



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 16-17 avril 2020

Distribution: générale Point 5 de l'ordre du jour

Date: 22 janvier 2020 WFP/EB.1/2020/5-A*

Original: anglais Rapports d'évaluation

* *Nouvelle parution pour raisons techniques* Pour examen
le 14 avril 2020

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

Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)

Résumé

La présente évaluation stratégique porte sur la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence depuis 2011. Elle couvre tout l'éventail des situations d'urgence dans le cadre desquelles le PAM intervient, quels que soient le lieu où elles se produisent, leur ampleur et leur type. L'évaluation s'articule autour de la contribution que les moyens déployés par le PAM à trois niveaux – au niveau de l'environnement favorable mis en place, au niveau organisationnel et au niveau individuel – apportent à la qualité de ses interventions d'urgence.

Les données prises en compte ont été recueillies: au moyen d'un examen méthodique approfondi des évaluations et des documents sur les enseignements tirés de l'expérience et d'un examen détaillé des stratégies, politiques et documents d'orientation; dans le cadre de six études de cas consacrées à des interventions d'urgence; lors des visites effectuées dans six bureaux de pays et les six bureaux régionaux du PAM; et à l'occasion d'entretiens menés avec plus de 400 parties prenantes internes et externes.

L'évaluation porte sur la période ayant commencé après la transformation majeure opérée par le PAM consistant à passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, qui a été marquée par une évolution notable du contexte humanitaire, en particulier une forte augmentation du nombre, de la complexité et de la durée des crises.

Les évaluateurs ont constaté qu'au niveau de l'environnement favorable mis en place, les politiques ont, dans bien des cas, été élaborées de manière cloisonnée et n'ont souvent pas été suffisamment diffusées. L'adoption des plans stratégiques de pays a permis de suivre des

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, il se peut que certaines formulations dans le présent rapport ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnateurs responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
tél.: 066513-2030

M. M. Reynolds
Conseiller principal de l'évaluation
courriel: michael.reynolds@wfp.org

approches qui relient davantage les interventions d'urgence aux activités de développement, et si la simplification des systèmes se poursuit, les plans préserveront la souplesse nécessaire pour répondre rapidement aux crises. Les structures ont été adaptées de manière à améliorer les résultats, mais l'efficacité de la gestion des connaissances n'est toujours pas acquise.

Au niveau organisationnel, le PAM a élaboré des processus de prise de décisions plus coordonnés et investi dans des mécanismes, des directives techniques et des outils, même s'il demeure des lacunes et si les systèmes destinés à faciliter leur application et à en assurer le suivi doivent encore être affinés.

Des investissements considérables ont été consentis pour accroître les capacités nécessaires aux transferts de type monétaire et des investissements ont également été faits afin d'améliorer l'utilisation des technologies au service de la gestion des données et des systèmes d'alerte rapide, ce qui a débouché sur des interventions plus efficaces et plus efficaces; les mesures de préparation ont besoin d'être renforcées et doivent dépasser le cadre de la préparation logistique. De par les moyens dont il dispose pour assurer des services communs, le PAM a apporté d'importantes contributions à l'ensemble de l'action humanitaire, mais il est nécessaire de prêter attention aux systèmes internes et de clarifier la répartition des rôles, car les approches sectorielles suivies pour faire face aux crises humanitaires évoluent.

La contribution que le PAM apporte pour relier l'action humanitaire, le développement et la paix est limitée par le manque d'orientations concrètes et d'outils ainsi que par le manque d'options de programmation à disposition et le faible recours à celles qui existent. Les retards dans la conversion des engagements d'action annoncés en ressources et en directives au service d'une responsabilité plus grande à l'égard des populations touchées ont limité le rythme de la transposition à plus grande échelle des systèmes visant à garantir le respect de cette responsabilité.

Au niveau individuel, le PAM accuse d'importantes lacunes dans certaines compétences clés nécessaires pour les interventions d'urgence; cela met en péril la qualité des interventions qu'il mène actuellement, ainsi que sa capacité à faire face à des crises futures. Les investissements irréguliers et fragmentés consentis pour permettre au PAM d'accéder aux compétences et aux savoir-faire sont axés sur des solutions à court terme aux problèmes qui se posent et se cantonnent pour l'essentiel au mécanisme de déploiement de renforts du PAM, ce qui limite la taille du vivier d'experts disponibles compte tenu de l'ampleur des situations d'urgence auxquelles le PAM doit faire face et de la nécessité pour lui de mener dans la durée des interventions de qualité. Le PAM a fait de nets progrès dans le respect de son devoir de protection à l'égard de son personnel, même si ces progrès ne concernent pas tous les employés ni les partenaires.

Les évaluateurs sont arrivés à la conclusion que, bien que le PAM ait renforcé ses capacités d'action devant l'augmentation du nombre et de l'ampleur des situations d'urgence, il doit relever d'importants défis pour concrétiser son souhait d'amélioration de la qualité des interventions face à des crises de plus en plus diverses. Les évaluateurs recommandent de réaliser urgemment des investissements dans une approche à long terme qui permettra d'accéder durablement aux compétences et aux savoir-faire nécessaires à tous les stades des interventions, quel que soit le type de ces dernières. Ils préconisent en outre d'effectuer des investissements dans les capacités organisationnelles afin de s'assurer que les interventions sont pertinentes et de permettre un contrôle institutionnel efficace de la qualité des actions menées au fil du temps dans l'ensemble des zones d'opération.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A) et de la réponse de la direction (WFP/EB.1/2020/5-A/Add.1), et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées 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 et caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation stratégique porte sur la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence de 2011 à 2018. Son objectif est double: rendre compte de l'action menée et en tirer des enseignements. Elle couvre tout l'éventail des crises dans le cadre desquelles le PAM intervient, ce qui comprend les situations d'urgence de niveaux 1, 2 et 3. Elle porte aussi sur la préparation du PAM aux activités d'intervention, notamment aux interventions immédiates et aux interventions à long terme jusqu'au retrait.
2. L'évaluation repose sur un modèle logique qui s'articule autour de la contribution que les moyens déployés par le PAM apportent à la qualité de ses interventions d'urgence. Les interventions de qualité sont celles qui ont les caractéristiques mentionnées à la figure 1. Les évaluateurs se sont intéressés aux capacités du PAM à trois niveaux: au niveau de l'environnement favorable mis en place, au niveau organisationnel et au niveau individuel – niveaux qui sont interdépendants et se renforcent mutuellement.
 - **Niveau de l'environnement favorable** — Plan stratégique et cadre d'action institutionnels que le PAM utilise pour guider, appuyer et diriger ses interventions d'urgence, y compris la feuille de route intégrée et le cadre de gestion des connaissances.
 - **Niveau organisationnel** — Processus métier, orientations, outils, processus de prise de décisions et investissements dans les processus organisationnels destinés à appuyer et à faciliter la conception et la mise en œuvre des interventions d'urgence, ainsi que l'apprentissage à l'échelle institutionnelle.
 - **Niveau individuel** — Compétences, connaissances et performance nécessaires, acquises au moyen de dispositifs de formation, de motivation et d'incitation, de mécanismes d'accès rapide et d'investissements et de processus d'apprentissage visant à permettre au PAM de trouver les personnes dotées des compétences requises pour les interventions d'urgence.

Figure 1: Cadre d'évaluation

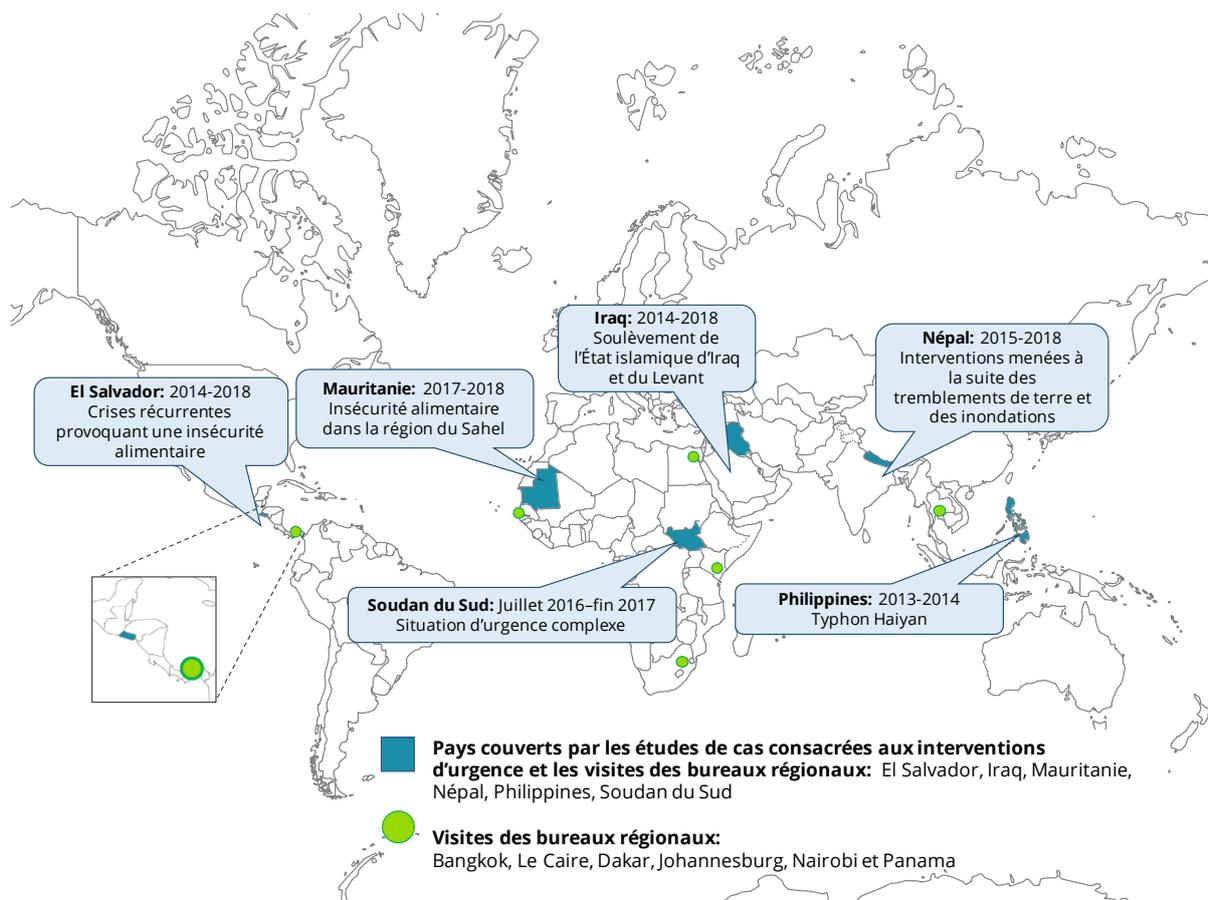


Caractéristiques d'une intervention d'urgence de qualité

- Efficace
- Pertinente
- Efficiente
- Axée sur la problématique femmes-hommes, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection
- Cohérente et connectée
- Présentant une couverture suffisante
- Axée sur le devoir de protection (sécurité et bien-être)

3. Les données utilisées aux fins de l'évaluation ont été recueillies: au moyen d'un examen méthodique approfondi des évaluations et des rapports sur les enseignements tirés des principales interventions d'urgence menées depuis 2011 et d'un examen détaillé des stratégies, politiques et documents d'orientation; dans le cadre de six études de cas consacrées à des interventions d'urgence (voir la figure 2); lors des visites effectuées dans six bureaux de pays et dans les six bureaux régionaux du PAM; et à l'occasion d'entretiens menés avec plus de 400 parties prenantes internes et externes.

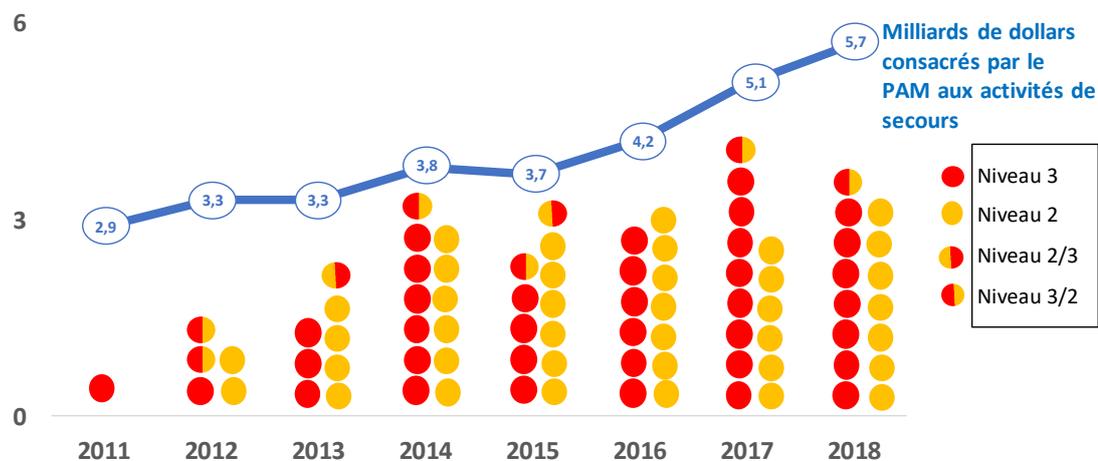
Figure 2: Interventions d'urgence étudiées et bureaux visités



Contexte humanitaire et interventions d'urgence du PAM

4. Le contexte humanitaire a considérablement évolué pendant la période couverte par l'évaluation (2011-2018), au cours de laquelle le nombre, la complexité et la durée des crises humanitaires ont fortement augmenté, entraînant d'importants besoins sur le plan humanitaire. L'une des caractéristiques principales est l'augmentation du nombre de situations d'urgence liées à un conflit, et rien n'indique que cette tendance va changer dans un avenir proche.

Figure 3: Dépenses consacrées par le PAM aux activités de secours et nombre de situations d'urgence de niveau 2 ou 3 sur la période 2011-2018*



* Il convient de noter que les dépenses consacrées aux secours comprennent les interventions prolongées.

Source: données issues des rapports annuels sur les résultats publiés par le PAM au cours de la période 2011-2018.

- La période d'évaluation a commencé après la transformation majeure opérée par le PAM consistant à passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. L'une des tendances importantes a été le développement rapide des transferts de type monétaire. Des divergences sont également apparues entre les méthodes de travail adoptées vis-à-vis de certains pays, en particulier les pays à revenu intermédiaire d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique australe, où l'action porte davantage sur le rôle de catalyseur joué par le PAM, alors que dans d'autres régions, l'assistance alimentaire directe à grande échelle demeure la priorité.
- Au cours de la période d'évaluation, plusieurs évolutions majeures liées aux capacités du PAM ont eu pour but de renforcer les interventions d'urgence menées par celui-ci. On citera notamment les nouvelles politiques relatives aux situations d'urgence qui ont été élaborées pour compléter celles figurant déjà dans le cadre d'action ainsi que, à partir de 2016, la mise en place de la feuille de route intégrée. Parmi les évolutions structurelles, on peut citer le soutien constant en faveur de la décentralisation du PAM et la restructuration des divisions centrales et des départements. Des évolutions majeures liées aux opérations se sont également produites, tandis que de nouvelles directives et de nouveaux outils étaient élaborés dans des domaines techniques. Le PAM a aussi investi dans les capacités au niveau individuel à travers la formation et dans des mécanismes d'accès rapide aux personnes dotées de compétences clés.

Constatations

Environnement favorable

- Cadre d'action.** Le PAM a élaboré de nouvelles politiques pertinentes liées aux interventions d'urgence, portant notamment sur la protection humanitaire, la préparation aux situations d'urgence, le devoir de protection à l'égard des employés et la gestion globale des risques. Les politiques précédentes font toujours partie du cadre directeur. La plupart des politiques ont toutefois été élaborées à la faveur de processus autonomes, ce qui a abouti à certains chevauchements et à des conflits de priorités. Il existe également des lacunes dans le cadre d'action actuel, par exemple pour tenir compte des évolutions technologiques et du fait que les gouvernements prennent de plus en plus souvent en mains les interventions d'urgence. Les politiques sont en règle générale insuffisamment diffusées,

et on dispose de peu de directives pour permettre leur application concrète dans le vaste éventail de contextes dans lesquels le PAM opère, notamment en milieu urbain et dans les pays à revenu intermédiaire.

8. **Cadre de planification stratégique.** L'intervention d'urgence est régulièrement mentionnée dans les plans stratégiques du PAM, même si la place qui lui est accordée est moins importante dans le dernier plan en date (couvrant la période 2017-2021), qui met davantage l'accent sur la mise en adéquation de l'action du PAM avec les objectifs de développement durable et le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'élaboration des plans stratégiques de pays permet de suivre une approche plus intégrée qui offre la possibilité de relier les interventions d'urgence à des solutions à long terme.
9. Certains craignaient que le nouveau système prenne plus de temps, soit moins souple et ralentisse les interventions d'urgence du PAM. Or, l'approche souple adoptée par le PAM (avec le recours à des dérogations, par exemple), conjuguée à la volonté de tirer des enseignements de l'expérience pour simplifier les procédures, notamment dans le cadre de l'élaboration de nouvelles orientations destinées à appuyer les processus de révision, semble indiquer que les plans stratégiques de pays devraient faciliter l'adaptation lors des interventions d'urgence. L'utilisation de critères et de processus permettant de réviser rapidement les plans stratégiques de pays n'est toutefois pas encore systématique. Il est également difficile de déterminer quels sont les effets du recours aux dérogations sur d'autres caractéristiques de la qualité des interventions, telles que la prise en compte de la problématique femmes-hommes, pour certaines procédures standard comme la définition du marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge.
10. Ses politiques et les plans stratégiques de pays permettent au PAM d'harmoniser ses interventions d'urgence avec les activités d'autres acteurs de l'aide humanitaire et du développement ainsi qu'avec les priorités des gouvernements nationaux et les démarches suivies par ces derniers en matière d'intervention d'urgence. Il demeure des tiraillements potentiels entre, d'une part, les efforts déployés par le PAM pour s'aligner sur les priorités des gouvernements et, d'autre part, le respect des principes humanitaires.
11. **Cadre structurel.** Les changements structurels opérés au PAM ont donné des résultats positifs qui ont permis de mener des interventions d'urgence plus intégrées et plus efficaces. Les structures des bureaux régionaux ont évolué en fonction des priorités stratégiques régionales, qui se diversifient. Cela étant, la fréquence des restructurations au Siège, les raisons invoquées pour les justifier ainsi que l'augmentation des effectifs, toujours au Siège, contrastent avec l'action visant à renforcer la décentralisation. En outre, le manque de continuité à Rome sème la confusion sur le terrain et donne un sentiment d'éloignement à l'égard du Siège.
12. **Cadre de gestion des connaissances.** Le PAM a mis en œuvre des mesures destinées à répondre à un besoin reconnu d'amélioration de la gestion des connaissances. Ces mesures ont abouti à un corpus imposant de documents sur les enseignements tirés de l'expérience acquise lors des interventions d'urgence, mais leur application a été irrégulière. Il est à noter qu'un investissement sur deux ans destiné à développer une stratégie de gestion des connaissances mise au point en 2017 reste sans ressources. Cela semble témoigner de la faible priorité accordée actuellement à la gestion des connaissances dans une organisation qui, de par sa culture, est davantage tournée vers l'action.

Capacités organisationnelles: composantes du cadre organisationnel

13. **Prise de décisions concernant les interventions d'urgence.** Le PAM a renforcé ses processus de prise de décisions concernant les interventions d'urgence de façon à améliorer la coordination dans l'ensemble de l'organisation. Le renforcement des systèmes de gestion des risques engendre toutefois des tensions et des défis quant à la capacité du PAM à intervenir rapidement dans les situations d'urgence tout en respectant les attentes des donateurs. Dans certains cas, les systèmes de gestion des risques sont assouplis dans un souci d'efficacité opérationnelle, mais cette approche n'est pas systématique, et il est difficile de déterminer ses effets sur d'autres caractéristiques de la qualité des interventions.
14. Le PAM pare aux difficultés liées aux déficits de financement en diminuant les rations ou l'envergure des activités qui sont moins urgentes et en réduisant l'étendue géographique et l'ampleur de ses opérations. Cette façon de procéder donne des résultats inégaux s'agissant de la couverture des populations touchées. Elle diminue également l'efficacité à court terme ainsi que la contribution à la résilience à long terme. Ces effets ne sont pas analysés de manière méthodique.
15. Le PAM a été globalement en mesure d'effectuer un ciblage géographique; sa capacité à resserrer le ciblage a toutefois été limitée par la volonté de prêter assistance rapidement au plus grand nombre de personnes possible. Bien souvent, les partenaires et les populations touchées ne sont guère associés à l'élaboration des méthodes de ciblage, même s'il existe des exemples positifs de systèmes de ciblage communautaires et de coopération avec des organisations spécialisées, notamment celles s'occupant des personnes handicapées ou des femmes.
16. **Mécanismes, directives techniques et outils.** Les changements apportés aux mécanismes de préfinancement du PAM et aux dispositifs associés ont donné des résultats positifs sur le plan des délais et du coût des interventions, en particulier pour les crises à évolution lente et les crises prolongées. Cependant, leurs effets potentiels sont parfois limités par le manque de liquidités, qui est aggravé par des difficultés de financement pour certaines crises et, dans un certain nombre de cas, par une planification insuffisante de la part des bureaux de pays.
17. Le PAM a élaboré des directives techniques et des outils dans les domaines considérés comme prioritaires pour faciliter la conception et la mise en œuvre de programmes de qualité, mais ces directives et outils sont mal connus et utilisés de manière irrégulière sur le terrain. L'utilisation de directives et d'outils suffisamment souples pour tenir compte de différents contextes est répandue, mais elle augmente la dépendance des équipes à l'égard d'experts susceptibles de les aider à adapter les interventions aux besoins. Les directives sont souvent difficiles à trouver, volumineuses et, parfois, assez théoriques. Les difficultés rencontrées pour appliquer les directives et d'autres outils peuvent contribuer aux problèmes de qualité des interventions. Les compétences les plus utiles sur le terrain sont les savoir-faire techniques, mais ces derniers ne sont pas toujours disponibles en raison des déficits de qualifications des individus.
18. Pour prêter assistance aux personnes touchées qui se trouvent dans des endroits dangereux, le PAM a élaboré des outils technologiques et des méthodes de travail qui, conjugués à l'utilisation de compétences de haut niveau pour négocier l'accès aux zones concernées, lequel est de plus en plus urgent et nécessaire, ont permis d'obtenir de bons résultats sur le plan de la couverture des bénéficiaires. Cela étant, même si le PAM a les moyens d'accéder aux personnes touchées qui se trouvent dans des zones non sûres, il se heurte à des difficultés pour répondre à des besoins variés, en particulier aux premiers stades des interventions et du fait de l'évolution des besoins dans les situations d'urgence prolongées.

19. **Partenaires coopérants.** Le PAM a diversifié ses partenariats, ce qui lui a permis de renforcer sa capacité à secourir les victimes lors de ses interventions d'urgence. Il a enrichi les orientations visant à résoudre les problèmes répertoriés liés aux partenariats, mais il est nécessaire de poursuivre leur élaboration pour améliorer l'efficacité de la sous-traitance, la participation des partenaires à la conception des programmes, le développement des capacités et la gestion des risques. Le PAM transfère souvent le risque aux partenaires dans les environnements dangereux, et cette façon de procéder suscite beaucoup de gêne chez ses employés. Il est à noter que les politiques du PAM concernant le devoir de protection ne s'appliquent pas aux partenaires coopérants.
20. **Suivi.** Les systèmes institutionnels utilisés pour assurer le suivi de la performance globale du PAM en matière d'intervention d'urgence portent essentiellement sur l'efficacité des opérations. Des initiatives en cours visent à élargir leur champ d'application pour y intégrer les questions transversales que sont la prise en compte de la problématique femmes-hommes, la protection et l'obligation redditionnelle. Le contrôle de l'efficacité des interventions d'urgence du PAM est toutefois limité par la priorité accordée, dans le cadre de résultats institutionnels, à la contribution du PAM à la concrétisation des objectifs de développement durable ainsi que par la qualité des données. Ces limites restreignent l'évaluation de l'efficacité, de la pertinence et de l'impact des interventions du PAM ainsi que les possibilités de comparaison entre les interventions et au fil du temps.

Capacités organisationnelles: composantes d'une intervention d'urgence

21. **Transferts de type monétaire.** Les investissements importants consentis dans les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les transferts de type monétaire ont permis au PAM d'utiliser ces transferts à grande échelle dans ses interventions et de remédier à des problèmes liés à la gestion des risques. Les observations communiquées par les bénéficiaires font apparaître que le recours à ce type de transferts est approprié lorsque les conditions sur les marchés s'y prêtent. Les données factuelles montrent que le niveau de préparation des pays est important pour transposer efficacement la modalité à plus grande échelle, ce qui est régulièrement nécessaire. Certains systèmes mis au point sont plus adaptés aux interventions menées pour faire face aux crises prolongées de grande ampleur.
22. **Gestion des données.** La masse de renseignements recueillis par le PAM conjuguée à l'évolution rapide des technologies de gestion des données et des méthodes de travail pose des défis au PAM en matière de partage des informations dans le cadre de la coopération avec les gouvernements et d'autres organismes; les bureaux de pays ont besoin d'aide pour gérer ce type d'échanges efficacement.
23. **Préparation et alerte rapide.** Les investissements consentis dans la préparation aux activités d'intervention et les évolutions constatées dans ce domaine, notamment concernant les systèmes d'alerte rapide du PAM, ont amélioré l'efficacité des interventions sur le plan des délais et des coûts. Le PAM a continué d'étoffer ses systèmes d'alerte rapide à l'échelle institutionnelle et au niveau des régions et des pays. Cela étant, les investissements moindres consacrés à la planification d'activités durables de préparation dépassant le cadre de la préparation logistique limitent la capacité du PAM à intervenir rapidement de manière adaptée. On observe également des restrictions liées aux outils d'aide à la planification et à la préparation des interventions du PAM, ainsi que des limites liées aux moyens dont disposent les employés pour mener et utiliser les analyses. L'absence d'un cadre actualisé pour les interventions d'urgence du PAM nuit à l'efficacité de la planification interorganisations et au développement des capacités nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et aux ambitions du PAM.

24. **Démarches axées sur le triple lien entre action humanitaire, développement et paix.** Les engagements pris par le PAM dans ses politiques et stratégies, qui visent à augmenter le plus possible sa contribution potentielle à l'établissement d'un lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, sont limités par le manque d'orientations concrètes et d'outils et le faible recours aux options de programmation. Parmi les autres contraintes, on peut citer: le fait que certains donateurs pensent que le PAM ne possède pas cette expertise; l'éventail des partenaires et des systèmes de gestion des partenariats associés à des accords de courte durée; le chevauchement potentiel avec le mandat d'autres organismes; et la priorité donnée par l'organisation aux produits qui se traduisent par une sécurité alimentaire immédiate plutôt qu'aux effets directs relatifs à la résilience à long terme des communautés. L'établissement de liens avec les dispositifs nationaux de protection sociale, à travers une collaboration étroite avec les systèmes gouvernementaux, revêt une importance particulière compte tenu du rôle du PAM dans les interventions et suscite un intérêt accru. Ces liens peuvent toutefois présenter des défis au regard des principes humanitaires dans certains contextes.
25. **Contributions interorganisations et cohérence.** Les moyens dont le PAM dispose pour fournir des services communs (y compris au sein des modules de la logistique, de la sécurité alimentaire et des télécommunications d'urgence, dans le domaine du transport aérien et dans le cadre de l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies) ont apporté une contribution notable aux interventions humanitaires, améliorant leur efficacité et leur couverture, et comprennent de nouvelles méthodes de déploiement des capacités internes (dans le secteur de la santé lors des ripostes au virus Ebola, par exemple). La coopération interorganisations évolue vers des initiatives de transferts de type monétaire reposant sur une plateforme unique ainsi que vers des interventions axées sur des transferts de type monétaire à usages multiples. La contribution du PAM au processus de réforme du système des Nations Unies a été saluée au même titre que le rôle de chef de file qu'il joue actuellement dans le dialogue interorganisations sur l'action humanitaire. Les dernières évolutions du secteur humanitaire font apparaître qu'il est nécessaire de définir des orientations pour faciliter la mise en place de méthodes de travail nouvelles liées au recouvrement des coûts du PAM et de préciser la fonction en pleine évolution que le PAM remplit dans le cadre des opérations interorganisations.
26. **Responsabilité à l'égard des populations touchées.** Le PAM a élaboré une approche concrète de la responsabilité à l'égard des populations touchées. Cependant, des retards non négligeables intervenus entre le moment où les engagements ont été pris et la définition des orientations ont freiné le rythme de la transposition à plus grande échelle des actions annoncées. Résultat, des manquements ont régulièrement été communiqués lors des consultations menées avec les populations touchées, ce qui montre que si des progrès ont été accomplis, le PAM a encore du chemin à parcourir pour respecter ce à quoi il s'était engagé en 2011.

Capacités individuelles

27. **Accès aux compétences, aux connaissances et aux expériences individuelles.** Le PAM est parvenu à renforcer les effectifs affectés aux interventions d'urgence, en particulier aux premiers stades des situations d'urgence de niveau 3 de grande ampleur. Divers mécanismes formels et informels l'y ont aidé, la prédominance des systèmes informels montrant la préférence du personnel d'encadrement du PAM pour un contrôle accru sur les personnes qui sont déployées.

28. Des lacunes dans les compétences ont toutefois été constatées, notamment après la première vague de déploiements ainsi que lors des situations d'urgence de faible ampleur. Le PAM ne conserve pas l'historique des déficits de compétences relevés lors des interventions d'urgence ni des besoins plus larges en ressources humaines. Ainsi, les évaluateurs ont noté qu'il manquait des coordonnateurs d'urgence. Ils ont également constaté le nombre insuffisant de membres du personnel chargés de certains domaines techniques essentiels, comme la nutrition et les transferts de type monétaire, et de questions transversales, telles que la problématique femmes-hommes, la protection et l'obligation redditionnelle, ou encore possédant des savoir-faire utiles pour mener des interventions en milieu urbain ou s'attaquer aux problèmes liés à la résilience. Il est difficile pour le PAM de conserver des individus avec ces compétences d'un bout à l'autre des crises prolongées. En outre, les bureaux de pays ont été très sollicités dans le cadre du rôle qui est le leur dans les situations d'urgence de niveau 1 lorsque les interventions ont été étendues ou lorsque ces bureaux ont dû faire face à des crises inhabituelles dans leur région.
29. Les facteurs influant sur les déficits de compétences ne s'arrêtent pas à la disponibilité, au sein même du PAM, de personnes dotées des compétences et des savoir-faire nécessaires, ou à la possibilité pour le PAM de faire appel à ces personnes (par l'intermédiaire de partenariats, par exemple). Parmi les sources récurrentes d'inquiétude, on peut citer les taux élevés de rotation du personnel et la lenteur des procédures de gestion des ressources humaines qui font obstacle au renforcement rapide et au maintien des effectifs pendant les interventions. S'y ajoutent d'autres facteurs importants, comme le degré variable d'empressement manifesté par les employés susceptibles d'être déployés, la réticence des directeurs de pays à libérer leur personnel pour des affectations temporaires et les limitations imposées par les gouvernements sur la composition des équipes, notamment concernant la nationalité des intervenants.
30. La disponibilité des compétences a eu des conséquences considérables sur la qualité des interventions. Compte tenu des données recueillies au sujet de l'utilisation limitée des directives techniques et de la dépendance à l'égard des savoir-faire disponibles pour mener des interventions de qualité, ces lacunes et ces retards jouent un rôle déterminant. La tendance générale à la forte rotation du personnel fait obstacle aux plans visant à accroître en interne les capacités individuelles destinées aux interventions d'urgence. En outre, la taille du vivier permanent de membres du personnel recrutés dans le cadre d'un engagement de longue durée a diminué par rapport à l'envergure croissante des interventions d'urgence.
31. **Investissements dans les capacités individuelles.** Les investissements substantiels consentis dans la formation et les initiatives destinées à renforcer les compétences montrent que le PAM est conscient des déficits de compétences, mais, au vu des données recueillies, les avis divergent quant à l'efficacité de ces investissements et initiatives pour améliorer les capacités d'intervention dans les situations d'urgence. L'un des principaux problèmes est le lien insuffisant entre l'apprentissage formel et le soutien apporté à l'utilisation concrète de nouvelles compétences. Des initiatives ont été menées dans l'ensemble du PAM pour accroître les compétences, mais elles n'ont pas débouché sur la mise en place d'une structure de membres du personnel recrutés sur le plan national et international prêts à intervenir efficacement lors des crises. Les initiatives de formation sont souvent menées de manière décousue et ne se traduisent pas par une accumulation de connaissances.
32. Les efforts déployés par le PAM pour renforcer son accès aux savoir-faire ont porté essentiellement sur les mécanismes de déploiement de renforts. Ils ont donné des résultats positifs, mais se sont révélés insuffisants pour répondre à tous les besoins liés aux différents stades des interventions d'urgence et aux différents types d'interventions d'urgence, besoins qui sont influencés par des systèmes plus vastes de gestion des ressources

humaines. En outre, de façon générale, les investissements consacrés au renforcement des capacités individuelles destinées aux interventions d'urgence ont été irréguliers et n'ont pas été maintenus dans le temps. Pour remédier aux lacunes et aux difficultés opérationnelles, il est souvent fait appel à des solutions telles que le cumul des fonctions des employés ou le recours prolongé aux affectations temporaires; ces approches ne permettent pas toujours de résoudre les problèmes à long terme et peuvent avoir un effet domino sur d'autres parties de l'organisation qui ne sont pas évaluées.

33. **Devoir de protection.** Le PAM a fait de nets progrès en matière de respect de son devoir de protection à l'égard de ses employés: il se tient informé de l'évolution des contextes opérationnels, maintient la conformité avec les politiques et les orientations des Nations Unies relatives à la sécurité et a créé, en 2015, une unité chargée du bien-être qui se consacre principalement à la santé et aux conditions de travail des employés. Devant l'évolution de l'ampleur et de la complexité des situations d'urgence, il apparaît clairement qu'il faut des moyens supplémentaires pour assurer le bien-être et la sécurité du personnel.
34. L'un des défis à relever est le tiraillement entre le devoir de protection d'un côté, et les efforts à déployer pour accéder aux populations touchées et garantir la couverture des interventions du PAM de l'autre. La difficulté tient notamment aux pratiques contractuelles qui n'offrent pas à certaines catégories de personnel du PAM une sécurité et une protection en matière de santé suffisantes. Les efforts que le PAM consent pour respecter son devoir de protection sont visibles dans toute l'organisation; on observe toutefois des incohérences, la prise en compte de la sécurité étant davantage ancrée dans la culture et les processus institutionnels que ne l'est le bien-être du personnel.

Conclusions

35. **Conclusion 1.** Le PAM a renforcé les capacités dont il dispose pour faire face à l'augmentation du nombre et de l'envergure des interventions d'urgence constatée depuis dix ans. Les investissements substantiels qu'il a consentis, sa culture organisationnelle et la détermination de ses employés à venir en aide aux personnes touchées lui ont permis de transposer ses interventions à plus grande échelle. Pour autant, ses capacités, notamment au niveau individuel, sont sollicitées à l'excès, ce qui pose des défis qu'il doit relever de manière urgente dans la perspective de ses interventions futures s'il veut être en mesure de mener des programmes de qualité, utiles et efficaces, en particulier lors des crises de faible ampleur et des crises prolongées.
36. **Conclusion 2.** Dans le cadre de ses activités de développement des capacités, le PAM a investi avec un certain succès dans des mécanismes de déploiement de renforts, la formation et le respect du devoir de protection à l'égard de ses employés. Cependant, des contraintes liées à l'élargissement et au maintien de l'accès aux compétences et aux savoir-faire nécessaires dans l'ensemble des contextes de crise et à tous les stades des interventions risquent de compromettre la qualité des interventions d'urgence. Les besoins relatifs au respect du devoir de protection demeurent également élevés. La complexité des contextes de crise et la diversification des approches que le PAM suit et des rôles qu'il endosse lors des interventions d'urgence exigent également un éventail de compétences plus large que celui dont disposent en règle générale les employés habituellement recrutés. Ces évolutions appellent une démarche soutenue à long terme pour renforcer les capacités en interne et faciliter l'accès à des compétences extérieures.

37. **Conclusion 3.** Le PAM a développé sa capacité à faire face à la complexité croissante des interventions d'urgence et aux évolutions extérieures. Il a jeté des bases solides sur lesquelles il peut s'appuyer pour suivre une approche plus intégrée en matière de lutte contre l'insécurité alimentaire, qui relie plus étroitement l'intervention immédiate et les démarches à long terme adoptées dans les programmes humanitaires et les programmes de développement. Cela étant, l'absence d'un cadre institutionnel d'intervention d'urgence reposant sur les politiques du PAM, l'analyse des tendances et les hypothèses quant à l'envergure et à la portée souhaitées des interventions limitent la planification, à l'échelle de l'organisation, du développement des capacités à la disposition du PAM. Point important, la diversification des rôles que le PAM joue et la complexité des situations d'urgence dans lesquelles il intervient font qu'il a besoin d'un personnel doté d'un large éventail de compétences, et il faudra donc consentir des investissements importants pour donner au PAM les moyens de trouver ce personnel en temps voulu. Si cela n'est pas possible, il sera nécessaire de hiérarchiser de manière claire et stratégique les rôles et les approches du PAM.
38. **Conclusion 4.** En cas de conflit de priorités, le PAM privilégie toujours l'efficacité (sur le plan de la rapidité d'exécution et des coûts) et la couverture (du point de vue du nombre de personnes secourues). Les investissements consentis, notamment dans les mécanismes de préfinancement et la préparation logistique, ont permis d'améliorer l'efficacité des interventions, mais il est nécessaire d'accorder davantage d'attention à d'autres aspects de la préparation pour garantir la pertinence des opérations. Parmi les domaines dans lesquels il conviendrait de développer les capacités, on peut citer l'analyse du contexte et des tendances ainsi que les relations avec les partenaires, les gouvernements et d'autres acteurs, en particulier dans les pays où le PAM n'est pas présent; ces activités de développement des capacités dépendent des moyens dont disposent les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
39. **Conclusion 5.** La participation du PAM aux interventions sectorielles est très appréciée et contribue à l'efficacité interorganisations et à l'élargissement de la couverture des interventions. Le PAM parvient à assumer efficacement divers rôles dans le cadre des services communs qu'il assure (notamment en matière de coordination des modules d'action groupée, dans le domaine du transport aérien et par l'intermédiaire de l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies), grâce à l'affectation de fonds spécifiques aux fonctions d'appui, à des partenaires spécialisés et à l'accent mis sur l'apprentissage et l'amélioration au sein d'une culture de l'innovation. L'évolution des rôles de chacun – pendant les situations d'urgence sanitaire et lors des interventions intégrées menées pour remédier aux vulnérabilités, par exemple – et la réforme du système des Nations Unies font qu'il est, et sera, nécessaire de définir de nouvelles orientations et de préciser la répartition des rôles. Le PAM peut aussi jouer un rôle majeur dans le secteur humanitaire et au sein du système des Nations Unies pour veiller à préserver les principes et l'espace humanitaires.
40. **Conclusion 6.** Le PAM a investi dans ses cadres de résultats, notamment en adoptant des indicateurs destinés à faciliter la mesure de l'efficacité des interventions d'urgence. Cela étant, des limites liées aux cadres et aux systèmes institutionnels de suivi restreignent le contrôle de l'efficacité de chaque intervention dans le temps, la comparaison de l'efficacité des interventions les unes par rapport aux autres et l'évaluation de l'ensemble des critères de qualité. Le PAM manque également de plateformes d'apprentissage permettant d'accéder aux informations et aux connaissances et de les utiliser davantage.

Recommandations

41. Les recommandations d'action ci-après ont toutes le même rang de priorité et devraient être mises en œuvre sous la forme d'un ensemble intégré de mesures pour obtenir des résultats optimaux.

Préparation aux activités d'intervention d'urgence: niveau individuel (conclusions 1 et 2)

Recommandation 1: Augmenter de manière substantielle et maintenir ensuite les investissements consentis afin de transposer à plus grande échelle des systèmes durables de gestion des ressources humaines et d'accélérer leur développement pour pérenniser l'accès aux compétences nécessaires dans les interventions d'urgence indépendamment du contexte, des rôles endossés et du stade de l'intervention.

Responsables: Directeur des services d'urgence et Directeur principal des opérations, en collaboration avec le Département de la gestion des ressources, la Division des ressources humaines et les bureaux régionaux.

Date limite: 30 juin 2021

- a) Élaborer un plan et une stratégie détaillés de développement des capacités axés sur les compétences et le savoir-faire des employés, conçus pour répondre aux besoins opérationnels lors des interventions d'urgence (sur la base de l'éventail actuel et souhaité d'options d'intervention du PAM) et réunir les compétences jugées indispensables à ces interventions:
 - Aptitude à diriger (pour les coordonnateurs d'urgence, par exemple) et compétences spécialisées et générales en matière d'intervention d'urgence dont ont besoin les équipes pluridisciplinaires (compétences dans les domaines de l'intervention d'urgence et du développement des capacités, et autres compétences liées aux rôles endossés sur de longues périodes).
 - Personnel à recruter sur le plan national et international.
 - Créer un cadre cohérent regroupant les diverses initiatives de formation, et faire notamment en sorte de relier les cours en salle/en ligne à l'appui concret apporté sur le terrain pour appliquer les compétences nouvellement acquises. Informer le personnel sur les possibilités de formation et de perfectionnement dans le domaine de l'intervention d'urgence.
 - Regrouper les multiples dispositifs formels et informels de déploiement de personnel dans le cadre des interventions d'urgence (conformément aux recommandations issues du rapport sur la planification des effectifs chargés des interventions rapides¹) pour parvenir à un système global bénéficiant d'investissements supplémentaires en provenance du budget administratif et d'appui aux programmes.
- b) Investir dans la mise en place d'un vivier de membres du personnel du PAM qualifiés dans le domaine de l'intervention d'urgence, y compris au moyen de systèmes permettant aux bureaux de pays de recruter du personnel pour des engagements de longue durée.
- c) Constituer une base de données factuelles sur les coûts et avantages réels des effets du déploiement de membres du personnel du PAM hors de leur lieu d'affectation pendant des périodes prolongées (dans le cadre de missions temporaires d'une durée supérieure à un mois, par exemple) en vue d'appuyer les interventions d'urgence (en mettant l'accent sur les bureaux de pays de petite taille), de façon à faciliter les décisions reposant des éléments probants en matière de ressources humaines eu égard aux interventions d'urgence.

¹ C.R. Bosch et G. Shaver. 2017. "Rapid Response Workforce Planning" report.

Recommandation 2: Exploiter la dynamique actuelle et investir dans des mesures de renforcement pour respecter le devoir de protection dans l'ensemble de l'organisation, notamment s'agissant du bien-être, de la sûreté et de la sécurité des employés, et favoriser une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des responsabilités interorganisations pertinentes.

Responsables: Directeur principal des opérations en collaboration avec la Division des opérations de secours d'urgence, la Division des ressources humaines, la Division chargée du bien-être du personnel, la Division de la sécurité et le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes.

Date limite: 30 juin 2021

- a) Élaborer un cadre relatif au devoir de protection destiné aux contextes d'urgence, notamment des marqueurs de l'égalité femmes-hommes permettant de suivre les progrès accomplis et de répertorier les éventuelles différences constatées dans l'application de ce devoir. Promouvoir le devoir de protection en tant que responsabilité commune à toutes les équipes.
- b) Augmenter les investissements afin d'accroître la proportion de fonctionnaires parmi les employés du PAM chargés de la sécurité pour faciliter la continuité des opérations et le perfectionnement de compétences cruciales en interne.
- c) S'assurer que les compétences relatives à la sécurité et au bien-être figurent dans les définitions d'emploi des cadres supérieurs et mener des évaluations en utilisant le Programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences.

Préparation aux activités d'intervention d'urgence: niveau organisationnel (conclusions 3 et 4)

Recommandation 3: Renforcer de manière substantielle la préparation du PAM aux situations d'urgence au moyen d'activités tenant compte du contexte et de liquidités suffisantes en provenance des mécanismes de préfinancement et de gestion des vivres, y compris pour des interventions menées à titre préventif.

Responsables: Directeur des services d'urgence et Directeur principal des opérations, en collaboration avec la Division des programmes – action humanitaire et développement, la Division du budget et de la programmation, la Division des finances et de la Trésorerie, les bureaux de pays et les bureaux régionaux.

Date limite: 30 septembre 2020

- a) Mieux définir le cadre institutionnel de préparation destiné au PAM, aux gouvernements et aux partenaires.
- b) Charger les bureaux régionaux et les bureaux de pays d'élaborer, pour le PAM, un plan de préparation aux activités d'intervention dans le cadre du processus de planification stratégique par pays dans les pays considérés comme étant à risque (c'est-à-dire où il est possible que se produisent des situations d'urgence dans les trois ans à venir – que le PAM soit présent ou non au niveau régional). Veiller à ce que le processus bénéficie d'un soutien institutionnel sous la forme d'outils pertinents et d'activités d'assurance qualité.
- c) Établir ces plans dans le cadre de consultations menées dans les pays afin d'élaborer des stratégies d'intervention fondées sur l'analyse du contexte et la concertation avec les gouvernements, les organes régionaux chargés des interventions d'urgence, la société civile et des partenaires potentiels, en vue d'une mise en œuvre utilisant l'ensemble des composantes et modalités de programmation disponibles.
- d) S'assurer que les systèmes et les arrangements institutionnels, mis en place avec les prestataires de services par exemple, sont à jour.
- e) Mettre en place un système permettant de préserver les liquidités des mécanismes de préfinancement de façon à pouvoir débloquer rapidement des fonds, provenant notamment du Compte d'intervention immédiate et du Mécanisme de gestion globale des vivres, y compris pour mener des actions à titre préventif et des actions en relation avec des déclencheurs d'alerte rapide.

Environnement favorable aux activités d'intervention d'urgence (conclusion 3)

Recommandation 4: Élaborer un cadre global d'intervention d'urgence destiné à faciliter la planification des activités de développement des capacités et la mise en œuvre des interventions du PAM quel que soit le contexte, conformément au niveau d'ambition du PAM quant à la qualité des interventions et à l'éventail des rôles qu'il endosse.

Responsables: Directeur principal des opérations en collaboration avec la Division des opérations de secours d'urgence, la Division de la sécurité, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, la Division des programmes – action humanitaire et développement, la Division des ressources humaines et les bureaux régionaux.

Date limite: 30 septembre 2020

- a) Réunir les politiques existantes relatives aux situations d'urgence au sein d'un cadre cohérent et les relier à des orientations concernant leur mise en application, qui comprennent une clarification de la terminologie employée pour les interventions en cas de situation d'urgence ou de crise et les interventions humanitaires et facilitent la planification d'interventions adaptées au contexte.
- b) Utiliser ce cadre pour élaborer des plans d'investissement dans les capacités d'intervention d'urgence du PAM à l'échelle institutionnelle et au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays.
- c) Y intégrer des hypothèses à jour sur l'ampleur et le type des situations d'urgence dans lesquelles le PAM interviendra et sur les capacités nécessaires pour chaque type et stade d'intervention, en tenant compte des tendances observées et des ambitions du PAM et tout en maintenant la priorité accordée à la souplesse pour mettre en place une approche adaptée aux différents contextes.
- d) Indiquer clairement les critères utilisés pour les dérogations aux procédures de décision, notamment concernant les protocoles d'activation et la révision des plans stratégiques de pays, et diffuser largement les enseignements tirés de l'expérience de sorte que les plans stratégiques de pays permettent de mener des interventions pertinentes et modulables.

Capacité organisationnelle destinée aux interventions adaptées au contexte (conclusions 3 et 4)

Recommandation 5: Adopter une démarche plus équitable vis-à-vis des partenariats de façon à intégrer une gestion renforcée et harmonisée des risques supportés par les partenaires dans les environnements dangereux et à associer les partenaires à la conception des interventions et au renforcement des capacités.

Responsables: Unité des partenariats avec les ONG en collaboration avec la Division des opérations de secours d'urgence, le module de la logistique, le module de la sécurité alimentaire, le module des télécommunications d'urgence, les bureaux de pays et les bureaux régionaux.

Date limite: 30 septembre 2020

- a) Recenser les partenaires dans les pays à haut risque et établir des accords de coopération pendant les interventions. S'assurer que la sélection des partenaires permet au PAM de se rendre dans les zones géographiques à risque et de venir en aide aux groupes vulnérables marginalisés.
- b) Indiquer clairement la façon dont les bureaux de pays doivent procéder en matière de gestion des risques s'agissant de la sécurité des partenaires, et donner notamment des orientations sur les risques à transférer ou à ne pas transférer aux partenaires, sur les niveaux acceptables de risque et sur la méthode à adopter pour les déterminer.
- c) Mettre en place des systèmes visant à renforcer la participation des partenaires à la conception et à l'adaptation des interventions d'urgence. Simplifier les accords de partenariat sur le terrain prévus pour les situations d'urgence.

Recommandation 6: Intensifier les investissements consentis dans le renforcement des capacités organisationnelles et des capacités du personnel pour s'assurer que le PAM peut assumer divers rôles dans des contextes de plus en plus complexes et des environnements connaissant de profondes transformations.

Responsables: Directeur des services d'urgence en collaboration avec la Division des opérations de secours d'urgence, la Division du budget et de la programmation et les bureaux régionaux.

Date limite: 31 décembre 2020

- a) Élaborer des orientations générales pour aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à préparer et à mettre en œuvre des interventions d'urgence dans les contextes où les gouvernements sont forts, de façon à guider la définition de la stratégie, des rôles et des activités de développement des capacités du PAM.
- b) Renforcer l'appui concret apporté aux bureaux de pays pour les aider à appliquer les méthodes et les orientations du PAM dans divers contextes et aux différents stades des interventions, notamment en élaborant un outil en ligne pour faciliter la mise en œuvre des orientations dans différents environnements selon les compétences spécialisées nécessaires (expert-conseil appartenant au personnel du PAM et réseau de praticiens, par exemple). Organiser des webinaires spécialisés et mettre en place des mentorats sur le terrain (dans les pays ou au moyen de détachements pour formation ou perfectionnement) pour aider à mettre en pratique les orientations et s'assurer que ces dernières sont simples et accessibles.
- c) Consulter les bureaux de pays, en prêtant une attention particulière aux bureaux de petite taille, au sujet de l'utilité des outils institutionnels, dont la plateforme numérique du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE) et l'analyse et la cartographie des données, afin d'étayer les révisions et les nouveaux outils (si nécessaire) pour appuyer les interventions d'urgence de faible envergure (généralement de niveau 1).
- d) Acquérir une expertise en interne pour traiter le nombre croissant de demandes d'avis émanant du terrain au sujet de la protection, de la gestion et de la confidentialité des données, en particulier dans le cadre d'une collaboration étroite avec d'autres organismes et avec les gouvernements.
- e) Fixer des objectifs et surveiller les niveaux de satisfaction concernant la communication entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays afin de détecter les tendances ou les besoins d'amélioration de l'information (questions figurant dans l'enquête mondiale auprès du personnel, par exemple). Veiller à ce que les initiatives institutionnelles prévoient la participation pleine et entière des bureaux régionaux et des bureaux de pays ou la direction des opérations par ces bureaux le cas échéant et associent le Siège.

Recommandation 7: Renforcer de manière substantielle l'appui apporté à l'application concrète et à la généralisation d'une approche respectueuse d'un certain nombre de principes, qui accorde une place centrale à la protection, à la responsabilité à l'égard des populations touchées et à la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les interventions d'urgence.

Responsables: Directeur de la Division des programmes – action humanitaire et développement en collaboration avec les bureaux régionaux, la Division des ressources humaines, la Division des opérations de secours d'urgence et le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes.

Date limite: 30 septembre 2020

- a) Veiller à ce que les cadres supérieurs et les membres du personnel à d'autres niveaux bénéficient d'orientations accessibles, de formations et de conseils sur le terrain et se montrent capables de gérer les tensions liées aux principes humanitaires en cas d'interférences politiques dans l'assistance humanitaire. Investir dans des directives et dans d'autres outils concrets et d'utilisation facile concernant la protection pour garantir la cohérence entre les différentes interventions d'urgence et

les différents contextes. Accorder davantage de place aux interventions d'urgence dans les orientations relatives à la problématique femmes-hommes. S'assurer que l'on dispose, dès le début d'une intervention, de connaissances spécialisées en matière de problématique femmes-hommes, de protection et de responsabilité à l'égard des populations touchées, en prévoyant des profils correspondants dans les fichiers des agents mobilisables pour les interventions d'urgence, en intégrant ces profils dans la première vague de déploiements et en prévoyant des mesures destinées à vérifier que ces questions sont perçues comme des responsabilités transversales de l'équipe.

- b) S'assurer que les capacités nécessaires et la compréhension des principes relatifs à la protection, à la responsabilité à l'égard des populations touchées et à l'action humanitaire figurent dans les accords de partenariat sur le terrain au même titre que la problématique femmes-hommes, et s'accompagnent des règles connexes explicites et des processus clairs que le PAM demande à ses partenaires d'appliquer. Généraliser la mise en place de mécanismes de réclamation et de remontée de l'information dans l'ensemble des opérations en mobilisant des employés dotés des compétences appropriées, en utilisant des orientations concrètes et en réalisant des investissements destinés à permettre l'application de normes minimales dans le cadre des opérations. Enrichir les savoir-faire et développer l'utilisation des technologies de communication au service de la responsabilité à l'égard des populations touchées, à travers la production et la promotion d'orientations concrètes sur les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information et l'utilisation plus large d'outils de communication tels que les médias sociaux, les grands médias (radio, télévision), les messages textuels et d'autres méthodes nouvelles dans le cadre de systèmes de reddition de comptes.

Coopération interorganisations (conclusion 5)

Recommandation 8: Poursuivre la participation concrète du PAM à la réforme du système des Nations Unies pour le développement pour s'assurer que l'espace humanitaire est préservé et préciser les rôles que le PAM joue dans la collaboration interorganisations dans le cadre des approches partagées nouvelles et évolutives adoptées lors des interventions humanitaires. Élaborer des systèmes internes au PAM pour apporter un soutien durable aux nouvelles formes de partenariat dans le cadre de la coopération interorganisations.

Responsables: Directeur exécutif adjoint en collaboration avec la Division des programmes – action humanitaire et développement, le Directeur principal des opérations, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, la Division des opérations de secours d'urgence, la Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale, la Division du budget et de la programmation, le module de la logistique, le module de la sécurité alimentaire et le module des télécommunications d'urgence.

Date limite: 30 septembre 2020

- a) Participer activement aux travaux menés par le Comité permanent interorganisations pour préciser les mandats respectifs des différents organismes à tous les stades des interventions d'urgence et déterminer les incidences, pour la coopération, des éléments suivants:
- mise en place d'une plateforme unique et d'aides monétaires polyvalentes;
 - mise en œuvre de méthodes de travail tenant compte du triple lien dans le cadre des interventions d'urgence pour permettre l'élaboration d'orientations interorganisations destinées aux bureaux de pays et aux opérations.
- b) Définir des approches rigoureuses de recouvrement des coûts pour l'éventail grandissant de services communs assurés par le PAM, notamment dans le cadre des partenariats noués avec des organisations spécialisées dans le domaine de la santé, de la fourniture de services d'ingénierie et de l'appui continu apporté par les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence.
- c) Mobiliser les ressources (financières et humaines) nécessaires pour permettre au PAM de remplir efficacement les rôles qui lui incombent au sein des modules qu'il dirige ou codirige et de ses partenariats, y compris dans le cadre de nouvelles formes de coopération telles que celles mises en place dans le domaine de la santé.

Suivi des interventions d'urgence (conclusion 6)

Recommandation 9: Renforcer le suivi de l'efficacité des interventions d'urgence en conservant l'historique des résultats obtenus. En particulier, faciliter la comparaison des interventions en adaptant le cadre de suivi du PAM, en analysant régulièrement les résultats et en reliant les constatations à la planification des besoins en capacités.

Responsables: Directeur de la Division de la gestion et du suivi de la performance en concertation avec la Division du budget et de la programmation, la Division des opérations de secours d'urgence et la Division des programmes – action humanitaire et développement.

Date limite: 30 juin 2020

a) Définir ce qui fait la réussite d'une intervention d'urgence et mettre en place des procédures et des directives en matière de suivi et d'évaluation pour conserver l'historique des bons résultats obtenus lors des situations d'urgence. Prévoir des questions destinées à recueillir des données qualitatives afin de faciliter l'évaluation de points tels que la pertinence et la capacité d'ajustement des opérations au regard des divers besoins des populations. Rendre compte chaque année de l'évaluation de ces points pour permettre de dégager des tendances au fil du temps et d'effectuer des comparaisons entre les interventions. Assurer le suivi et faire état de la couverture de l'assistance du PAM de manière plus rigoureuse et plus détaillée en mettant en place des systèmes de suivi des opérations au niveau des interventions et à l'échelle institutionnelle afin de mesurer les éléments suivants:

- proportion des personnes ayant besoin de l'assistance du PAM qui ont bénéficié de cette assistance;
- proportion de l'assistance prévue qui a été fournie effectivement par bénéficiaire;
- régularité de l'assistance fournie;
- effets de la réduction de l'assistance à court et moyen terme;
- prise en compte de la problématique femmes-hommes lors des opérations.

Les possibilités d'établissement de rapports qui en résultent permettront de dresser un tableau plus complet de la couverture et de l'efficacité des interventions d'urgence.

b) S'assurer que le suivi est sous contrôle et axé sur le soutien apporté aux bureaux de pays pour faciliter l'adaptation des interventions et la supervision institutionnelle.

Apprentissage et gestion des connaissances (conclusion 6)

Recommandation 10: Élargir, à l'échelle de l'organisation, l'accès aux enseignements tirés des interventions d'urgence ainsi que leur utilisation, en développant les plateformes de partage des connaissances et en fournissant des incitations à l'exploitation de ces enseignements.

Responsables: Directeur des services d'urgence en collaboration avec le Département de l'élaboration des programmes et des politiques, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, la Division du budget et de la programmation et la Division de l'innovation et de la gestion du changement.

Date limite: 30 septembre 2020

a) Créer une plateforme de partage des connaissances facile à utiliser, qui combine l'accès à des produits adaptés aux interventions permettant de communiquer des enseignements utiles aux décideurs et l'accès à des personnes qualifiées et expérimentées. Garantir un large accès à la plateforme de partage des connaissances, fournir des incitations à son utilisation et relier cette plateforme aux programmes et aux cadres de développement des capacités.

b) Mettre en œuvre la stratégie de gestion des connaissances et les enseignements tirés de l'expérience et rendre compte régulièrement de l'état d'avancement de leur application.