Nations Unies, ONG internationales et nationales, donateurs et administrations nationales.</p> <p><i>Activités:</i> réunions de modules, partage d'informations, coordination opérationnelle, et utilisation et fourniture de services communs.</p>
Cellule d'appui	<p>Cellule d'appui au module mondial de la logistique – personnel du PAM et personnes détachées d'ONG internationales, membres du personnel d'autres organismes des Nations Unies et de partenaires de réserve.</p>	<p>Cellule d'appui nationale – personnel du bureau de pays du PAM ou, le cas échéant, affecté à des missions à court terme par la cellule d'appui au module mondial ou d'autres bureaux du PAM, en qualité d'équipe d'intervention logistique.</p>

³ Majewski, B., Navangul, K.A. et Heigh, I. 2010. *A Peek into the Future of Humanitarian Logistics: Forewarned is Forearmed*. *Supply Chain Forum – An International Journal*, 11(3).

⁴ Rodrigues, A., Bowersox, D. et Calantone, R. 2005. *Estimation of Global and National Logistics Expenditures: 2002 Data Update*. East Lansing, Michigan, (États-Unis d'Amérique), Michigan State University.

⁵ Module mondial de la logistique. 2010. *Logistics Cluster and Humanitarian Reform*. Juillet 2010: http://www.logcluster.org/about/logistics-cluster/background-information/general_overview.

COMPOSANTES DU MODULE MONDIAL DE LA LOGISTIQUE		
Composante	Niveau mondial	Niveau national
Organisme chef de file du module	<p>Le PAM, désigné par le Comité permanent interorganisations. Le rôle de chef de file englobe:</p> <ul style="list-style-type: none"> la nomination d'un coordonnateur mondial; la mobilisation de ressources et la mise à disposition d'infrastructures et d'un appui administratifs au profit du module mondial de la logistique; et des responsabilités de représentation et de direction auprès des partenaires et des donateurs, avec l'obligation de rendre des comptes au Coordonnateur des secours d'urgence et au Comité permanent interorganisations. 	<p>Désigné par le Coordonnateur de l'action humanitaire ou le Coordonnateur résident; à ce jour, c'est toujours le PAM qui a assumé cette fonction. Le rôle de chef de file englobe:</p> <ul style="list-style-type: none"> la fourniture/l'organisation de services logistiques, mais en dernier recours uniquement; la mobilisation de ressources pour le bureau de pays, et la mise à disposition d'une infrastructure administrative au profit du module; et des responsabilités de représentation et de direction pour gérer les effectifs du module, avec obligation de rendre des comptes au Coordonnateur de l'action humanitaire, assumées en coordination avec l'équipe de pays pour l'action humanitaire.

13. Le module de la logistique a été activé pour la première fois au moment du séisme survenu au Pakistan en octobre 2005, à la demande du Coordonnateur des secours d'urgence des Nations Unies et avant que la création des modules ait été définitivement confirmée. En février 2007, 11 modules nationaux de la logistique avaient été activés, et la cellule d'appui au module mondial était officiellement créée; elle disposait de directives précises et d'effectifs renforcés.
14. De septembre 2006 à novembre 2011, la cellule d'appui a perçu des revenus s'élevant au total à 16,6 millions de dollars. Depuis 2009, le PAM fournit 32 pour cent du financement de la cellule d'appui⁶, principalement en prenant à sa charge 9,5 postes au titre de ses effectifs de base au Siège. En tout, les dépenses se sont montées à 13,9 millions de dollars.
15. *Opérations du module mondial de la logistique.* Entre 2005 et 2011, le module a participé à 42 interventions humanitaires dans 29 pays. Des appels de fonds ont été lancés pour financer des opérations spéciales devant être menées dans le cadre de 26 de ces interventions; le financement nécessaire, soit 490 millions de dollars, a été mobilisé à hauteur de 61 pour cent. Certaines opérations spéciales ont bénéficié du soutien d'un large éventail de donateurs, en particulier celles concernant le Pakistan et Haïti en 2010; d'autres ont fait appel au Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies. Depuis 2005, plus de 200 membres du personnel ont été déployés au titre du module, les effectifs étant passés de 10 personnes en 2006 à un maximum de 71 en 2010.

⁶ Imputés au budget administratif et d'appui aux programmes.

16. *Mandat et rôles.* Les directives concernant le mandat et les rôles du module mondial de la logistique s'articulent en trois volets:
- i) les politiques et décisions du Comité permanent interorganisations touchant la coordination globale, qui établissent les objectifs, l'architecture, les attentes et les mécanismes de coordination;
 - ii) les stratégies, politiques et décisions du Conseil d'administration et de la direction du PAM, qui déterminent comment le Programme doit remplir ses responsabilités d'organisme chef de file; et
 - iii) les plans stratégiques, les plans de préparation et de déploiement, les orientations et les systèmes élaborés par la cellule d'appui pour traduire sur le plan opérationnel les décisions du Comité permanent interorganisations et du PAM et la direction fixée par les partenaires du module lors de réunions à l'échelle mondiale.
17. Tout comme le module des télécommunications d'urgence, le module mondial de la logistique est désigné par le Comité permanent interorganisations comme étant "un domaine de service commun". Contrairement aux autres modules thématiques, ces deux modules fournissent des services à d'autres modules et à des organismes d'aide humanitaire; ils mènent en outre des activités de coordination, mais ce rôle supplémentaire n'est pas officiellement défini.

