



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 16-20 novembre 2020

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 3 novembre 2020	WFP/EB.2/2020/6-B/Rev.1*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
* Nouvelle parution pour raisons techniques le 11 novembre 2020	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 du plan stratégique provisoire pour la République démocratique du Congo (2018-2020)**

### **Résumé**

Une évaluation du plan stratégique de pays provisoire établi pour la République démocratique du Congo pour 2018-2020 a été réalisée en octobre 2019 et mars 2020. Elle portait sur la stratégie, les interventions et les systèmes du PAM pour la période allant de 2017 à 2019. Sur la base d'une approche axée sur l'utilisation et de nature consultative, l'évaluation a répondu aux deux objectifs consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage. Elle a en outre servi de référence pour l'établissement du nouveau plan stratégique de pays pour la République démocratique du Congo.

Pendant la période 2018-2019, le PAM a développé avec succès ses activités d'assistance d'urgence en réponse à la multiplication des crises, dans un environnement physique et dans un contexte social et institutionnel extrêmement complexes. Les zones touchées par un conflit ou d'autres chocs graves ont été correctement ciblées pour l'assistance alimentaire, mais compte tenu des déficits de financement et des retards enregistrés, on a parfois dû réduire la taille des rations pour venir en aide à un nombre croissant de bénéficiaires ciblés. L'appui à la nutrition s'est concentré principalement sur le traitement de la malnutrition aiguë modérée, tandis que le montant des ressources allouées à la prévention de la malnutrition a diminué. Une augmentation notable des financements disponibles a permis d'étendre la portée des interventions axées sur la résilience, certaines étant menées en lien avec un programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale qui est en phase d'expansion. Le PAM a également apporté un appui efficace aux chaînes d'approvisionnement et aux systèmes de télécommunication associés à l'action humanitaire. Le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies a lui aussi bien fonctionné.

*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, la révision de la version originale du présent rapport par les services d'édition a été limitée et il se peut donc que certaines formulations ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.*

---

### **Coordonnateurs responsables:**

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

M. M. Carbon  
Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation  
Tél.: 066513-4272

---

Certaines mesures essentielles ont été mises en place pour renforcer la protection des groupes de population ciblés par le PAM, mais il n'a pas été procédé à une analyse des risques, à un suivi ou à l'établissement d'un budget à cette fin. Les efforts axés sur la responsabilité à l'égard des populations touchées ont également été accentués, mais bien souvent, les réclamations n'ont pas été traitées en temps voulu. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été bien intégrées aux activités axées sur la résilience, ce qui se traduira probablement par une amélioration de la situation socioéconomique des femmes, mais les personnes malades ou handicapées ont souvent été laissées de côté dans le cadre de ces activités.

Le PAM s'est constamment efforcé de fournir l'assistance en temps voulu, mais ses programmes ont pâti d'importants retards sur le terrain, avec parfois de graves conséquences pour les personnes touchées. Le coût de la distribution de vivres et celui des transferts de type monétaire ont été comparables aux coûts enregistrés dans des pays présentant des conditions tout aussi difficiles.

Le plan stratégique de pays provisoire n'a pas entraîné de modification notable des partenariats du PAM. Celui-ci n'a pas entretenu de relations politiques solides avec le Gouvernement et la collaboration nouée avec les partenaires coopérants aurait pu être de nature plus stratégique. Le plan stratégique de pays provisoire a servi au PAM de cadre de référence unique pour le dialogue avec les donateurs, qui ont octroyé des financements à la mesure de l'accroissement des besoins. Toutefois, la part préaffectée de ces ressources est demeurée importante, ce qui a limité la souplesse avec laquelle le PAM pouvait agir, tout comme sa capacité à réagir rapidement.

Les opérations du PAM en République démocratique du Congo sont extrêmement décentralisées et les systèmes de suivi et de communication de l'information sont tels qu'ils ne permettent pas de prendre des décisions efficaces ni de dûment adapter l'action menée sur la base de données concrètes. Des mesures sont actuellement prises pour renforcer la capacité du personnel et les processus en place aux fins de l'amélioration de la gestion des risques considérables en matière de fraude et de sécurité auxquels les opérations sont exposées.

En résumé, grâce à la solidité de ses moyens en matière d'évaluations, d'assistance alimentaire, de chaînes d'approvisionnement et de collecte de fonds, le PAM a été en mesure de faire face aux situations d'urgence qui se sont succédé à une fréquence accrue dans le pays, mais les besoins grandissants d'assistance alimentaire n'ont été que partiellement satisfaits en raison de difficultés de financement. Parfois, compte tenu de l'ampleur des activités à mener et de la situation sur place, les opérations du PAM ont été au bord de la rupture en raison d'un déficit de personnel et de systèmes de suivi interne et de gestion des risques insuffisants. Il serait aussi possible de nouer plus de partenariats stratégiques pour mieux intégrer résilience et consolidation de la paix aux activités d'assistance menées par le PAM; celui-ci serait ainsi mieux à même d'aider à remédier aux vulnérabilités structurelles qui existent dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition en République démocratique du Congo.

Trois recommandations stratégiques et trois recommandations opérationnelles ont été formulées à l'issue de l'évaluation. Les deux premières concernent le positionnement stratégique du PAM dans le pays: il devrait rester le chef de file de l'assistance alimentaire d'urgence, rôle primordial, mais aussi aider plus résolument à remédier aux vulnérabilités structurelles. À cette fin, une troisième recommandation est formulée, à savoir que le PAM agisse de manière plus stratégique auprès des donateurs, du Gouvernement et des partenaires coopérants. Les recommandations opérationnelles sont les suivantes: le PAM devrait accorder davantage d'attention aux enjeux importants qui intéressent l'ensemble des interventions, à savoir le suivi et l'évaluation et le contrôle des risques, l'équité du traitement des femmes et des hommes, la protection des personnes et de l'environnement, la prise en compte des conflits et la responsabilité à l'égard des populations touchées.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique provisoire pour la République démocratique du Congo (2018-2020) (WFP/EB.2/2020/6-B/Rev.1) et de la réponse de la direction (WFP/EB.2/2020/6-B/Add.1), et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays provisoire (PSPP) pour la République démocratique du Congo a été réalisée entre octobre 2019 et mars 2020 et portait sur la stratégie, les interventions et les systèmes du PAM mis en œuvre pendant la période 2017-2019. Elle a répondu aux deux objectifs consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage – il s'agissait de mesurer les résultats effectivement obtenus à l'aune des plans arrêtés, tout en offrant des possibilités de tirer des enseignements aux niveaux national, régional et institutionnel. Les résultats de l'évaluation ont servi de référence pour l'établissement du nouveau plan stratégique de pays (PSP) pour la République démocratique du Congo.
2. L'approche retenue était axée sur l'utilisation et de nature consultative. Au cours de la phase initiale de l'évaluation, l'équipe qui en était chargée a déterminé quatre domaines thématiques présentant un intérêt particulier pour le pays et qui ont servi de lignes directrices pour chacune des questions prévues dans le cadre de l'évaluation: l'adaptation du PAM aux conditions extrêmes régnant dans le pays; l'intégration des interventions du PAM selon l'axe "action humanitaire-développement-paix"; l'établissement de priorités et le ciblage; et les partenariats stratégiques.
3. La principale mission d'évaluation menée en République démocratique du Congo s'est déroulée sur une période de trois semaines et demie, en novembre et décembre 2019. Des entretiens ont eu lieu avec diverses parties prenantes dans la capitale et des visites sur le terrain ont été menées pendant deux semaines dans les zones d'intervention du PAM. Une enquête locale succincte a également été réalisée dans le but de déterminer quelle était la perception des résultats obtenus par le PAM en matière de ciblage et de responsabilité à l'égard des populations touchées. Les constatations et recommandations issues de l'évaluation ont fait l'objet d'un débat interne au PAM dans le cadre d'un atelier en ligne tenu en mars 2020.
4. L'évaluation s'est concentrée sur les aspects des programmes liés à la problématique hommes-femmes: on a pris en compte les biais culturels, respecté l'équilibre entre femmes et hommes parmi les répondants à l'enquête, établi le contact avec des groupes de femmes et de filles bénéficiaires et analysé les résultats obtenus selon le point de vue des femmes. Parmi les difficultés rencontrées, quelques incohérences ont été relevées d'une province à l'autre s'agissant des données relatives aux effets directs, des modifications ont été apportées à la présentation des informations communiquées au fil de la période couverte par l'évaluation, et l'accès à certains sites et activités a été limité en raison de problèmes de sécurité et de restrictions imposées aux déplacements en raison du virus Ebola. Toutefois, des données adéquates ont été recueillies et un nombre suffisant de sites a été visité, ce qui a permis d'obtenir les renseignements voulus au sujet de l'ensemble des thèmes, interventions et processus prioritaires.

### Contexte

5. La République démocratique du Congo est le deuxième plus grand pays d'Afrique par la taille; dotée de ressources naturelles abondantes et d'une population jeune et très diversifiée, elle compte quelque 84 millions d'habitants, nombre qui devrait doubler au cours des 20 prochaines années. L'agriculture emploie 70 pour cent de la population et représente 40 pour cent du produit intérieur brut (PIB). En dépit de conditions naturelles très favorables à l'agriculture, la vaste majorité des exploitants pratiquent l'agriculture de subsistance et la République démocratique du Congo enregistre un déficit vivrier. Plusieurs décennies de mauvaise gouvernance et d'ingérence étrangère ont créé des situations de fragilité partout dans le pays: institutions dysfonctionnelles, corruption généralisée,

infrastructure publique fortement détériorée et services publics lacunaires, conflits et actes de violence récurrents liés pour la plupart aux ressources naturelles, mouvements forcés de populations, flambées de maladies, accès limité aux terres agricoles et aux marchés et accès humanitaire restreint.

6. Les conflits congolais ont débuté en 1996 et ont entraîné une crise prolongée qui compte aujourd'hui parmi les plus dévastatrices que le monde connaisse. En dépit de plusieurs accords de paix, les répercussions de cycles intermittents de conflit violent persistent dans les provinces orientales. Les conflits intercommunautaires et interethniques sont également fréquents et le nombre de personnes déplacées a augmenté régulièrement pour atteindre aujourd'hui 4,5 millions d'individus. Quelque 0,9 million de Congolais ont fui la République démocratique du Congo, cependant qu'environ 0,5 million de personnes y trouvaient refuge pour échapper à la violence qui faisait rage dans des pays voisins. Depuis le début de 2018, le pays a fait face à deux flambées d'Ebola distinctes, la première dans la province de l'Équateur, la seconde dans les provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri. La plus récente est de loin la plus grave qui ait jamais été enregistrée dans le pays et une situation d'urgence de santé publique de portée internationale a été déclarée par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). En 2019, le pays a également connu des flambées de rougeole et de choléra.
7. Dans ce contexte, les indicateurs relatifs au développement demeurent extrêmement défavorables; en 2019, à l'aune de l'indice de développement humain, la République démocratique du Congo était classée 179<sup>ème</sup> sur 189 pays (tableau 1). On estime que 76,6 pour cent de la population vivent avec moins de 1,90 dollar É.-U. par jour. En 2019, 15,6 millions de personnes, dont 4,6 millions d'enfants, relevaient de la phase 3 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC) ou d'une phase encore plus élevée (crise ou famine). Vingt-sept millions de personnes supplémentaires relevaient de la phase 2 (stress). Le retard de croissance touchait 43 pour cent des enfants de moins de 5 ans, 8 pour cent d'entre eux souffraient d'émaciation et 22 pour cent d'insuffisance pondérale. Les déplacés et les rapatriés touchés par le conflit armé sont les groupes les plus touchés par l'insécurité alimentaire aiguë.

<b>TABEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES</b>			
	<b>Indicateur</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
1	Population totale (1)	81 398 764	84 068 091 (2018)
2	PIB par habitant (PPA en dollars) (1)	888,6	932,1 (2018)
3	Population urbaine en pourcentage de la population totale (1)	43,88	44,46 (2018)
4	Score et rang occupé selon l'indice de développement humain (2)	0,435 (176 <sup>ème</sup> sur 188) (2016)	0,459 (179 <sup>ème</sup> sur 189)
5	Population < seuil de pauvreté en PPA (1,90 dollar par jour) (%) (2)	77,1 (2016)	76,6
6	Population souffrant de pauvreté multidimensionnelle grave (%) (2)	72,5 (2016)	74,0
7	Espérance de vie à la naissance (2)	59,1 (2016)	60,4
8	Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'un retard de croissance (2)	42,6 (2010–2015)	42,7 (2010–2016)
9	Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes) (2)	693 (2016)	693
10	Prévalence du VIH (pourcentage de la population âgée de 15 à 49 ans)	0,8 (2016)	0,7 (2018)

<b>TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES</b>			
	<b>Indicateur</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
11	Indice d'inégalité de genre (2)	0,663 (153 <sup>ème</sup> sur 160)	0,655 (156 <sup>ème</sup> sur 160)
12	Pourcentage de la population âgée de 25 ans et plus ayant suivi au moins des études secondaires (2)	Femmes: 14,5 Hommes: 35,0 (2005-2015)	Femmes: 36,7 Hommes: 65,8 (2010-2018)
13	Taux de participation à la population active (pourcentage de la population totale âgée de 15 ans et plus) (2)	Femmes et filles: 70,5 Hommes et garçons: 71,8	Femmes et filles: 60,8 Hommes et garçons: 66,5

PPA: parité de pouvoir d'achat.

Sources: (1) Banque mondiale; (2) Rapports sur le développement humain et mises à jour statistiques (2016-2019).

### **Plan stratégique de pays provisoire pour la République démocratique du Congo**

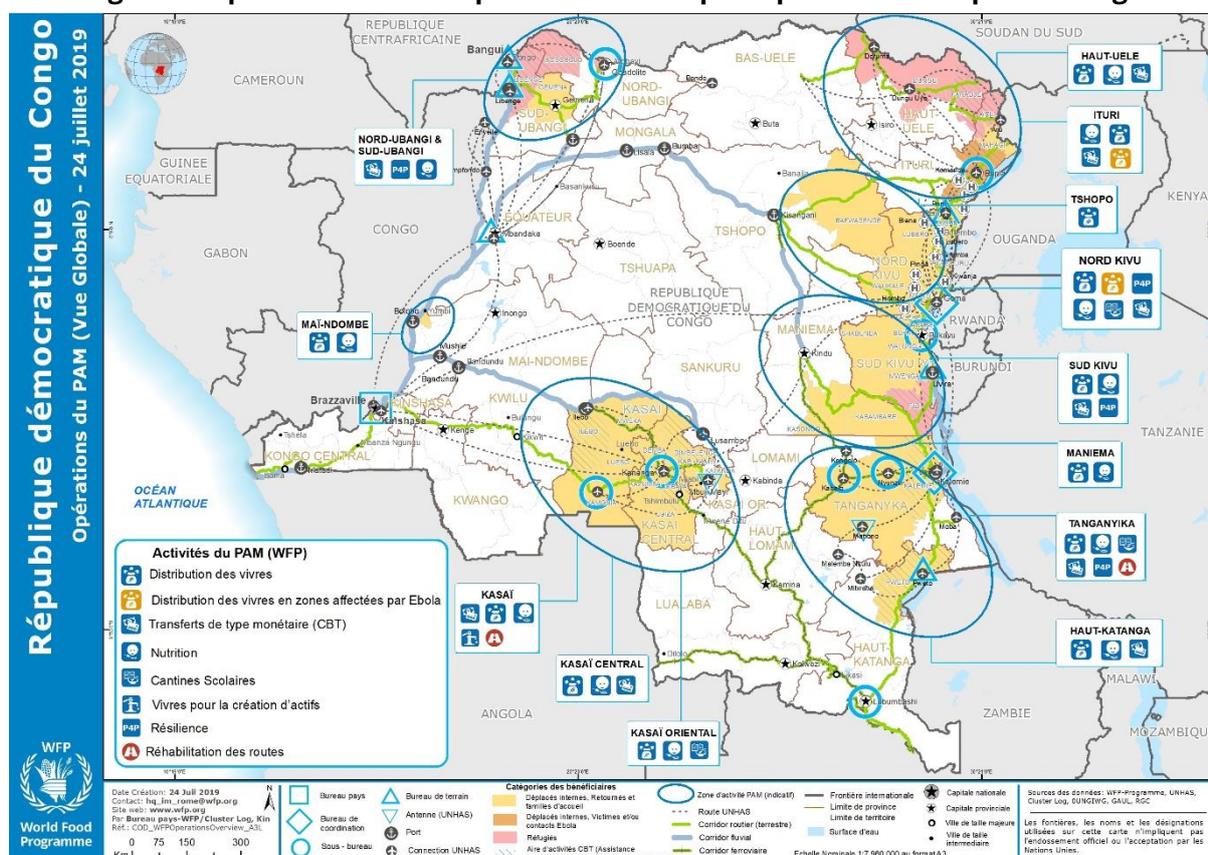
8. Avant l'établissement du PSPP, les axes principaux de l'appui fourni par le PAM étaient la prestation d'une assistance alimentaire aux victimes de conflits armés et à d'autres groupes vulnérables, ainsi que le soutien logistique à l'intention des organismes humanitaires. Compte tenu de l'évolution de la situation politique, il a été décidé qu'un PSP complet serait précédé d'un PSPP couvrant la période 2018-2020, qui ne comprendrait aucune réorientation stratégique majeure. Le PSPP a pour objectif la réalisation des cinq effets directs stratégiques présentés au tableau 2.

<b>TABLEAU 2: EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES DÉFINIS POUR LE PLAN STRATÉGIQUE PROVISOIRE POUR LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO</b>		
<b>Effet direct stratégique</b>	<b>Pourcentage du total</b>	
	<b>Montant initial du budget (% du total)</b>	<b>Révision budgétaire n° 5 (% du total)</b>
1: Les populations en situation d'insécurité alimentaire ciblées qui sont touchées par un choc sont en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires essentiels en période de crise	66	59
2: D'ici à 2020, l'état nutritionnel des populations vulnérables en situation d'insécurité alimentaire vivant dans des zones touchées par un conflit ou un choc s'améliore, conformément aux protocoles nationaux	7	22
3: D'ici à 2020, les petits exploitants et les communautés vulnérables vivant dans des zones ciblées et sujettes aux crises, en particulier dans l'est du pays, améliorent leurs moyens d'existence productifs ainsi que leur sécurité alimentaire et leur résilience	9	8
4: D'ici à 2020, les institutions nationales voient leurs capacités renforcées pour ce qui est de réduire l'insécurité alimentaire et la malnutrition ainsi que de faire face aux chocs	1	1
5: D'ici à 2020, la communauté humanitaire est en mesure de faire face aux chocs grâce à des partenariats stratégiques	16	10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sources: PSPP pour la République démocratique du Congo (2018-2020) et révision n° 5 du PSPP pour la République démocratique du Congo.

9. Dans le PSPP initial, il était prévu de venir en aide à 6,7 millions de bénéficiaires sur trois ans pour un budget total de quelque 723 millions de dollars. Le budget a été révisé à la hausse cinq fois en 2018 et en 2019 pour tenir compte de l'accroissement des besoins résultant de la détérioration de la situation humanitaire, ce qui a porté le budget total à 1,19 milliard de dollars, et le nombre de bénéficiaires prévus a presque doublé, pour atteindre 11,7 millions. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le PAM a reçu des fonds de 24 donateurs, au premier rang desquels les États-Unis d'Amérique, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et l'Allemagne.
10. En 2019, le PAM est intervenu dans 10 des 26 provinces du pays (figure 1). Outre le bureau de pays à Kinshasa, il disposait de 19 bureaux de section et bureaux auxiliaires dans le pays, employant 643 personnes.

**Figure 1. Opérations menées par le PAM en République démocratique du Congo**



Source: PAM, 2019.

## Constatations issues de l'évaluation

**Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM?**

### *Pertinence et adaptabilité sur le plan stratégique*

11. Principalement inspiré des objectifs de développement durable, le PSPP était correctement aligné sur les politiques et objectifs nationaux. Les interventions du PAM ont été pertinentes compte tenu des divers besoins des groupes cibles, tels que définis dans le descriptif du PSPP. La plupart des activités menées par le PAM l'ont été en réponse aux situations d'urgence et aux besoins chroniques de la population souffrant d'insécurité alimentaire, qui avaient été déterminés au MOYEN d'évaluations locales de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité. Certes, il n'a pas toujours été possible de répondre aux besoins en raison de

l'absence de ressources fournies dans les délais voulus, ce qui a conduit à une réduction des rations alimentaires et des transferts de type monétaire ainsi qu'à la mise en œuvre de cycles de distribution de courte durée, l'objectif étant de venir en aide au plus grand nombre possible de bénéficiaires ciblés. Le PAM s'est bien adapté à l'évolution des besoins, s'agissant par exemple du traitement de la malnutrition.

12. La capacité reconnue du PAM en matière d'évaluation, de chaînes d'approvisionnement humanitaire et de prestation de services communs lui a donné un avantage relatif de taille pour cibler et fournir l'assistance avec rapidité et à l'échelle voulue dans des conditions très difficiles. Le PAM a également montré qu'il pouvait demeurer souple et faire face à de nouvelles crises, comme en a témoigné son intervention face à la crise liée au virus Ebola. Toutefois, cette flexibilité dépendait dans une large mesure de l'appui des donateurs.

#### ***Alignement sur d'autres activités du système des Nations Unies, dans un souci d'harmonisation***

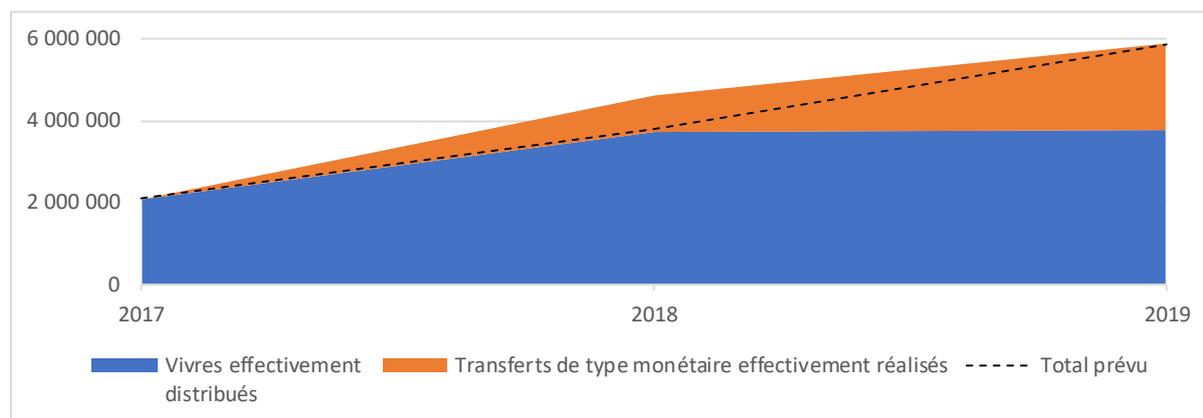
13. Les interventions du PAM procédaient du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (devenu caduc en 2017), du bilan commun de pays de 2019 et du plan d'action humanitaire pour 2017-2019. Plusieurs dispositifs éprouvés assurent la cohérence de l'action menée, d'une part, par les organismes des Nations Unies et, d'autre part, au gré du système des modules d'action groupée, qui facilitent les échanges d'information et la coordination. Le PAM entretient un partenariat solide avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), qui est en cours de renforcement pour ce qui est de la programmation des activités axées sur la résilience. Les partenariats de longue date avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) sont clairement balisés, et il demeure possible de renforcer le partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Quant au Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), ses rotations sont essentielles pour la communauté humanitaire et indispensables dans le cadre de la riposte au virus Ebola.

#### **Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays provisoire?**

##### ***Obtention des produits et contribution aux effets directs***

14. Au fil de la période couverte par l'évaluation, le nombre de bénéficiaires d'une assistance a augmenté régulièrement et s'est établi à quelque 90 pour cent de la cible fixée. Toutefois, la mesure dans laquelle le nombre prévu de bénéficiaires et les effets directs correspondants ont été atteints a varié en fonction de l'effet direct stratégique concerné. La grande majorité des bénéficiaires secourus l'ont été au titre de l'effet direct stratégique 1, consistant pour le PAM à fournir une assistance alimentaire (en nature et, de plus en plus souvent, sous la forme de transferts de type monétaire) aux personnes touchées par un conflit ou d'autres crises (figure 2). Toutefois, le montant total de la valeur des transferts de type monétaire et la quantité de produits alimentaires distribués ont été nettement inférieurs aux prévisions, car il a fallu réduire certaines rations pour venir en aide à un nombre de bénéficiaires ciblés en augmentation. La sécurité alimentaire s'est améliorée dans les zones où les tensions s'apaisaient mais a continué de se détériorer dans celles qui étaient touchées par un conflit ou d'autres chocs, comme Ebola, bien que l'assistance prêtée par le PAM ait très probablement freiné cette détérioration. Au cours de la période considérée, le nombre d'établissements scolaires recevant un appui du PAM sous la forme d'alimentation scolaire, principalement dans les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire et les conflits, a notablement augmenté.

**Figure 2. Nombre de personnes touchées par un conflit ou d'autres chocs ayant reçu une assistance alimentaire non assortie de conditions**



Sources: Les données relatives à 2017 proviennent du rapport annuel par pays pour 2018, celles qui portent sur 2018 et 2019 de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET).

15. Au titre de l'effet direct stratégique 2 (sur la nutrition), on a mis l'accent sur la supplémentation alimentaire ciblée pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée et, entre 2018 et 2019, on a observé une amélioration notable de l'assistance fournie à ce titre aux bénéficiaires ciblés. Du fait du manque de financements reçus en temps voulu et des difficultés logistiques rencontrées, le nombre de bénéficiaires des activités de prévention de la malnutrition aiguë et chronique prévoyant une supplémentation alimentaire généralisée a été notablement inférieur aux prévisions, et ce de manière systématique. Les données provenant des centres de santé semblent indiquer que, dans toutes les provinces, l'efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée a été bien supérieure aux normes Sphère minimales.
16. Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM a prêté une assistance technique aux organisations de petits exploitants agricoles grâce à des initiatives Achats au service du progrès, Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et Assistance alimentaire pour la formation à la nutrition. En raison de la priorité accordée à l'assistance d'urgence, le nombre de bénéficiaires des activités axées sur la résilience a été inférieur aux prévisions, bien qu'une augmentation notable des financements ait permis de développer ces activités et d'accroître le nombre de bénéficiaires au fil de la période couverte par l'évaluation. Les organisations d'agriculteurs ayant reçu un appui étaient principalement féminines et en lien avec des initiatives d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Le programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale a pâti d'un déficit de financement et l'ampleur des activités menées à ce titre a été fortement réduite jusqu'en 2019, lorsque le regain d'appui des donateurs a permis au PAM de développer de nouveau ce programme. En 2019, les activités 3A ont augmenté de façon substantielle, d'où un renforcement de la résilience à long terme grâce à l'amélioration de l'infrastructure et de l'accès aux marchés, cependant que les besoins immédiats en matière de sécurité alimentaire étaient satisfaits.
17. Pour atteindre l'effet direct stratégique 4, le PAM s'est employé à renforcer la capacité du Gouvernement en matière de protection sociale, de nutrition, de sécurité alimentaire, de préparation aux situations d'urgence, de réduction des risques de catastrophe et d'analyses fondées sur des données factuelles. En raison du manque de ressources, ces activités ont été limitées à la formation de fonctionnaires au suivi de la sécurité alimentaire et à l'alerte rapide et, dans le Nord-Kivu, à la préparation aux catastrophes.
18. Les principales activités menées au titre de l'effet direct stratégique 5 ont été la prestation d'un appui technique en matière de logistique au moyen de plateformes de coordination et de gestion de l'information, ainsi que de services de transport assurés par l'UNHAS. Le PAM a appuyé les chaînes d'approvisionnement humanitaire et les télécommunications de

manière efficace, en assurant la direction du module de la logistique et en fournissant des services de transport et d'entreposage, mais aussi, jusqu'en octobre 2018, en dirigeant le module des communications d'urgence. En 2018 et 2019, les résultats obtenus par l'UNHAS ont été satisfaisants, ce qui a prouvé qu'il pouvait faire montre d'une souplesse essentielle en transposant à plus grande échelle les services fournis en réponse à la situation d'urgence liée au virus Ebola.

### ***Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées***

19. D'une manière générale, les principes humanitaires ont été bien respectés dans le cadre des interventions menées par le PAM. La protection est certes une priorité croissante pour lui et des mesures clés ont été mises en place pour renforcer la protection des groupes de populations cibles, mais l'évaluation a fait ressortir le manque d'analyse des risques, de suivi et de ressources à cette fin. La responsabilité à l'égard des populations touchées est désormais mieux appliquée, mais la remontée de l'information et les réclamations n'ont pas fait l'objet d'un suivi ou n'ont pas été traitées en temps voulu de manière systématique. Les mécanismes de réclamation utilisés étaient imparfaits, et soit les populations touchées n'étaient pas au courant de leur existence, soit elles hésitaient à y avoir recours. Toutefois, des mesures ont déjà été prises pour remédier à certaines de ces lacunes.

### ***Égalité des sexes et autonomisation des femmes***

20. Il est considéré comme fondamental de remédier aux inégalités entre les sexes et à la violence sexiste pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition en République démocratique du Congo, or le PSPP ne reposait pas sur une analyse exhaustive de la problématique hommes-femmes au niveau national. Certes, il en a été tenu compte pour les transferts de vivres et de type monétaire, sachant que les femmes étaient choisies de préférence comme bénéficiaires sur les listes de distribution, mais cela n'a pas suffi à infléchir la dynamique femmes-hommes. Bien que les interventions menées aient ciblé un nombre légèrement plus élevé de femmes que d'hommes, la proportion de femmes qui en ont bénéficié par rapport aux cibles fixées a été régulièrement inférieure à celle des hommes et a diminué pour s'établir à 77 pour cent en 2019. Toutefois, la problématique a été mieux intégrée dans les activités portant sur la résilience, considérées comme plus susceptibles que d'autres interventions d'améliorer la situation sociale et économique des femmes au niveau local et au sein des ménages.

### ***Durabilité et convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix (approche du triple lien)***

21. Dans le souci de contribuer à la durabilité, le PAM a mis en œuvre de très nombreuses activités de renforcement des capacités visant à instaurer au niveau national les moyens voulus pour assurer les évaluations de la sécurité alimentaire. Dans le cadre de certains programmes, l'assistance alimentaire assortie de conditions a permis au PAM de se positionner plus ou moins à la confluence des trois impératifs que sont l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix (figure 3). Toutefois, pour ce qui est de ce dernier objectif, les activités menées n'ont pu l'être que localement et n'étaient pas explicitement intégrées dans une stratégie. Bien souvent, les stratégies de retrait mises en œuvre pour accompagner le passage, sur le plan local, de formes d'assistance dépourvues de conditions à des formes d'assistance qui en étaient assorties n'ont pas été définies clairement. Quant au suivi des bénéficiaires et à l'appui qui leur a été apporté dans le prolongement des situations d'urgence, ils n'ont pas été suffisants pour renforcer leur résilience ou réduire leur dépendance vis-à-vis de l'aide d'urgence sur le long terme. L'impératif de durabilité environnementale n'a quasiment pas été pris en compte dans le PSPP, et il est nécessaire de renforcer les compétences techniques existantes en matière de recensement et d'atténuation des risques environnementaux.

**Figure 3: Assistance fournie par le PAM selon l'approche du triple lien en République démocratique du Congo**



Source: Évaluation du PSPP.

**Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits escomptés et à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays provisoire?**

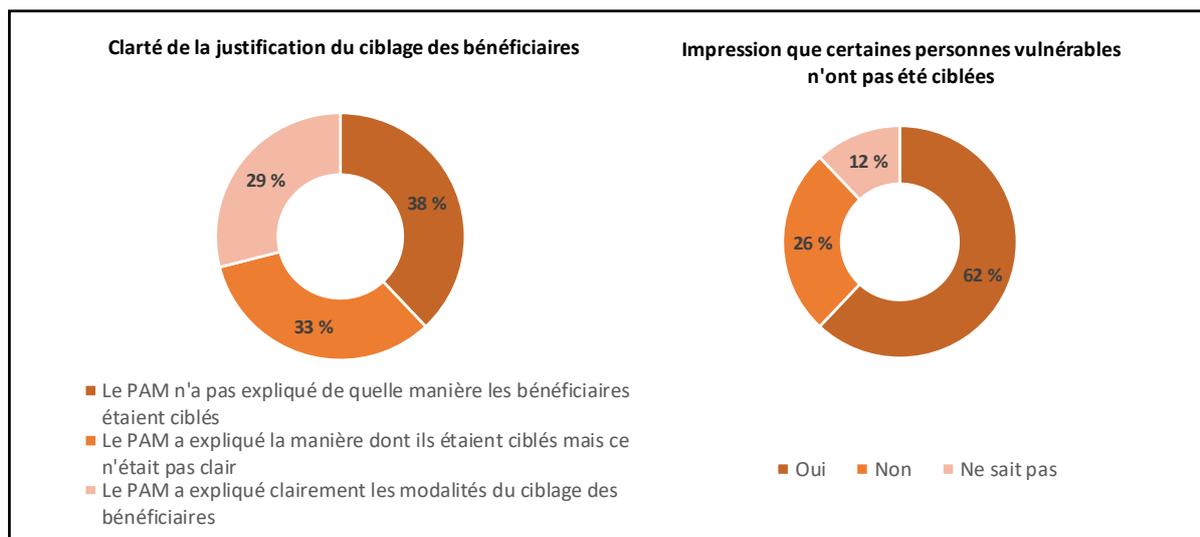
#### ***Respect des délais impartis***

22. En dépit d'efforts soutenus pour que l'assistance soit prêtée en temps opportun, l'exécution des programmes du PAM a été entravée par d'importants retards sur le terrain, imputés à l'expansion rapide des opérations dans un environnement particulièrement difficile, aux délais nécessaires pour obtenir des ressources financières (financement pluriannuel restreint, négociations prolongées avec les donateurs), à des problèmes de coordination et à une pénurie de personnel. Les conséquences fortuites de ces retards ont parfois été graves – des déplacés et des réfugiés ont dû recourir à des stratégies de survie préjudiciables tant pour eux-mêmes que pour les populations hôtes et, dans le pire des cas, le risque de famine s'est aggravé parmi les individus les plus exposés à l'insécurité alimentaire.

#### ***Couverture et ciblage***

23. La couverture géographique des opérations menées par le PAM en République démocratique du Congo a été étendue en raison de l'évolution de la situation en matière d'insécurité alimentaire et de malnutrition. Toutefois, l'ampleur des besoins est si vaste à l'échelle nationale que malgré le renforcement de l'assistance alimentaire prêtée par le PAM, les besoins non satisfaits demeurent importants, principalement en raison de difficultés de financement. Pour évaluer et cibler efficacement les ménages les plus vulnérables, on a très souvent mobilisé les moyens des partenaires coopérants, très variables de l'un à l'autre. Quant à la perception de l'efficacité du ciblage, elle fluctuait aussi sensiblement d'une communauté à l'autre (figure 4). Les personnes malades et les personnes handicapées ont souvent été exclues, en particulier (mais pas seulement) des activités de renforcement de la résilience.

**Figure 4. Perception par les populations cibles de la clarté du ciblage et de la vulnérabilité des personnes non sélectionnées**



Source: Enquête menée localement pour l'évaluation du PSPP.

### **Rapport coût-efficacité**

24. À la fin de 2019, le PAM a été en mesure de mobiliser des ressources d'un montant substantiel, mais il n'a pu les utiliser en totalité, principalement en raison de leur mise à disposition tardive. Quant à la part des coûts d'appui directs, il était difficile de la déterminer à l'avance en raison de dépenses inattendues engagées au titre de la mise en œuvre au niveau local. Toutefois, le coût de la distribution de vivres et des transferts de type monétaire est en diminution depuis 2018 et les coûts par bénéficiaire ont été considérablement inférieurs aux prévisions – sachant toutefois que cela s'explique dans une large mesure par la réduction de la taille des rations allouées aux bénéficiaires.
25. Plusieurs dispositions ont été prises pour maîtriser les coûts: adoption de modalités d'assistance appropriées, fondées sur les coûts opérationnels et des analyses de marché; atténuation des risques de fraude, par exemple grâce à la mise en service du système SCOPE d'enregistrement des bénéficiaires pour éliminer les enregistrements multiples dans le cadre d'activités d'urgence ou axées sur la résilience; réduction des coûts liés au transport; assignation de la responsabilité des pertes aux partenaires coopérants; et mise en commun de ressources avec d'autres organismes des Nations Unies.

### **Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle il a rendu possible le changement d'orientation stratégique défini dans le plan stratégique de pays provisoire?**

#### **Appréhension du contexte et de la nature des besoins**

26. Le PAM a largement exploité les données issues de l'évaluation de la situation en matière de sécurité alimentaire, comme l'attestent le PSPP ainsi que le ciblage et la sélection des interventions. Sachant qu'il est l'organisme co-chef de file pour la sécurité alimentaire en République démocratique du Congo, la plupart des données factuelles et des analyses qu'il a produites concernaient ce domaine. Pour établir le PSPP, on s'était également appuyé sur les analyses et données contextuelles fournies par le Gouvernement, d'autres organismes des Nations Unies et d'autres organisations.

### **Financement**

27. S'agissant du financement des activités du PAM en République démocratique du Congo, le PSPP sert de cadre de référence unique pour le dialogue avec les donateurs. Ceux-ci ont été extrêmement attentifs aux besoins opérationnels du PAM et ont fourni des ressources financières à la hauteur de l'augmentation du nombre de zones ciblées et de personnes dans le besoin. Certes, la proportion de ressources préaffectées par les donateurs a été plus importante qu'au cours de la période ayant précédé la mise en œuvre du PSPP et les contributions sont parfois arrivées tardivement, ce qui a limité la capacité du PAM à réagir rapidement et avec souplesse. Les ressources ont été allouées principalement aux interventions face aux crises, mais les donateurs ont néanmoins continué de manifester un intérêt pour la promotion de la résilience et les approches de long terme visant à remédier aux causes profondes de la vulnérabilité.

### **Suivi et communication de l'information**

28. L'opération menée par le PAM en République démocratique du Congo est dans une très large mesure décentralisée et les bureaux auxiliaires en assurent la conduite. Elle a parfois pâti du manque de clarté de la chaîne de responsabilité hiérarchique et de flux d'information limités. Les systèmes de suivi du PAM n'étaient pas appropriés pour une prise de décisions efficace fondée sur des données ni pour l'adaptation à l'évolution de la situation. Conformément aux processus institutionnels, le bureau de pays a eu recours à de multiples plateformes de gestion des informations pour recueillir une quantité de données considérable. Toutefois, l'analyse de ces données et le partage d'informations avec les responsables de programmes ont été limités. Sachant qu'il n'avait pas été réalisé non plus d'évaluation ni d'audit<sup>1</sup> depuis 2014, il a été difficile pour le PAM d'évaluer les résultats obtenus et de recenser les nouveaux enjeux aux fins d'une prise de décisions éclairée.

### **Effectifs et risques pour les opérations**

29. La forte pénurie de personnel a eu une incidence négative sur le respect des délais et le suivi des opérations. Les risques élevés – fraude, sécurité et gestion des ressources humaines – rendent d'autant plus nécessaire de renforcer les systèmes de gestion des risques opérationnels et de remédier à la connaissance limitée qu'a le personnel du système de gestion des risques du PAM. Le recrutement d'un conseiller chargé de la conformité en août 2019 devrait permettre de renforcer les capacités dans ce domaine.

## **Conclusions**

**Le PAM travaille dans un environnement exceptionnellement difficile et doit subvenir à un ensemble de besoins sans précédent au moyen d'une opération qui approche les limites de sa capacité.**

30. Les interventions menées par le PAM étaient généralement alignées sur le PSPP et celui-ci était conforme aux politiques et stratégies actuelles des acteurs nationaux et internationaux présents en République démocratique du Congo. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le volume des opérations menées a continué de croître, tout comme la couverture géographique, en réponse à l'évolution des besoins dans le pays. En dépit des promesses qu'avait fait naître le nouveau gouvernement et d'un appui soutenu des donateurs, les perspectives en matière de sécurité alimentaire en République démocratique du Congo sont décourageantes. L'action menée par le PAM s'appuyait sur une gestion relativement solide de la chaîne d'approvisionnement et sur la prestation de services

---

<sup>1</sup> Au premier semestre de 2020, le Bureau de l'audit interne du PAM a procédé à un audit interne des opérations menées par le PAM en République démocratique du Congo, centré sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019. Les résultats en ont été publiés après l'établissement du rapport d'évaluation du plan stratégique de pays provisoire à l'examen.

communs, ce qui lui a permis de s'adapter à l'évolution continue de la situation. Sa présence sur le terrain, les compétences techniques de son personnel et une base de donateurs substantielle lui ont permis d'agir efficacement, en utilisant parfois des approches novatrices.

31. Toutefois, les données factuelles montrent aussi que l'opération – même si l'on a tenté courageusement de répondre à des besoins croissants – a parfois été poussée aux limites de ses capacités. Cela s'explique principalement par l'ambition des objectifs définis dans le PSPP et par l'accroissement rapide des besoins des bénéficiaires dans des conditions physiques, sociales et institutionnelles extrêmement difficiles. On a enregistré de multiples retards et interruptions dans l'acheminement sur le terrain, en raison de la suspension de certains services et d'un manque de flexibilité en matière de financement, d'un déficit de ressources humaines et de ruptures d'approvisionnement, entre autres facteurs. La structure du PSPP a encouragé la compartimentation des activités au détriment d'une approche plus stratégique, intégrée et axée sur les risques, qui aurait peut-être facilité une transition plus fluide entre l'intervention d'urgence et les activités de renforcement de la résilience.

**L'obtention de résultats par le PAM est fonction de sa capacité à cerner les besoins locaux émergents et à gérer les risques auxquels sont exposées les opérations et les populations touchées.**

32. La qualité des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition a aidé le PAM à établir des priorités dans un environnement complexe sans le secours d'un cadre d'orientation national détaillé. En revanche, les mécanismes de remontée de l'information mis à la disposition des bénéficiaires étaient insuffisants et, bien que le PAM ait considérablement renforcé sa capacité de prise en compte des priorités transversales que sont l'égalité des sexes, la responsabilité à l'égard des populations touchées, le changement climatique et la prise en compte des conflits, les activités mises en œuvre à ces divers titres n'ont eu qu'une incidence superficielle.
33. L'approche résolument décentralisée pour laquelle le PAM a opté en République démocratique du Congo a permis une planification et un suivi au plus près du terrain ainsi qu'une prise de décisions rapide, mais elle a également occasionné des risques non négligeables en matière de gestion, surtout lorsque les systèmes d'information et de contrôle présentaient des dysfonctionnements. Les individus et les communautés ont eux-mêmes été exposés à des risques de taille, qui ont été analysés en détail. Le personnel du PAM présent dans le pays avait pleinement conscience de ces risques, aussi des mesures visant à les atténuer ont-elles été intégrées aux stades de la conception, puis de la mise en œuvre, des programmes, une attention particulière étant accordée à la problématique hommes-femmes. Toutefois, le suivi et la communication d'informations aux titres de la protection, de la problématique hommes-femmes et des risques environnementaux auxquels étaient exposées les personnes recevant une assistance ont été extrêmement fragmentés.

**Il faut nouer plus de partenariats stratégiques pour mieux intégrer résilience et consolidation de la paix; le PAM sera ainsi mieux à même d'aider à remédier aux vulnérabilités structurelles en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.**

34. La plupart des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales louent la grande efficacité du PAM dans le domaine de l'action humanitaire, dont il est l'un des chefs de file. En outre, une conceptualisation du lien entre action humanitaire, développement et paix se dessine peu à peu, aussi le PSPP englobe-t-il interventions d'urgence, activités axées sur le développement et (dans certains endroits) promotion de la cohésion sociale et de la paix. On pourrait aller encore plus loin dans cette direction si le PAM mobilisait davantage ses partenaires dans le cadre de l'action menée et de l'appui

fourni, tout en préservant sa capacité d'intervention rapide, considérée comme un modèle du genre.

35. En collaborant avec plusieurs institutions et à divers niveaux, le PAM apporte un appui au Gouvernement, mais sans stratégie clairement définie. Les consultations menées avec le Gouvernement récemment constitué sont l'occasion d'aligner les priorités du nouveau PSP sur la vision d'ensemble et les priorités définies par ce gouvernement pour l'avenir du pays.
36. L'exécution de certaines activités par les partenaires coopérants renforce l'efficacité du PAM. Celui-ci pourrait toutefois mobiliser ses partenaires dans une optique plus stratégique grâce à des consultations régulières et à la conclusion d'accords de collaboration de long terme, ce qui aurait pour effet d'assurer une meilleure continuité de l'exécution des programmes sur le terrain.

## Recommandations

	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>1</b>	<b>Perfectionner les capacités d'intervention d'urgence du PAM, notamment en élargissant le champ des évaluations de la sécurité alimentaire, en raccourcissant les délais de mise en œuvre des interventions et en optant pour des modalités d'assistance alimentaire mieux adaptées aux besoins des bénéficiaires.</b>	<b>Stratégique</b>	<b>Bureau de pays</b>	<b>Élevé</b>	<b>2020-2022</b>
1.1	Contribuer à l'action menée pour élargir l'application du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire à l'ensemble du pays en facilitant la réalisation d'évaluations de la sécurité alimentaire dans les zones qui n'en font pas l'objet actuellement.		Bureau de pays		2022
1.2	Raccourcir les délais de mise en œuvre des opérations du PAM en sensibilisant les donateurs à l'importance de la mise à disposition rapide et de l'allocation plus flexible de fonds et de contributions en nature, et en renforçant les effectifs et les moyens à leur disposition proportionnellement à l'envergure accrue des interventions.		Unités chargées des programmes, des relations avec les donateurs et des ressources humaines (bureau de pays)		2021
1.3	Préférer à des cycles de distribution de vivres et de transferts de type monétaire d'une durée indifférenciée l'ajustement de la durée des cycles en question en fonction des besoins des personnes recevant une assistance.		Unité chargée des programmes (bureau de pays)		2020
1.4	Envisager d'accroître l'utilisation faite des mécanismes de prestation de type monétaire en partenariat avec des entités du secteur privé dans des domaines comme celui des transferts par téléphonie mobile, en sélectionnant ces entités sur la base d'une évaluation approfondie de leurs capacités.		Équipe chargée des transferts de type monétaire (bureau de pays)		2023

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>2</b>	<b>Exploiter la compétence particulière du PAM dans des domaines autres que l'assistance humanitaire pour appuyer les partenaires actifs au titre des composantes développement et consolidation de la paix de l'approche dite du triple lien.</b>	<b>Stratégique</b>	<b>Bureau de pays</b>	<b>Moyen</b>	<b>2021-2022</b>
2.1	Développer la programmation conjointe avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation mondiale de la Santé, le Fonds international de développement agricole et la Banque mondiale, s'agissant en particulier des formes d'assistance assorties de conditions et du recours plus fréquent aux achats effectués auprès d'organisations d'agriculteurs.		Équipe chargée du renforcement de la résilience et des achats (bureau de pays)		2022
2.2	En partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, intensifier l'action menée pour prévenir la malnutrition aiguë et chronique.		Équipe chargée de la nutrition (bureau de pays)		2022
2.3	Renforcer le partenariat conclu avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) avec pour objectif d'apporter un appui aux jeunes garçons et filles vulnérables en renforçant leur capacité à gérer les grossesses et à éviter les maladies sexuellement transmissibles.		Équipe chargée de la protection sociale (bureau de pays)		2022
2.4	En collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, appuyer les interventions axées sur diverses possibilités de génération de revenus pour les réfugiés.		Équipes chargées des Achats au service du progrès et des activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs(bureau de pays)		2022
2.5	Continuer d'apporter un appui aux activités de consolidation de la paix sur le modèle expérimenté dans la province du Tanganyika.		Unité chargée des programmes(bureau de pays)		2021

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>3</b>	<b>Œuvrer de manière plus stratégique auprès des donateurs, du Gouvernement et des partenaires coopérants.</b>	<b>Stratégique</b>	<b>Bureau de pays</b>	<b>Élevé</b>	<b>2022</b>
3.1	Exploiter la position centrale occupée par le PAM dans le système d'aide humanitaire en République démocratique du Congo pour plaider auprès des donateurs en faveur d'un accroissement des financements qu'ils allouent au renforcement des capacités et de la résilience.		Hauts responsables (bureau de pays)		2022
3.2	Consolider le partenariat du PAM avec le Gouvernement, notamment à l'échelon provincial, grâce à un renforcement ciblé des capacités dans le domaine de la formulation et de la mise en œuvre des politiques et des stratégies, en encourageant le Gouvernement à montrer davantage la voie et à s'impliquer davantage en tant que partie prenante, le cas échéant.		Unité chargée des programmes (bureau de pays) et bureaux de terrain		2022
3.3	Élaborer des accords à long terme avec certains partenaires coopérants œuvrant dans des secteurs et des zones géographiques pertinents, sur la base d'une présélection d'organisations présentant les caractéristiques voulues et d'accords de partenariat à long terme.		Hauts responsables et unités chargées des achats et des programmes (bureau de pays)		2022
3.4	Lorsque des accords de partenariat sur le terrain sont signés avec des partenaires coopérants, organiser des sessions de planification en interne pour arrêter des échéanciers pour les activités et les versements. Veiller en outre à ce que les équipes financières des partenaires coopérants reçoivent un appui plus poussé pour ce qui est de la communication d'informations financières et relatives aux dépenses.		Hauts responsables et unités chargées des achats et des programmes (bureau de pays)		2022

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>4</b>	<b>Renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation, ainsi que de gestion et de contrôle internes, pour réduire les risques auxquels les opérations sont exposées, en accroissant les moyens alloués aux fonctions de contrôle interne, en particulier les systèmes grâce auxquels sont produites et utilisées des informations et des données factuelles, et en déterminant des attentes communes pour ce qui est de la couverture du suivi, des activités de collecte de données, de la périodicité du suivi et de l'échantillonnage.</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>Bureau de pays et Division des ressources humaines, Division de la planification et de la performance institutionnelles et Division des technologies de l'information (Siège)</b>	<b>Élevé</b>	<b>2021-2023</b>
4.1	Renforcer les capacités des ressources humaines pour les première et deuxième lignes de défense, en dispensant une formation appropriée au personnel qui exerce des responsabilités liées aux systèmes de gestion et aux contrôles internes et en recrutant davantage de spécialistes du respect de la conformité.		Hauts responsables (bureau de pays), Division des ressources humaines (Siège) et unité chargée des ressources humaines (bureau de pays)		2021
4.2	S'employer à simplifier et à mieux intégrer les plateformes de communication de l'information et les bases de données et mettre au point des tableaux de bord qui facilitent l'accès à l'information.		Division de la planification et de la performance institutionnelles et Division des technologies de l'information (Siège)		2022

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délaï de mise en œuvre</b>
4.3	Veiller à l'intégration des données entre le Système d'appui à la gestion logistique et le système de suivi et d'évaluation de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET), afin d'améliorer le suivi de la performance, le recensement des lacunes et les mesures correctives qu'il est possible de prendre.		Division de la planification et de la performance institutionnelles et Division des technologies de l'information (Siège)		2022
4.4	Charger l'équipe de suivi et d'évaluation de réaliser plus d'évaluations décentralisées, qui facilitent le recueil d'informations relatives aux meilleures pratiques et aident à produire des connaissances relatives aux atouts et aux faiblesses des opérations, et lui fournir les ressources nécessaires.		Hauts responsables (bureau de pays)		2023
<b>5</b>	<b>Regrouper dans un cadre unique correspondant aux "risques pour les populations" la protection, les risques d'exclusion, la protection de l'environnement, la prise en compte des conflits et la responsabilité à l'égard des populations touchées, de telle sorte que ces divers risques reçoivent le même degré d'attention que ceux qui pèsent sur les opérations. Tirer éventuellement parti des activités en cours au Siège en rapport avec les garanties sociales et environnementales.</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>Bureau de pays et Unité des situations d'urgence et de transition (Division des programmes - Action humanitaire et développement) (Siège)</b>	<b>Élevé</b>	<b>2022</b>
5.1	Créer un cadre unique regroupant les risques pesant sur les populations, qui intègre protection, cohésion sociale, durabilité environnementale et inclusivité au stade de l'exécution des programmes, en association avec l'assurance d'un degré de responsabilité plus effectif à l'égard des populations touchées.		Unité des situations d'urgence et de transition (Division des programmes - Action humanitaire et développement) (Siège)		2022

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
5.2	Analyser les risques pesant sur les populations avant le lancement de l'exécution des programmes et intégrer ces risques dans les évaluations d'activité réalisées après coup et dans les systèmes de données, au moyen d'une analyse systématique des possibilités et enjeux émergents découlant de la mise en œuvre.		Équipes chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation (bureau de pays)		2022
5.3	Améliorer le ciblage et, si nécessaire, adapter les interventions de telle sorte que les plus vulnérables, notamment les personnes malades ou handicapées, ne soient pas exclus de l'assistance fournie par le PAM.		Équipes chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation (bureau de pays)		2022
5.4	Réduire l'empreinte environnementale des opérations du PAM et appuyer les initiatives qui aident à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à rendre l'utilisation de l'eau plus efficace et à mieux protéger les forêts et les terres.		Équipes chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation et unité chargée des programmes (bureau de pays)		2022
5.5	Renforcer l'exercice de la responsabilité à l'égard des populations touchées en leur présentant les risques existants et les possibilités offertes d'une manière culturellement acceptable. Élargir le champ de la communication d'informations pour inclure des données qualitatives sur la problématique hommes-femmes et la prise en compte des conflits. Communiquer davantage avec les bénéficiaires au sujet des critères de ciblage, du montant des ressources financières disponibles, ainsi que des modalités et de l'échéancier de la prestation de l'assistance.		Équipes chargées du suivi et de l'évaluation (bureau de pays)		2022

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>6</b>	<b>Mettre davantage l'accent sur la problématique hommes-femmes en accordant une attention plus soutenue aux préoccupations propres aux femmes, aux hommes, aux garçons et aux filles dans les groupes de population plus vulnérables et faire un meilleur usage des possibilités offertes par les programmes.</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>Bureau de pays</b>	<b>Moyen</b>	<b>2021-2022</b>
6.1	Prendre systématiquement en considération les besoins spécifiques des femmes et des filles compte tenu de la situation dans laquelle est menée chaque intervention.		Unité chargée des programmes et équipes chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et du suivi et de l'évaluation (bureau de pays)		2022
6.2	S'efforcer de remédier non seulement aux aspects visibles des inégalités entre les sexes mais aussi à leurs causes sous-jacentes, sociales et culturelles.		Unité chargée des programmes (bureau de pays), bureaux de section et bureaux de terrain		2021
6.3	Pour faciliter l'activité visée dans la recommandation 6.2, renforcer les partenariats stratégiques du PAM avec le Ministère du genre, famille et enfant et d'autres organismes des Nations Unies, comme le FNUAP et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.		Hauts responsables et unité chargée des programmes (bureau de pays)		2022
6.4	Allouer des ressources financières spécifiques aux activités intéressant en particulier la problématique hommes-femmes, y compris à l'échelon des bureaux de terrain.		Hauts responsables et unités chargées des programmes et des partenariats (bureau de pays)		2022

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

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance