

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 9–13 novembre 2009**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.2/2009/6-A**

9 octobre 2009

ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE CONCERNANT LA PLANIFICATION DES MESURES D'URGENCE DU PAM (2002–2008)**

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

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directrice du Bureau de l'évaluation:	Mme C. Heider	tél.: 066513-2030
---------------------------------------	---------------	-------------------

Chargée de l'évaluation:	Mme C. Conan	tél.: 066513-3480
--------------------------	--------------	-------------------

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



## RESUME

La planification des mesures d'urgence, qui constitue un volet spécial de la préparation aux situations d'urgence, a été mise en place par le PAM pour renforcer son action humanitaire. La présente évaluation a pour objet d'examiner ses points forts et ses faiblesses afin de tirer les enseignements de l'expérience et d'améliorer la pratique.

Bien que pratiquement tous les bureaux de pays du PAM aient procédé à la planification des mesures d'urgence au moins une fois, il ressort de l'évaluation que cet exercice tel que pratiqué à ce jour a souvent eu relativement peu d'impact sur la planification préalable et les interventions. C'est notamment le cas en ce qui concerne les mesures concrètes telles que la mise en place préalable de stocks, les dispositifs logistiques, l'amélioration de l'accès aux sources d'information, et les accords pré-approuvés avec les partenaires ou les autorités. Par ailleurs, il existe des exemples notables de cas où la planification des interventions d'urgence a apporté une importante contribution mais dans l'ensemble, cette contribution s'est avérée inégale et les quelques résultats concrets observés étaient essentiellement le fait de planification en vue de menaces imminentes bien définies.

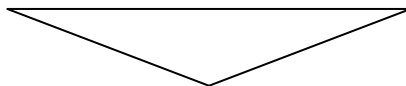
Lorsqu'un grand nombre d'intervenants ont participé au processus, la planification des mesures d'urgence s'est traduite le plus souvent par une meilleure perception des risques, une capacité d'anticipation accrue et une compréhension plus fine des problèmes, même si cela n'a pas toujours été le cas. Pour ce qui est de la planification interorganisations des mesures d'urgence, le PAM a beaucoup contribué aux efforts déployés à l'échelle mondiale dans le cadre du Comité permanent interorganisations. La planification des mesures d'urgence dans le contexte de l'action groupée offre de nouvelles possibilités, auxquelles le PAM a commencé à se consacrer. À l'échelle des régions et des pays, si la participation du PAM à la planification interorganisations des mesures d'urgence est restée généralement soutenue, son rôle directeur et son engagement actif ont faibli ces dernières années.

Si la planification des interventions d'urgence telle qu'elle se pratique actuellement n'a pas donné des résultats aussi bons que prévu, c'est principalement en raison de la manière dont elle est conduite, et du fait en particulier qu'elle vise pour seul objectif l'établissement de plans détaillés. Les autres facteurs expliquant ces résultats comprennent la pratique consistant à n'associer le personnel ou les partenaires qu'en nombre limité, un niveau de soutien variable tant au plan technique que gestionnaire, une articulation insuffisante avec d'autres processus de planification et un appui financier en recul.

Même si l'impact laisse à désirer, l'évaluation a estimé que l'investissement dans la planification des mesures d'urgence a été très certainement utile, et que ses avantages potentiels pourraient être démultipliés en misant davantage sur la planification préalable, y compris la planification des interventions d'urgence.

Les recommandations invitent à revoir la conception de la planification des mesures d'urgence, à renouveler l'engagement du Programme en faveur de la planification préalable, y compris la planification des interventions d'urgence, et à actualiser le matériel d'orientation et les compétences du personnel en s'inspirant de l'expérience sur le terrain et des innovations.

## PROJET DE DECISION\*



Le Conseil prend note du "Rapport succinct de l'évaluation stratégique concernant la planification des mesures d'urgence du PAM (2002–2008)" (WFP/EB.2/2009/6-A) et de la "réponse de la direction aux recommandations du rapport succinct de l'évaluation stratégique concernant la planification des mesures d'urgence du PAM (2002–2008)" (WFP/EB.2/2009/6-A/Add.1) et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



## APERÇU GENERAL

### Modalités de l'évaluation

1. La présente évaluation a pour objet de déterminer les points forts et les faiblesses des travaux menés par le PAM dans le domaine de la planification des mesures d'urgence en tant que processus stratégique et opérationnel – fortement ancré dans le cadre plus large de la planification préalable et de la réponse du PAM aux situations d'urgence – et d'en tirer des enseignements sur la manière d'améliorer la performance et les effets. L'évaluation s'est penchée sur: i) le degré dans lequel la planification des mesures d'urgence a amélioré la préparation aux situations d'urgence et contribué à rendre l'action humanitaire plus pertinente, rapide, efficiente, efficace et de meilleure qualité; ii) le cadre organisationnel; iii) les directives normatives; et iv) la contribution du PAM dans la planification de l'action humanitaire d'urgence dans le cadre des processus interorganisations. L'évaluation, qui couvre la période 2002–2008, a été effectuée entre mars et juillet 2009.
2. L'équipe d'évaluation était composée de cinq consultants indépendants. Les travaux ont comporté l'étude de divers documents, dont des publications, des inventaires des activités de planification des mesures d'urgence, des évaluations, des directives normatives et des plans d'urgence du PAM; des entretiens avec les parties prenantes au Siège du PAM, sur le terrain et avec des organisations partenaires; des visites sur le terrain auprès de huit bureaux de pays – Afghanistan, El Salvador, Guinée, Nicaragua, Pérou, République démocratique du Congo, Somalie et Territoire palestinien occupé – et de quatre bureaux régionaux; et une enquête par le biais d'Internet auprès d'équipes de bureaux de pays. Des projets de rapports ont été communiqués aux parties prenantes pour qu'elles présentent des observations qui ont été prises en compte lorsqu'il convenait d'apporter des corrections factuelles ou des précisions.

### Contexte

3. C'est dès le début des années 60 que les organismes des Nations Unies ont été engagés à améliorer les interventions d'urgence par diverses formes de planification et de préparation, et cet appel a été réitéré dix ans plus tard dans le sillage de plusieurs graves situations d'urgence. À chaque nouvelle urgence, on a pris acte des défaillances et préconisé des mécanismes de plus en plus solides de planification préalable et d'intervention d'urgence: montages financiers spéciaux, constitution de stocks, planification en cas d'urgence, manuels et directives, etc. La tendance observée dans les systèmes internationaux indique une évolution continue de l'action humanitaire qui passerait des interventions ponctuelles à des mécanismes plus structurés d'appui aux réponses aux crises, en accordant une place croissante à la planification préalable au niveau des bureaux de pays.
4. Divers organismes partenaires du PAM se sont attachés à maintenir et améliorer leur préparation aux situations d'urgence, y compris la planification des mesures d'urgence. Cette dernière, introduite pour la première fois comme outil de planification par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) au début des années 80, a suscité depuis l'adhésion du personnel spécialisé chargé de la planification au siège. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a commencé à s'intéresser tout particulièrement à la préparation aux crises et à la planification des mesures d'urgence au milieu des années 90, en utilisant comme principal outil de planification un cadre de planification et de préparation des interventions en cas d'urgence, les processus connexes étant appuyés par le



biais d'un programme global décentralisé visant à institutionnaliser la planification et la préparation des interventions dans tous les bureaux.

5. De grandes organisations non gouvernementales (ONG) s'attaquent aussi à la planification et à la préparation des interventions en cas d'urgence depuis de nombreuses années. Le processus de planification de la Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE), intitulé "préparation aux situations d'urgence", comprend un volet de planification des mesures d'urgence à déployer face à une crise; en 1995, CARE a institutionnalisé une politique globale qui rend obligatoire la planification des interventions d'urgence pour tous ses bureaux de pays. Oxfam parle aussi de "planification des mesures d'urgence", fonction qui doit être assurée par tous les bureaux de pays, et qui prévoit l'actualisation régulière du processus accompagnée d'une étude des risques et d'une évaluation de la planification préalable. Tous les organismes ont dû faire face aux mêmes problèmes: difficulté à tenir à jour la planification et les plans et à en maintenir la pertinence, surproduction de documents très détaillés (plans) qui s'avèrent peu utiles, et tendance des bureaux à élaborer des plans plus par obligation administrative que par véritable souci de planification.
6. En 2001 a été créé le Sous-Groupe de travail du Comité permanent interorganisations sur l'alerte rapide et la préparation des interventions d'urgence coprésidé par le PAM et l'UNICEF avec la participation active des organismes s'intéressant à la planification et à la préparation des interventions en cas d'urgence. Il constitue la principale structure internationale de débat pour les organismes opérationnels du Comité permanent interorganisations chargés de ce type de questions. Parmi les contributions les plus notables du Sous-Groupe de travail figurent l'élaboration conjointe de nouveaux outils d'alerte rapide, l'appui à la planification interorganisations des mesures en cas d'urgences particulières et la mise au point de directives sur la planification interorganisations des mesures d'urgence. Au niveau régional, des groupes de travail interinstitutions ont été constitués, à l'image de la structure mondiale, pour renforcer la collaboration en matière de planification et de préparation des interventions en cas d'urgence, souvent avec l'appui du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Au niveau des pays, la collaboration en matière de préparation aux crises et de planification des mesures d'urgence s'effectue généralement sous la houlette de l'équipe de pays des Nations Unies/chargée de l'action humanitaire.
7. Les meilleures pratiques dégagées de l'examen des expériences des planificateurs d'urgence<sup>1</sup> tendent à suggérer que la planification des mesures d'urgence est efficace quand:
  - elle est reconnue comme étant une fonction gestionnaire plutôt qu'une fonction technique et lorsqu'elle est pilotée par de hauts responsables fortement motivés;

---

<sup>1</sup> Ces documents comprennent:

- Comité permanent interorganisations. 2007. Challenges and Suggestions for Enhancing Inter-Agency Contingency Planning – Report of the 1st Global Consultation of Contingency Planners in Humanitarian Agencies. Genève, Sous-Groupe de travail sur les mesures préalables et la planification de mesures d'urgence du Comité permanent interorganisations; juillet.
- Choularton, R. 2007. Conclusions and Challenges for the Future. *In* Contingency Planning and Humanitarian Action: A Review of Practice. Network Paper Issue 59. Londres, Humanitarian Practice Network, mars.
- Comité permanent interorganisations. 2007. Directives relatives à la planification de mesures d'urgence pour l'assistance humanitaire. Genève, Sous-Groupe de travail sur les mesures préalables et la planification de mesures d'urgence du Comité permanent interorganisations, novembre.



- elle est menée comme un processus participatif qui inclut tous ceux qui devront travailler ensemble en cas d'urgence, y compris le personnel chargé des questions financières, de l'administration, des ressources humaines et des technologies de l'information et de la communication ainsi que le personnel chargé des programmes et d'autres aspects opérationnels, et qui vise expressément à renforcer la coordination entre les services et les organisations;
- elle commence par une évaluation des besoins humanitaires, mais aussi des capacités d'intervention, afin d'identifier les lacunes et de trouver les moyens d'y remédier;
- elle est corrélée aux systèmes nationaux, chaque fois que possible, et tient compte des pratiques existantes de gestion des catastrophes à l'échelle communautaire, de la situation actuelle en ce qui concerne les mesures et systèmes de préparation et les plans gouvernementaux;
- elle est conçue comme un processus continu comprenant des examens et mises à jour à intervalles réguliers;
- elle est intégrée aux processus de planification en cours;
- elle est liée aux systèmes d'alerte rapide et autres systèmes d'information et de prise de décisions;
- elle est facilitée, sans pour autant être exécutée, par une personne disposant à la fois d'une bonne expérience de la planification des mesures d'urgence et des compétences en matière de facilitation<sup>2</sup>;
- elle est effectivement conduite par le personnel du bureau de pays; le plan final est concis et facile à utiliser, avec des éléments distincts susceptibles de servir à différents utilisateurs – hauts responsables, experts sectoriels et donateurs;
- les plans contiennent uniquement les précisions nécessaires pour définir les actions de préparation voulues, assurer les capacités d'intervention et résoudre les problèmes anticipés, en évitant la "surplanification" ou le "piège de la consolidation"; et
- des seuils de déclenchement sont définis pour déterminer le moment auquel il convient de prendre des mesures spécifiques de préparation ou d'intervention.

Une étude universitaire<sup>3</sup> souligne que la planification des mesures d'urgence sera plus efficace si:

- elle repose sur un modèle pragmatique visant à résoudre les problèmes;
- elle est axée sur des mécanismes et techniques favorisant la coordination interorganisations et les prises de décisions en commun, plutôt que sur la description détaillées de ce qu'il convient de faire dans chaque situation d'urgence; et
- l'accent est davantage mis sur le processus de planification que sur l'établissement d'un plan.

---

<sup>2</sup> L'appui technique à la planification interorganisations des mesures d'urgence devrait être assuré par plusieurs organisations, et non par un seul organisme ou organe.

<sup>3</sup> Dynes, Russell R. 1994. Community Emergency Planning: False Assumptions and Inappropriate Analogies, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2): 141–58. Quarantelli, E.L. 1998. Major Criteria for Judging Disaster Planning and Managing their Applicability in Developing Societies. Preliminary Paper No. 268. Newark, DE, Disaster Research Center, Université du Delaware.



## Aperçu de la planification des mesures d'urgence au PAM

8. Aux alentours de 2000, le PAM a commencé à ressentir la nécessité de revoir ses dispositifs et mécanismes d'intervention à la lumière des situations problématiques auxquelles il a été confronté en répondant à des situations d'urgence multiples et simultanées à la fin des années 90. L'attention concertée portée à la planification des mesures d'urgence faisait partie d'une nouvelle approche qui visait à provoquer un changement culturel au PAM: il ne s'agissait plus seulement de réagir aux événements mais de se tourner vers l'avenir et de les anticiper. Outre la planification des mesures d'urgence, des concepts, initiatives et systèmes complémentaires ont été mis en place au niveau institutionnel, dont l'alerte rapide, le site EPWeb, la formation aux interventions d'urgence et la création d'un centre de suivi des opérations.
9. Le PAM définit la planification des mesures d'urgence comme un "processus consistant à établir des objectifs, des approches et des procédures programmatiques pour faire face à des situations ou des événements spécifiques susceptibles de se produire, et notamment à identifier ces événements et à élaborer des scénarios probables et des plans appropriés permettant de s'y préparer et d'y répondre efficacement". Il s'agit donc de planifier des mesures permettant de répondre à des situations d'urgence particulières. C'est un processus qui vise à traiter à la fois les problèmes stratégiques et opérationnels et qui doit normalement déboucher sur un plan précis et concret.
10. Dans le cadre plus large de la préparation aux situations d'urgence, l'évolution de la planification des mesures d'urgence au PAM depuis 2000 a été marquée par une action concertée tendant à développer et à intégrer cette pratique, qui a été facilitée par le ferme soutien des donateurs, en particulier par les dons au titre du document de stratégie institutionnelle (ISP) du Ministère britannique du développement international (DFID). La première série de formations intensives à la planification des mesures d'urgence a commencé en 2001. Le PAM a publié des directives en la matière en 2002, complétées ultérieurement par un manuel. Un cadre de planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence a été mis au point au PAM en 2001–2002 et affiné en 2003. Une formation approfondie à la planification des mesures d'urgence a été dispensée entre 2003 et 2006 à l'intention de plus de 400 personnes. Les Directives relatives à la planification de mesures d'urgence du Comité permanent interorganisations ont été établies en 2002 et mises à jour en 2007, initiative dans laquelle le PAM a joué un rôle de premier plan.
11. La planification des mesures d'urgence demeure un indicateur primordial du degré de préparation au niveau des bureaux de pays. Elle est appuyée par les bureaux régionaux, avec le concours du personnel du Siège. Entre 2002 et 2008, les efforts en la matière ont visé divers types d'urgence – approximativement 60 pour cent de crises d'origine humaine et 40 pour cent de catastrophes naturelles – et portaient sur la planification relative à de nouvelles crises ainsi que sur l'évolution possible de situations d'urgence prolongées.
12. Pendant la même période, le PAM a élaboré plus de 125 plans de mesures d'urgence enregistrés<sup>4</sup> et a aussi participé à plus de 84 exercices de planification interorganisations. Toutefois, si l'on examine la progression de la planification des mesures d'urgence d'année en année, on constate que le nombre de plans établis par les bureaux du PAM a plus que doublé de 2002 à 2005, mais a ensuite diminué, le même nombre de plans ayant

---

<sup>4</sup> On doit ajouter à ces plans ceux - non comptabilisés - établis au niveau des pays qui n'ont été ni diffusés en interne ni enregistrés.





été enregistré en 2008 et en 2002. Cela a coïncidé avec une baisse des fonds alloués aux activités de planification préalable.

## PRINCIPAUX RESULTATS

13. Pour mesurer quelle a été la contribution de la planification des mesures d'urgence à la préparation des interventions du PAM, les évaluateurs ont examiné comment ce processus avait été compris et mis en œuvre, car cet aspect influe sur le résultat. En outre, pour que des améliorations puissent être apportées, l'évaluation s'est aussi penchée sur les éléments qui agissent sur l'utilité de la planification des mesures d'urgence.

### La pratique de la planification des mesures d'urgence au PAM

14. L'évaluation a montré que le personnel percevait ce en quoi consistent la planification et la préparation aux situations d'urgence de manière très diverse. Les avis différaient aussi concernant l'importance et l'utilité des divers éléments de la planification des mesures d'urgence ainsi que ce sur quoi celle-ci devait mettre l'accent, y compris la mesure dans laquelle elle devait prendre en compte, outre les besoins de la population, les moyens opérationnels et les questions administratives.
15. Il y a aussi eu des divergences d'opinion quant au moment auquel la planification des mesures d'urgence devait s'effectuer. Si cet exercice est obligatoire, et en particulier lorsqu'il est imposé au mauvais moment, il tend à être considéré uniquement comme une contrainte administrative, mais si on en remet l'exécution, on peut s'apercevoir au moment où on en a besoin qu'il a disparu du calendrier. L'évaluation a montré qu'il était nécessaire de clarifier les règles et les processus décisionnels pour aider les bureaux à déterminer le moment auquel les plans devraient être établis, et qu'il fallait intégrer l'analyse des risques et l'examen du degré de préparation des bureaux à l'élaboration du programme de travail annuel pour le pays et aux processus d'examen à mi-parcours.
16. Le profil des participants est un facteur décisif pour ce qui est de déterminer l'utilité du processus de planification des mesures d'urgence. L'évaluation a montré que la participation aux processus de planification des mesures d'urgence du PAM était très variable: dans certains bureaux, les hauts responsables prenaient la direction des opérations, dans d'autres, ils n'apportaient aucun soutien, voire s'en désintéressaient totalement. La participation du personnel des bureaux de pays s'échelonnait d'un extrême à l'autre: dans certains cas tous les agents du bureau participaient au processus, dans d'autres, le plan était établi par une seule personne ou, plus communément, par un petit groupe qui se bornait à demander des informations aux collègues. La planification des mesures d'urgence était essentiellement perçue comme un exercice interne, sans grande participation des partenaires. Pour renforcer cet élément de l'activité du PAM, il faudra s'attacher à la question de la participation, en reconnaissant l'importance de la mobilisation et du rôle directeur des hauts responsables, de l'implication des personnes représentant toutes les fonctions essentielles, et l'avantage que présente l'engagement accru des principaux partenaires. Dans les situations les plus délicates, il faut trouver le moyen de planifier ensemble et de mettre en commun les informations essentielles, tout en reconnaissant la nécessité de traiter comme confidentiel le détail de certains scénarios.

17. L'évaluation a permis de constater que la présentation et le contenu de nombreux plans d'urgence établis par les bureaux de pays suivaient le modèle défini dans les directives existantes en la matière, lesquelles sont généralement interprétées comme prescrivant l'élaboration de plans détaillés. Dans de nombreux cas, les plans sont assez longs et détaillés, bien que de l'avis de la quasi-totalité du personnel, ils ne servent pas à grand chose. Dès 2004, certains agents chargés de la planification des mesures d'urgence ont commencé à expérimenter d'autres modes de présentation, en utilisant des matrices, des synthèses d'une page et d'autres techniques. Les efforts menés à l'avenir pour améliorer la préparation et la planification des mesures d'urgence au PAM gagneront à s'inspirer des adaptations de ce type innovées par le personnel de terrain.
18. Les conclusions de l'évaluation confortent l'idée très répandue auprès de planificateurs des secours humanitaires que le processus d'analyse et de planification est plus important que le plan final. Toutefois, dans de nombreux cas, la planification des mesures d'urgence n'a été entreprise que dans le but d'établir un *plan*. Selon les évaluateurs, les raisons en sont les suivantes: la manière dont les directives sont interprétées; les demandes faites aux bureaux de pays d'actualiser leurs plans; le fait que l'existence de plans constitue la principale mesure du degré de préparation d'un bureau; et l'insuffisance des fonds alloués à la planification préalable. Il a été observé que l'élaboration de scénarios monopolise souvent trop d'efforts, et tient généralement une place disproportionnée dans le processus de planification, ce qui prouve bien que l'accent est mis sur l'établissement d'un plan plutôt que sur la planification proprement dite.
19. L'évaluation conclut que la planification des mesures d'urgence est généralement conduite comme un processus de planification séparé peu corrélé aux processus de planification ordinaire ou aux autres processus de gestion des risques au PAM. L'absence de liens clairement définis entre la planification courante et la planification des mesures d'urgence influe sur les résultats de cette dernière, prive la planification courante du bénéfice des analyses de risques, rend difficile l'intégration des mesures correctives définies dans le cadre de la planification des mesures d'urgence aux processus de programmation, et entraîne la répétition inutile d'activités. Un certain flou semble aussi régner quant aux liens entre la planification des mesures d'urgence, les plans de continuité des opérations, la planification de la sécurité, la gestion des risques institutionnels et la planification dans des domaines comme les pandémies, activités qui exigent toutes à peu près les mêmes analyses des risques et de la vulnérabilité inhérente aux capacités du PAM.

## Cadre organisationnel

20. Côté positif, la planification des mesures d'urgence a contribué à propager une culture de la préparation aux crises dans l'ensemble du PAM, et le personnel adhère aux mesures correctives pour renforcer encore l'efficacité. Toutefois, dans l'ensemble, les systèmes de soutien organisationnels restent faibles.
21. Pour ce qui est du cadre d'orientation, la planification des mesures d'urgence relevait d'une initiative plus large de préparation comprenant la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence. Aucune politique ni directive spécifique n'existe en matière de préparation aux crises, y compris de planification des mesures d'urgence. Il conviendrait d'examiner à l'avenir si une politique plus formelle renforcerait les efforts en cours.
22. L'évaluation a permis d'établir que les fonctionnaires jugent en général favorablement les directives normatives établies pour la planification des mesures d'urgence, en particulier les Directives relatives à la planification de mesures d'urgence publiées en 2002, mais sont nombreux à estimer qu'il faudrait les mettre à jour. Bien que des mesures



aient été prises pour compléter ces directives, des révisions plus fondamentales s'imposent concernant les questions soulevées dans la présente évaluation, notamment la prise en compte des innovations apportées par le personnel de terrain et à l'échelle régionale pour adapter la planification des mesures d'urgence aux besoins sur le terrain, et l'utilisation plus intensive aux exercices de simulation.

23. L'évaluation indique que des sessions de perfectionnement du personnel étaient systématiquement organisées les premières années de mise en route de la planification des mesures d'urgence, et les participants signalent qu'ils continuent d'appliquer les connaissances acquises et jugent cette formation utile. Toutefois, bon nombre des personnes interrogées disent ne pas avoir été formées à la planification des mesures d'urgence, car les actions de formation ont beaucoup diminué ces dernières années, en raison de baisses des ressources. Il ressort de l'évaluation que le développement des compétences en cours dans les domaines de la préparation et de la planification des interventions d'urgence était indéniablement nécessaire, et ce de manière plus constructive dans le cadre d'une stratégie intégrée de renforcement des capacités de préparation aux situations d'urgence et de réponse aux crises.
24. L'obligation de rendre compte de la planification des mesures d'urgence est fondamentalement une fonction relevant de la gestion, et non pas seulement une tâche administrative, car il s'agit de désigner la personne chargée d'assurer le bon déroulement de l'exercice d'analyse et de planification, ainsi que la suite à donner. Exception faite de la responsabilité revenant au chef de bureau, qui est clairement établie, les responsabilités en matière de planification des mesures d'urgence que doivent assumer d'autres agents, comme ceux appartenant aux services techniques, aux services opérationnels et à l'encadrement, restent floues. Selon l'évaluation, la planification préalable et la planification des interventions figurent dans les descriptions de poste générales des directeurs de pays et des chargés de la logistique, mais pas dans celles des autres fonctionnaires. De nombreux fonctionnaires ne savent pas clairement les rôles et les responsabilités qui leur incombent dans le cadre de la planification des mesures d'urgence. Non seulement il faudrait préciser les rôles et responsabilités connexes, mais mentionner aussi l'évaluation des risques et l'état de préparation dans les principaux documents concernant la gestion. Bien que le point de la situation de la planification des mesures d'urgence soit parfois examiné dans le cadre des audits internes, et ce qui peut encourager les mesures correctives, il serait sans doute préférable d'établir des systèmes et des outils pour mesurer le degré de préparation d'un bureau.
25. Concernant l'appui du Siège aux efforts de planification des mesures d'urgence, l'importance de disposer d'un noyau de spécialistes dotés de l'expérience, des compétences et du niveau professionnel/hierarchique suffisant pour orienter et appuyer les efforts globaux reste reconnue mais l'évaluation a noté que le ferme soutien fourni à la planification des mesures d'urgence par le personnel du Siège au début de l'initiative avait substantiellement diminué ces dernières années, au point que pendant près de deux ans il n'y avait aucun agent affecté à la préparation/planification des interventions d'urgence; des mesures correctives ont été prises récemment pour remédier à cette situation imputée à des contraintes financières.
26. Les bureaux régionaux jouent un rôle décisif dans la planification effective des mesures d'urgence dans la mesure où ils ont la responsabilité fonctionnelle d'assurer le suivi et d'appuyer les bureaux de pays dans le cadre de leurs efforts de planification et de préparation aux situations d'urgence, et où ils sont chargés de conduire la planification des interventions multinationales et la planification dans les pays où le PAM n'est pas présent. L'appui des bureaux régionaux est jugé important par le personnel interrogé, mais son efficacité dépend de la valeur ajoutée aux opérations et des modalités selon lesquelles ce



soutien est dispensé. D'après l'évaluation, l'appui des bureaux est très variable, allant de vigoureux dans certains cas à inexistant ou faible dans d'autres. Dans l'ensemble, il semble s'être affaibli ces dernières années, du fait en particulier de la diminution des fonds extérieurs consacrés à cet usage. Point positif, les fonctions d'appui régional à la préparation et à la planification des interventions d'urgence ont récemment regagné du terrain grâce aux ressources ordinaires allouées à plusieurs bureaux et à des fonds supplémentaires.

27. La manière dont le processus de planification des mesures d'urgence est appuyé au niveau des bureaux de pays est également reconnue comme un facteur contribuant à l'efficacité. Parmi les éléments les plus importants figurent la personne chargée dans le bureau de coordonner les fonctions connexes, et la manière dont ces fonctions sont remplies. L'évaluation a relevé que les rôles des coordonnateurs varient, certains amorçant et facilitant la planification des mesures d'urgence, d'autres assurant l'appui, ou encore rédigeant le plan. Il a été constaté que l'exercice de cette fonction dépendait non seulement des capacités personnelles mais aussi de l'appui reçu – ou non – des hauts responsables, et du degré de participation d'autres agents du bureau au processus. Le renforcement de la formation et de l'appui aux coordonnateurs et les autres personnes associées à la planification des mesures d'urgence au niveau des bureaux de pays devraient contribuer favorablement au processus.
28. Le lien entre ressources et planification des mesures d'urgence a été jugé d'importance critique à deux niveaux: celui des ressources à l'appui du processus de planification des mesures d'urgence et celui des ressources allouées à la mise en œuvre ultérieure des mesures. L'évaluation a constaté que la planification préalable était d'une utilité limitée si elle n'était pas liée à la mise en œuvre de mesures de préparation essentielles et efficaces au plan économique qu'elle a permis de définir. Il faut établir des stratégies à cet effet, qui s'attacheraient notamment à inclure la préparation et la planification des interventions d'urgence aux rubriques budgétaires, à mobiliser l'appui des donateurs en faveur des mesures de planification préalable essentielles et à élargir le recours aux mécanismes de financement d'urgence, comme le Compte d'intervention immédiate (CII).
29. Les évaluateurs estiment qu'entre 3 et 5 millions de dollars par an sont investis dans la planification des interventions d'urgence, y compris le coût des heures de travail du personnel, ainsi que l'appui au processus et l'appui matériel<sup>5</sup>. L'adéquation de cet investissement doit être mesurée au regard d'un budget annuel du PAM excédentaire de 5 milliards de dollars et du fait que les interventions d'urgence constituent une part essentielle de la mission du Programme. L'équipe d'évaluation estime que le retour sur l'investissement est positif car l'impact de la planification des mesures d'urgence sur l'efficacité et l'efficacité des interventions est supérieur au montant investi, qui pourrait éventuellement être compensé à l'occasion d'une seule opération d'urgence. L'impact pourrait sans doute être plus élevé à investissement égal, mais il serait encore plus substantiel si l'on investissait davantage.

---

<sup>5</sup> Ce chiffre se fonde sur l'hypothèse de 40 processus de planification de mesures d'urgence au niveau des bureaux de pays, trois au niveau des bureaux régionaux et deux au niveau du Siège par an. Il prend aussi en compte les ressources censées être allouées à l'appui à la planification des mesures d'urgence au niveau du Siège et des bureaux régionaux: gestion des initiatives, coordonnateurs à temps complet ou à temps partiel de la planification des mesures d'urgence, gestion de l'information, investissements dans l'élaboration de directives, d'outils et de technologies, etc.

## Contribution à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions

30. La planification des mesures d'urgence n'est pas une fin en soi mais un outil permettant d'améliorer la préparation, et donc les interventions. L'évaluation s'est penchée sur plusieurs éléments de la contribution potentielle de la planification des mesures d'urgence à la préparation des interventions qui sont décrits dans les paragraphes qui suivent, tout en reconnaissant qu'il est difficile d'établir un lien de causalité.
31. Concernant la perception des menaces, l'évaluation a noté que le personnel qui participait activement à la planification des mesures d'urgence affirmait que cet exercice renforçait leur perception des menaces potentielles, certains considérant même que c'était là le principal atout de cette activité. Toutefois, les menaces étaient parfois perçues de manière incomplète, et leurs incidences potentielles sur la sécurité alimentaire et les opérations du PAM n'étaient pas toujours analysées de manière approfondie. En outre, seules les personnes souvent peu nombreuses qui participaient au processus de planification des mesures d'urgence, avaient une perception plus aiguë des risques.
32. Presque toutes les personnes interrogées ayant pris part à un processus participatif de planification des mesures d'urgence ont affirmé que cette expérience avait contribué à parvenir à une perception commune et parfois aussi à forger des liens personnels qui ont facilité la coordination et la résolution de problèmes lors de crises ultérieures. Toutefois, la portée de ce résultat est limitée lorsque les participants ne sont qu'un petit groupe d'agents et qu'aucun partenaire n'a été associé à la planification.
33. Si l'on considère la manière dont la planification des mesures d'urgence répond à certaines préoccupations spécifiques du PAM, l'examen des plans donne à penser que dans de nombreux cas, la planification était centrée sur les estimations du nombre de personnes qui devraient nécessiter une assistance et sur les opérations classiques d'aide alimentaire, avec peu de marques d'intérêt pour d'autres stratégies d'assistance. Les responsabilités ont généralement été définies, tout du moins dans leurs grandes lignes, mais les résultats étaient inégaux en ce qui concerne l'inventaire des problèmes potentiels et leurs solutions.
34. Il existe un lien à double sens entre la planification des mesures d'urgence et l'alerte rapide, la première étant déclenchée par la seconde, et en même temps stimulant les processus d'alerte rapide en identifiant les indicateurs à suivre et les déclencheurs pour telle ou telle action de préparation. L'évaluation a constaté que les informations issues des procédures d'alerte rapide sont utilisées et a noté divers exemples d'efforts continus pour renforcer les systèmes d'alerte rapide, y compris l'intégration de calendriers des dangers et des risques, de systèmes régionaux d'alerte rapide et de systèmes avancés d'alerte rapide à l'échelle mondiale. Toutefois, l'évaluation n'a pas trouvé de lien cohérent et direct entre l'alerte rapide et la planification des mesures d'urgence; un tel lien pourrait être renforcé, parallèlement à la rationalisation des nombreux systèmes d'alerte rapide qui fonctionnent désormais à divers niveaux.
35. Trois éléments liés à l'information ont été étudiés: la mise à jour des données de référence; la mise à jour des données sur les partenaires; et le partage d'informations avec les organismes partenaires. Bien que l'évaluation ait noté que de nombreuses initiatives de planification des mesures d'urgence avaient donné lieu à une actualisation de certaines informations, il y avait peu de traces de mise à jour des données de référence essentielles à l'action du PAM au cours de la planification ou suite à cet exercice – notamment les analyses approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (CFSVA), les données issues de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV) sur les populations, la situation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, les marchés, etc.; et les données d'évaluation de la capacité logistique. Une certaine ambiguïté régnait quant au type d'information qui devrait être partagé avec les partenaires, et ceux-ci regrettaient que

le PAM n'en communique pas davantage. Bien que selon les informations disponibles, le PAM partage certains éléments d'information lorsqu'il participe aux processus de planification interorganisations, les partenaires ne sont pas au courant des plans internes d'intervention du PAM en cas d'urgence ni des incidences de ces plans pour eux. Pour renforcer la contribution de la planification des mesures d'urgence, il faut prêter attention aux éléments ci-après: renforcement des données de référence; définition des informations essentielles pour les partenaires; et importance du partage des renseignements non confidentiels issus de la planification des mesures d'urgence avec les partenaires.

36. Il ressort des entretiens et de l'examen des plans d'intervention d'urgence que la logistique et la programmation des éléments pratiques des interventions ne font pas l'objet d'une attention égale, une approche plus anticipative étant adoptée pour les questions de logistique. Beaucoup considéreraient qu'il y avait lieu d'améliorer la planification des mesures d'urgence en rapport avec les programmes. Parmi les autres aspects qui méritent réflexion dans l'optique d'accroître l'efficacité de la planification des mesures d'urgence, figurent l'établissement à l'avance d'arrangements avec les partenaires, et les difficultés de la planification des mesures d'urgence dans des bureaux avec peu d'effectifs et d'opérations.
37. L'un des indicateurs de changement induit par la planification des mesures d'urgence est le degré de mise en œuvre de celles recensées comme nécessaires lors du processus. La plupart des plans d'intervention d'urgence examinés recommandaient des mesures de préparation, dont peu avaient été effectivement mises en œuvre dans les bureaux de pays visités, pour différentes raisons dont la pénurie de ressources, la faible mobilisation de l'encadrement, et l'argument que le plan était jugé complet même sans ces mesures de suivi.
38. La présente évaluation s'est non seulement intéressée aux apports de la planification des mesures d'urgence à la préparation mais aussi à sa contribution à l'action humanitaire. Un lien direct de causalité est à l'évidence difficile à établir sauf peut-être par des évaluations en temps réel des opérations d'urgence. La présente évaluation s'est efforcée toutefois de déterminer si la planification des mesures d'urgence influait sur la rapidité, la pertinence et/ou l'efficacité des secours humanitaires, en se fondant sur les perceptions des acteurs et des observateurs.
39. Au cours des entretiens sur le terrain qui ont permis aux évaluateurs de sonder et de vérifier les opinions exprimées, les avis ont divergé, certains maintenant que la planification des mesures d'urgence avait peu d'impact sur les interventions, tandis que pour d'autres, majoritaires, elle avait eu ou pouvait avoir des effets positifs, selon la manière dont elle avait été effectuée. Bien que leurs déclarations reposent principalement sur des faits anecdotiques, la plupart des personnes interrogées ont indiqué que la distribution rapide de vivres était sans doute le principal effet de la planification sur les interventions, tandis que la pertinence était rarement prise en compte de manière utile dans le processus.
40. Peu de plans d'intervention d'urgence semblent avoir servi à élaborer un plan d'opérations ou un descriptif d'opération d'urgence, même dans le cas de crise très similaire à celle planifiée. La plupart des personnes interrogées à l'intérieur ou à l'extérieur du PAM s'accordaient à dire que les plans sont rarement utilisés comme guides opérationnels. Une comparaison des interventions dans deux pays – un dans lequel le PAM a investi dans la planification des mesures d'urgence et un autre dans lequel il ne l'a pas fait – confirme l'avis que la qualité des interventions ne dépend guère de l'existence d'un plan en cas de secours, même si les compétences du personnel peuvent être renforcées par le processus de planification.



## Contribution aux processus interorganisations

41. Les efforts interorganisations devraient renforcer l'action collective de toutes les parties travaillant de concert et, dans le même temps, appuyer les efforts déployés par le PAM. L'expérience confirme qu'il est difficile de concilier ces deux objectifs dans la planification interorganisations des mesures d'urgence. Toutefois, les avantages potentiels de la collaboration cohérente entre plusieurs organisations sont tellement probants que la planification interorganisations des mesures d'urgence bénéficie d'un large soutien et est encouragée par les processus de réforme des Nations Unies. En examinant la contribution du PAM à ce domaine en pleine expansion, il convient de noter que l'aspiration à des efforts interorganisations plus dynamiques a sensiblement augmenté pendant la période visée par l'évaluation; deuxièmement, comme la planification interorganisations sur le terrain des mesures d'urgence n'est apparue qu'à une date relativement récente, divers processus interorganisations en sont encore au stade de l'élaboration, y compris l'approche de l'action groupée, les groupes interorganisations régionaux de préparation et de planification des interventions d'urgence et les simulations interinstitutions.
42. Le PAM a joué un rôle important dans la promotion et l'élaboration de directives mondiales applicables à la planification interorganisations des mesures d'urgence. Les premières années, le PAM a souvent joué un rôle de chef de file ou de facilitateur dans le cadre des efforts de planification des mesures d'urgence menés par les équipes de pays des Nations Unies – souvent avec l'UNICEF ou le HCR – mais l'évaluation a noté que cela était devenu exceptionnel ces dernières années, bien que le PAM ait participé à l'élaboration d'un nombre de plans interorganisations équivalent à celui des plans qu'il a établis en interne. Nombreux sont ceux parmi les membres du personnel interrogés qui estiment que le PAM devrait participer à la planification interorganisations des mesures d'urgence et appuyer le processus. Toutefois, lorsque le processus interorganisations est mal exécuté, il n'ajoute guère de valeur aux efforts du PAM, conclusion confirmée par d'autres organismes. Il faut assurer une plus grande complémentarité entre le processus interorganisations et celui du PAM, conformément aux orientations proposées dans les directives relatives à la planification interorganisations des mesures d'urgence. Il faut aussi clarifier le rôle du PAM pour ce qui a trait à la planification des mesures d'urgence dans le contexte de ses responsabilités de chef de file ou de co-chef de file des modules de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence au niveau des pays.

---

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### Évaluation globale

43. Les conclusions ci-après s'appliquent à la plupart des pays visités, et il y a peu de raison de penser que la situation serait différente dans beaucoup d'autres pays. Dans l'ensemble, la planification des mesures d'urgence conduite par le PAM jusqu'ici a eu un impact relativement limité en termes d'améliorations concrètes de la préparation aux crises comme le prépositionnement de stocks, les dispositifs logistiques, l'accès renforcé aux sources d'information, et les accords approuvés à l'avance avec les partenaires ou les autorités. Ces mesures n'ont été prises que dans une minorité de cas et surtout lorsque la planification portait sur des menaces imminentes bien définies. Toutefois, selon l'ampleur de la participation au processus, la planification a été bénéfique, améliorant au niveau des participants la perception des risques, la capacité d'anticiper certains problèmes, la compréhension des stratégies possibles d'intervention, et facilitant la constitution



d'équipes et la coordination au sein du PAM et avec les partenaires. L'évaluation a aussi conclu qu'en soi l'exercice de planification, conduit en tant qu'activité distincte, avait eu peu d'effets sur l'intervention. Les avantages constatés tenaient plutôt à la rapidité de la réponse qu'à sa pertinence. Les plans eux-mêmes n'étaient presque jamais utilisés.

44. Au niveau des *pays*, la planification des mesures d'urgence a servi d'outil primordial pour mieux se préparer aux urgences. Il a été constaté que son impact dépendait de facteurs tels que le degré d'engagement du directeur de pays, la manière dont le processus a été conduit, la mesure dans laquelle il était adapté à la situation et aux besoins du bureau de pays à l'époque, et l'appui et les ressources qui lui ont été consacrés. Au niveau *régional*, le soutien a varié ces trois à quatre dernières années, selon la priorité donnée à la préparation aux crises, y compris à la planification des mesures d'urgence, par les directeurs régionaux et le personnel, et selon les ressources extrabudgétaires que le bureau a pu mobiliser pour des activités connexes, notamment depuis l'expiration de l'ISP initial financé par le DFID. Au niveau *institutionnel*, il y a aussi eu des efforts notables de planification institutionnelle spécifique, notamment pour les situations d'urgence en Iraq et au Soudan.
45. À tous les niveaux, il est reconnu que le foisonnement actuel d'initiatives inspirées par le Siège, apparemment non corrélées et certainement non coordonnées – concernant la planification en cas de pandémie, la planification de la continuité des opérations, la gestion des risques et la gestion de la sécurité, et qui viennent s'ajouter à la planification des mesures d'urgence, prêtent à confusion pour les bureaux de pays et sont inefficaces. Il est également reconnu qu'il serait bénéfique de lier plus étroitement le processus de planification des mesures d'urgence – et plus particulièrement l'analyse des risques et l'évaluation de l'état de préparation – aux processus de planification courante, notamment aux programmes de travail annuels. La gestion des risques institutionnels est une initiative organisationnelle qui vise à harmoniser les diverses pratiques de planification des risques. Dans le même temps, les initiatives prises ces dernières années par divers bureaux de pays et responsables de la planification préalable et des interventions en cas d'urgence à l'échelle régionale donnent des indications utiles sur les possibilités d'assouplir les processus de planification et de préparation aux situations d'urgence.
46. Il convient de répéter que le processus même a été utile. Il n'y a pas de meilleur résumé de la conclusion de l'évaluation que cette observation d'un directeur de pays: "Il arrive souvent que les opérations d'urgence diffèrent complètement du plan. Un plan d'intervention est trop théorique et inutilement détaillé. Toutefois, grâce à l'exercice de planification, le bureau et ses partenaires ont déjà une idée de ce qu'il faut faire, même si cette idée doit être révisée." La difficulté pour le PAM est de conserver ce processus consultatif sans le surcharger de plans d'intervention détaillés lorsque ceux-ci ne sont pas nécessaires. Les évaluateurs souscrivent aux conclusions de certains interlocuteurs qui estiment qu'un plan détaillé ne devrait être établi que pour des dangers pratiquement certains et précis. Dans les autres cas, il conviendrait d'opter pour la planification préalable à caractère général associée à d'autres outils; la simulation mérite de figurer parmi les outils essentiels de préparation.



## Recommandations

47. Les évaluateurs proposent trois recommandations stratégiques générales, qui s'accompagnent chacune de plusieurs recommandations opérationnelles.
48. **Recommandation 1:** Réviser la conception de la planification des mesures d'urgence qui, d'activité de planification opérationnelle isolée, deviendrait un élément d'un processus stratégique intégré axé sur la solution de problèmes et mené dans un cadre général interorganisations. Les recommandations opérationnelles spécifiques sont les suivantes:
- i) Concentrer les efforts sur l'objectif d'assurer que le PAM, et en particulier chaque bureau de pays, soit informé des risques potentiels et soit prêt à y faire face de manière appropriée, le cas échéant. N'établir des plans d'intervention détaillés que pour les menaces imminentes ou bien définies. Élaborer et utiliser d'autres outils pour assurer la vigilance et une préparation plus générale. Actualiser en conséquence le cadre de planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence.
  - ii) Intégrer l'analyse des risques et l'examen de la préparation aux crises – suivi au besoin d'une planification des mesures d'urgence – aux processus normaux de planification, de gestion et de communication de l'information.
  - iii) Intégrer les activités actuelles de planification des mesures d'urgence, de planification de la continuité des opérations dans des situations telles que les pandémies, de planification de la sécurité et de gestion des risques dans un cadre commun d'analyse et de planification, en particulier au niveau des bureaux de pays.
  - iv) Réorienter la planification des mesures d'urgence plus spécifiquement sur l'anticipation et la résolution de problèmes potentiels ainsi que sur le renforcement des capacités de préparation aux crises.
  - v) Continuer à appuyer et à promouvoir la planification interorganisations et veiller à ce que l'analyse des risques ainsi que la planification des mesures d'urgence menées par le PAM complètent (sans faire double emploi) les efforts interorganisations, y compris ceux dans le cadre de l'action groupée.
  - vi) Renforcer les liens entre la planification des mesures d'urgence et les systèmes d'alerte rapide en place et en préparation au PAM et au niveau interorganisations. Veiller à ce qu'il soit fait rapport de l'évolution de la situation et des mesures de préparation prises ou des raisons de l'inaction.
49. **Recommandation 2:** Réaffirmer et renforcer l'engagement pris en faveur de la préparation aux crises, y compris la planification des mesures d'urgence selon que de besoin, l'appui qui lui est apporté et les obligations y afférentes. Les recommandations opérationnelles en la matière sont les suivantes:
- i) Réaffirmer la priorité que le PAM accorde à être prêt à répondre aux crises et besoins humanitaires en utilisant tous les outils pertinents, y compris s'il y a lieu, la planification des mesures d'urgence; élaborer des indicateurs de qualité; et définir clairement les responsabilités qui incombent au personnel ainsi que les obligations correspondantes et les incitations qui lui sont offertes dans tous les domaines fonctionnels.
  - ii) Veiller, à titre de fonction centrale au sein du PAM, à ce que: i) les bureaux de pays (et les bureaux régionaux) reçoivent le soutien technique nécessaire pour faciliter les processus d'analyse de risques, de planification des mesures d'urgence et de préparation aux crises; ii) des systèmes soient établis pour suivre la qualité des

résultats de ces processus et les enseignements des expériences soient tirés et diffusés auprès des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

- iii) Assurer un financement à long terme adéquat pour le soutien technique et les autres fonctions indiquées dans les présentes recommandations ainsi que pour des exercices spécifiques de planification des mesures d'urgence, le cas échéant.
  - iv) Inclure l'évaluation du rôle et de l'impact de la planification préalable et des mesures de préparation connexes dans les termes de référence de toutes les futures évaluations des opérations d'urgence et de toute intervention prolongée de secours et de redressement qui a fait l'objet d'une révision budgétaire pour répondre à une nouvelle crise pendant la période considérée.
  - v) Établir des processus de mesure des coûts-avantages au niveau des bureaux de pays pour évaluer la valeur de la planification des mesures d'urgence par rapport à l'investissement dans cet exercice.
50. **Recommandation 3:** S'appuyer sur l'expérience et les initiatives sur le terrain pour actualiser les documents directifs et renforcer les compétences tout en institutionnalisant l'approche révisée recommandée. Les recommandations opérationnelles spécifiques sont les suivantes:
- i) Actualiser les directives relatives à la planification des mesures d'urgence et perfectionner les outils en ligne pour rendre compte de la reconceptualisation proposée plus haut, incorporer l'expérience sur le terrain et mettre l'accent sur l'analyse des incidences de la sécurité alimentaire, les réponses possibles, l'anticipation des problèmes potentiels et l'identification des moyens de les éviter ou les minimiser.
  - ii) Examiner les politiques et les pratiques récentes et élaborer des directives sur la manière d'assurer la confidentialité dans le cas des scénarios sensibles tout en encourageant la plus large participation possible aux examens de la préparation aux crises et à la planification des mesures d'urgence.
  - iii) Assurer le renforcement approprié des qualifications du personnel dans tous les domaines fonctionnels et inclure des modules sur la préparation et la planification des interventions en cas d'urgence dans les activités de formation existantes.
  - iv) Renforcer les dispositifs mis en place pour les situations d'urgence qui peuvent devenir des urgences institutionnelles.

---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CFSVA	analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité
CII	Compte d'intervention immédiate
DFID	Ministère britannique du développement international
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ISP	document de stratégie institutionnelle
ONG	organisation non gouvernementale
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance