



Distribution: Générale

Date: 2 novembre 2016

Original: Anglais

Point 6 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2016/6-B/Add.1

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Iraq (2010–2015)

Contexte

1. On trouvera dans le présent document la réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Iraq (2010–2015). L'évaluation portait sur la stratégie de pays établie pour 2010-2014 et sur toutes les activités menées par le PAM entre 2010 et 2015, hormis celles exécutées dans le cadre de l'opération d'urgence régionale 200433. Les aspects suivants y étaient évalués: l'alignement et le positionnement stratégique de la stratégie de pays et du portefeuille d'activités du PAM; les facteurs ayant présidé aux décisions de nature stratégique et la qualité de celles-ci; et la performance et les résultats du portefeuille d'activités du PAM.
2. La direction note avec satisfaction que, d'après l'évaluation, la stratégie de pays avait été bien conçue, qu'elle était bien alignée sur le Plan stratégique du PAM et qu'elle avait été mise en œuvre en concertation avec les ministères irakiens. Le PAM s'était positionné de manière stratégique aux côtés de ses partenaires des Nations Unies, en répondant aux besoins humanitaires immédiats et en mettant en place des modalités d'appui flexibles dans un environnement opérationnel difficile.
3. La direction prend note des difficultés et des lacunes relevées dans le rapport. En particulier, l'insuffisance des moyens de suivi et d'évaluation a abouti à un manque notable de données factuelles, nécessaires pour prendre les décisions en pleine connaissance de cause. La direction a également conscience des problèmes liés au ciblage des populations en milieu urbain. Les mesures proposées dans le présent document ont pour objet de surmonter ces difficultés.
4. La direction se félicite des constatations et des recommandations figurant dans cette évaluation et les accepte; elles serviront de base solide à la prochaine stratégie de pays du PAM en Iraq, qui sera élaborée conformément à la nouvelle approche de la planification stratégique par pays.
5. Le tableau ci-après présente les mesures qu'il est prévu de prendre pour appliquer les recommandations, et les échéances correspondantes.

Coordonnateurs responsables:

M. M. Hadi
Directeur régional
Moyen-Orient, Afrique du Nord,
Europe orientale et Asie centrale
courriel: muhannad.hadi@wfp.org

Mme S. Haydock
Directrice de pays
courriel: sally.haydock@wfp.org

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION
DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN IRAQ (2010–2015)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1. Il convient qu'avant la fin de l'année 2016, le bureau de pays commence à élaborer la prochaine stratégie de pays, avec l'appui du bureau régional. Cette stratégie devrait tenir compte de la nature prolongée du conflit en Iraq et prévoir des déplacements de populations au cours des trois prochaines années. Elle devrait comporter un processus d'examen à mi-parcours permettant de suivre les progrès accomplis et de vérifier la pertinence des activités. Il conviendrait d'y intégrer les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) un ensemble d'activités comprenant notamment la poursuite de l'aide apportée actuellement par le PAM aux personnes déplacées, des activités d'urgence destinées à sauver des vies (distribution de rations d'aide immédiate) et de la gestion des modules dont le PAM est le chef de file; ii) une réorientation des interventions de développement des capacités en vue de les adapter à des programmes de filets de sécurité ciblés, conduits dans des zones touchées par l'insécurité alimentaire. Les activités devraient être coordonnées avec celles d'autres acteurs majeurs et suivre un nouvel axe privilégiant la formation professionnelle et les modalités de transfert monétaire, sous l'égide du Ministère du travail et des affaires sociales. La relance éventuelle des activités d'alimentation scolaire et des programmes de santé et de nutrition maternelles et infantiles doit être envisagée, sous réserve de procéder aux ajustements recommandés ci-après; iii) un appui apporté par le PAM, qui repose sur des partenariats nationaux et locaux avec des organismes publics, des partenaires coopérants et des institutions des Nations Unies, et qui ne débiterait que lorsqu'une robuste stratégie de mobilisation des ressources sera en place; 	<p>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et de la Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>Au cours des mois qui ont suivi cette évaluation, le contexte humanitaire et les conditions de sécurité en Iraq ont changé fréquemment et de manière imprévisible, ce qui limite l'aptitude du PAM à prévoir les déplacements à plus long terme.</p> <p>Si le PAM est dans l'ensemble d'accord avec la teneur suggérée de la future stratégie de pays, le calendrier proposé n'est pas compatible avec les délais envisagés dans le processus global de planification stratégique par pays du PAM. La finalité de ce processus est d'aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim, de traduire le Plan stratégique du PAM en opérations au niveau des pays, et d'améliorer la cohérence et le recentrage stratégiques, l'efficacité opérationnelle et les partenariats afin de mieux appuyer les efforts déployés pour remédier à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition.</p> <p>Par conséquent, si le PAM est dans l'ensemble d'accord avec la teneur envisagée de la future stratégie de pays, les délais proposés ne sont pas réalistes.</p> <p>Le PAM œuvrera en étroite collaboration avec le Gouvernement iraquien et d'autres partenaires à l'élaboration d'un plan stratégique de pays permettant de disposer des moyens nécessaires à la fois pour faire face à des situations d'urgence soudaines et pour appliquer une approche à long terme davantage orientée sur la mise en place de filets de sécurité et le renforcement de la résilience, qui soit clairement alignée sur les buts et priorités du pays.</p>	<p>2018 (présentation du plan stratégique de pays à la deuxième session ordinaire)</p> <p>Premier trimestre de 2017 (pour la première note conceptuelle)</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN IRAQ (2010–2015)			
Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>iv) une stratégie formelle de transfert des responsabilités/retrait qui indique les échéances du transfert des responsabilités dans tous les secteurs, dont l'assistance alimentaire en faveur des personnes déplacées et les programmes de filets de protection sociale de longue durée, et qui comporte une évaluation des contraintes et des avantages potentiels de la réforme du système public de distribution pour la sécurité alimentaire nationale. Toutes les initiatives futures doivent être financées par le gouvernement, le PAM fournissant un appui facilitant leur mise en œuvre; et</p> <p>v) la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes dans tous les programmes, grâce à la réalisation d'analyses approfondies en la matière. Par exemple, dans toutes les futures interventions d'alimentation scolaire, il faudrait cibler et corriger l'écart entre les taux de fréquentation scolaire des filles et des garçons dans le primaire. À cet effet, on pourra éventuellement associer l'alimentation scolaire sur place à la distribution de rations familiales à emporter subordonnée à la scolarisation des filles.</p>		<p>Il est pour l'heure prévu de présenter un plan stratégique de pays au Conseil pour approbation en novembre 2018. Avant cela, le bureau de pays élaborera, en consultation avec le bureau régional et la Division des politiques et des programmes, les instruments provisoires voulus, comme des notes conceptuelles définissant l'engagement et les activités prévus en Iraq. Une première note conceptuelle sera achevée au premier trimestre de 2017.</p>	
<p>Recommandation 2. Outre l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité qui est prévue, le bureau de pays devrait réaliser, avant la fin 2016, une évaluation détaillée, ventilée par sexe, des moyens d'existence, de la sécurité alimentaire, de l'état nutritionnel et de la situation économique des bénéficiaires, qui servira à assurer que l'appui atteint les bénéficiaires souhaités et à disposer:</p> <p>i) de critères de ciblage révisés à intégrer dans la conception des nouveaux programmes, en remplacement des critères de ciblage actuels des personnes déplacées; et</p>	<p>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et de la Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité peut fournir des données ventilées par sexe dans les domaines mentionnés. Les résultats, que compléteront des évaluations régionales concernant les personnes déplacées, serviront à réviser les critères de ciblage de l'assistance. Des données de référence seront établies pour guider les évaluations futures et le suivi des programmes.</p> <p>Les données finales recueillies et le rapport de l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la</p>	<p>Fin 2016</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN IRAQ (2010–2015)			
Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
ii) d'éléments susceptibles de servir de base – si on les combine avec les résultats de l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité prévue en 2016 – à la future programmation fondée sur des données factuelles et à l'amélioration de la prise de décisions ayant trait au ciblage.		vulnérabilité sont actuellement examinés par l'équipe du bureau régional. En collaboration avec l'équipe chargée de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV) au Siège et au bureau régional, le bureau de pays va réaliser une évaluation approfondie de la sécurité alimentaire en situation d'urgence des personnes déplacées en Iraq. Cette évaluation complètera les données de l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité en donnant des précisions sur les moyens d'existence, la sécurité alimentaire, la nutrition et les caractéristiques économiques des personnes déplacées en vue d'améliorer le ciblage et les interventions des programmes.	Mars 2017
Recommandation 3. Il est plus qu'urgent que le Siège du PAM résolve les problèmes empêchant la reprise des activités d'alimentation scolaire actuellement suspendues. Si le programme d'alimentation scolaire venait à être relancé, le PAM devrait renforcer son appui aux autorités nationales et locales, afin que le gouvernement puisse en assurer la conduite. Le programme devrait reposer sur un ciblage effectué au niveau des districts en fonction des secteurs d'insécurité alimentaire déterminés à l'intérieur des villes et dans les zones rurales, et utiliser un assortiment alimentaire variable, acheté localement et adapté à chaque site. Les futurs programmes d'alimentation scolaire doivent être davantage axés sur les résultats et assortis d'une stratégie à long terme visant à les pérenniser.	Département des services concernant les opérations, avec l'appui du bureau de pays	La recommandation est acceptée. Le PAM est en train d'examiner de près les problèmes sous-jacents liés à la décision qu'il a prise d'interrompre les repas scolaires, travail qui devrait s'achever fin 2016. Des consultations seront organisées avec le Gouvernement iraquien au sujet de la coopération future dans le domaine des repas scolaires. Le PAM travaillera avec les autorités nationales et locales pour accroître au maximum le développement des capacités tout au long de l'exécution. La note conceptuelle évoquée à la recommandation 1 portera notamment sur le ciblage et la stratégie à plus long terme envisagée pour cette activité.	Fin 2016 Premier trimestre de 2017

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION
DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN IRAQ (2010–2015)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 4. Dans le souci d'améliorer le rapport coût-efficacité, et compte tenu de la préférence de la grande majorité des parties prenantes, le bureau de pays devrait, d'ici à la fin 2016 et avec l'appui du bureau régional et du Siège, privilégier les modalités de transfert monétaire plutôt que les colis alimentaires familiaux et les bons, partout où il est possible de le faire. Il conviendrait au préalable de réaliser une analyse de cette transition, sous l'angle des questions de parité hommes-femmes et de protection. Il faudrait investir pour faire du PAM une autorité incontournable dans le secteur de l'assistance de type monétaire, ce qui implique de recruter du personnel expérimenté en matière de transferts de type monétaire, d'analyser les enseignements tirés de l'expérience à ce jour, et d'achever la mise au point des technologies et des systèmes d'appui relatifs à la carte SCOPE.</p>	<p>Bureau de pays, avec l'appui du Bureau régional et de la Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En août 2016, avec 315 000 bénéficiaires recevant une assistance au moyen de cartes SCOPE, les activités liées aux transferts de type monétaire menées par le PAM en Iraq figuraient parmi les plus importantes interventions des divers intervenants humanitaires. D'ici à la fin de 2016, le PAM s'attend à ce que le nombre de bénéficiaires passe à 650 000. En août 2016, la plateforme SCOPE a été actualisée, avec l'ajout de points de vente mobiles qui permettent une distribution beaucoup plus rapide de l'assistance de type monétaire. D'autres améliorations et outils novateurs doivent être mis en place d'ici à la fin de l'année, notamment les codes QR qui permettent d'enregistrer rapidement les populations nouvellement déplacées.</p> <p>Un rapport récent du bureau du PAM en Iraq faisait état de la préférence des communautés bénéficiaires pour les transferts de type monétaire. Les femmes en particulier se sont félicitées du remplacement des colis familiaux par des transferts de type monétaire.</p> <p>Les aspects liés à la problématique hommes-femmes et à la protection continuent d'occuper une place centrale dans la conception des activités faisant appel aux transferts de type monétaire. Le projet pilote lancé à Akre a montré que ces activités n'avaient pas d'incidence négative sur cette problématique ni sur la protection. À tous les points de distribution, les femmes et les hommes sont séparés et ceux qui ont besoin de protection (y compris les personnes âgées et les handicapés) sont identifiés et reçoivent l'assistance à titre prioritaire.</p> <p>Le PAM est d'avis que l'impact de l'assistance monétaire sur la problématique hommes-femmes et la protection ne</p>	<p>En cours</p> <p>En continu</p> <p>Fin 2016</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN IRAQ (2010–2015)			
Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
		<p>devrait être analysé que lorsque des données suffisantes auront été recueillies pour obtenir des résultats fiables.</p> <p>Du personnel supplémentaire sera nécessaire pour s'occuper des transferts de type monétaire si le PAM prend la direction du groupe de travail sur l'assistance monétaire en Iraq. Le recrutement est en cours en vue de renforcer les capacités du bureau de pays dans ce domaine, le but étant d'arriver à pleine capacité d'ici à la fin de 2016.</p>	
<p>Recommandation 5. Le bureau de pays devrait donner la priorité au recrutement et à l'affectation du personnel national et international destiné à pourvoir les postes essentiels, en particulier dans les domaines de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation, dès que possible. La Division des ressources humaines du PAM devrait envisager de conduire un examen des pratiques institutionnelles de recrutement et de déploiement des ressources humaines dans une situation d'urgence de niveau 3, comme celle qui règne en Iraq. Il faudrait aussi étudier la possibilité d'accélérer encore plus l'application des politiques et des procédures administratives.</p>	<p>Division des ressources humaines Bureau de pays, avec l'appui de la Division des ressources humaines</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Un nouvel avis de vacance de poste a été publié concernant un responsable de l'ACV et du suivi et de l'évaluation de classe P-4 qui serait chargé de superviser une unité renforcée.</p> <p>Un auxiliaire chargé de l'ACV et un auxiliaire chargé du suivi et de l'évaluation ont été recrutés localement.</p> <p>Le PAM a publié, tant en interne qu'à l'extérieur, un avis de vacance de poste pour un responsable de l'ACV de classe P-3 de façon à étoffer son vivier de talents.</p> <p>Le PAM continue à examiner et améliorer ses politiques et procédures relatives à l'acquisition de talents et au déploiement pour s'assurer de disposer en permanence de personnel doté des compétences voulues, en particulier pour les opérations d'urgence. La direction étudie des moyens novateurs de recherche et de déploiement d'agents en vue de rationaliser les procédures et l'appui apporté par le PAM aux administrateurs. Il est prévu à cet effet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de réorganiser les viviers de talents de manière à créer une source de candidats ayant été sélectionnés selon des politiques et procédures 	<p>Fin 2016</p> <p>Fin 2016</p> <p>Fin 2016</p> <p>Fin 2017</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN IRAQ (2010–2015)			
Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
		<p>uniformisées et prêts à entrer promptement en fonction dans le cadre de contrats à durée déterminée lorsque nécessaire;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de passer en revue les modalités contractuelles pour veiller à ce que les administrateurs du PAM utilisent judicieusement les différents modèles de contrat disponibles; ➤ d'améliorer les fichiers de personnel à déployer en cas d'urgence pour renforcer la capacité du PAM à mettre rapidement en place des agents dotés des compétences adaptées aux postes à pourvoir; des fichiers de cadres et de consultants seront établis d'ici à la fin de 2016; et ➤ de continuer à renforcer l'obligation redditionnelle et la performance dans l'ensemble du PAM, y compris par l'utilisation d'outils et de modes de communication spécialisés. 	
<p>Recommandation 6. D'ici à la fin 2016, le bureau de pays devrait formuler et mettre en œuvre une approche participative des partenariats avec le gouvernement, les partenaires coopérants et les bénéficiaires, qui soit plus explicite et inclusive. Il faudrait lancer un processus d'examen trimestriel, pour faire en sorte que tout le personnel pertinent du PAM soit informé des avis des bénéficiaires et prenne les mesures qui s'imposent, notamment s'agissant de la qualité et des dates limites de vente des produits fournis, et que les avis des bénéficiaires soient utilisés pour améliorer les activités menées dans le cadre des programmes. Il est nécessaire de revoir la gestion de la communication entre le PAM et les différents niveaux des structures gouvernementales présentes sur le terrain et de définir clairement les responsabilités.</p>	<p>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et de la Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le bureau de pays étudie de nouvelles options de diffusion de l'information et de mise en place de mécanismes participatifs, notamment de groupes thématiques, pour éclairer en permanence l'action du PAM. L'examen trimestriel suggéré peut être lancé afin de s'assurer que l'entité du PAM chargée de la programmation et les autres unités prennent en compte les réactions des bénéficiaires et que les décisions programmatiques tirent régulièrement parti du dispositif de remontée de l'information et de réclamation.</p> <p>Les partenariats avec le Gouvernement seront renforcés dès que les problèmes recensés dans la recommandation 3 auront été résolus.</p>	<p>Mars 2017</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION
DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN IRAQ (2010–2015)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 7. Au niveau institutionnel, le PAM devrait veiller à ce que toutes les futures interventions de niveau 3 soient dotées de capacités de suivi et d'évaluation, ainsi que de moyens d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, permettant de procéder à l'échelle du pays à la cartographie et à l'analyse de la sécurité alimentaire, sur lesquelles fonder le ciblage des bénéficiaires et les décisions stratégiques et opérationnelles.</p> <p>Mesures préconisées: Le bureau de pays devrait, avec l'appui du bureau régional, veiller à ce que soient en place des capacités de suivi interne cohérentes et robustes qui permettent une évaluation plus approfondie de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'impact de l'appui fourni. Compte tenu de l'expérience, le bureau de pays devrait tirer le meilleur parti possible des connaissances spécialisées du personnel du PAM, ainsi que des résultats du suivi par des tiers, pour améliorer en permanence les activités des programmes.</p>	<p>Division de la gestion et du suivi de la performance et Division des politiques et des programmes pour ce qui est de la réponse à l'échelle du PAM</p> <p>Bureau de pays et bureau régional</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Au Siège, les mesures comprennent la mise à jour des directives du PAM relatives au suivi par des tiers et le renforcement du vivier de talents dans le domaine du suivi et de l'évaluation afin d'améliorer le déploiement rapide de personnel chargé du suivi et de l'évaluation lors d'interventions de niveau 3.</p> <p>Une nouvelle unité chargée de l'ACV et du suivi et de l'évaluation a été créée, laquelle sera dirigée par un administrateur de classe P-4. Elle sera dotée de fonctionnaires internationaux spécialisés dans les domaines de l'ACV et du suivi et de l'évaluation, de personnel d'appui, de contrôleurs de terrain et de capacités de cartographie utilisant le système d'information géographique.</p> <p>Le bureau de pays fera également davantage appel au bureau régional et au Siège en matière d'analyse et de cartographie de la sécurité alimentaire.</p> <p>Les partenariats avec les organismes publics seront développés aux fins du suivi par des tiers et dans le but d'améliorer la qualité des données recueillies. Ces partenariats incluront le Bureau central de statistique d'Iraq et le Bureau régional de statistique du Kurdistan, organismes publics qui recueillent des données sur le terrain et se chargent de l'analyse statistique en Iraq.</p>	<p>Juin 2017</p> <p>Fait</p> <p>En cours</p> <p>Mars 2017</p>

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ACV	analyse et de la cartographie de la vulnérabilité
SCOPE	système de gestion des opérations en espèces