



Session annuelle
du Conseil d'administration

Rome, 25–28 mai 2015

RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 7 de l'ordre du
jour

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2015/7-B
29 avril 2015
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE PRÉPARATION ET D'INTERVENTION EN CAS DE CRISE DU PAM (2011–2014)

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur 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 coordonnatrices mentionnées ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Mme H. Wedgwood
Directrice
Bureau de l'évaluation
Tél.: 066513-2030

Mme J. Watts
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
Bureau de l'évaluation
Tél.: 066513-2319

RÉSUMÉ

La présente évaluation porte sur la contribution du Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) à l'amélioration de la capacité du PAM d'intervenir avec efficacité et efficience dans les situations d'urgence de grande ampleur. Elle s'inscrit dans une série d'évaluations stratégiques consacrées aux activités de préparation et d'intervention en cas de crise du PAM.

Ce programme, qui concerne la quasi-totalité des zones géographiques et des domaines d'intervention du PAM, a été mis en œuvre au cours d'une période de trois ans qui se caractérise par une situation interne et un contexte mondial particulièrement complexes; en effet, le PAM était en pleine restructuration et décentralisation de ses opérations et ses fonctions pour faciliter la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, le Comité permanent interorganisations a lancé son Programme de transformation pour améliorer le système mondial d'aide humanitaire, et un nombre sans précédent d'interventions d'urgence de niveau 3 longues et complexes ont été déclenchées.

Les évaluateurs ont constaté que le PREP a permis d'intervenir en temps voulu et de manière particulièrement pertinente, et d'obtenir des résultats importants dans l'ensemble de ses domaines d'action prioritaires:

- *Personnel*: légère amélioration de la rapidité du déploiement d'un personnel d'intervention immédiate qualifié dans les situations d'urgence de niveau 3 grâce au fichier constitué à cet effet et à la formation pluridisciplinaire aux interventions d'urgence.
- *Financement et gestion des risques financiers*: augmentation du volume des préfinancements et réduction des délais d'obtention de ces fonds indispensables au PAM pour qu'il puisse lancer et renforcer rapidement ses interventions.
- *Responsabilité*: amélioration des délais d'obtention, de la cohérence et de la facilité d'emploi des informations; attribution officielle des rôles et responsabilités dans les situations d'urgence de niveau 3; et recours systématique aux équipes spéciales chargées respectivement de la stratégie et des opérations, ainsi qu'aux études visant à tirer des enseignements des situations d'urgence de niveau 3.
- *Stocks*: aide au prépositionnement d'aliments prêts à consommer et investissements modestes dans les moyens logistiques du PAM.

- *Partenaires extérieurs*: renforcement des structures de collaboration du PAM avec les autorités nationales et amélioration de la coordination entre civils et militaires.

Depuis que le PREP a pris fin en décembre 2014, toutefois, le PAM continue d'être confronté à des lacunes très préoccupantes affectant ses capacités de préparation et d'intervention en cas de crise, surtout en ce qui concerne le personnel, les partenaires coopérants et les programmes utilisant les transferts monétaires et les bons, mais aussi dans d'autres domaines importants:

- Plusieurs activités n'ont pas été menées à bien, notamment la formation et le déploiement du personnel d'encadrement, les mesures en faveur de la santé et du bien-être du personnel et l'examen des stocks d'urgence du PAM.
- D'autres éléments tels que le fichier des agents mobilisables pour les interventions d'urgence et le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe (ci-après le "Guide EPR") doivent être améliorés, ou le personnel du PAM ne se les approprie pas et ne les utilise pas suffisamment
- Des domaines importants comme les relations avec les partenaires coopérants, les programmes utilisant les transferts monétaires et les bons, la protection et la responsabilité envers les populations touchées n'ont pas été traités par le PREP ou ne sont pas encore suffisamment pris en considération dans le cadre d'autres initiatives.

Le PREP aurait pu obtenir de meilleurs résultats si les priorités avaient été mieux définies; si la communication avec le terrain avait été intensifiée de façon à faciliter l'appropriation et l'application des cadres, des outils et des directives; et si l'approche avait été plus globale de manière à englober des phases qui suivent l'intervention immédiate et des scénarios d'urgence ne se limitant pas aux seules catastrophes naturelles survenant brutalement.

Il est nécessaire de continuer de renforcer les activités de préparation et d'intervention en cas de crise pour tirer parti des investissements et des réalisations du PREP et préserver le rôle du PAM en tant que chef de file mondial dans ce domaine. Les évaluateurs formulent quatre grandes recommandations: i) renforcer les activités de préparation et d'intervention en cas de crise, qui constituent une priorité institutionnelle; ii) mettre l'accent sur trois priorités: les moyens en personnel, les relations avec les partenaires coopérants et les programmes utilisant les transferts monétaires et les bons; iii) clarifier le rôle de la Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui en matière de renforcement des capacités de préparation et d'intervention au niveau central, et lui donner les moyens de s'en acquitter; et iv) définir plus précisément et mener à bien plusieurs grandes activités du PREP.

PROJET DE DÉCISION^{*}

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise du PAM (2011-2014)" (WFP/EB.A/2015/7-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2015/7-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 lors de ses 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

Contexte

1. Les activités de préparation et d'intervention en cas de crise (EPR) sont l'un des principaux domaines opérationnels du PAM. Les interventions dans les situations d'urgence et les crises prolongées ont représenté au moins 78 pour cent des dépenses directes totales du PAM au cours des quatre dernières années¹. En 2010, à la suite de trois crises de grande ampleur très médiatisées qui ont mis à rude épreuve les capacités d'intervention du PAM – le tremblement de terre en Haïti, les inondations au Pakistan et la sécheresse au Sahel –, à l'occasion d'une réunion mondiale, les responsables du PAM ont appelé à agir pour relever ces défis. Le Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) a été lancé mi-2011, initialement pour une durée de trois ans, avant d'être prolongé jusqu'en décembre 2014.
2. Le PREP a été mis en œuvre durant une période marquée par une profonde transformation au PAM et dans l'ensemble du système mondial d'aide humanitaire. Le PAM opérait une réorientation stratégique en passant de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, avec des répercussions sur sa façon de travailler, son organisation et ses opérations, qui ont conduit mi-2012 au lancement d'un processus de restructuration et de décentralisation concernant toute l'institution. Parallèlement, le système mondial d'aide humanitaire, au sein duquel le PAM joue un rôle moteur, s'attachait à améliorer le pilotage, la coordination et la responsabilisation de l'action humanitaire par le biais du Programme de transformation, lancé en décembre 2011.