CONSTATATIONS

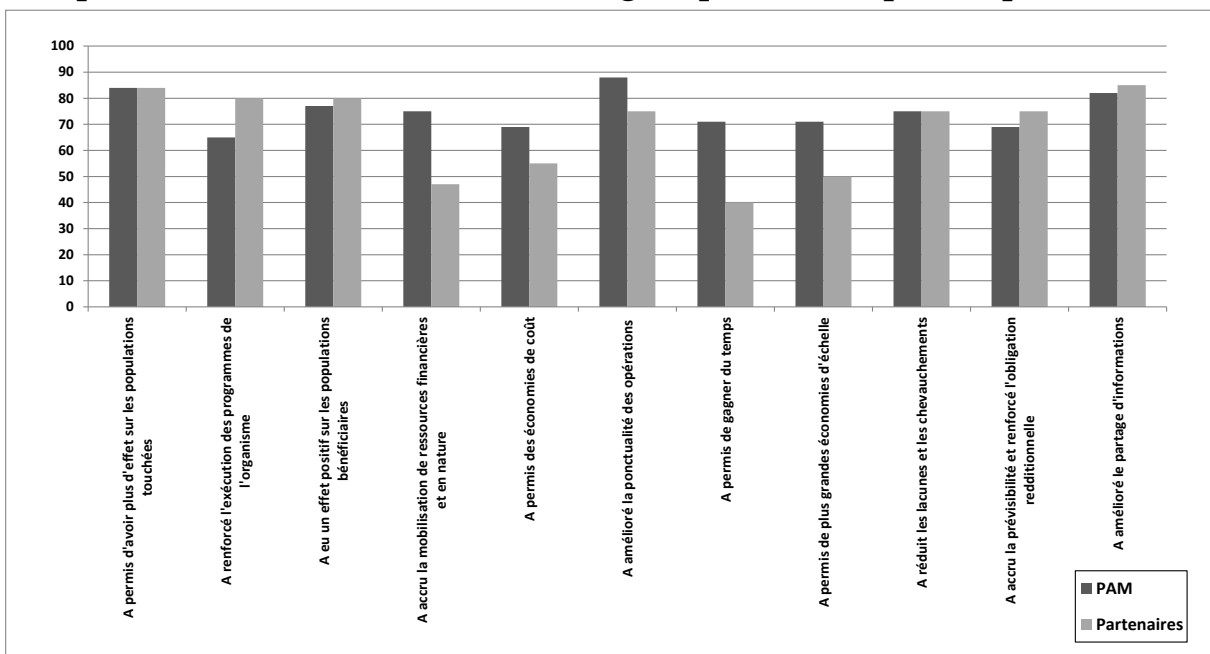
Résultats des opérations du module de la logistique au niveau des pays

18. *Vue d'ensemble.* L'évaluation a confirmé les liens existant entre les contributions et les activités du module mondial de la logistique et les produits escomptés en rapport avec les interventions concertées, le partage d'informations, la mise en commun des ressources, le déploiement rapide, l'accroissement du financement alloué aux services logistiques communs et la livraison des produits. Les opérations du module ont permis d'obtenir certains effets directs et résultats, y compris l'accroissement de l'utilisation des informations, le renforcement de la coordination, l'amélioration des décisions, la réduction des chevauchements, l'accentuation de l'efficacité et de la prévisibilité, et l'amélioration de la préparation sur le plan national.
19. Néanmoins, il a été difficile de quantifier la contribution du module à la réalisation des effets directs en raison de lacunes au niveau des systèmes d'établissement de rapports et de suivi financier, de l'absence d'indicateurs de performance, et de l'incohérence du suivi et de la consolidation des données. Bien que les données relatives aux services communs aient fait apparaître que les décisions concernant la hiérarchisation des priorités avaient été appropriées, ces données n'avaient pas été systématiquement analysées ni diffusées de manière transparente. Cela a donné à tort l'impression qu'en sa qualité d'organisme chef de file, le PAM tirait des avantages disproportionnés des services communs, notamment lorsque les chargements des partenaires n'étaient pas prêts pour l'entreposage et la manutention et qu'il utilisait alors la capacité logistique existante plutôt que de la laisser sous-exploitée ou inutilisée. Compte tenu du contexte humanitaire, les évaluateurs estiment qu'il s'agit là d'une approche pragmatique.
20. Les effets directs qu'ont les activités du module sont en partie tributaires de la mesure dans laquelle les organismes d'aide humanitaire participent aux réunions de coordination et font appel aux services communs. La non-participation limite les réalisations du module sur les plans de la coordination, des économies d'échelle et de la couverture/réduction des

chevauchements. La participation n'est pas obligatoire, et de nombreux organismes ont des ressources limitées dans les pays. L'analyse qualitative a établi que la plupart des parties prenantes estimaient que les opérations du module de la logistique amélioreraient énormément le rayonnement des petites ONG internationales – dotées de budgets annuels inférieurs à 100 millions de dollars – et d'autres organisations dépourvues de gros moyens logistiques. En Haïti, par exemple, le module de la logistique a assuré le transport de 5 540 tonnes de marchandises entre janvier et mai 2010, tandis que la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a reçu à elle seule des expéditions représentant 11 231 tonnes entre janvier et juin 2010.

21. *Pertinence, efficacité et efficience.* Dans l'ensemble, les opérations du module mondial de la logistique ont été jugées extrêmement pertinentes, utiles et efficaces. Lors des entretiens, les informateurs clés provenant de tous les sites, tant sur le terrain qu'au Siège, et les interlocuteurs des différents organismes étaient tous d'avis que les opérations du module avaient un effet global positif sur les approches suivies dans le cadre de la logistique humanitaire. Ils ont également indiqué que l'amélioration des approches touchant la logistique contribuait à renforcer l'exécution des programmes et accentuait les retombées positives pour les bénéficiaires. Les réponses aux enquêtes (voir la figure 1), l'analyse des registres et les entretiens avec les informateurs clés ont donné lieu à des constatations concordantes. L'efficacité s'est confirmée à de multiples niveaux: accentuation de la collecte de fonds, renforcement de la ponctualité des interventions, réalisation d'économies, amélioration de la couverture/réduction des lacunes et des chevauchements, accroissement de la prévisibilité et amélioration du partage d'informations.

Figure 1: Impressions des interlocuteurs sur les résultats du travail mené en partenariat avec le module de la logistique, % de réponses positives



Source: Équipe d'évaluation.

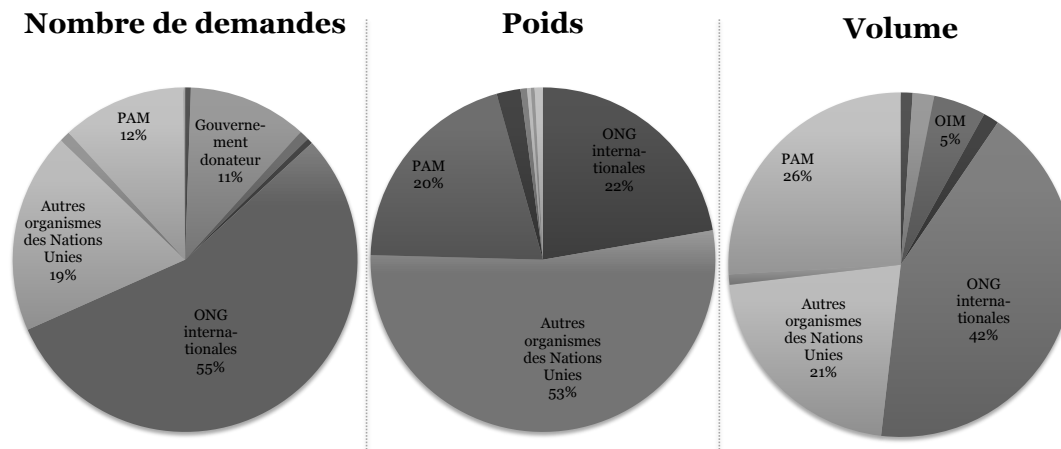
22. Le compte spécial du PAM pour le module mondial de la logistique et les mécanismes de préfinancement ont considérablement accru la ponctualité initiale et renforcé la probabilité d'aboutir aux effets directs souhaités. Ces mécanismes ont permis d'évaluer

rapidement les lacunes et de mettre en place des services logistiques quand d'autres acteurs avaient grand besoin d'informations et d'un appui fiable.

23. *Activation des modules.* La satisfaction était générale en ce qui concerne les processus d'activation et le déploiement des ressources dans les situations d'urgence, mais les processus de désactivation permettant la suspension des modules et la transition vers d'autres systèmes de coordination, généralement sous la houlette des gouvernements, suscitaient des préoccupations. Les données issues des entretiens et des enquêtes montraient que les ONG, les organismes des Nations Unies, les donateurs, les administrations nationales et le personnel du module mondial de la logistique trouvaient que les processus de désactivation n'étaient pas clairs, ni efficaces. Il n'existe actuellement aucune directive officielle du Comité permanent interorganisations concernant les protocoles de désactivation. Certains informateurs du PAM et d'autres organismes des Nations Unies ont estimé que contrairement aux modules s'occupant de programmes, le module de la logistique devrait avoir une période d'activation précisément définie.
24. *Gestion financière, suivi et établissement de rapports.* Les systèmes de suivi financier et d'établissement de rapports n'étaient pas conçus pour appuyer une gestion et un suivi efficaces du module mondial de la logistique, et étaient utilisés de façon incohérente. Les systèmes en place au PAM en matière de gestion financière et d'établissement de rapports sur les projets génèrent des informations assez générales sur les finances et la mise en œuvre. De nombreux partenaires disposent de rapports bien plus détaillés sur les questions financières et les programmes et attendent le même degré de transparence de la part du module; les évaluateurs ont constaté que les systèmes du PAM étaient conçus de telle sorte qu'ils ne permettaient guère une analyse financière fondée sur les activités. Cela limitait la capacité du module de montrer l'exemple pour ce qui est des questions de rentabilité.
25. *Ressources humaines.* Les systèmes et procédures liés aux ressources humaines n'étaient pas correctement les opérations; des problèmes se posaient en matière de sélection du personnel, de transfert des responsabilités et d'évaluation professionnelle.
26. *Établissement de priorités s'agissant des utilisateurs des services.* Pour chacune des études de cas, l'équipe d'évaluation a constaté que le module de la logistique répondait aux besoins de ceux qui s'étaient définis comme ses utilisateurs et qu'il était adapté aux priorités de la communauté humanitaire. L'analyse des données relatives au transport a réfuté l'idée selon laquelle le PAM tirait des avantages disproportionnés des services communs. Les décisions touchant l'établissement des priorités ont été jugées appropriées, mais le manque d'indicateurs de performance, de systèmes de suivi et de communication transparente sur les coûts et les avantages constituait une lacune de taille. L'équipe d'évaluation a analysé les données issues du suivi des chargements⁷ se rapportant aux utilisateurs des transports communs assurés par le module de la logistique en Haïti, en Libye et au Soudan du Sud. Il en est ressorti que ce sont les ONG internationales qui émettent le plus grand nombre de demandes et font acheminer le plus gros volume, tandis que les autres organismes des Nations Unies constituent la plus grande catégorie d'utilisateurs du point de vue du poids transporté (voir la figure 2). Si le PAM était l'un des trois principaux utilisateurs, les cargaisons que le module transportait pour lui ne représentaient qu'une petite fraction du total de ses mouvements de produits.

⁷ Les marchandises transportées par le module comprennent un large éventail d'articles humanitaires essentiels relevant de nombreux secteurs, y compris des biens et équipements liés aux abris, à la santé, à l'alimentation ainsi qu'à l'eau et à l'hygiène, le carburant et le matériel de bureau.

Figure 2: Moyennes se rapportant aux transports communs assurés par le module pour Haïti, la Libye et le Soudan du Sud, par type d'utilisateur



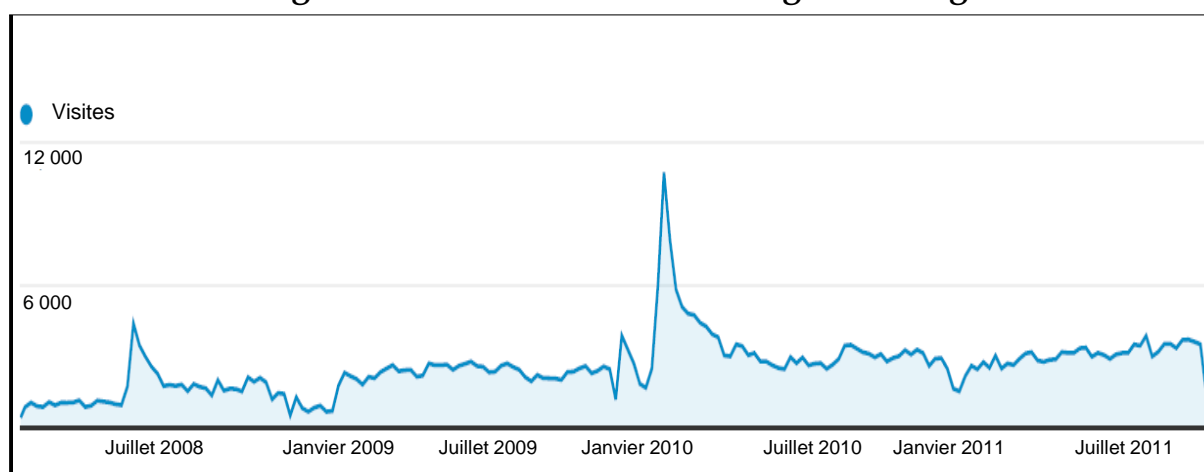
* OIM = Organisation internationale pour les migrations; non référencées: autres entités

27. *Lacunes au niveau des services.* Parmi les principales lacunes répertoriées par les partenaires figuraient l'aide pour le dédouanement des marchandises, les achats et la logistique des programmes spécialisés. Les parties prenantes ne s'attendaient pas toutes à ce que le module puisse ou doive assurer ces services, ce qui illustre l'absence d'un "catalogue de services" approuvé.
28. *Viabilité des résultats.* Il apparaissait que les opérations du module donnaient d'importants résultats durables. Au cours des entretiens, certaines parties prenantes se sont dites fermement convaincues que le module n'était pas conçu pour être activé suffisamment longtemps pour donner des résultats durables. Les trois quarts des personnes interrogées lors des enquêtes ont cependant indiqué que l'action du module contribuait un peu ou beaucoup à renforcer les capacités des acteurs nationaux et internationaux. En Haïti, par exemple, l'équipe du module chargée des systèmes d'information géographique avait formé le personnel haïtien et travaillé en étroite coordination avec le Centre national de l'information géo-spatiale; au Pakistan, l'équipe du module avait prévu un projet avec les autorités nationales en vue de mettre en place une série d'entrepôts de fournitures humanitaires stratégiques et d'en transférer la responsabilité.

Utilité pour les utilisateurs des activités et des produits de la cellule d'appui au module mondial de la logistique

29. *Vue d'ensemble.* L'équipe d'évaluation a constaté que les moyens mis à disposition par le PAM s'agissant de personnel qualifié, de financement, de systèmes administratifs et de direction avaient permis au module mondial de la logistique d'entreprendre les activités escomptées sur les plans mondial et national dans les domaines de la gestion de l'information, de l'appui aux opérations, de la coordination et du financement. La priorité accordée à l'appui aux opérations sur le terrain a limité l'importance conférée par le module au suivi de la performance, aux systèmes de suivi des chargements et aux activités menées en partenariat. Dans l'ensemble, les partenaires étaient très satisfaits des produits d'information du module, et le site Web était beaucoup utilisé. Les cours de formation étaient grandement appréciés pour leur qualité et leur valeur du point de vue interorganisations.

30. *Capacités, structure et fonctionnement de la cellule d'appui au module mondial de la logistique.* La cellule d'appui au module était solidement établie et dotée des capacités voulues, mais les qualifications de son personnel et les demandes qui lui étaient adressées étaient avant tout axées sur l'appui au niveau du terrain plutôt que sur la gestion, le suivi de la performance, le maintien des partenariats et l'élaboration d'outils, de directives et de systèmes à l'échelle mondiale.
31. Le poste de Coordonnateur global du module de la logistique est associé à celui de Chef de l'Équipe renforcée d'intervention logistique d'urgence (ALITE) du PAM, ce qui n'a laissé à son titulaire que trop peu de temps pour assurer ses responsabilités de chef de file du module. Lors des entretiens qualitatifs, certaines organisations participant au module ont estimé que le double rapport hiérarchique et la nature mixte du poste étaient susceptibles d'engendrer un conflit d'intérêts.
32. Le détachement de membres du personnel d'autres organismes à la cellule d'appui a renforcé le caractère interorganisations du module. Toutefois, l'utilisation de personnel détaché était généralement motivée dans une trop large mesure par un souci de représentation, plutôt que par des besoins liés à une stratégie bien définie de la cellule d'appui.
33. *Activités globales, produits d'information et directives.* Dans l'ensemble, les partenaires étaient satisfaits des activités, mais ils ont relevé des lacunes au niveau de l'appui apporté à l'échelon des pays à la préparation aux situations d'urgence et l'absence d'une tribune destinée aux débats stratégiques. Les activités de préparation mettant l'accent sur la capacité de lancer immédiatement une opération et la planification des interventions d'urgence étaient jugées efficaces, mais le module n'avait pas de stratégie pour renforcer la capacité de préparation des acteurs nationaux.
34. *Site Web.* Le site Web logcluster.org a été bien utilisé, avec un demi-million de visiteurs et 1,6 million de pages consultées entre janvier 2008 et septembre 2011. D'importants pics d'affluence ont été relevés au moment où certaines situations d'urgence se sont produites (voir la figure 3), et une utilisation réduite mais non négligeable a été enregistrée sur le terrain. L'analyse du trafic du site Web a fait apparaître une forte utilisation des produits concernant les opérations, des informations sur les pays et des cartes. Les personnes interrogées lors des entretiens ont indiqué que le site était plus développé que ceux des autres modules, et qu'il était utile aux opérations et à la planification.
35. *Produits d'information.* Les données issues des enquêtes ont fait apparaître des taux de satisfaction globalement élevés en ce qui concerne les produits d'information du module (74 pour cent en moyenne), les produits concernant les opérations, en particulier la cartographie, étant les plus appréciés et les plus utilisés. Les produits se rapportant à la préparation (questions douanières et évaluations de la capacité logistique) étaient certes appréciés, mais jugés incomplets ou peu à jour. De 2009 à 2011, 54 évaluations de la capacité logistique en lien avec la préparation au niveau national ont été conduites, mais les résultats de 13 d'entre elles seulement peuvent être consultés sur logcluster.org en raison du retard pris dans l'exploitation d'une nouvelle base de données numérique.

Figure 3: Trafic sur le site Web logcluster.org

36. *Formation.* Les réponses aux enquêtes menées dans le cadre de l'évaluation et les questionnaires remplis par les participants en fin de formation ont montré que les participants et les organisations qui les parrainaient jugeaient que les cours de formation proposés par le module⁸ avaient contribué de manière modérée à importante à renforcer les connaissances, les compétences et les capacités des participants pour ce qui était d'assurer une coordination avec les services du module et d'obtenir accès à ceux-ci. Les principales lacunes répertoriées concernaient la formation des coordonnateurs du module de la logistique, le ciblage des membres du personnel devant devenir coordonnateurs dans les pays, et les activités générales de sensibilisation organisées à l'intention du personnel de terrain et des responsables du PAM en fonction de leur rôle de représentation, de direction et d'appui opérationnel et administratif, aux fins de la gestion des modules de la logistique au niveau national.

Efficacité de la gestion des partenariats aux niveaux mondial et national

37. *Vue d'ensemble.* Les activités menées, parmi lesquelles des réunions, des formations et des mesures ayant trait à la planification des interventions d'urgence et à la gestion de l'information, ont accru la collaboration et le partage de l'information, débouchant sur un renforcement des partenariats et une amélioration de la coordination à tous les niveaux. La coordination et les partenariats ont contribué à améliorer la couverture, la prévisibilité de la prestation de services, les capacités et la préparation. Toutefois, l'évaluation a fait apparaître que les effets directs des partenariats étaient limités par des facteurs liés à la sporadicité de la participation des organisations aux réunions au niveau mondial ainsi qu'au déclin, au cours des trois années passées, de l'action de sensibilisation menée par la cellule d'appui au module auprès des responsables et des organisations chargés de la logistique humanitaire pour les encourager à participer à sa planification stratégique.
38. *Partenariats au niveau mondial.* Sous la houlette du PAM, le module mondial de la logistique a adopté une approche sans exclusive pour ses réunions, sa dotation en personnel et certains projets spéciaux, ce qui a permis d'améliorer les effets directs obtenus en matière de renforcement de la coordination et des partenariats logistiques.

⁸ Y compris une formation en matière d'intervention logistique; une formation à distance consacrée à "l'esprit de service"; des stages destinés aux partenaires de réserve et au secteur privé; et des formations sur divers sujets organisées à l'intention des partenaires et du personnel de terrain. Le module mondial de la logistique a consacré en moyenne entre 250 000 et 300 000 dollars par an à la formation.

39. Entre 35 et 45 personnes ont participé à chacune des réunions mondiales semestrielles, représentant toute une gamme de parties prenantes. Toutefois, la rotation au niveau de la représentation institutionnelle était considérable: de nombreuses ONG internationales n'étaient pas présentes, et la participation de membres du personnel du module de la logistique/du PAM ainsi que d'organismes des Nations Unies était démesurément élevée.
40. Les contacts entre les hauts responsables de la logistique au PAM et leurs homologues des organisations partenaires avaient diminué au fil des trois années précédentes. Même si les hauts responsables de la cellule d'appui au module participaient à certaines grandes plateformes de la logistique humanitaire, il semblait ne pas y avoir de dialogue stratégique et durable avec les personnes chargées d'initiatives importantes dans le domaine de la logistique et les acteurs du secteur appartenant à des universités, à des instituts de recherche ainsi qu'à des organisations professionnelles. Les questions liées à une vision commune du rôle et du mandat du module, de sa direction et de la transparence requise ont suscité une certaine prise de distance vis-à-vis du module. Il est plausible que cela soit lié à la réduction des activités de sensibilisation.
41. Entre deux réunions mondiales, le module de la logistique a travaillé efficacement sur plusieurs projets avec les partenaires; ces derniers se sont dits très satisfaits du guide opérationnel sur la logistique et de l'esprit de concertation ayant marqué son élaboration.
42. *Rôle de chef de file du PAM.* Il est ressorti de l'évaluation que les interlocuteurs s'accordaient généralement à dire que le PAM était le mieux placé pour assurer la direction du module mondial de la logistique. Si les parties prenantes s'étaient au départ inquiétées de la capacité du PAM de créer un module caractérisé par la participation et la concertation, la plupart d'entre elles ont indiqué que la cellule d'appui au module avait dépassé leurs attentes en matière de non-sélectivité et d'efforts faits pour travailler de concert.
43. *Fichier interorganisations pour les interventions rapides.* Le module mondial de la logistique n'a pas été en mesure ces dernières années d'élaborer et de tenir à jour un fichier pour les interventions d'urgence, en raison de la réticence des partenaires à déployer des membres de leur personnel. En outre, dans les bureaux de pays du PAM, le personnel appréciait beaucoup de travailler avec des personnes qu'il connaissait, généralement recrutées parmi le personnel du PAM à l'œuvre dans le monde et transférées à titre temporaire.

Apprentissage adaptatif et prise de décision au sein du module mondial de la logistique

⇒ *Vue d'ensemble*

44. L'équipe d'évaluation a constaté qu'au fil du temps, les débats menés lors des réunions de coordination aux niveaux mondial et national, les séances de formation organisées par le module et certains produits d'information contribuaient à un apprentissage informel et à l'adaptation. Néanmoins, les efforts du module pour tirer des enseignements de l'expérience se limitaient à des exercices bien précis menés en interne et à des enquêtes de base sur la satisfaction des partenaires. La cellule d'appui au module était la preuve qu'améliorations et apprentissage étaient possibles, mais cela tenait beaucoup au personnel de base qui était régulièrement employé ou déployé au sein du module. Cette situation, conjuguée aux limites des systèmes d'établissement de rapports, réduisait la capacité de quantifier l'obtention des effets directs et de répertorier les domaines à améliorer au niveau de la cellule d'appui au module ou du système dans son ensemble. Les enseignements tirés de la mise en œuvre de la réforme humanitaire alimentent la transformation de l'approche

sectorielle. Le module mondial de la logistique pourrait tirer parti de la plus grande précision et des nouvelles orientations qui découleront de ce processus, mais il lui faudra s'adapter à mesure que le système évoluera.

⇒ *Systèmes d'apprentissage*

45. L'évaluation n'a mis en évidence aucun effort systématique officiel fait pour recueillir, consigner, mettre en commun et étudier les enseignements tirés de l'expérience avec le personnel du module de la logistique/du PAM, les consultants et les employés des partenaires en poste dans des modules de la logistique dans les pays. L'absence de systématisation des recrutements, le caractère ponctuel des affectations et le manque de réunions de bilan réduisaient la mémoire institutionnelle. À l'issue des opérations, la satisfaction des participants était évaluée et le personnel de la cellule d'appui tentait de consigner les enseignements tirés en interne. Un exemple de bonne pratique a été répertorié au sein du module mondial des abris d'urgence.

⇒ *Conséquences involontaires*

46. Parmi les conséquences involontaires positives figuraient le renforcement sur le long terme des capacités de planification des interventions d'urgence parmi les organisations participantes et l'approfondissement des connaissances du personnel en matière de logistique. La crédibilité aux yeux des autorités nationales et locales et les relations avec elles se sont également améliorées à l'issue des opérations du module de la logistique. Les efforts déployés par le module pour remettre en état les infrastructures de transport ont amélioré la logistique des interventions et facilité le développement à long terme et les activités commerciales.
47. L'une des conséquences involontaires ayant eu des résultats mitigés était l'augmentation du nombre de demandes de prise de contact avec le module adressées par des acteurs militaires nationaux et internationaux. En outre, le site Web du module a permis aux bénéficiaires directs, et non uniquement aux organisations ayant des besoins logistiques, de contacter le personnel du module au sujet de l'assistance nécessaire. Il est possible que la réputation du module, qui est censé réussir à collecter des fonds pour ses opérations, ait incité les bureaux de pays du PAM à chercher à obtenir l'activation du module, compte non tenu des besoins. L'afflux de personnel affecté au module lors de grandes interventions permet d'organiser des séances et des activités de formation qui bénéficient aux partenaires, mais cela peut aussi susciter des attentes qu'il sera difficile de satisfaire.
48. Au nombre des conséquences involontaires négatives figurait le risque que des capacités logistiques de grande envergure demeurent inemployées, en raison de l'approche dite "sans regrets" suivie par le module. Compte tenu de ses grandes quantités de fret, le PAM est le seul à pouvoir employer des capacités que sous-utilisent les partenaires, ce qui risque de renforcer les impressions négatives concernant l'utilisation des fonds et des services. L'efficacité de la prestation de services communs peut créer une dépendance si d'autres organisations réduisent les investissements qu'elles consacrent à la capacité logistique, et risque de favoriser le déploiement d'organisations dépourvues de moyens logistiques et n'ayant pas la capacité de poursuivre l'exécution des programmes lors de la phase de redressement. Les attentes en matière d'appui peuvent demeurer élevées après la désactivation du module, alors qu'aucun autre mécanisme ne sera en place pour assurer la coordination, la gestion de l'information, les transports communs et l'entreposage.

Facteurs expliquant les résultats

⇒ *Facteurs internes*

49. Les facteurs internes ayant favorisé les résultats du module étaient la solidité des capacités logistiques de base du PAM, l'infrastructure correspondante et l'ampleur des opérations. La fiabilité des infrastructures existantes pour les transports au niveau mondial et des bureaux de pays, la grande expérience du personnel chargé de la logistique et la culture pragmatique et axée sur les résultats du PAM fournissaient au module de la logistique une base très solide pour son travail.
50. Les facteurs internes ayant entravé la bonne marche des opérations du module comprenaient les systèmes et la culture du PAM en matière de ressources humaines, à cause desquels les personnes détachées étaient traitées comme des intervenants extérieurs. Les rapports hiérarchiques entre le personnel du module et celui des bureaux de pays du PAM peuvent constituer un obstacle lorsque les bureaux de pays ne sont pas au fait des responsabilités incombant au module ou lorsque les opérations du PAM sont si vastes que le module n'est pas en mesure d'obtenir le soutien de l'équipe de pays humanitaire ou du Coordonnateur de l'action humanitaire, ni d'être représenté auprès d'eux. Les systèmes de gestion financière et d'établissement de rapports du PAM n'ont pas été conçus pour des interventions interorganisations touchant de nombreux secteurs, et ne permettent pas d'analyser facilement la performance du module. Du fait de la culture d'autosuffisance en vigueur au PAM, la priorité a souvent été accordée au règlement rapide des problèmes, plutôt qu'à l'intégration des partenaires.

⇒ *Facteurs externes*

51. Les facteurs externes qui ont aidé le module à obtenir des résultats étaient notamment la crédibilité du PAM dans le domaine de la logistique par rapport à d'autres acteurs, et sa force de conviction auprès des donateurs, mobilisés pour financer des dépenses logistiques considérables.
52. Les facteurs externes ayant entravé l'obtention des résultats étaient liés à la volonté et à la capacité des partenaires de participer aux réunions de coordination et d'utiliser les services communs, à la complexité de l'environnement opérationnel, aux problèmes rencontrés à l'heure de gérer les relations entre civils et militaires dans le cadre d'un partenariat entre organismes ayant des politiques différentes, aux restrictions dues à la sécurité sur le terrain, et à la multiplicité des acteurs intervenant lors de situations d'urgence de grande ampleur.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

53. Dans l'ensemble, il est ressorti de l'évaluation que la théorie du changement qui sous-tendait les opérations du module mondial de la logistique était valable, même si l'accent relatif mis sur divers éléments et la solidité des liens de causalité variaient. Les hypothèses et les facteurs externes avaient une incidence sur l'importance des effets directs obtenus, notamment sur le plan de l'efficacité et de l'efficacéité.

⇒ *Efficacité et résultats*

54. Globalement, les opérations du module étaient pertinentes, efficaces et utiles aux organisations participantes. Les activités du module de la logistique entreprises aux niveaux mondial et national entre 2005 et 2011 ont contribué à améliorer les approches suivies sur le plan logistique; cela a renforcé les effets sur les bénéficiaires, les partenaires étant en mesure d'exécuter les programmes plus efficacement. Cependant, les services logistiques communs fournis par le module ne constituaient qu'une petite partie de l'ensemble des activités logistiques humanitaires. Pour obtenir un impact significatif sur la performance globale des interventions humanitaires, il conviendrait d'élargir le mandat du module afin qu'il puisse venir à bout des goulets d'étranglement persistants, et il faudrait aussi que les organisations humanitaires fassent davantage appel à ses services.
55. Au niveau des pays, les résultats obtenus devaient beaucoup à la cellule d'appui au module, qui depuis 2005 était devenue une unité fermement établie, dotée de solides capacités en matière de ressources humaines. Au départ, la cellule d'appui était plus chargée d'apporter un appui sur le terrain que d'assurer la gestion, le suivi de la performance et l'administration des partenariats et d'élaborer des outils, des directives et des systèmes de suivi des chargements, le tout à l'échelle mondiale, même si des résultats résolument positifs ont été observés dans nombre de ces domaines.
56. Sous la houlette du PAM, le module mondial de la logistique a collaboré efficacement avec les partenaires. Les réunions mondiales ont attiré des participants appartenant à toute une gamme de parties prenantes, mais d'importantes ONG internationales n'y étaient pas représentées. L'action de sensibilisation menée par le module et le PAM auprès des responsables et des organisations chargés de la logistique sur le plan humanitaire a diminué au fil du temps.

⇒ *Efficiences*

57. L'équipe d'évaluation a constaté que les moyens mis à disposition par le PAM en matière de personnel qualifié, de financement, de systèmes administratifs et de direction avaient permis au module de mener les activités prévues au niveau mondial et national sur le plan de la gestion de l'information, de l'appui opérationnel, de la coordination et du financement des services logistiques communs. Néanmoins, les systèmes du PAM relatifs aux finances, à l'établissement de rapport et au suivi n'ont pas permis d'instaurer le degré de transparence requis pour susciter la confiance des partenaires, garantir l'obligation redditionnelle et établir des comparaisons pour ce qui est de la performance des services logistiques. Le compte spécial du PAM pour le module mondial de la logistique et les mécanismes de préfinancement ont considérablement augmenté la rapidité d'exécution et renforcé la probabilité d'aboutir aux effets directs souhaités. Les décisions du module concernant l'établissement des priorités étaient appropriées, mais l'information sur les coûts et les avantages des services communs n'était pas bien diffusée.

⇒ *Utilisation et satisfaction*

58. Les partenaires étaient globalement très satisfaits des produits d'information du module de la logistique, et le site Web était très utilisé. Les cours de formation étaient largement appréciés, car jugés de grande qualité et utiles du point de vue interorganisations. Les partenaires se disaient satisfaits de l'activation du module et des moyens déployés lors des phases initiales, mais jugeaient la désactivation plus problématique. Ils appréciaient beaucoup les produits et les activités en rapport avec les opérations, et les considéraient comme les plus aboutis. Les produits d'information touchant la préparation étaient certes appréciés, mais ils étaient globalement jugés incomplets et trop peu souvent actualisés. Le

dédouanement et les achats demeuraient des domaines dans lesquels se produisaient des goulets d'étranglement sur le plan des opérations stratégiques qui entravaient la logistique humanitaire, et les partenaires souhaitaient davantage d'assistance dans ces domaines.

Recommandations

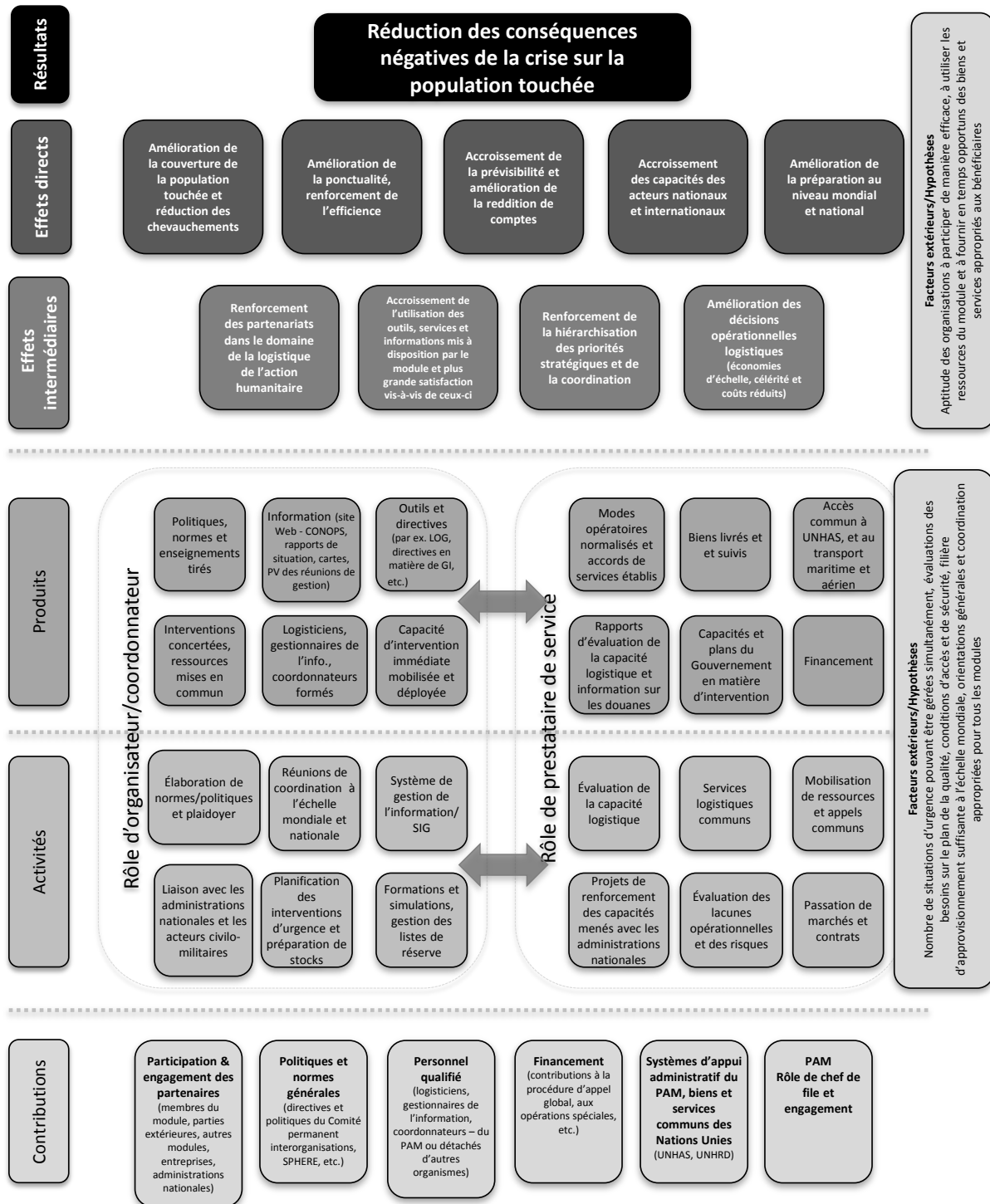
59. Comme indiqué plus haut, les recommandations reprises ci-après tiennent compte des observations de l'équipe d'évaluation et des parties prenantes clés. Les mêmes recommandations sont présentées en détail dans le rapport complet⁹, et c'est sur elles que repose la réponse de la direction du PAM.
60. **Recommandation 1: Stratégie du module mondial de la logistique.** Concevoir un plan stratégique triennal pour le module mondial de la logistique, qui règle les questions relatives à son mandat, établisse une vision commune et les caractéristiques des partenariats, définisse les besoins budgétaires de base ("intégrés"), fixe des indicateurs de performance clés et détermine les approches à adopter en matière de communication et d'image de marque. (Cellule d'appui au module de la logistique et partenaires, d'ici à décembre 2012)
61. **Recommandation 2: Systèmes relatifs aux finances et à l'établissement des rapports.** Concevoir des systèmes et pratiques spécifiques pour le module mondial de la logistique aux niveaux mondial et national afin de renforcer la transparence, le suivi et la gestion de la performance, y compris le suivi financier d'indicateurs de performance clés pour les produits et les effets directs des projets et opérations menés à l'échelle mondiale et nationale, le suivi et l'analyse du fret/de l'entreposage, et l'établissement de rapports sur les projets/opérations. (Cellule d'appui au module et Unité de planification de la logistique du PAM, d'ici à juin 2013)
62. **Recommandation 3: Structure organisationnelle et prise de décisions.** Renforcer la gestion du module mondial de la logistique et la cohérence et l'homogénéité des décisions prises par l'organisme chef de file du module en précisant la nécessité pour les directeurs de pays et le personnel du PAM de consulter la cellule d'appui au module au sujet des décisions touchant l'activation et la dotation en personnel, et en séparant les postes de Coordonnateur du module mondial et de Chef de l'Équipe renforcée d'intervention logistique d'urgence. (Directeur de la Division de la logistique du PAM, d'ici à décembre 2012)
63. **Recommandation 4: Amélioration des partenariats.** Renforcer les partenariats au sein du module mondial de la logistique en établissant une cartographie des parties prenantes, en multipliant les mesures visant à sensibiliser les grands acteurs de la logistique humanitaire, en envisageant la création d'un groupe consultatif stratégique, en faisant participer les partenaires à un processus systématique d'apprentissage fondé sur l'expérience, et en mettant au point une approche concertée de la gestion des projets. (Coordonnateur du module de la logistique et Directeur de la Division de la logistique du PAM, d'ici à décembre 2012)

⁹ Disponible à l'adresse <http://www.wfp.org/about/evaluation>.

64. **Recommandation 5: Gestion des ressources humaines.** Améliorer la gestion des ressources humaines du module en mettant en place un poste de coordonnateur exclusivement chargé de la dotation en effectifs de la cellule d'appui, en créant et en tenant à jour un fichier de personnes auxquelles faire appel en cas d'intervention du module, en améliorant les réunions organisées avec le personnel avant et après son déploiement, en élaborant une boîte à outils pour les déploiements, en trouvant des moyens rentables de réunir les membres du personnel du module pour examiner les enseignements tirés de l'expérience, et en réduisant le recours aux détachements non financés grâce à l'étude d'autres approches en matière de recrutement externe. (Coordonnateur du module et Directeur de la Division de la logistique du PAM, d'ici à juin 2013)
65. **Recommandation 6: Coordination globale des politiques et des modules.** Participer davantage à la coordination entre les modules au niveau des politiques et des opérations en partageant les bonnes pratiques avec d'autres modules et en en définissant de nouvelles avec eux, en contribuant en temps opportun à la mise à l'épreuve sur le terrain des réformes du Comité permanent interorganisations, en formant le personnel du module au fil de l'évolution du système, en collaborant avec les modules en charge des programmes pour rendre opérationnels les nouveaux outils d'évaluation et de planification des opérations du Comité permanent interorganisations, et en partageant les résultats de la présente évaluation avec les autres modules et les grands acteurs de l'aide humanitaire. (Coordonnateur du module, Groupe de travail sectoriel du PAM, Chargé des politiques du PAM à Genève et partenaires, d'ici à juin 2013)

ANNEXE

THÉORIE DU CHANGEMENT DU MODULE MONDIAL DE LA LOGISTIQUE



CONOPS = conception des opérations; SIG = systèmes d'information géographique; LOG = guide opérationnel logistique; SPHERE = Le projet Sphère – Charte humanitaire et standards minimum de l'intervention humanitaire; UNHAS = Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies; UNHRD = Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

ALITE	Chef de l'Équipe renforcée d'intervention logistique d'urgence
OIM	Organisation internationale pour les migrations
ONG	organisation non gouvernementale
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance