



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-C/Add.1**  
28 avril 2015  
ORIGINAL: ANGLAIS

### RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION LANCÉE PAR LE PAM POUR FAIRE FACE À LA CRISE SYRIENNE (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 coordonnateurs mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

M. A. Abdulla  
Directeur exécutif adjoint  
courriel: [amir.abdulla@wfp.org](mailto:amir.abdulla@wfp.org)

M. C. Kaye  
Directeur  
Division de la gestion et du suivi  
de la performance  
Tél.: 066513-2197

M. C. Martino  
Conseiller pour les programmes  
Sous-Division de la gestion de la performance et  
de l'établissement de rapports  
Tél.: 066513-3576

---

## PROJET DE DÉCISION<sup>\*</sup>

Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise syrienne (2011–2014)" (WFP/EB.A/2015/7-C/Add.1).

---

<sup>\*</sup> 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.

## CONTEXTE

1. Le présent document expose la réponse de la direction aux recommandations formulées dans le rapport succinct de l'évaluation de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise en République arabe syrienne et dans les pays voisins pendant la période 2011-2014. Il s'agit là de la première évaluation de l'intervention – l'une des plus importantes et des plus complexes du PAM à ce jour. Depuis son lancement en 2011, l'opération s'est considérablement développée, du point de vue tant du nombre de bénéficiaires secourus que des outils employés, en particulier les transferts monétaires et les bons. L'évaluation a apprécié l'orientation et le positionnement stratégiques, l'efficacité, la performance et les résultats de l'intervention.
2. La direction se réjouit que l'évaluation ait souligné la capacité d'intervention du PAM, illustrée par son action adaptée et rapide face à une crise complexe extrêmement mouvante qui a nécessité de transposer rapidement les activités à plus grande échelle pour faire face à l'accentuation des besoins. Les évaluateurs ont reconnu le bien-fondé de l'établissement du Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, ainsi que l'efficacité de sa coordination avec les autres intervenants humanitaires dans la région.
3. Des problèmes ont été recensés. Les premiers plans d'intervention ne reposaient pas sur des analyses approfondies du conflit, de la problématique hommes-femmes ou encore des coûts et avantages des différentes modalités d'assistance. À cela est venu s'ajouter le fait que le PAM n'avait pas recueilli à temps des données de référence pour mesurer les résultats, ni mis à la disposition du personnel de terrain des directives actualisées alors même qu'il devait mettre en place de nouvelles modalités. Régler ces problèmes sera déterminant pour les futures opérations du PAM dans la région.
4. La direction accueille avec satisfaction les constatations formulées dans l'évaluation et fait globalement siennes les recommandations qui y figurent. Le Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence et les bureaux de pays concernés continueront à mettre l'accent sur les enseignements tirés de l'expérience et sur la mise en commun plus systématique de l'information afin de mieux orienter l'appui fourni par le PAM aux populations touchées par le conflit. Les mesures prévues et le calendrier correspondant sont présentés dans le tableau ci-après.



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
LANCÉE PAR LE PAM POUR FAIRE FACE A LA CRISE SYRIENNE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
1c) Élaborer des plans de transition à long terme prévoyant divers scénarios allant d'un maintien, voire d'un élargissement, de l'intervention à une stratégie de retrait par pays.	Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui/Division des politiques et des programmes	Compte tenu de l'incertitude qui règne quant à la façon dont la crise va évoluer, les plans de transition fondés sur divers scénarios doivent avoir un caractère assez général et indiquer clairement à quels types de transition évoqués dans l'évaluation ils se rapportent. Le PAM s'emploiera à: i) examiner les directives qui existent, en interne et en externe, concernant les transitions; et ii) élaborer un plan pour combler les lacunes et assurer une diffusion plus large des directives.	Fin 2015
<p><b>Recommandation 2: Programmation reposant sur des données concrètes</b></p> <p>Procéder à une analyse plus approfondie des transferts monétaires et des bons, de la problématique hommes-femmes, des relations avec les communautés d'accueil et des dynamiques du conflit afin de mieux orienter les stratégies des programmes et la prise de décisions.</p>	Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, avec l'appui de la Division des politiques et des programmes et du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM examine actuellement les modalités de transfert qu'il met en œuvre dans le cadre des interventions de l'opération d'urgence régionale axées sur les réfugiés. En vue de générer des données concrètes susceptibles d'étayer le choix des modalités, il est prévu de lancer une initiative pilote visant à comparer les dispositifs de transferts monétaires et de bons avec les programmes mixtes, en Jordanie et éventuellement au Liban. Le PAM réalisera de nouvelles analyses des marchés et des filières d'approvisionnement pour éclairer la modification du modèle d'exécution du programme.</p>	À confirmer
<p><b>Recommandation 3: Accès et principes humanitaires</b></p> <p>3a) Surveiller l'application des principes humanitaires en Syrie; élaborer une stratégie destinée à gérer l'image que renvoient les relations du PAM avec le Gouvernement syrien et l'assistance qu'il fournit dans les régions contrôlées par l'opposition, et assurer le suivi de sa mise en œuvre.</p>	Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les interventions du PAM sont menées dans le respect des principes humanitaires: i) humanité – il faut remédier aux souffrances; ii) neutralité – il ne faut pas prendre partie; iii) impartialité – l'action humanitaire devrait reposer sur les besoins, la priorité étant donnée aux plus défavorisés, sans distinction de nationalité, de race, de sexe, d'appartenance politique, de religion, etc.; et iv) indépendance – l'action humanitaire doit rester indépendante de tout objectif politique, militaire ou économique. Le PAM veille en permanence à ce que son action soit conforme à ces principes et plaide en faveur du respect des principes humanitaires auprès du Gouvernement, des groupes d'opposition et du grand public – notamment au moyen des médias et dans le cadre d'autres tribunes. Le PAM a dirigé l'élaboration de l'approche dite <i>Whole of Syria</i> ("Toute la Syrie"), et il continuera à signaler les refus d'accès tout en plaidant pour que l'ensemble des parties au conflit respectent les principes humanitaires et permettent aux agents humanitaires de livrer des vivres aux plus vulnérables.</p>	En cours



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
LANCÉE PAR LE PAM POUR FAIRE FACE A LA CRISE SYRIENNE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
3b) À l'avenir, lorsqu'une crise exigera la mise en place d'une équipe spéciale chargée de la stratégie, formuler des stratégies visant à concilier les pressions antagonistes qui s'exercent sur le PAM et à gérer les perceptions du rôle du PAM, suivre leur mise en œuvre et en garder une trace écrite.	Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui	Pour améliorer la circulation de l'information entre les équipes spéciales chargées de la stratégie et des opérations, la Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui assurera la gestion du secrétariat de l'équipe spéciale chargée de la stratégie, tout en continuant à gérer celle responsable des opérations. Elle veillera à ce que les pressions antagonistes et les perceptions du rôle du PAM soient prises en compte dans les processus décisionnels et consignées. La Division de la communication sera mobilisée lorsque les perceptions du rôle du PAM donneront lieu à des risques importants.	En cours
<p><b>Recommandation 4: Appui aux programmes et aux opérations</b></p> <p>4a) Dans les bureaux de pays et les bureaux auxiliaires, se concentrer davantage sur les éléments suivants: i) saisir les possibilités de tirer des enseignements et de mettre en commun les informations ii) savoir tirer des leçons de l'innovation; et iii) envisager sans tarder des stratégies de transition et de retrait spécifiques au bureau de pays.</p> <p>4b) Mettre au point un système souple permettant au personnel des opérations du PAM d'avoir facilement accès aux directives, aux compétences spécialisées et aux documents du Programme, grâce par exemple à un meilleur usage de l'intranet, ou encore en mettant en rapport des agents ayant des problèmes similaires au niveau des programmes dans divers pays du monde, et en instaurant un service d'assistance.</p>	<p>Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, avec l'appui du Bureau régional et du Siège</p> <p>Bureau de la communication interne</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>En mars 2014, le Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence a organisé un atelier sur les enseignements tirés de l'utilisation des transferts monétaires et des bons. Des réunions trimestrielles sur les programmes au niveau régional – au cours desquelles tous les bureaux de pays concernés par l'opération d'urgence examinent et mettent en commun les informations dont ils disposent sur le ciblage, la transition vers les premiers stades du redressement et les activités de développement, la gestion des partenariats, l'analyse des marchés, le suivi et l'évaluation, et la responsabilité à l'égard des populations touchées – offrent l'occasion d'apprendre de l'expérience des autres pays. Le Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence a également mis au point des outils d'appréciation et de suivi et d'évaluation applicables à l'utilisation des transferts monétaires et des bons. Avec les bureaux de pays, il renforcera l'apprentissage systématique à partir de l'expérience et la mise en commun de l'information, ainsi que leur documentation.</p> <p>Le Bureau de la communication interne est en train de remanier l'intranet en suivant les directives du Conseil de l'intranet. Ces travaux, qui débiteront par une enquête au niveau mondial pour recenser les besoins d'information du personnel de terrain, comprendront la conception d'une interface conviviale, d'un mécanisme de suivi permanent propre à garantir la mise à jour des données, et de systèmes susceptibles d'améliorer l'extraction et l'intégration de l'information.</p>	<p>Fait</p> <p>Juin 2016</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
LANCÉE PAR LE PAM POUR FAIRE FACE A LA CRISE SYRIENNE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
4c) Avoir davantage recours à des enquêtes anonymes et autres outils pour connaître l'opinion et les idées des agents sur l'appui reçu et autres sujets qu'ils pourraient ne pas avoir communiqués à leurs supérieurs directs.	Division des ressources humaines	Le PAM conduit, avec l'aide d'un prestataire de services externe, une enquête mondiale auprès de son personnel, une fois tous les deux ans. Cette enquête comporte 73 questions et concerne 14 400 membres du personnel. La prochaine édition, prévue en mai 2015, sera proposée en anglais, en arabe, en espagnol, en français, en portugais et en russe; l'enquête de 2012 n'existait qu'en anglais. Des rapports sur les réponses recueillies sont communiqués aux unités comptant au moins huit employés, afin de garantir la confidentialité.	Mai 2015
<p><b>Recommandation 5: Ressources humaines</b></p> <p>5a) Mener une étude interne pour comprendre pourquoi les unités du Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence manquaient d'agents dotés des compétences et de l'expérience nécessaires dans les domaines suivants: analyse des conflits et négociations, transferts monétaires et bons, collaboration avec le secteur privé, suivi et évaluation, et analyse de la vulnérabilité.</p> <p>5b) Élaborer un modèle souple de gestion des effectifs, parallèlement au fichier du personnel susceptible d'être déployé en cas d'urgence, pour veiller à ce que des spécialistes techniques soient dépêchés à l'appui des opérations d'urgence pour une période minimum de trois ou six mois par exemple.</p>	<p>Division des ressources humaines, avec l'appui de la Division des politiques et des programmes, de la Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui, et du Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement</p> <p>Division des ressources humaines, avec l'appui de la Division des politiques et des programmes, de la Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui, et du Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>Il appartient aux bureaux de pays concernés de conduire les examens internes, avec l'appui de la Division des ressources humaines. Les lacunes en matière de compétences découlant de l'évolution du mandat sont traitées dans le cadre de l'impératif de la stratégie du PAM en matière de personnel intitulé "Développer les talents du PAM", grâce à l'initiative relative à la réserve de talents et à d'autres moyens permettant de repérer et d'attirer les personnes ayant les compétences nécessaires.</p> <p>Le PAM dispose déjà d'un modèle de gestion du personnel qui définit les exigences minimales pour les interventions d'urgence, et d'un protocole relatif au déploiement de personnel en cas de crise. Le fichier pour les interventions d'urgence, qui aide le Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence à déployer des experts, est entré en service au début de l'été 2014.</p>	<p>En cours</p> <p>Fait</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
LANCÉE PAR LE PAM POUR FAIRE FACE A LA CRISE SYRIENNE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 6: Ciblage</b></p> <p>6a) Pour aller immédiatement dans le sens de la transition, collecter et consolider des données sur la sécurité alimentaire des populations touchées afin que le PAM puisse s'en servir pour cibler les bénéficiaires de l'assistance alimentaire en fonction de leur vulnérabilité.</p> <p>6b) Lors des futures opérations d'urgence, organiser en temps voulu et systématiquement un travail de ciblage fondé sur la sécurité alimentaire en recueillant le plus tôt possible des informations sur la vulnérabilité des ménages, notamment des données de référence sur la situation telle qu'elle était avant l'assistance, et abandonner rapidement le mode de ciblage par catégorie ou statut.</p>	<p>Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, en consultation avec les bureaux de pays et avec l'appui de la Division des politiques et des programmes</p> <p>Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En 2015, le PAM cible son assistance en se fondant sur les évaluations de la sécurité alimentaire réalisées en 2014 dans tous les pays concernés par les opérations d'urgence, à l'exception de la Turquie; la conduite d'une évaluation en Turquie fait l'objet de discussions avec le Gouvernement. Le ciblage de l'assistance fournie en dehors des camps repose sur une analyse de la vulnérabilité établie au moyen de données issues d'évaluations transmises par deux partenaires.</p> <p>Le PAM recueille et compile autant d'informations que possible sur la sécurité alimentaire des populations touchées se trouvant en République arabe syrienne et en dehors. Il est passé d'une assistance alimentaire fondée sur le statut à une assistance alimentaire fondée sur les besoins, et en 2015, les critères de ciblage des ménages seront appliqués dans tous les pays concernés par les opérations d'urgence. Des critères de ciblage affinés sont mis au point et utilisés en collaboration avec les parties prenantes, et la possibilité d'établir un mécanisme permettant aux ménages de réfugiés de faire appel des décisions de ciblage est à l'examen.</p>	<p>Fait; en cours pour la Turquie</p> <p>Fin 2015</p>
<p><b>Recommandation 7: Mesure des résultats</b></p> <p>7a) Utiliser les données existantes ou mener des évaluations des besoins parmi les populations actuellement exclues des programmes, en particulier les réfugiés vivant hors des camps en Iraq et en Turquie, ainsi que les réfugiés considérés comme n'ayant pas droit à bénéficier de l'assistance au Liban.</p> <p>7b) Aider les gouvernements à évaluer la situation des communautés d'accueil tout en évitant de susciter l'espoir qu'elles puissent recevoir une assistance du PAM.</p>	<p>Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, avec l'appui de la Division des politiques et des programmes</p> <p>Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Une évaluation multisectorielle des besoins des réfugiés syriens vivant en dehors des camps a été réalisée dans les zones urbaines d'Iraq en 2014/15. Le ciblage des réfugiés vulnérables se trouvant en milieu urbain fait actuellement l'objet de discussions avec les autorités locales; des concertations sont en cours avec le Gouvernement turc pour trouver un accord sur les évaluations consacrées aux réfugiés vivant en dehors des camps. Le PAM fournira une assistance en fonction de l'issue de ces discussions et en accord avec sa stratégie de ciblage et de hiérarchisation des priorités.</p> <p>Le PAM appuie les populations hôtes dans tous les pays concernés par les opérations d'urgence, à l'exception de la Turquie. Des consultations avec les gouvernements et d'autres partenaires consacrées à la fourniture d'une assistance sur le long terme, à la fois aux populations hôtes et aux populations réfugiées, sont conduites dans le cadre de l'examen en cours de la stratégie régionale relative aux programmes.</p>	<p>En cours</p> <p>En cours</p>





**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
LANCÉE PAR LE PAM POUR FAIRE FACE A LA CRISE SYRIENNE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 8: Sélection des modalités d'assistance</b></p> <p>8a) Veiller à ce que les systèmes du PAM permettent d'établir des rapports transparents, réguliers et cohérents sur les coûts par bénéficiaire des différentes modalités d'assistance, lesquels serviront à choisir la plus adaptée et faciliteront l'approbation et l'examen des projets.</p> <p>8b) Veiller à ce que toutes les modalités d'assistance, y compris les transferts monétaires, soient envisagées dans les futures opérations, après une évaluation rigoureuse de leur applicabilité, pour veiller à ce que le choix de la modalité se fonde sur des données techniques adaptées au contexte et clairement répertoriées.</p>	<p>Division de la gestion et du suivi de la performance</p> <p>Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Indicateur de performance clé dans le Cadre des résultats de gestion du PAM pour 2014–2017, le coût par ration permet au PAM de déterminer plus précisément le coût de l'assistance qu'il fournit, sous la forme de transferts de vivres, d'espèces ou de bons, et d'établir une distinction plus claire par opération et par type d'activité. L'indicateur est évalué au niveau des pays, de la région et de l'institution.</p> <p>Les unités du Siège continueront à fournir aux bureaux de pays un appui technique et des directives en ce qui concerne le choix des modalités de transfert. Le PAM veillera à ce que ce choix soit déterminé par des éléments concrets techniques et soit conforme aux directives opérationnelles pertinentes. Depuis le premier trimestre de 2015, le Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement met en place une formation sur les transferts monétaires et les bons à l'intention des bureaux de pays du PAM; sont prévus à la fois des modules de formation en salle et des modules d'apprentissage en ligne.</p>	<p>En cours</p> <p>En cours</p>
<p><b>Recommandation 9: Données et responsabilité</b></p> <p>Affecter du personnel supplémentaire aux unités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité ainsi que de suivi et d'évaluation pour des périodes de moyen à long terme – notamment dans les bureaux de pays – afin qu'il assure un suivi et une mesure systématiques des résultats et des effets directs, qu'il analyse l'information et la transmette en retour aux responsables des programmes pour faciliter la gestion et favoriser la prise de décisions opérationnelles.</p>	<p>Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, avec l'appui de la Division des politiques et des programmes et de la Division de la gestion et du suivi de la performance</p>	<p>La capacité de suivi et d'évaluation a été renforcée à l'issue de l'examen de la structure et des effectifs, notamment dans les bureaux du PAM en Jordanie, au Liban et en République arabe syrienne. Le Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, à Amman, continuera à fournir un appui.</p>	<p>En cours</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION  
LANCÉE PAR LE PAM POUR FAIRE FACE A LA CRISE SYRIENNE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 10: Efficience des opérations</b></p> <p>Enquêter sur les raisons de la conversion en espèces des bons et sur les différences de prix dans les magasins partenaires du PAM; améliorer la surveillance de la conversion des bons et réduire le plus possible les pertes d'efficience; trouver un équilibre entre l'obligation redditionnelle et le nombre de magasins participant aux programmes de bons.</p>	<p>Bureau du Coordonnateur régional des secours d'urgence, avec l'appui du Service de l'analyse et de la nutrition, de la Division de la gestion et du suivi de la performance et du Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement</p>	<p>Des modes opératoires normalisés régionaux concernant la surveillance de la conversion des bons en espèces sont en cours d'élaboration, sur la base du système actuellement employé au Liban. Les mesures déjà mises en œuvre sont les suivantes: activités de détermination des risques et d'atténuation de ceux-ci; élaboration de normes pour la surveillance des déclarations de transactions bancaires, des magasins, des bénéficiaires et des homologues; et recommandations sur les mesures à prendre quand des irrégularités sont décelées. Après avoir été expérimentés en Jordanie, ces modes opératoires normalisés seront appliqués à l'échelle régionale d'ici à juin 2015.</p>	<p>Juin 2015</p>