Présentation du PREP

3. Le PREP avait pour but de renforcer les moyens dont le PAM dispose pour intervenir avec efficacité et efficience dans les crises de grande ampleur, de façon à pouvoir venir en aide à 6 millions de bénéficiaires lors de trois interventions d'urgence de niveau 3 au cours de la même année².
4. Au titre du PREP, plus de 70 activités ont été conçues pour renforcer cinq domaines d'action prioritaires: i) le personnel; ii) le financement et la gestion des risques financiers; iii) la responsabilité; iv) les stocks de vivres et d'articles non alimentaires; et v) les partenaires extérieurs. Le PREP a mis en œuvre certaines activités directement. Il a également aidé plusieurs divisions ayant des responsabilités en matière de préparation et d'intervention en cas de crise; à cet effet, il a facilité la coopération entre les divisions, mobilisé des financements, fourni des analyses ou élaboré des directives et plaidé en faveur de leur utilisation, et participé à des travaux interorganisations destinés à assurer la compatibilité entre les outils et méthodes de travail du PAM et le Programme de transformation.
5. Le Directeur des services d'urgence du PAM, qui relève directement du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, était chargé de l'exécution du PREP; il était épaulé dans cette tâche par un secrétariat comptant jusqu'à huit fonctionnaires et huit consultants et par plusieurs groupes de travail interdivisions. Un réseau a été créé mi-2012

¹ Rapport annuel sur les résultats de 2013 (WFP/EB.A/2014/4).

² Le Modèle générique des capacités d'intervention part d'un scénario tablant sur 2+1 interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, dans lequel il se produit deux crises simultanées suivies d'une troisième au cours de la même année.

pour faciliter la communication avec le terrain. Au total, 210 membres du personnel et consultants ont travaillé sur les activités du PREP pendant environ dix mois chacun en moyenne, sous la responsabilité du Directeur des services d'urgence ou dans d'autres unités recevant des fonds au titre du PREP.

6. Le PREP a reçu 41 millions de dollars É.-U., soit 43 pour cent du montant total du budget demandé, qui s'élevait à 95 millions de dollars. Les fonds reçus provenaient à 94 pour cent de sources extrabudgétaires³. La répartition des crédits par domaine est indiquée au tableau 1.

TABLEAU 1: FINANCEMENT DU PREP		
Domaine	Montant total reçu (en dollars)	en %
Personnel	4 994 686	12
Financement/gestion des risques financiers	361 457	1
Responsabilité	16 310 462	40
Stocks – vivres et articles non alimentaires	4 198 736	10
Partenaires extérieurs – sans financement groupé	9 364 626	23
Partenaires extérieurs – avec financement groupé	5 777 398	14
TOTAL	41 007 365	100

Source: PREP, novembre 2014.

Caractéristiques de l'évaluation

7. L'évaluation s'inscrivait dans une série d'évaluations stratégiques que le Bureau de l'évaluation consacre aux activités EPR. Elle visait à apprécier la contribution du PREP à l'amélioration des capacités du PAM dans ce domaine, à fournir des enseignements tirés de l'expérience et à formuler des recommandations afin de poursuivre le renforcement de ces capacités. Les évaluateurs ont examiné la pertinence, l'opportunité, l'efficacité et la contribution à long terme du PREP ainsi que les facteurs ayant facilité ou freiné sa mise en œuvre.
8. Les données ont été collectées et analysées entre août et décembre 2014 par les moyens suivants: études de cas portant sur des interventions d'urgence de niveau 3 récentes⁴, enquête auprès du personnel⁵, 244 entretiens en interne ou avec des intervenants extérieurs et étude de documents et de statistiques. Les questions liées à la problématique hommes-femmes ont fait l'objet d'une analyse systématique, et les données ont été ventilées par sexe chaque fois que possible.

³ Les principaux donateurs du PREP sont l'Australie, le Canada, l'Espagne, la Finlande, le Luxembourg, la Norvège, le Royaume-Uni et la Suisse, ainsi que le Mécanisme d'achat anticipé. Dans le tableau 1, il manque un don complémentaire du Royaume-Uni d'un montant de 14,5 millions de dollars, approuvé en 2014 et destiné à des activités supplémentaires de préparation.

⁴ L'Iraq et le Cameroun en 2014; le Soudan du Sud, la crise syrienne et les Philippines en 2013-2014.

⁵ Cette enquête a permis d'obtenir 368 réponses, ce qui correspond à un taux de réponse de 40 pour cent.

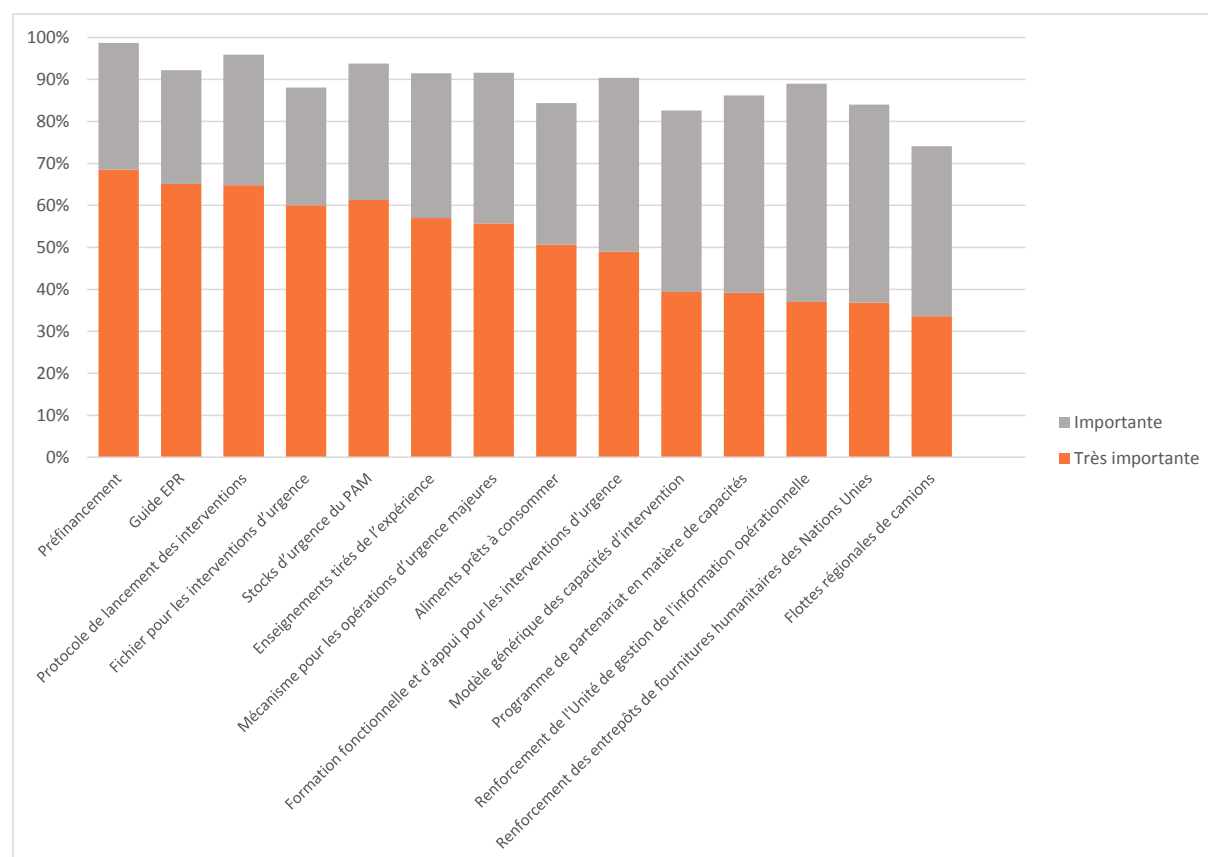
9. Compte tenu de l'ampleur de l'action du PREP, qui rendait impossible l'analyse de toutes les activités, les évaluateurs ont sélectionné des activités essentielles dans chaque domaine – en fonction de leur importance et de leur état d'avancement – et ont déterminé les effets de ces activités sur les interventions d'urgence récentes. La pertinence et les avantages attendus des activités en cours durant l'évaluation ainsi que la contribution globale apportée par le PREP dans ses différents domaines d'action ont aussi été évaluées.

CONSTATATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

Pertinence

10. La conception du PREP a été jugée particulièrement judicieuse, tant pour remédier aux difficultés internes du PAM que pour mettre en œuvre le Programme de transformation, comme l'ont confirmé les impressions recueillies auprès du personnel (figure 1).

Figure 1: Pertinence des activités du PREP d'après les réponses à l'enquête auprès du personnel⁶



11. Cela étant, le PREP était axé avant tout sur les catastrophes naturelles de grande ampleur survenant brutalement. Les entretiens et les études de cas menés par les évaluateurs ont permis de constater que l'on ne prêtait pas une attention suffisante aux besoins liés aux crises complexes et prolongées, aux situations d'urgence moins aiguës ou aux phases précédant la déclaration d'une situation d'urgence majeure coordonnée au niveau central.

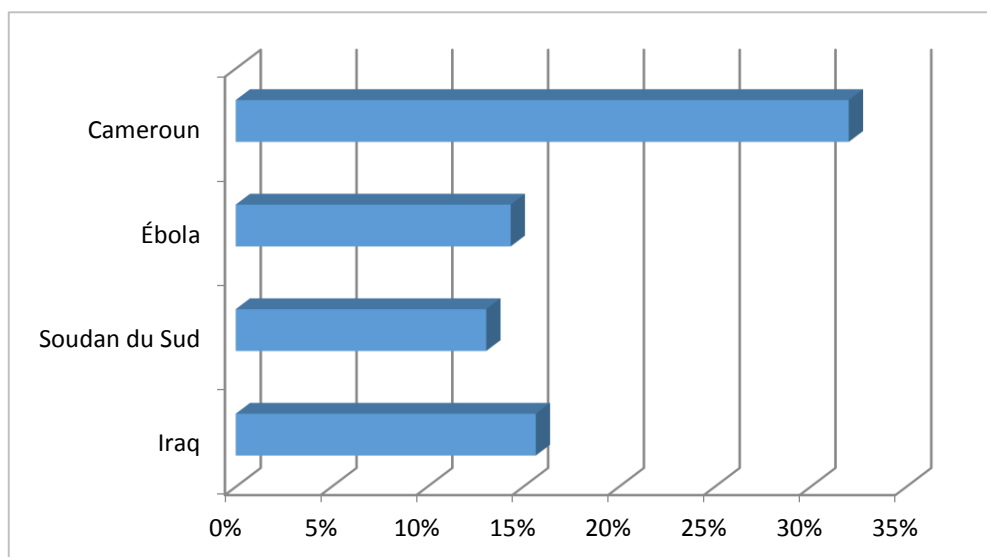
⁶ Les réponses "Sans opinion" ne sont pas prises en compte.

Résultats par domaine d'action

⇒ Personnel

12. Les problèmes de personnel ont à juste titre été qualifiés de contraintes majeures entravant la capacité d'intervention du PAM. Le PREP a facilité l'élaboration d'une formation aux activités EPR et d'une stratégie de déploiement, à laquelle plusieurs divisions ont collaboré. Il a également appuyé la mise en place et l'utilisation de plusieurs outils, dont un fichier d'agents mobilisables pour les situations d'urgence de niveau 3 et une formation intersectorielle s'appuyant sur des simulations, appelée Formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER).
13. Ces outils ont contribué à accélérer légèrement l'envoi de personnel d'intervention immédiate dans les situations d'urgence de niveau 3. Entre sa mise en service au début de l'été 2014 et le mois d'octobre de la même année, le fichier pour les situations d'urgence a permis de dépêcher 75 membres du personnel dans le cadre de quatre crises de niveau 3, soit entre 12 pour cent et 32 pour cent des personnes déployées (figure 2).

Figure 2: Proportion d'agents déployés par le PAM à partir du fichier pour les interventions d'urgence lors des dernières crises de niveau 3



Sources: données extraites du fichier concernant les déploiements et du fichier pour les interventions d'urgence.

14. Étant donné que 29 pour cent des 343 agents inscrits dans le fichier appartiennent au personnel national, ce dispositif répond à un objectif prioritaire qui consiste à accroître les possibilités offertes au personnel national. Vingt-trois pour cent des agents inscrits dans le fichier et des agents mobilisables envoyés sur le terrain étaient des femmes, alors que celles-ci représentaient 42 pour cent du nombre total de fonctionnaires recrutés sur le plan international et de fonctionnaires du cadre organique¹. Plus de 90 pour cent des réponses font état d'une amélioration légère ou sensible imputable au fichier. Ce dernier n'a toutefois pas permis de fournir des moyens suffisants dans tous les domaines techniques pour atteindre

les objectifs assignés dans le Modèle générique des capacités d'intervention⁷, et les avis concernant les qualifications et l'adéquation du choix des personnes mobilisées étaient partagés.

15. La formation FASTER a été unanimement saluée pour son contenu et la méthode utilisée, et les participants se sont déclarés très satisfaits. En octobre 2014, 73 membres du personnel l'avaient suivie, dont 42 pour cent de femmes et 56 pour cent d'agents en poste dans des bureaux de pays. Au moment de l'évaluation, le nombre d'agents déployés ayant suivi la formation FASTER était encore trop faible pour avoir un effet sur les interventions d'urgence⁸. Lorsque le fichier pour les interventions d'urgence a été mis en service, la formation a été proposée aux agents qui y étaient inscrits. Le coût de la formation s'élevant à plus de 13 000 dollars par stagiaire, il faudrait lui consacrer durablement des sommes substantielles pour former un nombre d'agents suffisant pour influencer sur les pratiques adoptées dans les situations d'urgence, surtout compte tenu du taux de renouvellement des agents inscrits, sans que leur déploiement soit garanti. Un autre organisme des Nations Unies – qui utilise une formation similaire à celle élaborée par le PAM – cherche à former les équipes permanentes d'intervention qui ont le plus de chances d'être déployées.
16. Les personnes interrogées lors des entretiens ont indiqué qu'il était indispensable que le PREP appuie le déploiement d'un plus grand nombre d'agents administratifs dans les situations d'urgence pour s'occuper des questions de logement, de locaux et de bien-être du personnel, et ce malgré quelques témoignages signalant que certains agents administratifs dépêchés sur le terrain n'avaient pas l'expérience des crises nécessaires. Les personnes interrogées en Iraq, aux Philippines et au Soudan du Sud ont fait état de la persistance de problèmes concernant les conditions de vie et de travail, et les activités destinées à veiller à la santé du personnel dans les situations d'urgence n'étaient pas financées ou pas terminées au moment de l'évaluation.
17. Malgré les bons résultats obtenus par le PREP, le personnel de l'ensemble du PAM a indiqué que les capacités, le déploiement et le bien-être du personnel demeuraient des préoccupations majeures et devaient figurer en tête des priorités dans la perspective de la poursuite du renforcement de l'EPR. Un certain nombre d'éléments essentiels de la formation EPR et de la stratégie de déploiement n'ont pas encore été mis en œuvre – notamment la mise en place d'équipes d'intervention pour les situations d'urgence majeures coordonnées au niveau central, d'un fichier de cadres et d'une formation de l'encadrement. Les entretiens et l'analyse du fichier des déploiements ont permis de constater que le PAM se heurtait à d'importantes difficultés pour maintenir les effectifs dans les situations d'urgence prolongées, pourvoir les postes laissés vacants par les agents mobilisés, couvrir tous les domaines techniques nécessaires et réunir des qualifications et des moyens humains suffisants pour travailler dans les situations d'urgence.
18. La résolution des problèmes structurels en matière de ressources humaines ne rentrait pas dans le cadre du PREP, et les évaluateurs ont constaté que la gestion des problèmes de personnel associés aux activités EPR était généralement jugée insuffisante.

⁷ Ce modèle est un outil élaboré par le PAM afin de planifier la préparation aux urgences. Il contient un scénario d'intervention détaillé, des cibles et un descriptif des capacités nécessaires pour respecter les paramètres et atteindre les cibles figurant dans le scénario

⁸ Trois agents qui avaient reçu la formation FASTER ont été déployés au Soudan du Sud et en Iraq et deux au Cameroun.

⇒ *Financement et gestion des risques financiers*

19. En coopération avec d'autres unités, le PREP a considérablement contribué à améliorer le volume des préfinancements et à réduire les délais d'accès à ces ressources. Le plafond de préfinancement a été porté de 557 millions de dollars en 2012 à 920 millions de dollars en 2014, ce qui a permis d'augmenter nettement les fonds disponibles pour financer le lancement et le renforcement rapides des interventions. La possibilité de s'appuyer sur les volumes de financement obtenus les années précédentes et de faire appel au Compte d'intervention immédiate à titre de garantie a facilité l'accès au Mécanisme de financement anticipé, ce qui a contribué à éviter des ruptures de la filière d'approvisionnement, au Soudan du Sud par exemple. L'extension des délégations de pouvoirs permettant de faire appel au Compte d'intervention immédiate a permis d'accélérer le lancement des interventions du PAM, comme on a pu le voir en Iraq et au Soudan du Sud.
20. Le PAM pourrait améliorer encore le recours aux préfinancements. Le Compte d'intervention immédiate manque souvent de liquidités, car les emprunts ne sont pas toujours remboursés, ce qui a retardé l'intervention au Soudan du Sud, par exemple. Le Mécanisme de lancement des opérations d'urgence majeures – qui comprend des modèles et des procédures de financement simplifiés, n'est pas encore au point, alors qu'il pourrait jouer un rôle important d'après 92 pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête et selon de nombreuses sources.

⇒ *Responsabilité*

21. Dans la droite ligne des efforts déployés dans l'ensemble du PAM pour mieux rendre compte de l'action menée aussi bien en interne qu'à l'échelle mondiale, y compris aux donateurs, le PREP a cherché à rendre l'approche du PAM en matière d'EPR plus systématique et plus transparente et à l'axer davantage sur l'apprentissage.

Approche systématique

22. Le protocole de lancement des interventions d'urgence révisé en 2012 a institué le recours systématique aux équipes spéciales chargées respectivement des opérations et de la stratégie. Cette évolution a permis aux hauts responsables de toutes les divisions de participer davantage aux décisions relatives aux interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, et a donné lieu à la mise en place d'un processus cohérent et structuré d'attribution des principaux rôles et des principales responsabilités dans les interventions d'urgence de niveau 3. Les personnes interrogées ont mentionné un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations sont encore nécessaires, par exemple pour assurer la cohérence entre les deux équipes spéciales et garantir la transparence de la prise de décisions au sein du PAM, surtout en ce qui concerne la définition des rôles et des responsabilités.
23. Le PREP a appuyé la diffusion et le perfectionnement du Guide EPR, un outil que les bureaux de pays sont tenus d'utiliser afin d'évaluer les risques et de mettre en place des mesures de préparation aux crises et des procédures d'intervention. Selon les personnes interrogées lors de l'enquête et des entretiens, ce Guide est utile et peut améliorer la cohérence de la planification des mesures de préparation aux situations d'urgence dans l'ensemble du PAM; un guide similaire a été adopté au niveau interorganisations. Cependant, l'utilisation du Guide EPR n'a pas toujours débouché sur les activités de préparation prescrites ni donné lieu à des mesures de suivi suffisantes lorsque les seuils étaient franchis, comme au Cameroun, en Iraq et au Soudan du Sud. Les personnes interrogées lors des entretiens ont indiqué que le problème tenait au manque d'adhésion et de responsabilisation des responsables, à la lourdeur des processus et à l'insuffisance des

moyens humains et financiers disponibles pour mettre en œuvre les mesures. L'un des instruments financiers destinés à prendre en charge les activités de préparation, le Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence (IR-PREP), n'a pas été souvent utilisé, semble-t-il parce qu'il était assorti de conditions trop restrictives⁹.

Transparence

24. Le PREP a contribué utilement à l'amélioration de la transparence. Il a aidé à renforcer le Centre des opérations du PAM, qui a fourni des nouveaux modèles de rapport et des capacités d'intervention immédiate pour la gestion des informations et assuré des formations. Les responsables chargés des décisions stratégiques et les intervenants extérieurs disposent ainsi plus rapidement d'informations plus cohérentes et plus faciles à exploiter. Les bureaux de pays et les autres divisions du PAM qui ont dû faire face à des situations d'urgence de niveau 3 ont bénéficié du déploiement d'agents et des stages de formation du Centre des opérations, et les demandes d'informations institutionnelles ont été rationalisées, ce qui a permis de réduire la charge de travail du personnel chargé des opérations.
25. De nombreuses personnes interrogées lors des entretiens ont toutefois exprimé des inquiétudes quant au fait que les moyens financiers consacrés à l'information de la haute direction et des donateurs sont plus importants que ceux consacrés à d'autres activités EPR prioritaires. Dans les bureaux de pays, la plupart des personnes interrogées ont mis en doute l'utilité que présentent les informations produites pour leurs propres décisions opérationnelles, et ont indiqué que les demandes d'informations et de rapports restaient parfois excessives. Cette surcharge de travail était notamment due à l'utilisation de circuits parallèles pour l'établissement de comptes rendus d'opérations et des rapports s'adressant au public et aux donateurs et la coordination insuffisante entre le Centre des opérations et les études de veille, les évaluations des besoins et les analyses de la vulnérabilité réalisées par les autres divisions.

Apprentissage

26. Le PREP a rendu systématiques les études visant à tirer les enseignements des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central. Pour 89 pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête, cette évolution a constitué une amélioration, mais certaines sources ont déploré l'insuffisance des mesures de suivi, qui se sont heurtées à l'absence de système de gestion des connaissances à l'échelle du PAM.

⇒ *Stocks de vivres et d'articles non alimentaires*

27. En coopération avec d'autres unités, le PREP a contribué à améliorer la disponibilité des stocks de vivres et d'articles non alimentaires et à accélérer leur déploiement. Le prépositionnement d'aliments prêts à consommer grâce au Mécanisme d'achat anticipé du PAM a permis un acheminement rapide, comme on a pu le constater, par exemple, au début des interventions au Cameroun, en Serbie, au Soudan du Sud et en Ukraine. Le soutien financier apporté grâce au PREP en faveur du prépositionnement de deux flottes de camions en Afrique a permis de fournir rapidement des capacités d'intervention immédiate, en mettant à disposition des camions en temps voulu au Cameroun, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud et en ramenant à une semaine des délais qui étaient auparavant d'un mois. Ce soutien a aussi permis d'accélérer l'envoi de matériel logistique en Asie du Sud-Est.

⁹ Doté d'un plafond annuel total de 2 millions de dollars, ce dispositif permet de financer des propositions d'un montant pouvant atteindre 300 000 dollars pour des activités d'une durée maximale de trois mois.

28. Néanmoins, la mise à disposition rapide de stocks de vivres et d'articles non alimentaires appropriés demeure un problème majeur. Plusieurs interventions d'urgence de niveau 3 récentes ont dû faire face à une situation critique du fait de pénuries alimentaires, de retards, de problèmes de qualité et d'adéquation des vivres, et de manque de matériel d'appui. Au moment de l'évaluation, la version définitive des procédures d'achat d'urgence actualisées appuyées par le PREP n'était pas encore prête.
29. Les transferts monétaires et les bons sont souvent utilisés dans les situations d'urgence, et ces modalités se développent¹⁰. Le PREP a limité ses activités dans ce domaine, étant entendu que d'autres unités du PAM étaient responsables des programmes utilisant les transferts monétaires et les bons. Les évaluateurs ont toutefois constaté que d'importantes améliorations pouvaient être apportées en ce qui concerne les moyens en personnel et les processus d'appui tels que les évaluations rapides des marchés, la présélection de partenaires potentiels et la conclusion d'accords de partenariat¹¹.

⇒ *Partenaires extérieurs*

30. Les partenariats et les capacités des partenaires ont été souvent mentionnés à titre de facteurs de blocage importants qui entravent les interventions d'urgence du PAM. Le PREP a permis d'améliorer la situation à cet égard, en particulier s'agissant des autorités nationales et des entités militaires, mais ses activités n'ont pas été à la hauteur de l'enjeu, surtout pour ce qui concerne les relations du PAM avec les organisations non gouvernementales (ONG) partenaires.
31. Les personnes interrogées ont indiqué que les principales lacunes concernaient les relations avec les ONG partenaires et leurs capacités ainsi que les capacités et l'efficacité des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies. Cependant, le PREP ne prévoyait aucune activité visant à renforcer les capacités des ONG partenaires. Le PAM a adopté récemment une stratégie institutionnelle en matière de partenariat, mais les efforts conjoints menés par le PREP et d'autres unités pour améliorer le traitement des accords de partenariat sur le terrain étaient toujours en cours au moment de l'évaluation. Le PREP a contribué à renforcer les capacités des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies en finançant la mise en place d'un centre de formation très fréquenté à Subang et en prépositionnant du matériel logistique, mais les activités destinées à apporter un appui plus large aux entrepôts n'ont pas été menées à bien.
32. En coopération avec d'autres unités, le Programme de partenariat en matière de capacités mis en place dans le cadre du PREP a permis d'élaborer un cadre pour le développement des capacités des autorités nationales, de mettre au point des modules de formation et d'appuyer plusieurs projets visant à développer les capacités au niveau des pays. Les personnes interrogées lors des entretiens ont trouvé ces dispositifs utiles, surtout dans les régions ayant une expérience moins importante dans le domaine du développement des capacités des autorités nationales.
33. Le PREP a contribué à resserrer la coordination entre civils et militaires en aidant à la mise en place d'un réseau de coordonnateurs et en finançant temporairement certains de ces postes. Les personnes interrogées en Asie-Pacifique et en Afrique de l'Ouest ont fait état

¹⁰ Voir le document intitulé "Évaluation de la politique du PAM relative aux transferts monétaires aux bons" (WFP/EB.1/2015/5-A). Le nombre d'interventions d'urgence utilisant les transferts monétaires ou les bons a progressé, passant de moins de 10 en 2009 à plus de 30 en 2013, année au cours de laquelle le budget consacré aux transferts monétaires et aux bons a atteint 507 millions de dollars au total dans 52 pays.

¹¹ Ces constatations concordent avec celles issues de l'évaluation de la politique en matière de transferts monétaires et de bons.

d'une amélioration de la coordination entre civils et militaires. L'utilité des directives en la matière élaborées dans le cadre du PREP a toutefois été jugée faible, et le module de formation n'a pas été mis au point.

Contribution globale du PREP

34. Les avis sur l'efficacité globale du PREP étaient très partagés au sein du personnel du PAM; les évaluateurs ont constaté des progrès dans de nombreux domaines importants, mais ils ont également exprimé de sérieux doutes quant à la pérennité d'un grand nombre d'activités et de réalisations du PREP.
35. *Priorité institutionnelle.* Le nombre et l'ampleur des crises auxquelles le PAM a dû faire face au cours de la mise en œuvre du PREP ont contribué à faire des situations d'urgence une question prioritaire. La plupart des personnes interrogées lors de l'enquête et des entretiens ont indiqué que le PREP aidait à sensibiliser à l'EPR et à en faire une question prioritaire, par exemple grâce aux réunions d'information régulièrement organisées à l'intention du Conseil et aux informations sur le Programme de transformation diffusées au sein du PAM.
36. *Rapidité et couverture des interventions.* Le PREP a contribué à accélérer les interventions d'urgence du PAM et à en élargir le champ d'action. Les modifications apportées aux dispositifs de préfinancement ont permis de renforcer plus rapidement les opérations et d'éviter des ruptures de la filière d'approvisionnement. Le fichier des agents mobilisables pour les interventions d'urgence a aidé à remédier au manque de personnel disponible et à accélérer le déploiement lors des dernières interventions d'urgence de niveau 3. Le prépositionnement d'aliments prêts à consommer a permis de fournir rapidement une assistance au Cameroun et au Soudan du Sud. En revanche, plusieurs facteurs ont freiné l'amélioration générale de la rapidité et du champ d'action des interventions: insuffisance des moyens disponibles pour déployer le personnel, pénuries alimentaires, retards de livraison et délais de programmation des activités fondées sur les transferts monétaires et les bons dans les situations d'urgence.
37. *Homogénéité.* D'après plus de 90 pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête, le PREP a aidé le PAM à mettre au point une approche plus cohérente et plus rigoureuse en matière d'EPR, et donc à être moins tributaire des relations interpersonnelles. Cela étant, 18 pour cent des directeurs n'étaient pas d'accord ou absolument pas d'accord avec cette affirmation.
38. *Cohérence et responsabilité.* Les modifications apportées à la gestion de l'information concernant les opérations dans le cadre du PREP ont permis d'améliorer la transparence des opérations du PAM et de mieux en rendre compte aux acteurs extérieurs. Le recours systématique aux équipes spéciales chargées respectivement de la stratégie et des opérations a renforcé la cohérence des décisions de la direction concernant les interventions d'urgence de niveau 3 et amélioré la façon dont il en est rendu compte. Des inquiétudes ont toutefois été soulevées au sujet de la communication des décisions et du manque de cohérence dans les décisions et de coordination entre l'équipe spéciale chargée de la stratégie et celle chargée des opérations.
39. *Considérations transversales.* Le PREP a donné lieu à des activités visant à intégrer les questions liées à la problématique hommes-femmes dans les activités EPR. En revanche, la question de la responsabilité envers les populations touchées n'a pas été abordée directement, et la contribution au renforcement des partenariats avec les partenaires coopérants a été limitée, bien que ces derniers soient le principal intermédiaire entre le PAM et les

bénéficiaires. Le PREP a en outre accordé une attention insuffisante à la qualité ou à l'adéquation de l'assistance fournie.

40. *Effets sur les interventions de niveau 1 et 2.* Le PREP a eu pour effet de concentrer davantage l'attention du PAM sur les interventions de niveau 3, ce qui, selon de nombreuses personnes interrogées, aurait eu des répercussions négatives sur les interventions de niveau 1 et 2. Ainsi, des agents ont été déployés dans des interventions de niveau 3 alors qu'ils s'occupaient d'autres crises importantes, comme en République démocratique du Congo et en Somalie. Il semblerait qu'il a été plus difficile de mobiliser des soutiens au sein du PAM et à l'extérieur lorsque les interventions n'étaient pas classées au niveau 3. Les interventions de niveau 1 et 2 ont toutefois bénéficié des activités du PREP, par exemple grâce au préfinancement et à l'augmentation du nombre de personnes autorisées à approuver des dépenses.
41. *Généralisation des activités.* Selon les évaluateurs, les améliorations apportées au préfinancement, au Centre des opérations et à un certain nombre de protocoles et de directives devraient perdurer après la clôture du PREP, soit parce qu'elles sont terminées et qu'elles nécessitent peu d'investissements supplémentaires, soit parce que la direction y voit un grand intérêt. De nombreuses personnes interrogées se sont néanmoins montrées très sceptiques quant à la généralisation et à la pérennisation d'autres activités importantes menées dans le cadre du PREP. Le Plan de gestion pour 2015 comprend peu de références aux activités du PREP, et les évaluateurs ont noté que le degré d'appropriation de ces activités était variable d'une division à l'autre. Les modifications apportées à l'équipe chargée du PREP et le transfert de la responsabilité des activités EPR au Département des opérations du PAM risquaient, d'après les réponses recueillies, d'entraîner l'interruption de certaines activités essentielles.

FACTEURS AYANT FACILITÉ OU FREINÉ LA MISE EN ŒUVRE DU PREP

42. Le mandat clair assigné au PREP, qui avait pour mission de relever les défis posés au PAM en matière d'EPR, a contribué à créer un environnement favorable et à obtenir le concours de donateurs clés.
43. Cependant, en raison de la multiplication des situations d'urgence de niveau 3 au cours de la mise en œuvre du PREP deux impératifs sont entrés en concurrence s'agissant de savoir s'il convenait de concentrer l'attention et les financements sur les interventions proprement dites ou de privilégier les améliorations systémiques recherchées par le PREP. Étant donné que l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission a été lancée après la conception du PREP, celui-ci a dû s'adapter aux nouvelles priorités et à la restructuration organisationnelle de l'institution, ce qui a sans doute réduit l'attention portée par l'encadrement au programme.
44. De nombreuses parties prenantes ont estimé que le dynamisme et la compétence du personnel et de l'encadrement du PREP ont été des facteurs clés de sa réussite. L'approche intersectorielle adoptée et la capacité d'analyse et de conceptualisation dont il a fait preuve ont permis d'aller de l'avant dans plusieurs domaines.
45. Toutefois, de nombreuses personnes interrogées ont estimé que le PREP était trop complexe et que les objectifs ainsi que la méthode suivie n'étaient pas suffisamment clairs. Le PREP traitait de questions prioritaires bien définies, mais un grand nombre de personnes interrogées ont critiqué la démarche descendante, centrée sur le Siège, adoptée pour sa mise en œuvre. Une intensification de la communication plus efficace s'adressant à tous les niveaux du PAM aurait pu contribuer à accorder une plus grande attention aux besoins sur

le terrain, à améliorer la conception des directives et des outils et à en faciliter l'adoption. Les enquêtes et les ateliers consacrés au PREP dans les antennes locales visaient à combler ces lacunes, mais peu de mesures avaient été prises pour y donner suite au moment de l'évaluation.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

46. Le PREP a été lancé à un moment charnière, alors que le PAM cherchait à renforcer sa capacité à faire face à des problèmes humanitaires de plus en plus complexes à l'échelle mondiale. Il visait à accroître les moyens du PAM dans cinq domaines particulièrement importants: le personnel; le financement et la gestion des risques financiers; la responsabilité; les stocks de vivres et d'articles non alimentaires; et les partenaires extérieurs.
47. Sur une période de trois ans et demi, le PREP a obtenu environ 41 millions de dollars pour la réalisation de ses activités; la majeure partie provenait de sources extrabudgétaires. Pendant la même période (2011 à 2014), les dépenses directes du PAM pour les opérations d'urgence se sont montées à environ 6,9 milliards de dollars¹². D'après l'équipe d'évaluation, grâce aux investissements consentis, le PREP a contribué à d'importantes réalisations dans l'ensemble des domaines concernés.
48. Les bons résultats du PREP ont été obtenus alors que le PAM et sa Division chargée des interventions d'urgence étaient confrontés à un nombre sans précédent de situations d'urgence de niveau 3 prolongées et complexes, ce que ne prévoyait pas le scénario tablant sur trois interventions d'urgence majeures par an sur lequel le PREP reposait. Associés à un niveau de financement inférieur de moitié aux prévisions, la vaste envergure du PREP, ses grandes ambitions et l'approche suivie pour la mise en œuvre ont engendré des difficultés et limité l'efficacité globale du programme.
49. Le PREP s'est achevé en décembre 2014, mais le PAM continue de pâtir de grosses lacunes en matière d'activités EPR, surtout en ce qui concerne le personnel, les partenaires coopérants et les programmes utilisant les transferts monétaires et les bons, mais aussi dans d'autres domaines importants. Plusieurs des principes activités du PREP n'ont pas été achevées ou bien doivent être améliorées, et aussi mieux prises en main et acceptées à l'échelle de tout le PAM. Le PREP n'a pas abordé comme il le fallait des questions telles que les partenaires coopérants, les programmes utilisant transferts monétaires et bons, la protection et la responsabilité envers les populations touchées; il s'est trop concentré sur les premières phases des catastrophes soudaines et pas assez sur toute la gamme des différents scénarios de situation d'urgence possibles.
50. L'approche suivie pour la mise en œuvre n'a pas donné lieu à une adhésion durable dans tous les domaines. Nombre des personnes interrogées ont estimé que le PREP était trop axé sur la création de cadres, d'outils et de directives, et n'avait pas investi suffisamment dans la communication ni dans la promotion de l'adoption et de l'application de ces instruments. Certains outils et directives n'ont donc pas été intégralement adoptés, et l'adhésion aux activités EPR a été inégale au PAM. Le recours au financement extrabudgétaire a permis de bénéficier de ressources qui étaient nécessaires, mais n'a pas permis de disposer durablement

¹² Rapport annuel sur les résultats de 2013 du PAM, annexe IX-A (WFP/EB.A/2014/4); estimations de 2014: système de données en ligne du PAM sur les contributions.

de ressources de base pour répondre aux besoins permanents de renforcement des capacités de préparation et d'intervention.

51. La préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise étant l'un des principaux domaines opérationnels du PAM, toutes les unités concernées devront continuer de s'attacher à renforcer les capacités en la matière, afin de pérenniser les investissements et les réalisations du PREP. Lors des prochaines étapes, il faudrait continuer à exploiter les connaissances et les enseignements tirés de l'expérience, comme le faisait le PREP, et poursuivre son approche intersectorielle, tout en mettant davantage l'accent sur les consultations avec le personnel sur le terrain et les partenaires au sujet de la conception, de l'adaptation et de la mise en œuvre des activités ainsi que de l'intégration des activités EPR dans les programmes de toutes les divisions concernées.

Recommandations

52. Quatre recommandations ont été formulées, tenant compte de la restructuration du PAM en cours, du programme mondial de réforme de l'action humanitaire et du rôle du PAM en tant que chef de file mondial dans le domaine de la préparation et de l'intervention en cas de crise.

Recommandation 1: Renforcer les activités de préparation et d'intervention en cas de crise, qui constituent une priorité institutionnelle	Destinataires*	Calendrier proposé
a) Ne pas prolonger le PREP sous la forme d'un programme, mais confier aux unités fonctionnelles du PAM concernées les responsabilités relatives au renforcement des activités de préparation et d'intervention en cas de crise (EPR).	Groupe de haut niveau chargé de la gestion (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)	À effet immédiat/en continu
b) Adopter un programme intégré pour le renforcement des activités EPR, en tenant dûment compte de tous les niveaux d'urgence, y compris ceux associés aux crises complexes et prolongées.	Groupe de haut niveau chargé de la gestion (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)	À effet immédiat/en continu
c) Intégrer le renforcement des activités EPR à titre prioritaire dans toutes les initiatives de changement organisationnel.	Groupe de haut niveau chargé de la gestion (Division de l'innovation et de la gestion du changement, Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)	À effet immédiat/en continu
d) Établir un mécanisme interne permettant d'assurer un financement régulier et mettre en place des capacités suffisantes consacrées exclusivement au renforcement des activités EPR.	Groupe de haut niveau chargé de la gestion	Fin 2015

Recommandation 2: Axer le renforcement futur des activités de préparation et d'intervention en cas de crise sur trois priorités: les moyens en personnel, les relations avec les partenaires coopérants, et les programmes utilisant les transferts monétaires les bons	Destinataires	Calendrier proposé
2.1 Moyens en personnel à mobiliser pour les interventions d'urgence		
a) Assurer l'encadrement voulu, et poursuivre l'élaboration et l'application d'une stratégie visant à mettre à disposition des moyens en personnel suffisants pour les interventions d'urgence.	Division des ressources humaines	À effet immédiat/en continu
b) Faire des activités EPR un élément central de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel et du programme de perfectionnement des compétences d'encadrement, à la suite de la révision des profils d'emploi pour les fonctions d'encadrement.	Division des ressources humaines	À effet immédiat/en continu
c) Améliorer la couverture et le ciblage de la formation FASTER; et mettre en service le cours en ligne intitulé "Se préparer aux situations d'urgence".	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions (Division des ressources humaines)	À effet immédiat/en continu
d) Poursuivre d'étoffer le fichier d'agents mobilisables pour les interventions d'urgence, améliorer l'identification et l'agrément des candidats et améliorer les liens entre le fichier pour les situations d'urgence, le fichier régional et le fichier par fonctions, et le système global de gestion des ressources humaines.	Division des ressources humaines (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)	À effet immédiat/en continu
e) Établir des équipes chargées des interventions d'urgence majeures, dotées de ressources suffisantes pour mettre en place et exécuter les activités.	Groupe de haut niveau chargé de la gestion (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions, Division des ressources humaines)	Fin 2015
f) Améliorer la transition du personnel d'intervention immédiate à des recrutements de plus longue durée, en particulier dans les crises prolongées.	Division des ressources humaines (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)	Fin 2015
g) Améliorer les perspectives de carrière pour le personnel chargé des interventions d'urgence.	Division des ressources humaines	Mi-2016
h) Mener à bien les activités prioritaires relatives à la santé et au bien-être du personnel.	Division chargée du bien-être du personnel	Fin 2015; action continue par la suite
2.2 Relations avec les partenaires coopérants		
a) Renforcer les mécanismes d'apprentissage entre le PAM et ses partenaires coopérants dans le domaine de l'EPR aux niveaux mondial, régional et national, et appuyer et surveiller l'application des mesures de suivi.	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions (Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation, bureaux régionaux, bureaux de pays)	À effet immédiat/en continu

b)	Mettre en place des dispositifs pour donner suite de manière systématique à l'information communiquée en retour par les populations touchées sur la qualité et l'adéquation de l'assistance du PAM fournie par l'intermédiaire des partenaires coopérants.	Division des politiques, des programmes et de l'innovation	Mi-2016
c)	Mettre la dernière main à l'établissement des accords accélérés de partenariat sur le terrain afin de réduire les délais nécessaires pour conclure des partenariats dans les situations d'urgence.	Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)	Mi-2015
2.3 Préparation pour les programmes utilisant les transferts monétaires et les bons			
a)	Mener à bien et appuyer les activités EPR pour les programmes utilisant les transferts monétaires et les bons, y compris en renforçant les capacités permettant de réaliser des études de marché rapides et de répertorier les partenaires avant les crises.	Division des politiques, des programmes et de l'innovation (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)	Mi-2016
b)	Terminer l'intégration des questions relatives aux transferts monétaires et aux bons dans la formation consacrée aux activités EPR et dans le Guide EPR.	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions Division des politiques, des programmes et de l'innovation	Fin 2015
c)	Trouver une solution aux retards pris lors de la conclusion d'accords, par exemple en établissant des listes de contrôle des questions à traiter au niveau du pays avant de réaliser un accord, en terminant l'élaboration des modèles d'accord préapprouvés, et en renforçant la capacité du Bureau des services juridiques à déployer du personnel dans les situations d'urgence.	Bureau des services juridiques Division des politiques, des programmes et de l'innovation	Fin 2015
Recommandation 3: Clarifier le rôle de la Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui en matière de renforcement des capacités de préparation et d'intervention au niveau central, et lui donner les moyens de s'en acquitter		Destinataires	Calendrier proposé
a)	Axer le rôle de la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions sur les missions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • actualiser/perfectionner les principaux outils et directives EPR; • fournir un appui sur le terrain à la demande des bureaux régionaux ou des bureaux de pays; • consulter les agents de terrain et les partenaires du PAM au sujet des priorités à respecter et des outils à utiliser dans le domaine de l'EPR; • gérer les informations et les connaissances relatives à l'EPR; • faciliter la participation des divisions compétentes aux activités EPR; • promouvoir les activités EPR, mobiliser les ressources nécessaires et communiquer sur ces questions; 	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions	À effet immédiat/en continu

<ul style="list-style-type: none"> participer aux processus interinstitutions pertinents, en particulier le Comité permanent interorganisations, et assurer la cohérence entre outils et directives EPR du PAM et ceux élaborés au niveau interorganisations. 	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions, Directeur exécutif adjoint	
Recommandation 4: Donner tout leur sens aux investissements consacrés au PREP en définissant plus précisément et en menant à bien les grandes activités ci-après	Destinataires	Calendrier proposé
a) Établir un rapport final à l'achèvement du programme portant sur les activités prévues dans le cadre du PREP, en détaillant les dépenses, l'état d'avancement des activités à la fin décembre 2014 et les priorités à respecter pour poursuivre et renforcer les activités en cours.	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions	Mi-2015
b) Guide EPR: <ol style="list-style-type: none"> Veiller à ce que l'équipe spéciale chargée de la stratégie analyse systématiquement les cas dans lesquels la situation se rapproche d'un seuil de risque ou le franchit. Renforcer les mécanismes permettant de faire en sorte que les directeurs de pays assument la responsabilité et rendent des comptes de la réalisation de l'évaluation des risques et du respect des listes de contrôle conformément au Guide et la mise en œuvre des mesures de suivi, et qu'ils en rendent compte. Simplifier et assouplir le Guide EPR. Créer un tableau de bord plus facile à utiliser indiquant à quel moment les seuils de risque sont franchis. Veiller à la cohérence avec les outils analogues utilisés au niveau interorganisations. 	Équipe spéciale chargée de la stratégie Directeurs régionaux Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions	À effet immédiat/en continu Fin 2015 Fin 2015
c) Protocole de lancement des interventions: veiller à ce que la révision prévue du protocole de lancement des interventions donne lieu à une simplification du protocole et à un examen du mandat des équipes spéciales chargées respectivement de la stratégie et des opérations, et traite les problèmes soulevés au cours de l'évaluation au sujet de la transparence, des rôles et responsabilités de ces deux équipes et de leur complémentarité.	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions Groupe de haut niveau chargé de la gestion	Fin 2015
d) Gestion des connaissances relatives à l'EPR: encourager le développement des processus visant à tirer des enseignements aux niveaux des pays, des régions et des fonctions, et rassembler les constatations. Donner plus systématiquement suite aux études visant à tirer des enseignements de l'expérience et présenter les progrès accomplis au Groupe de haut niveau chargé de la gestion. Continuer de resserrer les liens avec d'autres processus d'examen et de gestion des connaissances.	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions Groupe de haut niveau chargé de la gestion	À effet immédiat/en continu

<p>e) Préfinancement:</p> <p>i. Clarifier le rôle de fonds de couverture des risques du Compte d'intervention immédiate, permettant d'utiliser celui-ci pour accorder des subventions et garantir des avances de fonds, et défendre ce rôle auprès des donateurs.</p> <p>ii. Mieux sensibiliser aux possibilités offertes par le Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence (IR-PREP), et envisager de relever son plafond de financement et d'augmenter la durée.</p>	<p>Division du budget et de la programmation Division des partenariats avec les gouvernements Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions</p>	<p>À effet immédiat/en continu</p> <p>Fin 2015</p>
<p>f) Mécanisme pour les opérations d'urgence majeures: perfectionner ce mécanisme et le mettre au point afin de le soumettre à l'approbation du Groupe de haut niveau chargé de la gestion et de le mettre en œuvre. Permettre le lancement de certaines composantes du mécanisme avant la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 3.</p>	<p>Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions, Groupe de haut niveau chargé de la gestion (Division des politiques, des programmes et de l'innovation, Division du budget et de la programmation)</p>	<p>Fin 2015</p>
<p>g) Gestion de l'information opérationnelle:</p> <p>i. Poursuivre la rationalisation et l'optimisation des demandes d'information, en cherchant les moyens de réduire la fréquence des rapports.</p> <p>ii. Fusionner les différents circuits d'information et d'établissement de rapports.</p>	<p>Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions Groupe de haut niveau chargé de la gestion</p>	<p>Fin 2015 Fin 2015</p>
<p>h) Stocks de vivres et d'articles non alimentaires:</p> <p>i. Parachever la stratégie relative aux chaînes d'approvisionnement pour les stocks de vivres et d'articles non alimentaires.</p> <p>ii. Améliorer les mécanismes visant à assurer la qualité et l'adéquation des modalités d'intervention du PAM, en développant les analyses et en les reliant aux décisions.</p>	<p>Division chargée de la chaîne d'approvisionnement (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions) Division des politiques, des programmes et de l'innovation (Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions)</p>	<p>Fin 2015 À effet immédiat/en continu</p>
<p>i) Augmentation des capacités nationales de préparation et d'intervention: aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux dans leurs activités de renforcement des capacités des autorités nationales, par exemple en finançant l'élaboration de projets et en améliorant les mécanismes d'échange de bonnes pratiques et d'enseignements.</p>	<p>Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions</p>	<p>À effet immédiat/en continu</p>

* Les entités dont le nom figure entre parenthèses jouent un rôle d'appui ou d'organisation.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

EPR	préparation et intervention en cas de crise
FASTER	Formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
IR-PREP	Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence
ONG	organisation non gouvernementale
PREP	Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise