



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 26-29 novembre 2018

---

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 22 octobre 2018	WFP/EB.2/2018/7-B*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
* Nouvelle parution pour raisons techniques le 25 octobre 2018	Pour examen

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

---

## **Rapport succinct de l'évaluation de l'intervention régionale menée par le PAM face à la crise syrienne (janvier 2015-mars 2018)**

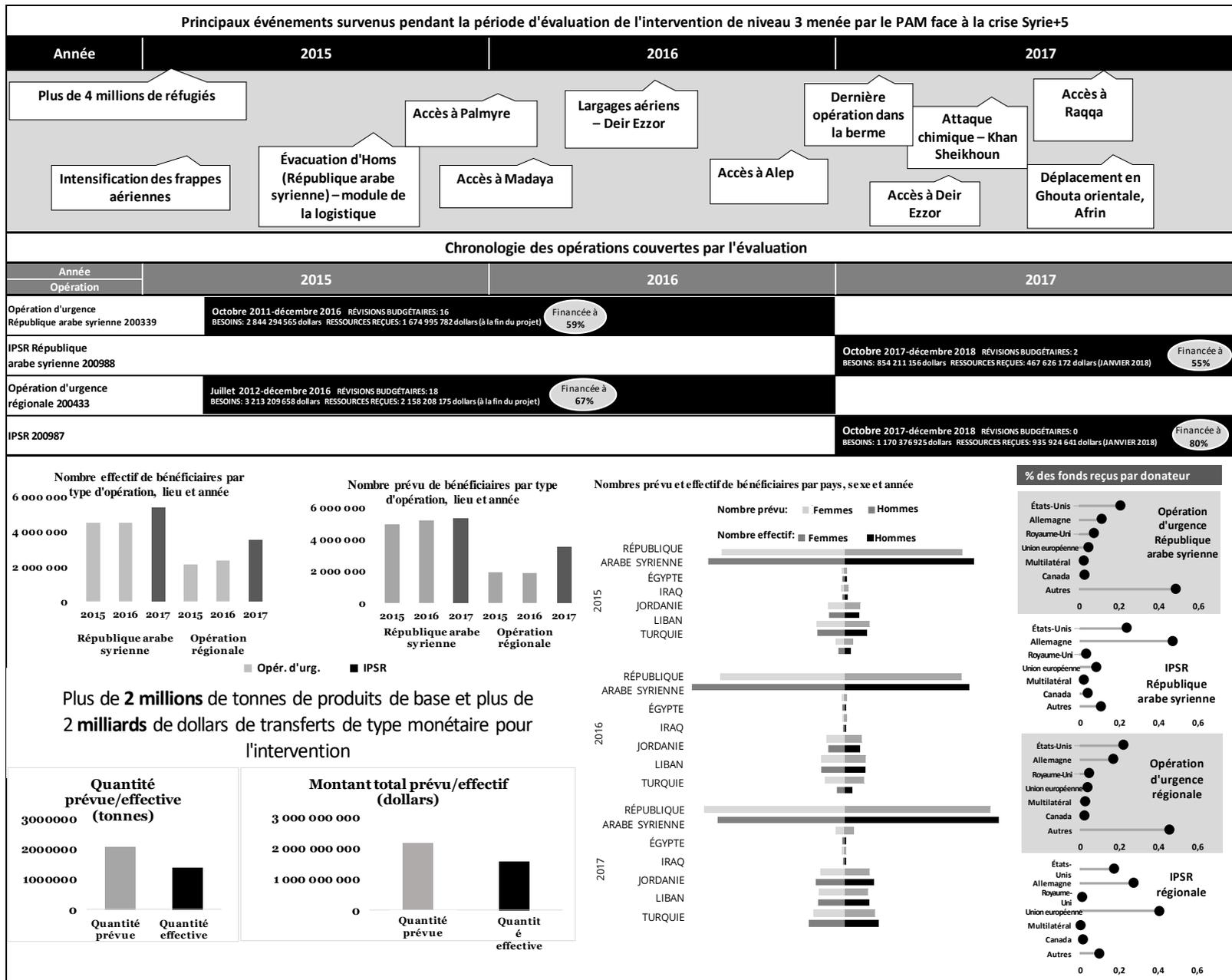
*Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, il se peut que certaines formulations dans le présent rapport ne respectent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

---

### **Coordonnatrices responsables:**

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

Mme M. Honjo  
Chargée de l'évaluation  
tél.: 066513-2234



## Résumé

Le Bureau de l'évaluation a demandé une évaluation de l'intervention que le PAM a menée de janvier 2015 à mars 2018 pour faire face à la crise régionale syrienne. L'évaluation a porté sur les opérations du PAM en République arabe syrienne ainsi qu'en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie. Les évaluateurs se sont intéressés à l'utilisation des partenariats et des synergies, à la prise en compte des besoins, et à l'efficacité et aux résultats obtenus. Ils ont suivi une démarche méthodique, comprenant un examen des documents disponibles, des entretiens avec le personnel, les partenaires et les détaillants sous contrat avec le PAM, des groupes de discussion avec les bénéficiaires et une observation directe des activités.

Les évaluateurs ont constaté que, globalement, le PAM a mené une intervention particulièrement efficace, professionnelle et techniquement très au point pour faire face à la crise régionale syrienne de janvier 2015 à mars 2018. Malgré l'absence de directives institutionnelles adaptées au contexte ou d'expériences comparables, l'assistance alimentaire générale et l'assistance axée sur les besoins essentiels assurées par le PAM ont permis de venir en aide à des millions de personnes démunies, au moyen d'innovations et d'ajustements ou d'expérimentations là où cela était nécessaire. Le PAM a appliqué des nouveaux modèles technologiques pour les transferts de type monétaire à grande échelle, avec un haut niveau de complexité.

Les activités du PAM ont été le plus souvent en phase avec les besoins des populations touchées, grâce à une analyse efficace de la sécurité alimentaire et à l'utilisation d'un ciblage et d'un classement des bénéficiaires par ordre de priorité fondés sur la vulnérabilité. Seules font exception certaines activités de renforcement de la résilience, qui ont pâti d'une mauvaise conception. Les activités ont été diversifiées depuis 2017.

De façon générale, le PAM a agi en partenaire humanitaire consciencieux dans le cadre de l'intervention collective en dépit des défis posés par le recours à des modalités d'assistance de type monétaire. Il a réussi à se frayer un chemin sur certains terrains d'opérations politiquement sensibles afin de nouer des relations de respect mutuel avec les gouvernements hôtes.

L'intervention a été particulièrement rapide et économique. La plupart des bénéficiaires ont pu compter sur l'assistance pour couvrir leurs besoins essentiels, que cette assistance soit fournie en nature (en République arabe syrienne) ou sous forme monétaire (dans les pays d'accueil des réfugiés). Cela a été rendu possible grâce à une approche professionnelle de la chaîne d'approvisionnement en République arabe syrienne et à l'introduction d'innovations technologiques dans la fourniture de l'assistance de type monétaire dans les pays d'accueil des réfugiés. Dans les deux cas, il est possible de tirer des enseignements qui seront utiles au PAM et à l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire.

L'assistance alimentaire générale et l'assistance axée sur les besoins essentiels ont permis d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs internes et de maintenir la sécurité alimentaire des bénéficiaires à un niveau acceptable même si la valeur des transferts a parfois été inférieure à celle prévue. Le PAM a également aidé à ouvrir l'accès humanitaire en République arabe syrienne, et a apporté d'importants avantages économiques et communiqué des connaissances techniques aux pays hôtes. L'assistance a été fournie conformément aux principes humanitaires internationaux, même si, du fait de l'ampleur considérable de l'intervention, le PAM a parfois eu des difficultés à mesurer et à assurer pleinement la neutralité et l'indépendance opérationnelle au niveau local.

L'égalité des sexes et les questions de protection n'ont pas reçu une attention suffisante. Les mécanismes de responsabilité à l'égard des populations touchées n'ont pas pleinement répondu aux préoccupations, besoins et attentes des bénéficiaires, en particulier en matière de communication avec les intéressés. De par l'ampleur exceptionnelle de l'intervention, le PAM n'a pas pu se faire une image précise des bénéficiaires.

L'évaluation soulève la question de savoir comment le PAM et l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire définissent une intervention humanitaire réussie, en particulier lorsque le défi consiste à mener une intervention de grande ampleur tout en répondant aux besoins des bénéficiaires. En ce qui concerne le PAM, les évaluateurs recommandent à l'institution d'accorder une place plus centrale aux préoccupations et aux attentes des bénéficiaires dans ses opérations. Ils préconisent de renforcer en priorité et immédiatement la responsabilité à l'égard des populations touchées ainsi que la prise en compte de la problématique hommes-femmes et des questions de protection, et d'améliorer l'adhésion aux principes humanitaires, en particulier au niveau local. À l'avenir, l'amélioration de la gestion des connaissances facilitera l'apprentissage et le transfert de connaissances. Le PAM devrait définir sa conception d'une intervention réussie et élaborer une déclaration de stratégie à l'échelle régionale fixant les buts à atteindre.

## Projet de décision\*

Le Conseil prend note du "Rapport succinct de l'évaluation de l'intervention régionale menée par le PAM face à la crise syrienne (janvier 2015-mars 2018)" (WFP/EB.2/2018/7-B) et de la réponse de la direction (WFP/EB.2/2018/7-B/Add.1), et invite le PAM à donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. Le Bureau de l'évaluation du PAM a demandé une évaluation indépendante de l'intervention menée par l'institution pour faire face à la crise régionale syrienne entre janvier 2015 et mars 2018. L'évaluation a porté sur les opérations du PAM en République arabe syrienne et dans cinq pays de la région concernés: l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban et la Turquie. Elle fait suite à une évaluation précédente couvrant la période allant de 2011 à 2014<sup>1</sup>.
2. L'évaluation s'est déroulée entre décembre 2017 et juin 2018. Elle a porté sur quatre questions:
  - Dans quelle mesure le PAM a-t-il maximisé l'utilisation des partenariats et des synergies pour améliorer son intervention?
  - L'intervention a-t-elle réussi à s'adapter aux besoins?
  - L'intervention a-t-elle été efficiente?
  - Quels ont été les résultats obtenus?
3. Compte tenu de l'instabilité et de l'évolution rapide de la situation, ainsi que du caractère sensible de la crise sur le plan politique, les évaluateurs ont procédé de manière très méthodique. Des données factuelles ont été recueillies aux niveaux national et régional de plusieurs façons:
  - examen de plus de 1 500 documents;

---

\* 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.

<sup>1</sup> L'évaluation a aussi été planifiée de manière à appuyer l'élaboration du programme de travail pour la République arabe syrienne en 2019-2020, notamment le plan stratégique de pays provisoire.

- entretiens et consultations avec 377 parties prenantes, dont 232 personnes en interne (personnel et direction du PAM) et 145 personnes de l'extérieur (représentants des gouvernements partenaires, des organismes des Nations Unies et des organismes donateurs, des partenaires coopérants et des prestataires de services financiers, du Conseil d'administration du PAM et du mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge);
  - 35 groupes de discussion mixtes et non mixtes: 9 groupes au Liban, 13 en Jordanie et 13 en République arabe syrienne, pour parler avec plus de 300 bénéficiaires des interventions du PAM;
  - entretiens avec 33 détaillants;
  - observation des activités et visites de magasins sous contrat avec le PAM, de camps et de sites d'activités au Liban, en Jordanie et en République arabe syrienne; et
  - analyse de la chaîne d'approvisionnement, de la problématique hommes-femmes, de la protection et des rapports coût-efficacité et coût-efficacité.
4. Un travail sur le terrain a été réalisé en Jordanie, au Liban et en République arabe syrienne. Des missions ont été menées en Turquie et au Bureau régional du PAM au Caire.
  5. La collecte et l'analyse des données ont été effectuées en tenant compte de la problématique hommes-femmes, et les questions éthiques ont également été prises en considération. Les données issues de différentes sources ont été recoupées pour vérifier la validité des constatations et des conclusions. Une réunion de validation avec le personnel du PAM participant à l'intervention a été organisée en juin 2018.
  6. L'évaluation avait pour but de tirer des enseignements de l'expérience et de rendre compte des opérations. Tout en étant axée sur les besoins, intérêts et priorités des populations touchées et de l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire, elle s'adressait avant tout aux bureaux de pays, au Bureau régional du Caire et à la direction du PAM.
  7. L'évaluation a été limitée par l'insuffisance des données disponibles pour mener une analyse rigoureuse du rapport coût-efficacité et par l'utilisation d'une seule étude sur documents en Iraq et en Égypte en raison du manque de temps et de ressources et du nombre relativement faible de bénéficiaires dans ces pays.

## Contexte

8. La crise régionale se déroule dans des pays à revenu intermédiaire et se caractérise par un conflit armé à grande échelle et des mouvements massifs de réfugiés. Elle comprend les événements qui se produisent en République arabe syrienne ainsi que leurs répercussions dans la région.
9. **En République arabe syrienne**, les hostilités se poursuivent en 2018. Malgré l'amélioration de l'accès humanitaire, la situation demeure extrêmement instable, et des déplacements internes de grande ampleur continuent. L'insécurité alimentaire et nutritionnelle est répandue: le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance alimentaire a augmenté, passant de 9 millions en 2017 à 10,5 millions en 2018, dont 6,5 millions sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë<sup>2</sup>.

---

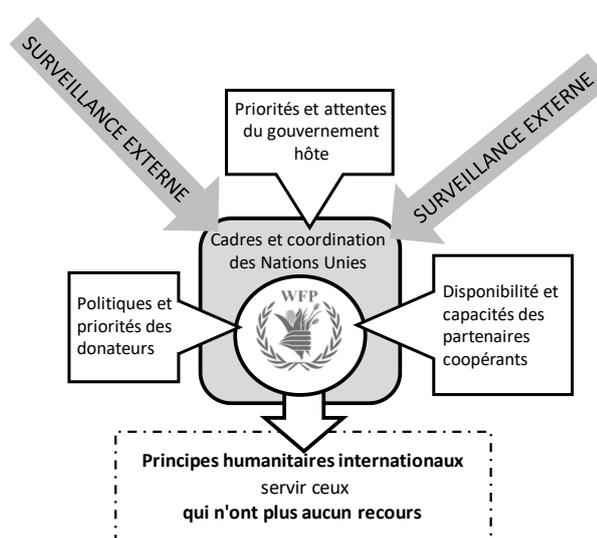
<sup>2</sup> Aperçu des besoins humanitaires en 2018.

10. **Répercussions dans la région:** les 5,6 millions de réfugiés enregistrés se répartissent principalement dans cinq pays d'accueil, où le nombre de bénéficiaires n'a guère évolué depuis 2015. Huit pour cent des réfugiés syriens vivent dans des camps organisés situés en Turquie, en Jordanie et en Iraq; le reste vit en milieu urbain ou périurbain. Le taux de pauvreté chez les réfugiés syriens est exceptionnellement élevé<sup>3</sup>; ces derniers doivent également faire face à différents environnements législatifs et administratifs dans les pays d'accueil.
11. La crise se traduit en particulier par des problèmes sur le plan de la protection, que ce soit à l'intérieur de la République arabe syrienne ou dans le reste de la région<sup>4</sup>. Les inégalités entre les sexes sont aussi l'un de ses aspects les plus marquants.

## Intervention du PAM

12. L'intervention du PAM s'est déroulée dans un contexte de fortes pressions et d'enjeux considérables. Dans un environnement instable, en évolution rapide et politiquement sensible, le PAM a dû agir conformément à son mandat pour servir les besoins humanitaires tout en respectant les principes humanitaires et les résolutions du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, en répondant aux attentes des gouvernements hôtes, en tenant compte des priorités des divers donateurs et en maintenant la cohérence avec l'ensemble de l'action des Nations Unies – le tout sous l'intense surveillance qui accompagne les crises fortement médiatisées (figure 1).

Figure 1: Pressions environnantes



Source: équipe d'évaluation

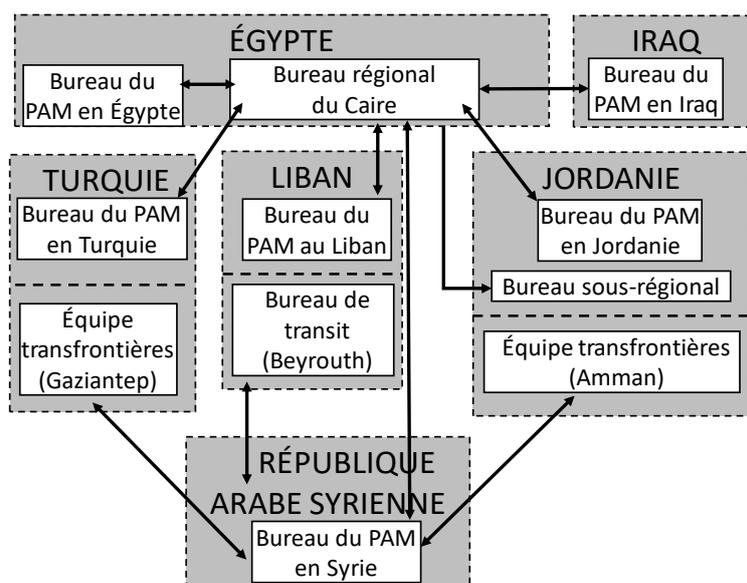
13. Les modalités adoptées par le PAM pour mettre en œuvre son intervention ont évolué depuis 2015. Le PAM est le seul organisme des Nations Unies à avoir appliqué le modèle organisationnel intitulé "Whole of Syria"<sup>5</sup> (Toute la Syrie). On trouvera à la figure 2 une représentation des bureaux du PAM participant actuellement à l'intervention ainsi que des relations de coopération qu'ils entretiennent entre eux.

<sup>3</sup> Portail d'information interorganisations sur l'intervention régionale en faveur des réfugiés syriens, disponible à l'adresse: <http://data.unhcr.org/syrianrefugees/regional.php>.

<sup>4</sup> Union européenne/Nations Unies (2018) Conférence de Bruxelles II – "Aide à apporter pour l'avenir de la Syrie et des pays de la région" (24 et 25 avril 2018) – Annexe du document - Situation en Syrie.

<sup>5</sup> Le modèle "Whole of Syria" comprend des centres de coordination à Damas, Amman et Gaziantep (voir l'explication et la figure 11 à l'annexe 7 du rapport d'évaluation complet).

Figure 2: Architecture de mise en œuvre

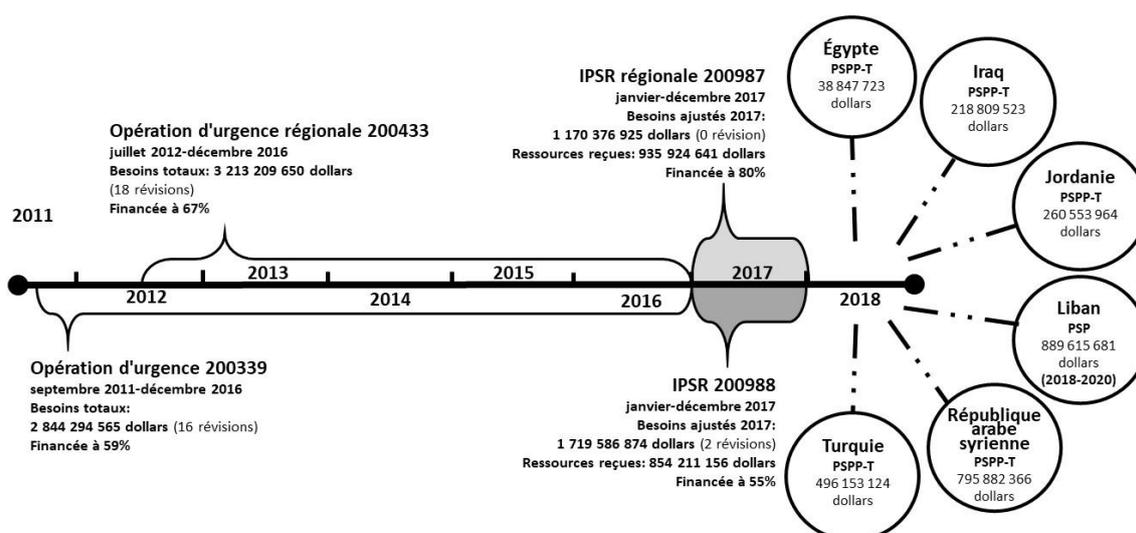


Source: Équipe d'évaluation, graphique réalisé à partir des descriptifs de projet du PAM et de travaux réalisés sur le terrain.

14. L'intervention régionale d'urgence, telle qu'illustrée à la figure 3, comprenait deux composantes:

- **République arabe syrienne:** l'opération d'urgence 200339 (2011), qui a été reconduite à l'occasion de 16 révisions, visait 4,5 millions de bénéficiaires en 2016. L'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) 200988 menée à partir de janvier 2017 devait venir en aide à 5,74 millions de bénéficiaires.
- **Pays d'accueil des réfugiés:** l'opération d'urgence 200433 (2012), qui a donné lieu à 18 révisions budgétaires, était destinée à 2,4 millions de bénéficiaires en 2016. L'IPSR régionale qui a pris le relais (200987) visait 3,54 millions de bénéficiaires<sup>6</sup>.

Figure 3: Calendrier du portefeuille d'opérations du PAM Syrie + 5



Source: Équipe d'évaluation, graphique réalisé à partir des descriptifs de projet du PAM et des documents de stratégie de pays.

<sup>6</sup> À partir de janvier 2018, en application de la feuille de route intégrée du PAM, les bureaux de pays ont soit adopté un plan stratégique de pays (Liban) soit un plan stratégique de pays provisoire (tous les autres pays, y compris la République arabe syrienne). Les plans établis pour l'Égypte et l'Irak comprennent des interventions en faveur des réfugiés syriens.

15. L'intervention est extrêmement vaste. Au cours de la période évaluée, elle représentait 18 pour cent de l'ensemble des dépenses du PAM prévues dans son programme de travail pour 2015-2017, les ressources totales nécessaires pour l'ensemble des opérations étant financées à hauteur de 65 pour cent pour les trois années considérées. La majeure partie des fonds a été apportée par cinq donateurs: l'Allemagne, le Canada, les États-Unis d'Amérique, le Royaume-Uni et l'Union européenne. Les dépenses moyennes annuelles se sont élevées à 1 milliard de dollars É.-U. Toutes opérations confondues, l'intervention visait à répondre aux besoins en assistance alimentaire de 7 millions de bénéficiaires en moyenne par an entre 2015 et 2017. Plus de 9 millions de personnes ont été ciblées en 2018.
16. L'activité principale a été l'assistance alimentaire générale (y compris l'assistance axée sur les besoins essentiels assurée au Liban et en Turquie), qui a représenté 82 pour cent de l'ensemble de l'assistance fournie de 2015 à 2017 dans les six pays couverts par l'intervention<sup>7</sup>. En République arabe syrienne, 98 pour cent de l'assistance alimentaire générale a été distribuée sous la forme de rations alimentaires, tandis que, dans les cinq pays d'accueil des réfugiés, 98 % de l'assistance a été assurée sous la forme de transferts de type monétaire. Les activités en faveur de la résilience<sup>8</sup>, de l'alimentation scolaire et de la nutrition menées en République arabe syrienne se sont développées après 2017 dans le cadre de l'IPSR, mais continuent de ne représenter qu'une petite partie de l'ensemble du portefeuille.
17. En République arabe syrienne, le PAM a fourni son assistance au moyen de trois mécanismes distincts: ses programmes habituels (uniquement sur le territoire de la République arabe syrienne), des opérations prévoyant le passage des lignes de front et des opérations transfrontalières.

## Constatations issues de l'évaluation

### Partenariats et synergies

18. Les évaluateurs ont constaté que, globalement, le PAM agissait en partenaire humanitaire consciencieux dans le cadre de l'intervention collective menée pour faire face à la crise.
19. **Partenariats avec les autres organismes des Nations Unies.** Le PAM a appliqué scrupuleusement les cadres stratégiques<sup>9</sup> relatifs à l'intervention, en particulier s'agissant des opérations destinées à sauver des vies. Il a effectué ses livraisons au-delà des frontières et des lignes de front dans les zones de la République arabe syrienne difficiles d'accès et assiégées tout en respectant le cadre fixé par les résolutions de l'Organisation des Nations Unies<sup>10</sup>.
20. Le PAM a joué un rôle moteur essentiel dans le mécanisme "Whole of Syria" des Nations Unies, en particulier au sein des modules de la sécurité alimentaire et de la logistique. Il a aussi grandement contribué aux instances de coordination à l'échelle nationale et régionale, telles que les groupes de travail et les secteurs investis dans la sécurité alimentaire qui se trouvent dans les pays d'accueil des réfugiés et le groupe de travail sur l'accès qui se trouve en République arabe syrienne et qui est dirigé par le Bureau de la coordination des affaires

---

<sup>7</sup> Proportion calculée en fonction du nombre prévu de bénéficiaires en 2015-2017, sur la base des données tirées des rapports normalisés sur les projets du PAM. Pourcentages annuels: 85 pour cent (2015), 84 pour cent (2016) et 77 pour cent (2017).

<sup>8</sup> Regroupent, dans l'évaluation, les activités Vivres pour la création d'avoirs et Vivres pour la formation ainsi que d'autres activités d'amélioration des moyens d'existence, conformément aux catégories établies par le PAM dans ses rapports internes et ses documents de programmation et aux catégories utilisées par le personnel et les donateurs interrogés aux fins de l'évaluation. Le concept de résilience est toutefois employé dans une acception plus large dans la région.

<sup>9</sup> Tels que les plans d'aide humanitaire pour la République arabe syrienne et l'Iraq et les plans régionaux en faveur des réfugiés et de la résilience destinés aux pays d'accueil des réfugiés.

<sup>10</sup> Résolution du Conseil de sécurité 2165 du 14 juillet 2014 (réaffirmée et renouvelée en partie dans la résolution 2393 du 19 décembre 2017).

humanitaires des Nations Unies. Les partenariats opérationnels noués dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition et de la résilience peuvent être développés.

21. Les relations avec certains organismes ont été mises à l'épreuve, notamment avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et en particulier en 2016 à la suite de la sélection par les donateurs du PAM comme principal partenaire des transferts de type monétaire. Cela a nui à l'esprit de partenariat pendant plusieurs mois. Les évaluateurs ont toutefois constaté que le rétablissement des relations était en cours.
22. **Partenariats avec les gouvernements.** Bien qu'il ait besoin de clarifier son rôle et ses avantages comparatifs au sein de l'intervention collective, le PAM a gagné le respect des partenaires gouvernementaux au fil du temps grâce, notamment, à la prise en compte, dans son action, des stratégies nationales d'intervention et au renforcement de la coordination des opérations depuis 2017 (voir l'encadré 1).

#### **Encadré 1: Mise en œuvre conjointe en Turquie**

En Turquie, le programme d'urgence de filets de protection sociale est mis en œuvre conjointement par le Ministère de la famille et des affaires sociales, la Direction générale de la gestion des migrations, la Direction générale de la population et de la citoyenneté, le Croissant-Rouge turc et le PAM. Sa coordination est assurée par la Direction des situations d'urgence. Une cellule de gestion conjointe est dirigée par le Croissant-Rouge turc et le PAM.

23. Les parties prenantes gouvernementales considèrent le PAM comme un partenaire capable et professionnel, bien qu'elles aient noté que l'organisation a eu du mal à s'adapter au contexte de crise dans des pays à revenu intermédiaire et qu'elles aient critiqué la forte rotation du personnel.
24. **Relations avec les partenaires coopérants.** L'éventail des partenaires coopérants du PAM s'est élargi au fil du temps, en particulier en ce qui concerne les activités de renforcement de la résilience<sup>11</sup>. Le PAM a également noué des partenariats avec davantage d'organisations locales. En République arabe syrienne, il a progressivement réduit sa dépendance à l'égard du Croissant-Rouge arabe syrien. Cela étant, le recours aux transferts de type monétaire assurés par l'intermédiaire des banques, des détaillants et des magasins dans les pays d'accueil des réfugiés a réduit la fréquence, la durée et la qualité des relations directes que les partenaires coopérants avaient avec les bénéficiaires. Bien que cette évolution ait été en partie rendue nécessaire par l'ampleur considérable de l'intervention, elle n'a pas été accueillie favorablement par les partenaires coopérants.
25. **Participation du secteur privé.** Le PAM a fait beaucoup appel au secteur privé et investi dans les capacités des détaillants et dans les réseaux afin d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires. Les modalités ont varié selon les pays, les commissions à régler pour les transferts de type monétaire n'étant, par exemple, pas les mêmes partout.
26. **Synergies internes.** Les évaluateurs ont jugé le modèle programmatique "Syrie+5" approprié pour la période 2015-2018. Ce modèle accordait une place distincte à la République arabe syrienne sur le plan stratégique et opérationnel et offrait un instrument indispensable de sensibilisation et de coordination à l'échelle régionale. Il n'a toutefois pas été un moteur efficace pour trouver des synergies régionales, le transfert de connaissances entre les pays ayant été limité. Le rôle du bureau régional et de son bureau sous-régional à Amman dans la fourniture aux bureaux de pays de directives et de conseils en matière de programmation a été flou.

<sup>11</sup> Rapport de l'évaluation de l'intervention lancée par le PAM pour faire face à la crise syrienne (2011-2014), PAM, 2015.

## Prise en compte des besoins

27. Les évaluateurs ont constaté que l'intervention a été le plus souvent conforme aux besoins des populations touchées. Les principales caractéristiques de l'évaluation à cet égard sont les suivantes:
28. **Base de données factuelles.** À la suite de l'évaluation précédente de l'intervention régionale<sup>12</sup>, le PAM a renforcé la base de données factuelles pour ses interventions. Ses analyses de la sécurité alimentaire de grande qualité et techniquement très au point ont été particulièrement utiles à l'intervention humanitaire collective. Les analyses de la problématique hommes-femmes, de la protection et des groupes vulnérables ont toutefois été inégales, et des lacunes ont été relevées dans les consultations menées avec les populations touchées. L'utilisation de données factuelles pour guider les programmes n'a pas non plus été systématique.
29. **Ciblage.** Comme il était recommandé dans l'évaluation de 2014-2015, le PAM a utilisé davantage le ciblage fondé sur la vulnérabilité, appliquant des méthodes rigoureuses et adaptées dans le cadre de l'assistance alimentaire générale et de l'assistance axée sur les besoins essentiels. Un ciblage géographique et démographique a été appliqué dans d'autres activités. Dans certains pays, pour des raisons différentes<sup>13</sup>, le PAM n'a pas pu se faire une image précise des bénéficiaires. Les populations d'accueil vulnérables ont été incluses en Jordanie et au Liban, conformément aux demandes des gouvernements nationaux.
30. **Classement des bénéficiaires par ordre de priorité.** Les déficits de financement ont amené le PAM à classer les bénéficiaires par ordre de priorité. Les critères retenus ont été clairement exposés et étaient fondés sur la vulnérabilité. Au Liban, par exemple, le PAM a introduit une formule d'évaluation indirecte des ressources sur dossiers en 2016, qui a permis de maintenir la valeur des transferts tout en donnant la priorité aux bénéficiaires appartenant aux catégories vulnérables.
31. **Pertinence des activités.** La plupart des activités du PAM ont été conformes aux besoins. L'absence d'autres formes de soutien des populations touchées a justifié le recours à l'assistance alimentaire générale. Le modèle d'approche axé sur les besoins essentiels appliqué en Turquie n'a pas reposé sur les arguments habituellement utilisés par le PAM pour justifier ses interventions, mais a été validé par les données relatives à la pauvreté. Les indicateurs nutritionnels médiocres ont justifié l'accent mis sur la nutrition dans le cadre des activités d'alimentation scolaire. Les activités de renforcement de la résilience ont toutefois été moins en phase avec les besoins, en raison d'une conception inadaptée, de calendriers serrés de conception et de mise en œuvre, de l'arrivée tardive des fonds et des délais brefs de décaissement. Certains bureaux de pays ont élaboré des modèles mieux adaptés au contexte, mais ces modèles n'ont pas été pleinement testés sur le plan conceptuel.
32. **Pertinence des modalités.** Les modalités ont été adaptées au contexte. Dans les pays d'accueil des réfugiés, les conditions se prêtaient à des transferts de type monétaire, notamment l'accès à des marchés qui fonctionnent, la présence de moyens techniques, des services bancaires réglementés et des infrastructures adéquates. En République arabe syrienne, on a encore besoin de données factuelles pour déterminer si la modalité est applicable, et il est probable que le développement des transferts de type monétaire se fera progressivement.
33. L'intervention a offert un terrain d'expérimentation de nouvelles méthodes de fourniture de l'assistance sous forme monétaire à grande échelle. Parmi les modalités testées, on citera les bons électroniques assortis de restrictions, la distribution d'espèces non assortie de

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Lois strictes de protection des données ou problèmes d'accès aux listes de partenaires coopérants, par exemple.

restrictions et le "choix" entre l'une ou l'autre de ces deux options. Le fait de laisser le choix aux bénéficiaires a été un moyen de respecter leurs préférences tout en préservant leur dignité et a permis au PAM d'atteindre ses objectifs en matière de sécurité alimentaire.

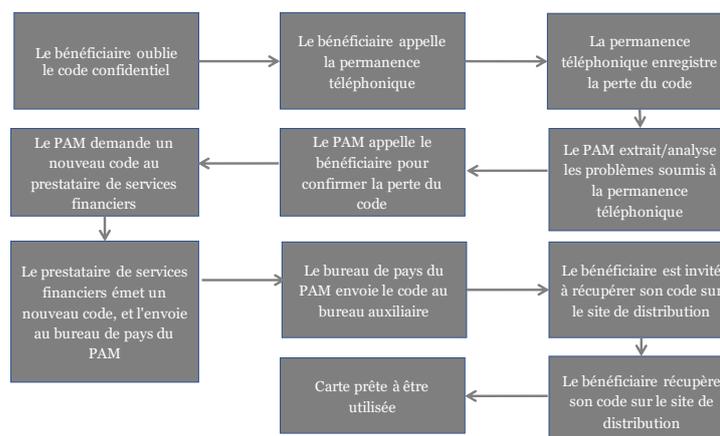
34. **Directives institutionnelles.** Certaines directives institutionnelles, notamment sur la résilience, se sont révélées inadaptées au contexte des pays à revenu intermédiaire. On ne disposait d'aucune directive sur les interventions de grande ampleur appuyées par des transferts monétaires ni sur les approches axées sur les besoins essentiels, et, dans ces domaines, les enseignements tirés de l'intervention ont guidé l'élaboration parallèle de directives institutionnelles du PAM. Une révision du concept de résilience a été engagée sous la conduite du bureau régional et avec l'appui du Siège.

## Efficiences

35. L'intervention a été particulièrement rapide et économique de façon générale.
36. **Degré d'opportunité.** Malgré les problèmes rencontrés sur le terrain en République arabe syrienne, il n'y a eu aucune rupture d'approvisionnement majeure (totale). Le PAM a réduit les délais de livraison, qui sont passés de quatre mois à tout juste 40 jours au cours de la période considérée. Il a également réussi à gérer la fin des approvisionnements au départ de la Turquie en décembre 2017 sans incidence sur les délais.

37. Dans le cadre des interventions appuyées par des transferts monétaires menées dans les pays d'accueil des réfugiés, la plupart des bénéficiaires enregistrés ont reçu des recharges mensuelles en temps utile. Une minorité de bénéficiaires vivant au Liban et en Jordanie ont connu les problèmes classiques liés aux cartes<sup>14</sup>, qui les ont empêchés d'accéder à l'assistance pendant un à trois mois (figure 4).

**Figure 4: Procédure d'obtention d'un nouveau code confidentiel au Liban**



Source: Équipe d'évaluation, d'après les entretiens menés avec le personnel du PAM et les partenaires coopérants.

38. D'autres activités ont subi des retards dus à des problèmes contextuels et opérationnels. Ainsi, le PAM a eu du mal à trouver des partenaires à même de mener des activités de renforcement de la résilience en Égypte, en Jordanie, au Liban et en République arabe syrienne.
39. Le rapport **coût-efficacité**<sup>15</sup> a été élevé aussi bien pour les livraisons en nature que pour les transferts monétaires. En République arabe syrienne, les principaux éléments de dépense des livraisons en nature ont été maintenus à un bas niveau. Dans les pays d'accueil des réfugiés, le PAM a progressivement réalisé des économies dans le cadre des transferts monétaires. Cela a notamment été rendu possible grâce aux partenariats performants noués avec des prestataires privés, aux accords de terrain conclus à des conditions

<sup>14</sup> Oubli du code confidentiel, perte de la carte, carte endommagée, etc.

<sup>15</sup> Les évaluateurs ont déterminé le rapport coût-efficacité à partir d'indicateurs de coût unitaire appliqués aux sommes versées ou aux quantités de produits alimentaires distribuées. On trouvera à l'annexe X du rapport d'évaluation complet une explication détaillée de la méthode employée.

avantageuses ainsi qu'à l'ampleur et à la durée des opérations du PAM, qui ont permis de faire des économies au fil du temps.

40. **Améliorations apportées aux opérations et innovations.** Le recours à une chaîne d'approvisionnement professionnelle en République arabe syrienne ainsi que les innovations technologiques introduites dans le cadre des transferts de type monétaire destinés aux réfugiés ont contribué au maintien de la cohérence et de la fiabilité de l'assistance fournie. Les enseignements tirés de ces expériences peuvent être utiles tant à l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire qu'au PAM lui-même (encadrés 2 et 3).

**Encadré 2: Chaîne d'approvisionnement en produits alimentaires en République arabe syrienne: améliorations apportées aux opérations**

- Utilisation d'accords de fourniture de produits alimentaires, qui comprenaient l'achat de quantités précises de vivres à un prix établi, les produits provenant directement des usines ou des entrepôts des fournisseurs.
- Utilisation d'accords à long terme avec les fournisseurs pour maintenir les dépenses à un bas niveau.
- Conditionnement réalisé en République arabe syrienne, à proximité des bénéficiaires.
- Diversification du marché du transport terrestre grâce à l'application d'un système tarifaire.
- Investissement dans des systèmes d'assurance de la qualité des aliments à la source.
- Amélioration de la gestion interne grâce à un groupe de travail chargé de la chaîne d'approvisionnement organisant des conférences téléphoniques hebdomadaires, à un tableau de bord de l'approvisionnement offrant une supervision en temps réel et à des systèmes internes reliant les dispositifs d'approvisionnement en amont et en aval.

**Encadré 3: Innovations introduites dans les transferts de type monétaire**

- Utilisation à grande échelle de la technologie de reconnaissance de l'iris dans les camps (conjointement avec le HCR) afin de vérifier l'identité des bénéficiaires à chaque transaction (Jordanie).
- Collaboration par l'intermédiaire d'une plateforme interorganisations et de cartes électroniques communes (Liban).
- Élaboration de stratégies de commercialisation pour favoriser les achats à grande échelle (Liban).
- Expérimentation de la technologie de la chaîne de blocs (Jordanie).
- Utilisation de la technologie pour générer presque en temps réel des données sur les transactions, de façon à permettre au PAM de suivre de près les tendances relatives aux achats et au commerce de détail (Jordanie, Liban).

## Résultats

41. L'assistance alimentaire générale et l'assistance axée sur les besoins essentiels ont permis d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs internes et de préserver la sécurité alimentaire des bénéficiaires même si la valeur de transfert des droits à prestation a parfois été inférieure à celle prévue. D'autres domaines d'activité ont aussi bénéficié d'améliorations.
42. Les évaluateurs ont constaté que le suivi des résultats a été plus méthodique et plus rigoureux pendant l'intervention qu'au cours de la période couverte par l'évaluation précédente (2014-2015). En particulier, le suivi des effets directs obtenus en matière de sécurité alimentaire a permis d'obtenir des éléments d'information réguliers et cohérents concernant l'incidence des activités du PAM.

43. **Sécurité alimentaire.** Le PAM a régulièrement atteint ou dépassé le nombre prévu de bénéficiaires (tableau 1).

<b>TABLEAU 1: NOMBRE EFFECTIF TOTAL DE BÉNÉFICIAIRES ET QUANTITÉ EFFECTIVE TOTALE OU MONTANT EFFECTIF TOTAL DES TRANSFERTS EN NATURE ET DE TYPE MONÉTAIRE, PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS POUR LES SIX PAYS (2015-2017)</b>					
	<b>Nombre effectif de bénéficiaires par rapport aux prévisions</b>			<b>Quantité effective/montant effectif des transferts par rapport aux prévisions</b>	
	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>	<b>En nature (en tonnes)</b>	<b>De type monétaire (en dollars)</b>
2015	103%	104%	104%	64%	55%
2016	96%	108%	102%	80%	77%
<b>2017</b>	<b>96%</b>	<b>105%</b>	<b>100%</b>	<b>56%</b>	<b>81%</b>

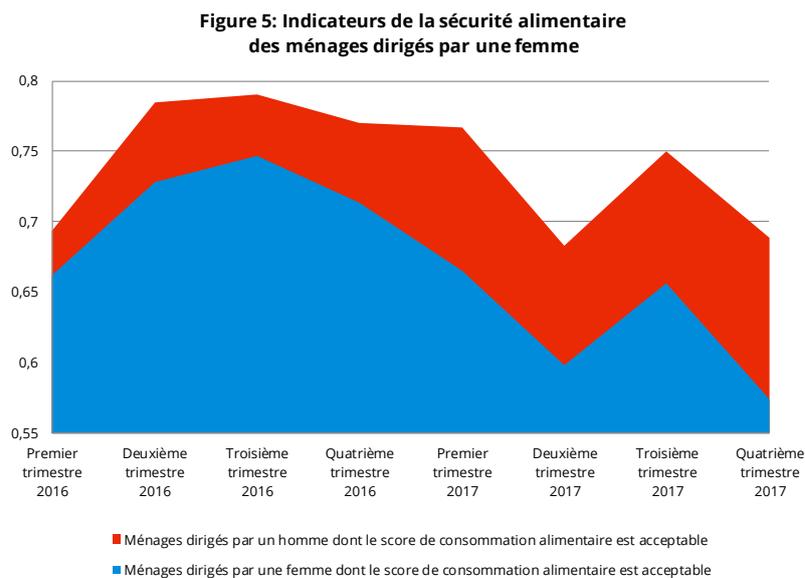
Source: Rapports normalisés sur les projets (2015-2017).

44. Du fait des déficits de financement, toutefois, le PAM n'a pas pu mener à bien l'ensemble des transferts prévus en faveur des bénéficiaires. Il a fourni environ les deux tiers de la quantité prévue de produits alimentaires entre 2015 et 2017 (tout en atteignant des quantités supérieures lorsque les ressources le permettaient) et une proportion similaire de transferts de type monétaire.
45. Le niveau des scores de consommation alimentaire et de diversité alimentaire chez les bénéficiaires du PAM ont aussi été maintenus, contrairement à ceux des non-bénéficiaires, tandis que le recours à des stratégies de survie préjudiciables a été réduit. Les indicateurs de la sécurité alimentaire ont accusé un net recul lorsque l'assistance a été réduite (notamment faute de financement).
46. Les gains ont été plus mitigés dans d'autres domaines d'activité. En 2017, cependant, les activités de renforcement de la résilience ont contribué à améliorer la sécurité alimentaire en Jordanie et en République arabe syrienne, tout comme les activités d'alimentation scolaire au Liban et en République arabe syrienne.
47. **Résultats supplémentaires.** Les évaluateurs ont constaté les bons résultats relatifs à l'élargissement de l'accès humanitaire, qui a généré des avantages économiques pour les pays hôtes et permis de partager des connaissances techniques avec les gouvernements partenaires. Exemples:
- Le PAM tiré parti de sa relation de respect mutuel avec les autorités nationales pour aider à ouvrir l'accès humanitaire à différentes zones de la République arabe syrienne. Le PAM a été salué pour la générosité dont il a fait preuve en partageant ses convois et ses couloirs aériens afin d'acheminer les fournitures humanitaires d'autres organismes des Nations Unies.
  - Dans les pays d'accueil des réfugiés, les grands volumes de transferts de type monétaire et d'autres dépenses du PAM ont apporté des contributions considérables sur le plan économique. Près de 1 milliard de dollars<sup>16</sup> ont été injectés dans les économies locales en 2017, ce qui a eu des effets multiplicateurs.

<sup>16</sup> D'après des sources de données internes du PAM, les chiffres comprenant la valeur des transferts aux bénéficiaires, les achats locaux et régionaux de produits alimentaires et d'autres dépenses effectuées par le PAM pendant l'intervention.

- Le PAM a partagé ses connaissances en matière de nutrition, d'évaluation des besoins et de suivi avec des partenaires nationaux, en particulier en République arabe syrienne, au Liban et en Turquie.
48. Les contributions en faveur de la cohésion sociale ont été variables. Les activités du PAM ont parfois contribué à réduire les tensions, par exemple lorsque les communautés d'accueil ont été incluses dans les activités de renforcement de la résilience. Dans certains cas, en revanche, l'assistance sous forme monétaire a accentué les tensions sociales existantes entre les communautés de réfugiés et les communautés d'accueil.
49. **Principes humanitaires internationaux.** Malgré les difficultés rencontrées sur le terrain, l'assistance du PAM a été assurée conformément aux principes humanitaires internationaux. Plusieurs facteurs y ont contribué: application d'un ciblage fondé sur les besoins; élargissement de l'éventail des partenaires coopérants; respect des résolutions de l'Organisation des Nations Unies concernant l'aide apportée à travers les lignes de front; conduite d'évaluations rigoureuses de la vulnérabilité; et classement des groupes vulnérables par ordre de priorité. En République arabe syrienne, le PAM a trouvé un juste équilibre entre, d'une part, le maintien des relations nécessaires pour faciliter les livraisons et, de l'autre, les activités de sensibilisation visant à ouvrir le plus possible l'accès humanitaire. Cependant, de par l'ampleur considérable de l'intervention, le PAM a eu des difficultés à mesurer et à assurer pleinement la neutralité et l'indépendance opérationnelle au niveau local.
50. L'intervention a mis en évidence les choix opérationnels complexes auxquels le personnel a dû faire face, notamment pour concilier les priorités des donateurs, les exigences des gouvernements nationaux et le respect du mandat du PAM dans un environnement opérationnel soumis à de fortes pressions. Ces choix ont parfois été difficiles pour le personnel technique qui n'avait jusqu'ici pas encore eu l'occasion de mener une intervention politiquement sensible dans des pays à revenu intermédiaire, où les gouvernements nationaux prennent en main l'assistance internationale fournie sur leur territoire. Ils ont aussi été compliqués pour les partenaires coopérants, qui ne connaissaient pas toujours bien les principes humanitaires. Les évaluateurs ont observé, chez les membres du personnel et les partenaires du PAM, une "méconnaissance" des principes à appliquer sur le plan pratique dans les interventions humanitaires.
51. **Problématique hommes-femmes.** Les évaluateurs ont constaté que le "passage à la vitesse supérieure" promis dans la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et le plan d'action du PAM concernant la problématique hommes-femmes ne s'était pas concrétisé au cours de l'intervention. La portée et la qualité des plans d'action concernant la problématique hommes-femmes ont été variables; les ressources humaines et financières ont été insuffisantes; les réseaux de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes ont été incohérents; et l'attention accordée par la direction a été limitée. Malgré l'engagement énoncé dans la politique en matière de problématique hommes-femmes visant la parité des effectifs, y compris au sein de la haute direction, les hauts responsables chargés de l'intervention étaient en grande majorité des hommes.

52. Les indicateurs ont fait apparaître que les ménages dirigés par une femme<sup>17</sup> bénéficiant de l'assistance du PAM étaient davantage exposés à l'insécurité alimentaire que ceux dirigés par un homme, et que l'écart se creusait de manière manifeste. L'intervention n'a toutefois pas été modifiée pour adapter la valeur des transferts aux ménages dirigés par une femme, et aucune autre mesure n'a été prise pour combler cet écart.



53. **Protection.** Dans sa politique en matière de protection humanitaire de 2012<sup>18</sup>, le PAM s'engage à "concevoir et exécuter des activités d'assistance alimentaire et d'appui aux moyens de subsistance qui n'accroissent en rien les risques pesant sur la sécurité des populations bénéficiaires touchées par une crise". Dans le cadre des opérations menées en République arabe syrienne et en Turquie, l'attention portée dernièrement aux problèmes de protection a été supérieure à celle accordée dans les autres pays touchés. Globalement, toutefois, les effectifs affectés à la protection – tout comme ceux destinés à la prise en compte de la problématique hommes-femmes – ont été limités, et la question n'a guère été développée dans les documents de planification. En revanche, la question de la protection a été traitée dans les programmes, principalement par l'intermédiaire des systèmes d'orientation du HCR.
54. Les données institutionnelles habituelles du PAM accordent peu de place aux préoccupations liées à la protection. Les bénéficiaires ont toutefois rapporté divers problèmes à ce sujet. Le personnel du PAM au niveau local a admis disposer de peu d'informations sur ces problèmes.
55. **Responsabilité à l'égard des populations touchées.** La stratégie en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées de 2016 engage le PAM à "veiller à ce que les processus et les décisions ayant trait à la conception, à l'exécution et au suivi et à l'évaluation des programmes tiennent compte de leur point de vue"<sup>19</sup>. Or, peu de membres du personnel ont été affectés spécifiquement à cette tâche, et les mécanismes de remontée d'informations en place destinés aux bénéficiaires ont été insuffisants. Conjugué à la réduction des relations directes entre les bénéficiaires et les partenaires coopérants, ce problème s'est traduit par une protection incomplète de la dignité des bénéficiaires, et le principe consistant à "ne pas nuire", qui fait partie intégrante de la responsabilité à l'égard des populations touchées, n'a pas été pleinement respecté.

<sup>17</sup> Données fondées sur les prescriptions minimales du PAM en matière de suivi; chef de ménage fourni à titre indicatif faute d'échantillon représentatif.

<sup>18</sup> Politique du PAM en matière de protection humanitaire (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

<sup>19</sup> PAM. 2017. *WFP's Strategy for Accountability to Affected Populations*.

56. En particulier, plusieurs lacunes ont été relevées dans les communications:
- non-communication de la durée de l'assistance (compte tenu des incertitudes de financement), ce qui a suscité des inquiétudes chez les bénéficiaires, et la crainte de ne plus recevoir d'assistance;
  - mauvaise information sur les raisons justifiant le classement des bénéficiaires par ordre de priorité et le ciblage, ce qui a contrarié les partenaires coopérants et inquiété les bénéficiaires;
  - non-communication des critères d'octroi de l'assistance en Iraq, en Turquie et au Liban par crainte d'une éventuelle utilisation à mauvais escient; et
  - communication impersonnelle et mécanismes inadéquats de remontée d'informations de la part des bénéficiaires du fait de l'ampleur considérable de l'intervention, qui a amené le PAM à recourir à des méthodes telles que les messages SMS et WhatsApp et les permanences téléphoniques dans les pays d'accueil des réfugiés. Ces méthodes n'ont pas donné satisfaction aux bénéficiaires, qui ont éprouvé des difficultés pour accéder aux permanences téléphoniques et qui ont été choqués par les décisions sur l'établissement des priorités communiquées par ces voies.
57. **Gains durables.** Bien que l'assistance alimentaire générale et l'assistance axée sur les besoins essentiels visaient avant tout à maintenir et à améliorer la sécurité alimentaire des bénéficiaires, les activités du PAM en faveur de la résilience avaient aussi pour but de réduire la dépendance à l'égard de l'assistance humanitaire et d'accroître l'autonomie. Ces activités n'ont toutefois pas débouché sur des moyens d'existence ou une autonomie durables, comme cela était prévu dans les IPSR. L'intégration dans les filets de protection sociale s'est heurtée à des obstacles pratiques et politiques.
58. Le PAM a adopté une gestion des risques éprouvée et efficace, qui a donné lieu à des procédures rigoureuses et à de nombreux audits internes et externes. Cela étant, les plans d'urgence destinés à faire face aux éventuels déficits de financement n'ont pas été entièrement mis en place, même au niveau du bureau régional.
59. Vision 2020, le principal cadre stratégique régional destiné à l'intervention, définit des objectifs opérationnels et non des directives stratégiques claires. Le personnel ne s'est pas non plus pleinement approprié ce cadre en interne. Le PAM a toutefois commencé à planifier la suite des événements, par exemple en tenant des réunions consacrées à l'organisation des rapatriements.

## Conclusions

60. Globalement, les évaluateurs ont constaté que le PAM avait mené une intervention particulièrement efficace, professionnelle et techniquement très au point pour faire face à la crise régionale syrienne de janvier 2015 à mars 2018. L'intervention a été menée de haute lutte, et a dû faire face à des besoins humanitaires d'une ampleur sans précédent dans des environnements politiquement sensibles. En l'absence de directives institutionnelles adaptées au contexte, ou par manque d'expériences comparables, l'intervention s'est en grande partie frayée son propre chemin à travers la crise.
61. Malgré les problèmes rencontrés en cours de route, le PAM a agi en partenaire humanitaire consciencieux dans le cadre de l'intervention collective. Il a réussi à se frayer un chemin sur certains terrains d'opérations politiquement sensibles afin de nouer des relations de respect mutuel avec les gouvernements hôtes.

62. Grâce à son assistance alimentaire générale et à son assistance axée sur les besoins essentiels, le PAM est venu en aide à des millions de personnes démunies en innovant et en s'adaptant, en expérimentant de nouvelles méthodes et, lorsque cela était nécessaire, en dirigeant les opérations au nom de la communauté d'aide humanitaire. Les opérations du PAM, en particulier ses opérations d'assistance sous forme monétaire, ont aussi atteint une ampleur et une complexité technologique sans précédent dans l'histoire de l'aide humanitaire, tout en étant particulièrement rapides et économiques.
63. Les partenaires donateurs ont accordé une grande confiance au PAM en le choisissant pour mener une intervention humanitaire complexe. Cependant, dans certains domaines comme la résilience et les transferts de type monétaire, le PAM n'a pas bénéficié d'un appui pleinement cohésif.
64. Selon ses propres dires, et aussi selon ceux de nombre de ses bailleurs de fonds, le PAM a su monter en puissance pour relever les défis posés par la crise. Ses réalisations sont à la hauteur de ses aptitudes techniques dans un contexte d'urgence extrêmement complexe. Cela étant, les évaluateurs ont constaté que, pour répondre aux besoins à grande échelle, les ressources du PAM et l'énergie déployée au niveau institutionnel ont été en grande partie axées sur le côté de l'offre de l'intervention – sur la mise en œuvre. Cela s'est fait aux dépens de l'attention portée aux préoccupations soulevées du côté de la demande et a créé des "angles morts", de sorte que le PAM n'a pas pu se faire une image précise des bénéficiaires.
65. Parmi ces angles morts, on citera la problématique hommes-femmes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, trois domaines qui ont pâti d'un manque d'effectifs et d'une attention insuffisante sur le plan de la gestion et des programmes, en particulier en matière de communication avec les populations bénéficiaires. Les choix opérationnels complexes auxquels a dû faire face le personnel au cours de l'intervention auraient bénéficié d'une analyse politique fine plus cohérente. À l'avenir, l'intervention peut aussi être améliorée en renforçant l'apprentissage et le transfert de connaissances et en exposant clairement la conception que le PAM se fait d'une intervention réussie à l'échelle régionale.
66. Les constatations des évaluateurs soulèvent une question centrale pour le PAM et le système d'aide humanitaire plus généralement. Si l'on cherche à répondre à l'ampleur des besoins tout en ménageant les sensibilités, à quoi juge-t-on une intervention réussie? Pour le PAM, les données recueillies semblent indiquer que les besoins, les préoccupations et les attentes des bénéficiaires doivent prendre une place plus centrale dans les interventions futures. Cela implique de renforcer les modes de communication, d'améliorer les mécanismes de retour d'informations bidirectionnels et d'avoir une idée claire des besoins et des préoccupations des bénéficiaires à travers les partenaires.

## Recommandations

67. Les recommandations visent à améliorer les aspects qualitatifs de l'intervention du PAM, en gardant à l'esprit la nécessité de placer les bénéficiaires au centre de l'intervention. Elles préconisent également quelques mesures à prendre lors de la prochaine phase de l'intervention, à mesure que la crise évolue.

Quoi?	Comment? (mise en application)	Qui? (entité responsable)	D'ici quand? (achèvement)
<b>Immédiatement: Classer par ordre de priorité les questions soulevées du côté de la demande</b>			
<p><b>1. Renforcer les capacités et les systèmes en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées</b></p> <p><i>Bureau régional du Caire (avec l'appui du Siège)</i></p> <p>a) Désigner des membres du personnel qui seront spécifiquement chargés de s'acquitter de la responsabilité à l'égard des populations touchées (et leur donner les moyens dont ils ont besoin le cas échéant), en affectant des ressources au renforcement des capacités et/ou à la prise en compte systématique de ces questions.</p> <p>b) Examiner les mécanismes actuels de responsabilité à l'égard des populations touchées dans les bureaux de pays pour guider l'élaboration de stratégies, et faire des suggestions d'amélioration.</p> <p><i>Bureaux de pays</i></p> <p>a) Affecter des membres du personnel et des ressources à la prise en compte systématique de la responsabilité à l'égard des populations touchées, et donner aux intéressés les moyens de mettre en place et d'appuyer un réseau de coordonnateurs présents sur le terrain;</p> <p>b) Communiquer une déclaration de stratégie claire définissant les mesures envisagées pour:</p> <p>i) informer correctement les bénéficiaires sur leurs droits et les mécanismes de réclamation et de remontée d'informations; et</p> <p>ii) améliorer les modes de communication avec les populations touchées à partir des meilleures pratiques en la matière.</p> <p>Parmi les mesures possibles, on citera: l'organisation de réunions régulières de retour d'informations avec les partenaires coopérants et l'établissement des comptes rendus correspondants; le dialogue et les mécanismes de remontée d'informations de la part des bénéficiaires dans le cadre de systèmes et de protocoles de suivi par contact direct avec ces derniers; et l'établissement de liens solides pour qu'il soit tenu compte des constatations issues du suivi dans les fonctions de prise de décisions relatives aux programmes.</p>	<p><b>1. Renforcer les capacités et les systèmes en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées</b></p> <p><i>Bureau régional du Caire (avec l'appui du Siège)</i></p> <p>a) Désigner des membres du personnel qui seront spécifiquement chargés de s'acquitter de la responsabilité à l'égard des populations touchées (et leur donner les moyens dont ils ont besoin le cas échéant), en affectant des ressources au renforcement des capacités et/ou à la prise en compte systématique de ces questions.</p> <p>b) Examiner les mécanismes actuels de responsabilité à l'égard des populations touchées dans les bureaux de pays pour guider l'élaboration de stratégies, et faire des suggestions d'amélioration.</p> <p><i>Bureaux de pays</i></p> <p>a) Affecter des membres du personnel et des ressources à la prise en compte systématique de la responsabilité à l'égard des populations touchées, et donner aux intéressés les moyens de mettre en place et d'appuyer un réseau de coordonnateurs présents sur le terrain;</p> <p>b) Communiquer une déclaration de stratégie claire définissant les mesures envisagées pour:</p> <p>i) informer correctement les bénéficiaires sur leurs droits et les mécanismes de réclamation et de remontée d'informations; et</p> <p>ii) améliorer les modes de communication avec les populations touchées à partir des meilleures pratiques en la matière.</p> <p>Parmi les mesures possibles, on citera: l'organisation de réunions régulières de retour d'informations avec les partenaires coopérants et l'établissement des comptes rendus correspondants; le dialogue et les mécanismes de remontée d'informations de la part des bénéficiaires dans le cadre de systèmes et de protocoles de suivi par contact direct avec ces derniers; et l'établissement de liens solides pour qu'il soit tenu compte des constatations issues du suivi dans les fonctions de prise de décisions relatives aux programmes.</p>	<p>Bureau régional du Caire</p> <p>Avec l'appui de la Division des ressources humaines, de la Division des politiques et des programmes et de l'Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><i>Tous les bureaux de pays</i></p> <p>Avec l'appui du Bureau régional du Caire, de la Division des ressources humaines et de la Division des politiques et des programmes, y compris de l'Unité des situations d'urgence et de transition</p>	<p>D'ici à la fin du deuxième trimestre de 2019</p> <p>D'ici à la fin du deuxième trimestre de 2019</p>

Quoi?	Comment? (mise en application)	Qui? (entité responsable)	D'ici quand? (achèvement)
<b>2. Accorder une place centrale à la problématique hommes-femmes</b>			
<i>Bureau régional du Caire</i>			
a)	Affecter des membres du personnel et des ressources au niveau du Bureau régional du Caire afin de tenir compte de manière systématique de la problématique hommes-femmes dans l'intervention.	Bureau régional du Caire	D'ici à la fin du
b)	Assurer/continuer d'assurer les formations régulières obligatoires en matière de problématique hommes-femmes à l'intention de l'ensemble des membres du personnel et de la direction du Bureau régional du Caire.	Avec l'appui du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	deuxième trimestre de 2019
<i>Bureaux de pays</i>			
a)	Désigner des membres du personnel (et leur donner les moyens dont ils ont besoin le cas échéant) et affecter des ressources au niveau des bureaux de pays afin d'assurer une prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes.	<i>Tous les bureaux de pays</i>	D'ici à la fin du
b)	Assurer des formations sur la problématique hommes-femmes à l'intention du personnel des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires du PAM pour veiller à ce que cette problématique soit prise en considération et traitée.	Avec l'appui du Bureau régional du Caire et du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	deuxième trimestre de 2019
c)	Actualiser les plans d'action des bureaux de pays en matière de problématique hommes-femmes afin qu'ils répondent aux normes fixées dans la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et le plan d'action du PAM concernant la problématique hommes-femmes <sup>1</sup> .		
d)	Analyser les données disponibles sur les questions relatives aux disparités entre les sexes et utiliser les résultats pour élaborer des interventions tenant compte de la problématique hommes-femmes.		
<i>Siège/Bureau régional du Caire</i>			
a)	À l'occasion des prochaines réaffectations, chercher à obtenir une représentation équilibrée des sexes dans le cadre de la sélection du personnel.	Comité de réaffectation et Directeur exécutif, avec l'appui de la Division des ressources humaines	D'ici à la fin du premier trimestre de 2019

<sup>1</sup> Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes: *De la parole aux actes* (WFP/EB.1/2016/4-B).

Quoi?	Comment? (mise en application)	Qui? (entité responsable)	D'ici quand? (achèvement)
<b>3. Renforcer la protection</b>			
<i>Siège</i>			
a)	Compte tenu du caractère limité des indicateurs institutionnels du PAM en matière de protection, envisager leur révision en s'appuyant sur des ressources existantes telles que les indicateurs établis par le module mondial de la protection.	Division de la gestion et du suivi de la performance	D'ici à la fin du premier trimestre de 2019
<i>Bureau régional du Caire</i>			
a)	Désigner des membres du personnel (et leur donner les moyens dont ils ont besoin le cas échéant) et affecter des ressources au niveau du Bureau régional du Caire afin d'assurer une prise en compte systématique de la protection.	<i>Bureau régional du Caire</i> Avec l'appui de la Division des politiques et des programmes et de la Division des ressources humaines	D'ici à la fin du deuxième trimestre de 2019
b)	Assurer des formations régulières en matière de protection à l'intention de l'ensemble des membres du personnel et de la direction du Bureau régional du Caire.		
<i>Bureaux de pays</i>			
a)	Désigner des membres du personnel (et leur donner les moyens dont ils ont besoin le cas échéant) et affecter des ressources pour veiller à ce que la protection soit prise en compte de manière systématique dans chaque bureau de pays.	<i>Tous les bureaux de pays</i> Avec l'appui de la Division des politiques et des programmes et de l'Unité des situations d'urgence et de transition	D'ici à la fin du deuxième trimestre de 2019
b)	Assurer des formations sur la protection à l'intention du personnel des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires du PAM pour veiller à ce que les questions de protection soient prises en considération et traitées.		
c)	Élaborer, au niveau des bureaux de pays, des déclarations sur la protection afin de définir une vision claire et des stratégies en la matière.		
d)	Analyser les données disponibles sur les questions de protection liées à l'intervention et utiliser les résultats pour élaborer des interventions appropriées.		
<b>Immédiatement: Améliorer l'adhésion aux principes humanitaires</b>			
<b>4. Renforcer les capacités nécessaires pour améliorer l'adhésion aux principes humanitaires</b>			
<i>Bureaux de pays</i>			
a)	Dispenser à l'ensemble du personnel une formation sur les principes humanitaires, la protection et la prise de décisions dans des environnements opérationnels complexes (fortement politisés), en particulier au niveau local.	<i>Tous les bureaux de pays</i> Avec l'appui du Bureau régional du Caire, de la Division des politiques et des programmes, de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, de la Division de la préparation aux situations	D'ici à la fin du deuxième trimestre de 2019 (et de manière
b)	Mener, avec les membres du personnel, des entretiens de retour d'informations portant sur la situation sur le terrain afin de tirer des enseignements de l'expérience acquise lors de l'intervention.		

Quoi?	Comment? (mise en application)	Qui? (entité responsable)	D'ici quand? (achèvement)
c)	Fournir des orientations ciblées et contextuelles à l'ensemble des membres du personnel et des consultants à leur arrivée, notamment des informations sur la dynamique politique locale.	d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise et de la Division des ressources humaines	continue par la suite)
d)	Former les partenaires coopérants et les prestataires de services financiers au respect des principes humanitaires dans le contexte local.		
<b>Préparer l'avenir</b>			
<b>5. Améliorer la gestion des connaissances</b> Élaborer une stratégie d'apprentissage et de transfert de connaissances dirigée par le Bureau régional du Caire au service de l'intervention. Domaines clés à aborder: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Approches techniques des transferts de type monétaire</li> <li>b) Ciblage et classement des bénéficiaires par ordre de priorité</li> <li>c) Résilience</li> </ul>		Bureau régional du Caire Avec l'appui de la Division des politiques et des programmes, de tous les bureaux de pays et du bureau sous-régional	D'ici à la fin de l'année 2018
<b>6. Définir ce qu'on entend par réussite – élaborer une vision claire</b> Mieux intégrer la dimension régionale de l'intervention dans l'environnement des plans stratégiques de pays (PSP), s'appuyer sur la Vision 2020 et sur les différents objectifs fixés dans les PSP pour élaborer une déclaration de stratégie globale définissant les buts à atteindre. Cette déclaration devrait: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Exposer clairement la façon dont le PAM conçoit la réussite de l'intervention à l'échelle régionale.</li> <li>b) Placer le bénéficiaire au centre de l'intervention, en répondant à la diversité des situations, des besoins et des priorités.</li> <li>c) Exposer – au-delà des objectifs opérationnels fixés dans les PSP – les intentions stratégiques de l'intervention au niveau régional: gestion des rapatriés; soutien en faveur du renforcement de systèmes nationaux de protection sociale et de filets de sécurité; coordination et partenariats futurs; programmes à grande échelle de renforcement de la résilience; mécanismes de coordination interne planifiés; et place accordée à la responsabilité à l'égard des populations touchées, à l'égalité des sexes et à la protection.</li> <li>d) Établir des scénarios potentiels d'intervention et répertorier les options d'intervention.</li> <li>e) Être liée à une planification réaliste des ressources et aux plans de financement d'urgence associés.</li> <li>f) S'accompagner d'un plan de sensibilisation à l'intention des donateurs, axé sur le coût que représente l'ajustement de la portée et de la taille de l'intervention, notamment s'agissant des activités de renforcement de la résilience et de l'intégration de la responsabilité à l'égard des populations touchées/de la problématique hommes-femmes/de la protection.</li> </ul>		Bureau régional du Caire, avec la contribution des bureaux de pays et du bureau sous-régional, et avec l'appui de la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions et de la Division des politiques et des programmes, y compris le Service chargé du programme d'exécution directe et des unités telles que l'Unité chargée de la création d'avoirs et des moyens d'existence, l'Unité des situations d'urgence et de transition, l'Unité chargée des filets de sécurité et de la protection sociale et le Service de l'alimentation scolaire	D'ici à la fin du premier trimestre de 2019

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition