



Programme  
Alimentaire  
Mondial

SAUVER  
DES VIES  
CHANGER  
LES VIES

ÉVALUATION DU PAM

# Évaluation du plan stratégique de pays provisoire du PAM en République centrafricaine 2018-2022

Rapport d'évaluation centralisée

OEV/2020/022  
Bureau de l'évaluation

Janvier 2023

# Remerciements

Ce rapport a été rédigé par Cécile Collin, Cédric Fioekou, Gentiane Lamoure, Anne Bichard, Fernand Mboutou, Emmanuel Mbeti et Kessy Ekomo-Soignet, avec assurance qualité d'Henri Leturque sous la direction du Bureau de l'évaluation du PAM : Filippo Pompili et Arianna Spacca. L'équipe d'évaluation tient à remercier toutes les personnes ayant participé à cette évaluation.

# Avertissement

Les opinions exprimées sont celles des membres de l'équipe d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme alimentaire mondial. Les auteurs sont seuls responsables des opinions exprimées ci-après. La publication de ce document ne sous-entend en aucun cas l'approbation du PAM quant aux opinions exprimées.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme alimentaire mondial (PAM) aucune prise de position quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires ou mers territoriales, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

# Crédit photographique

WFP/Bruno Djoyo

# Personnel clé de l'évaluation

## BUREAU DE L'ÉVALUATION

Filippo Pompili	Chargé d'évaluation
Arianna Spacca	Analyste de recherche
Michael Carbon	Chargé d'évaluation principal
Anne-Claire Luzot	Directrice adjointe

## ÉQUIPE D'ÉVALUATION EXTERNE

Cécile Collin	Cheffe d'équipe
Cédric Fioekou	Évaluateur
Gentiane Lamoure	Assistante de recherche
Anne Bichard	Évaluatrice
Fernand Mboutou	Évaluateur
Kessy Ekomo-Soignet	Évaluatrice
Emmanuel Mbetid-Bessane	Évaluateur

# Table des matières

Résumé.....	i
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1. Caractéristiques de l'évaluation .....	1
1.2. Contexte .....	1
1.3. Sujet de l'évaluation .....	5
1.4. Méthodologie, limitations et considérations éthiques de l'évaluation .....	8
<b>2. Constats de l'évaluation .....</b>	<b>11</b>
2.1. Dans quelle mesure le positionnement stratégique du PAM, son rôle et sa contribution spécifique sont basés sur les priorités du pays et les besoins de populations ainsi que les forces du PAM (QE1)?	11
2.2. Quelle est l'ampleur et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux résultats stratégiques du PSPP en République centrafricaine (QE2) ? .....	23
2.3. Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources de manière efficace pour contribuer aux produits et résultats (QE3) ? .....	41
2.4. Quels sont les facteurs qui expliquent la performance du PAM et dans quelle mesure le changement stratégique attendu par le PSPP a été réalisé (QE4) ? .....	49
<b>3. Conclusions et recommandations .....</b>	<b>59</b>
3.1. Conclusions.....	59
3.2. Recommandations.....	63
<b>Annexes.....</b>	<b>71</b>
Annexe 1. Résumé des termes de référence .....	71
Annexe 2. Calendrier de l'évaluation.....	74
Annexe 3. Méthodologie.....	76
Annexe 4. Matrice d'évaluation.....	79
Annexe 5. Outils de collecte de données.....	94
Annexe 6. Calendrier des activités de terrain .....	101
Annexe 7. Liste des personnes rencontrées dans le cadre de l'évaluation.....	103
Annexe 8. Informations sur le PSPP .....	110
Annexe 9. Recommandations issues des évaluations et des audits passés .....	112
Annexe 10. Logique d'Intervention.....	114
Annexe 11. Résultats du sondage en ligne.....	116
Annexe 12. Complément aux questions d'évaluation - interventions Nutrition .....	123
Annexe 13. Tableaux d'indicateurs de résultats .....	128
Annexe 14. Tableau de l'IPC .....	132
Annexe 15. CARTOGRAPHIE DE L'OPERATIONNALISATION DU NEXUS ET DES OPPORTUNITES.....	133
Annexe 16. Données complémentaires sur l'efficacité.....	134
Annexe 17. Informations complémentaires sur la redevabilité.....	138
Annexe 18. Comparaison entre PSP de différents pays .....	139
Annexe 19. Cartographie des constatations, conclusions et recommandations .....	142
Annexe 20. Bibliographie.....	146
Annexe 21. Liste des sigles utilisés dans le document.....	152

# Liste des figures

Figure 1: Chronologie des évènements politiques et sécuritaires en République centrafricaine .....	2
Figure 2 : Évolution du nombre de cas de conflictualité du pays .....	2
Figure 3 : Historique des réfugiés et déplacés internes.....	3
Figure 4: Situation de l'insécurité alimentaire en République centrafricaine (projection avril – août 2021).....	4
Figure 5: Évolution budgétaire par Effets Directs Stratégiques (USD).....	7
Figure 6. Évolution des approches du PAM .....	8
Figure 7. Nombre de bénéficiaires du PAM atteints en comparaison avec les besoins de l'IPC et du HRP pour l'accès à l'alimentation.....	15
Figure 8: Comparaison entre personnes ciblées par le HRP et la couverture du PAM entre 2018 et 2020 pour l'activité 7 .....	19
Figure 9. Évolution des achats locaux (tonnes) .....	20
Figure 10. Évolution du nombre de bénéficiaires de l'activité 1 (entre 2018 et 2021) .....	24
Figure 11. Volume de transferts monétaires et de vivres distribué sous l'activité 1 .....	25
Figure 12. Évolution du nombre de bénéficiaires des activités 2 et 6 (cantines scolaires) entre 2018 et 2020 (pas de transferts monétaires).....	27
Figure 13. Évolution du nombre de bénéficiaires des activités 3, 4, 13 et 14 (nutrition) entre 2018 et 2021 ..	28
Figure 14. Évolution du nombre de bénéficiaires de l'activité 7 (FFA) / EDS3 entre 2018 et 2020.....	30
Figure 15. Volume de transferts monétaires et de nourriture distribué sous l'activité 7 / EDS 3.....	30
Figure 16. Répartition des passagers 2018 - 2020 .....	32
Figure 17. Répartition du fret par les des services UNHAS 2018 - 2020 .....	33
Figure 18. Nombre de bénéficiaires planifiés et atteints par statut de déplacement.....	34
Figure 19. Nombre de bénéficiaires atteints par genre .....	34
Figure 20. Stratégie d'évolution des bénéficiaires du PAM de l'aide inconditionnelle vers la résilience .....	39
Figure 21. Part des coûts supports sur le coût total de l'intervention (USD).....	45
Figure 22. Pourcentage de ménages avec un Score de Sécurité Alimentaire (SCA) acceptable par modalité	47
Figure 23. Moyenne stratégie d'adaptation par modalité.....	47
Figure 24. Analyse coût par bénéficiaire par EDS .....	48
Figure 25. Aperçu financier global .....	51
Figure 26. Financement annuel du PSPP 2018-2021 (USD) .....	52
Figure 27. Distribution des contributions directes multilatérales par niveau de pré-affectation (2018- août 2021).....	53
Figure 28. Distribution des contributions directes multilatérales par EDS (2018- août 2021) .....	53
Figure 29. Logique d'intervention du Plan Stratégique Provisoire du PAM en République centrafricaine....	114
Figure 30. Répondants au sondage .....	116
Figure 31. Note moyenne (sur 10) du sondage en ligne concernant la capacité du PAM à répondre aux besoins, par acteur .....	115
Figure 32. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la capacité du PAM à répondre aux besoins, par secteur.....	115
Figure 33. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la pertinence des actions du PAM, par acteur .....	118
Figure 34. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la pertinence des actions du PAM, par secteur .....	118
Figure 35. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'efficacité des actions du PAM, par acteur et par secteur .....	118
Figure 36. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant les effets des actions du PAM, par acteur et par secteur .....	119
Figure 37. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la prise en compte des enjeux de protection dans les activités du PAM, par acteur et par secteur .....	119
Figure 38. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la durabilité des activités du PAM, par acteur et par secteur.....	120
Figure 39. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'adéquation du ciblage dans les activités du PAM, par acteur et par secteur .....	120

Figure 40. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'efficacité des activités du PAM, par acteur et par secteur .....	121
Figure 41. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'adéquation des partenariats du PAM, par acteur et par secteur .....	122
Figure 42. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant le niveau de coordination du PAM avec les autres acteurs, par acteur et par secteur .....	122
Figure 43. Recommandation pour les Programmes de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë. ....	123
Figure 44. Résultats PSPP - Prévention de la malnutrition des enfants A3 et A13 .....	124
Figure 45. Résultats PSPP - Traitement de la MAM des 6-59 mois .....	124
Figure 46. Appui aux PVVIH (activités 4 et 14) .....	125
Figure 47. Nombre de bénéficiaires atteints (traitement/prévention malnutrition) et prévisions 2021 .....	125
Figure 48. Budget dépensé pour les activités de prévention (activités 3 et 13) et de traitement (activités 4 et 14) .....	126
Figure 49. Comparaison besoins, ressources et dépenses entre EDS .....	134
Figure 50. Etapes de la gestion des plaintes selon les SOPs .....	138

## Liste des tableaux

Tableau 1. Résumé de la méthodologie.....	10
Tableau 2. Résumé des secteurs d'intervention .....	23
Tableau 3. Ancrage communautaire et administratif dans les secteurs principaux .....	55
Tableau 4. Répartition des acteurs rencontrés par organisation et par genre.....	76
Tableau 5. Répartition des groupes de discussion avec les bénéficiaires par localité et par genre.....	77
Tableau 6. Vue d'ensemble des Révisions Budgétaires .....	110
Tableau 7. Principales recommandations issues des évaluations et audits passés.....	112
Tableau 8. Performance de la distribution générale de vivres, activité 1 .....	128
Tableau 9. Performance des cantines scolaires, activités 2 et 6 .....	128
Tableau 10. Performance de la nutrition, activités 3, 13, 4 et 14 .....	128
Tableau 11. Performance du FFA, activité 7 .....	130
Tableau 12. Performance de l'appui institutionnel, activités 8 et 9.....	130
Tableau 13. Indicateurs des activités 10, 11, 12 et 15 .....	131
Tableau 14. Population en phase 3+ de l'IPC entre 2018 et 2021 .....	132
Tableau 15. Cartographie des liens humanitaire / développement / paix du nexus dans les principaux secteurs d'intervention (en italique actions potentielles non mises en place).....	133
Tableau 17. Aperçu financier global .....	136
Tableau 16. Analyse coût par bénéficiaire .....	137

# Résumé

## INTRODUCTION

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays provisoire (PSPP) établi pour la République centrafricaine a été réalisée entre avril 2021 et mars 2022 dans le but de recueillir des données factuelles pour rendre compte de l'action menée et d'en tirer des enseignements, afin d'éclairer l'élaboration du futur plan stratégique de pays.
2. L'évaluation a porté sur la mise en œuvre du PSPP entre 2018 et la fin du premier semestre 2021, notamment sur le positionnement stratégique du PAM, l'efficacité de sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, l'efficience de la mise en œuvre du PSPP, et les facteurs expliquant les résultats obtenus par le PAM.
3. L'évaluation a été conduite par une équipe externe indépendante qui a utilisé une méthode mixte fondée sur une approche théorique, et s'est appuyée sur des données de suivi, une analyse de la documentation existante, des observations directes sur le terrain, des entretiens semi-structurés et des discussions de groupe menées avec plus de 700 parties prenantes.
4. La problématique femmes-hommes, la protection et les principes humanitaires ont été pleinement pris en compte dans l'approche méthodologique retenue. Des normes déontologiques ont été appliquées afin de garantir le respect de la dignité des personnes sollicitées lors de l'évaluation ainsi que la confidentialité des informations communiquées. Les constatations, conclusions et recommandations ont été examinées avec les parties prenantes au cours de deux ateliers tenus en ligne en février 2022.
5. En dépit des restrictions liées à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'équipe ne s'est heurtée à aucun obstacle notable susceptible de compromettre la crédibilité d'ensemble de l'évaluation. Certaines des difficultés rencontrées tenaient à la disponibilité limitée des personnes devant participer aux entretiens, à la possibilité de se procurer des données et à l'accès aux zones reculées. Ces difficultés ont été résolues de manière adéquate. Les données primaires et secondaires ont été soigneusement recoupées pour garantir la validité des constatations exposées dans le rapport d'évaluation.

### Contexte

6. La République centrafricaine est un pays peu densément peuplé, qui compte 4,9 millions d'habitants pour une superficie de 623 000 kilomètres carrés. Ce pays, qui fait partie des plus pauvres au monde, se classait au 188<sup>e</sup> rang des 189 pays pris en compte par l'indice de développement humain établi en 2020. La Banque mondiale estime que 71 pour cent de la population vivait sous le seuil de pauvreté international en 2020, et l'espérance de vie était de 53 ans.
7. Depuis plusieurs décennies, le pays connaît des cycles de crises tant sur le plan politique que dans le domaine de la sécurité, dont le coup d'État de 2013 qui a entraîné des violences communautaires et des déplacements de population. La situation reste instable, car la crise complexe prolongée résulte à la fois de chocs naturels, de conflits et de faiblesses structurelles, ainsi que de la quasi-inexistence de l'administration en dehors de la capitale, ce qui laisse le champ libre aux groupes armés non étatiques qui contrôlent la majeure partie du territoire.
8. Selon l'indice de la faim dans le monde 2019, la République centrafricaine occupe la dernière place parmi 117 pays. L'économie repose en grande partie sur le secteur agricole dont dépendent 75 pour cent de la population. Depuis 2013, la crise sociopolitique et touchant la sécurité a eu des effets dévastateurs sur les secteurs de l'agriculture et de l'élevage et a accentué les problèmes structurels préexistants.
9. Si la prévalence de la malnutrition aiguë globale s'établit à 5,8 pour cent, la prévalence de la malnutrition chronique dépasse le seuil critique de 30 pour cent fixé par l'Organisation mondiale de la Santé dans la plupart des préfectures. Selon l'indice d'inégalité de genre (2019)<sup>1</sup>, le pays figure au 159<sup>e</sup> rang

---

<sup>1</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. *Gender Inequality Index 2019*.

sur 162, comme en témoignent entre autres le taux de scolarisation plus faible des filles et les inégalités d'accès aux parcelles agricoles et au bétail dont pâtissent les femmes.

10. En septembre 2015, le Gouvernement a adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable (ODD), qui sont mis en œuvre dans le cadre du Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (2017-2021). Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour 2018-2021 a repris les priorités définies dans ce plan et a été complété pendant les trois premières années de sa mise en œuvre par le Plan de réponse humanitaire (2017-2019).

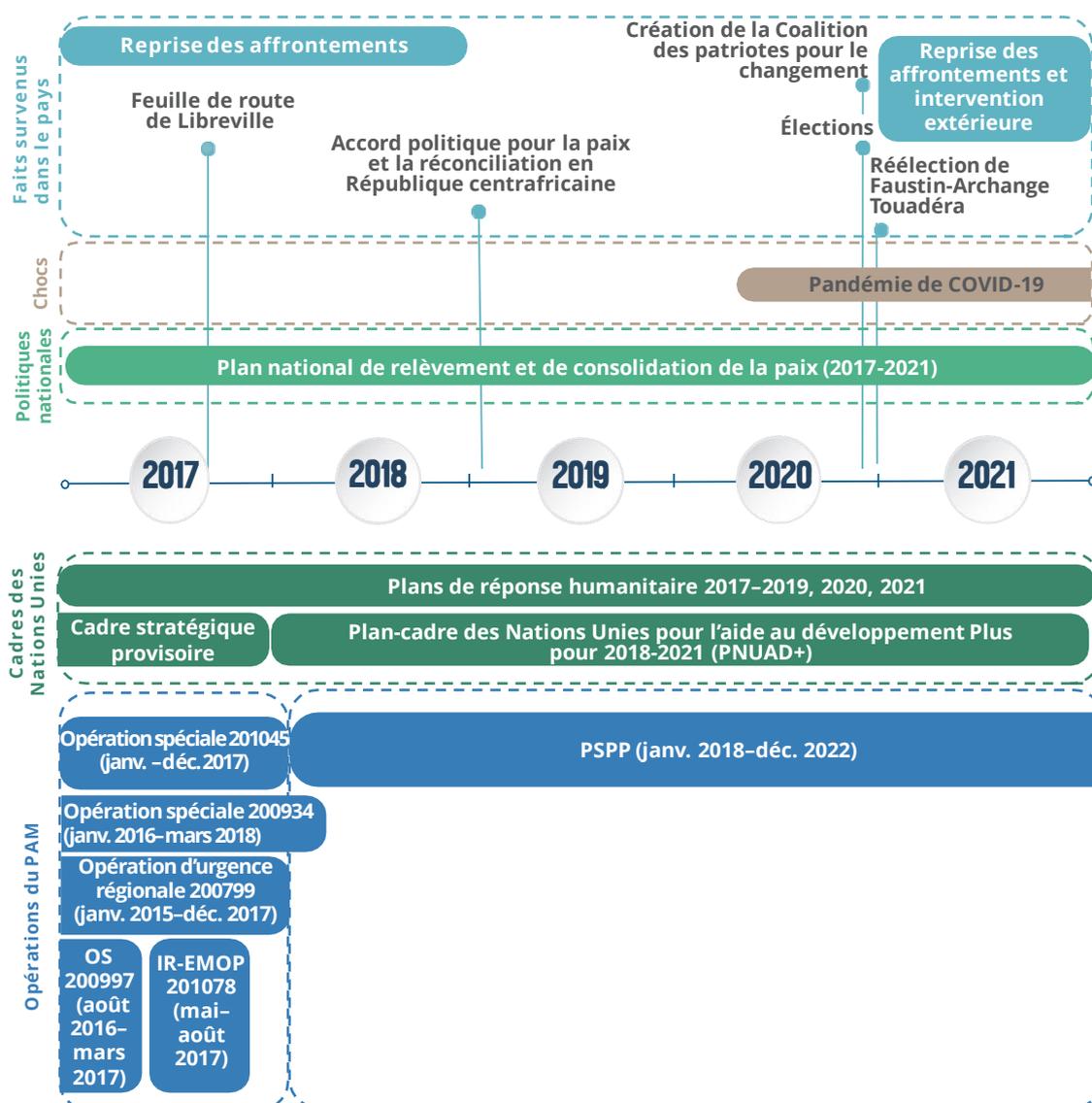
TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (1)	4,9	2021
	Indice de développement humain (classement) (2)	188 <sup>e</sup> sur 189	2020
	Population vivant en dessous du seuil national de pauvreté (1,90 dollar É.-U. par jour en parité de pouvoir d'achat) (en pourcentage) (3)	71	2020
	Indice de la faim dans le monde (score et classement) (4)	53,6 117 <sup>e</sup> sur 117	2019
	Part de l'agriculture dans le produit intérieur brut (en pourcentage) (1)	30	2021
	Prévalence d'un retard de croissance modéré ou grave chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (5)	42	2019
	Prévalence de la malnutrition aiguë globale chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (5)	5,8 (estimation)	2019
	Indice d'inégalité de genre (classement) (2)	188 <sup>e</sup> sur 189	2020

Source: (1) Banque mondiale. 2021. [Données de la Banque mondiale](#). (2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. [Rapport sur le développement humain 2020. La prochaine frontière: Le développement humain et l'Anthropocène](#). (3) Banque mondiale. 2022. [La Banque mondiale en République centrafricaine- Vue d'ensemble](#). (4) ACTED, Concern Worldwide and Welthungerhilfe. 2019. [2019 Global Hunger Index: The Challenge of Hunger and Climate Change](#). (5) Ministère de la santé et de la population. 2020. [SMART 2019 - résultats préliminaires, enquête nutritionnelle nationale \(SMART\) République centrafricaine](#).

## Plan stratégique de pays provisoire du PAM

11. Approuvé par le Conseil d'administration du PAM en novembre 2017, le PSPP a marqué le passage d'une planification fondée sur les opérations et les programmes aux niveaux régional et national à une planification stratégique à l'échelle du pays. Il a donné lieu à une planification globale à moyen et à long terme pour l'ensemble des activités, des zones géographiques et des secteurs d'intervention, le but étant de permettre une corrélation plus étroite entre les secteurs, les domaines d'action privilégiés et les objectifs à long terme. Sa durée initiale de trois ans (de 2018 à 2020) a ensuite été portée à cinq ans (jusqu'en 2022). Le PSPP comporte cinq effets directs stratégiques (figure 2) qui englobent 15 activités.

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM en République centrafricaine (2017–2021)

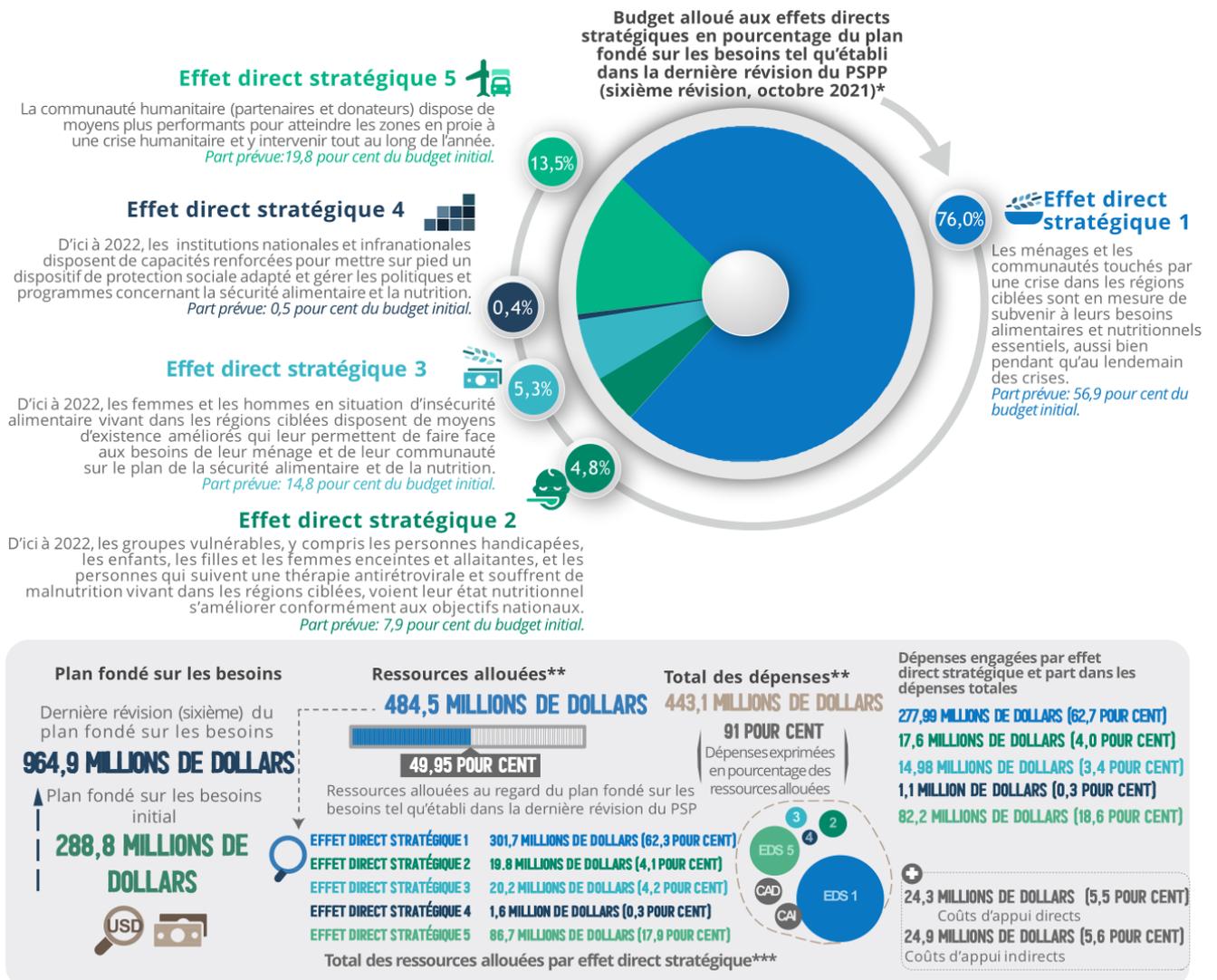


Source: Figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation du PSPP pour la République centrafricaine (2018-2022).

Abréviations: OS = opération spéciale; IR-EMOP= opération d'urgence approuvée de manière à permettre une intervention immédiate

12. Le PSPP a fait l'objet de six révisions: son plan fondé sur les besoins est passé de 288 millions de dollars É.-U. pour une période de trois ans (1,29 million de bénéficiaires prévus) à 965 millions de dollars pour une période de cinq ans (1,5 million de bénéficiaires prévus), conformément à la sixième révision, datant d'octobre 2021. En août 2021, le niveau de financement global du PSPP s'établissait à 48,6 pour cent. Les États-Unis d'Amérique ont été de loin le principal donateur, contribuant parfois à hauteur de plus de la moitié des fonds collectés, suivis par l'Allemagne, le Japon, le Canada et la Commission européenne.

**Figure 2. Plan stratégique provisoire pour la République centrafricaine (2018-2022):effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**



\*La proportion du budget allouée à chaque effet direct stratégique a été établie à partir du montant total du plan fondé sur les besoins, y compris les coûts d'appui directs (45,2 millions de dollars) et les coûts d'appui indirects (58,4 millions de dollars). Ces données se rapportent à la sixième révision du PSPP, approuvée en octobre 2021.

\*\*Les montants des ressources allouées et des dépenses engagées sont cumulés et couvrent la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2021.

\*\*\*La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 484,5 millions de dollars car certaines ressources ont été allouées à des fins non rattachées à un effet direct stratégique en particulier (3,3 millions de dollars), ainsi qu'à des coûts d'appui directs (26,2 millions de dollars) et indirects (24,9 millions de dollars).

Source: budget du portefeuille de pays, sixième révision et outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, rapport annuel 1 pour la République centrafricaine.

## 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 concordance

##### Priorités nationales

13. Le PSPP a été délibérément conçu pour être en phase avec l'ODD 2 (Faim zéro) et l'ODD 17 (partenariats), et se rapporte à l'ODD 1, relatif à la pauvreté, à l'ODD 3, qui a trait à la santé, à l'ODD 4, qui concerne l'éducation, et à l'ODD 5, relatif à l'égalité entre les sexes. Les orientations définies dans le Plan national de relèvement et de consolidation de la paix, le PNUAD et le Plan de réponse humanitaire (2017-

2019) se retrouvent en partie dans le PSPP mais n'ont pas été entièrement mises en pratique au niveau opérationnel.

14. La prise en main des questions de sécurité alimentaire par le Gouvernement est restée limitée en ce qui concerne la couverture géographique et les capacités opérationnelles des services publics. Malgré l'absence d'une approche consolidée du PAM en matière de renforcement des capacités institutionnelles, des efforts ont été faits dans les domaines de l'éducation, de la nutrition, de la sécurité alimentaire et de la protection sociale. En 2020-2021, l'appui institutionnel a été consolidé grâce à l'élaboration de mémorandums d'accord assortis d'objectifs clairs en matière de renforcement des capacités.

15. Les documents-cadres établis par les pouvoirs publics ne donnaient que peu de précisions sur les modalités opérationnelles, ce qui a laissé une importante marge de manœuvre au PAM dans ce domaine. C'est pourquoi ce dernier s'est davantage positionné dans le pays en fonction de ses propres stratégies sectorielles et de ses engagements internationaux qu'en fonction des cadres sectoriels nationaux, dont le niveau de maturité et d'adoption était variable.

#### *Personnes et communautés vulnérables*

16. Malgré la large couverture des besoins de la population assurée par le PAM, la dispersion et la nécessité de procéder à une hiérarchisation des priorités ont posé des problèmes majeurs étant donné la grande vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire. La couverture des besoins humanitaires à l'échelle nationale a été relativement bonne au regard du Plan de réponse humanitaire et du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. Toutefois, la situation sur le plan de la sécurité et les problèmes logistiques ont limité les possibilités d'accéder systématiquement aux populations isolées. Le passage d'un ciblage fondé sur le statut à un ciblage fondé sur la vulnérabilité s'est avéré pertinent dans le cadre des distributions générales effectuées au titre des interventions face aux crises, mais cette approche n'a pas encore été généralisée en raison des difficultés contextuelles liées à son acceptation et à sa portée.

17. Les interventions d'alimentation scolaire ont couvert une proportion relativement faible des écoles du pays – à savoir 10 pour cent – par rapport aux besoins, et certaines zones vulnérables n'ont pas pu en bénéficier à cause de l'insécurité et d'autres difficultés d'accès. Les activités d'appui à la nutrition ont été ciblées sur la base de critères pertinents au niveau individuel, en assurant une très large couverture géographique et en mettant l'accent sur les enfants de moins de 5 ans, les filles et femmes enceintes ou allaitantes, ainsi que les personnes vivant avec le VIH.

#### *Positionnement stratégique du PAM dans un contexte national en constante évolution*

18. Grâce à sa capacité logistique et à la portée de ses activités, le PAM a pu intervenir à l'échelle voulue pour faire face à de multiples situations d'urgence. L'adaptation au contexte a aussi consisté à mettre en place des programmes de transferts de type monétaire à grande échelle pour résoudre les problèmes liés à l'approvisionnement en produits de base et à l'obstruction du couloir de Douala. Le recours à ce type de transferts s'est effectué sur la base d'études de faisabilité qui ont pris en compte les critères suivants: adhésion, fonctionnement des marchés et possibilité d'y accéder. La riposte du PAM à la COVID-19 témoigne de sa capacité à s'adapter à l'évolution des problématiques en mettant au point de nouvelles méthodes de ciblage destinées à de nouvelles zones géographiques, dont les milieux urbains.

19. La place accordée aux approches axées sur le renforcement de la résilience [Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et initiative Achats au service du progrès] – jugées essentielles pour revitaliser l'économie rurale – a été relativement restreinte au regard des possibilités et des besoins, et largement limitée par le manque de moyens financiers.

20. En ce qui concerne les interventions nutritionnelles, les éléments probants issus des dernières enquêtes ainsi que l'adhésion du pays au mouvement Renforcer la nutrition justifient le positionnement du PAM en matière de prévention de la malnutrition chronique. En revanche, la pertinence des interventions de traitement de la malnutrition peut être mise en doute compte tenu des taux de prévalence de la malnutrition aiguë (moins de 10 pour cent toutes préfectures confondues) et de la charge que ces interventions font peser sur le système national de santé, qui peine déjà à remplir ses missions prioritaires. La pertinence des activités d'appui en faveur des personnes vivant avec le VIH a également été mise en question par certaines parties prenantes, en raison de la faible valeur transférée par rapport au coût de la vie et des tensions possibles entre bénéficiaires et non-bénéficiaires.

#### *Cohérence de l'action du PAM avec celle des acteurs du système des Nations Unies et des autres partenaires*

21. Le PAM a contribué de manière essentielle à la mise en œuvre du PNUAD pour 2018–2021, puisqu'il est l'organisme dont le budget, le rayon d'action, les moyens logistiques et la capacité d'accès sont de loin les plus importants, et qu'il concourt de manière significative aux différents plans de réponse humanitaire, notamment en venant en aide à 80 pour cent de la population ciblée par le Plan de réponse humanitaire en 2020.

22. Outre ses capacités de mobilisation, d'intervention face aux crises et d'accès, le PAM a eu des échanges limités avec les organismes chargés de renforcer les services de base et d'appuyer le développement des moyens d'existence. La coordination avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a été officialisée et se poursuit, malgré une stratégie encore peu élaborée en matière de soutien aux migrants de retour. Les possibilités de complémentarité avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ont été étudiées dans le cadre d'un projet de distribution de semences, mais cette complémentarité ne s'est toujours pas pleinement concrétisée. Aucun partenariat n'a encore été officiellement conclu avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, qui joue un rôle de premier plan dans le domaine de la protection sociale, bien que des synergies existent en matière d'interventions nutritionnelles. Les échanges avec d'autres entités des Nations Unies, telles que l'Organisation mondiale de la Santé, le Fonds des Nations Unies pour la population et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été très limités et n'ont pas permis de créer des synergies ou d'apporter un soutien aux groupes cibles concernés, tels que les victimes de violences sexistes, et ce, alors même que le pays fait face à d'importants problèmes de protection.

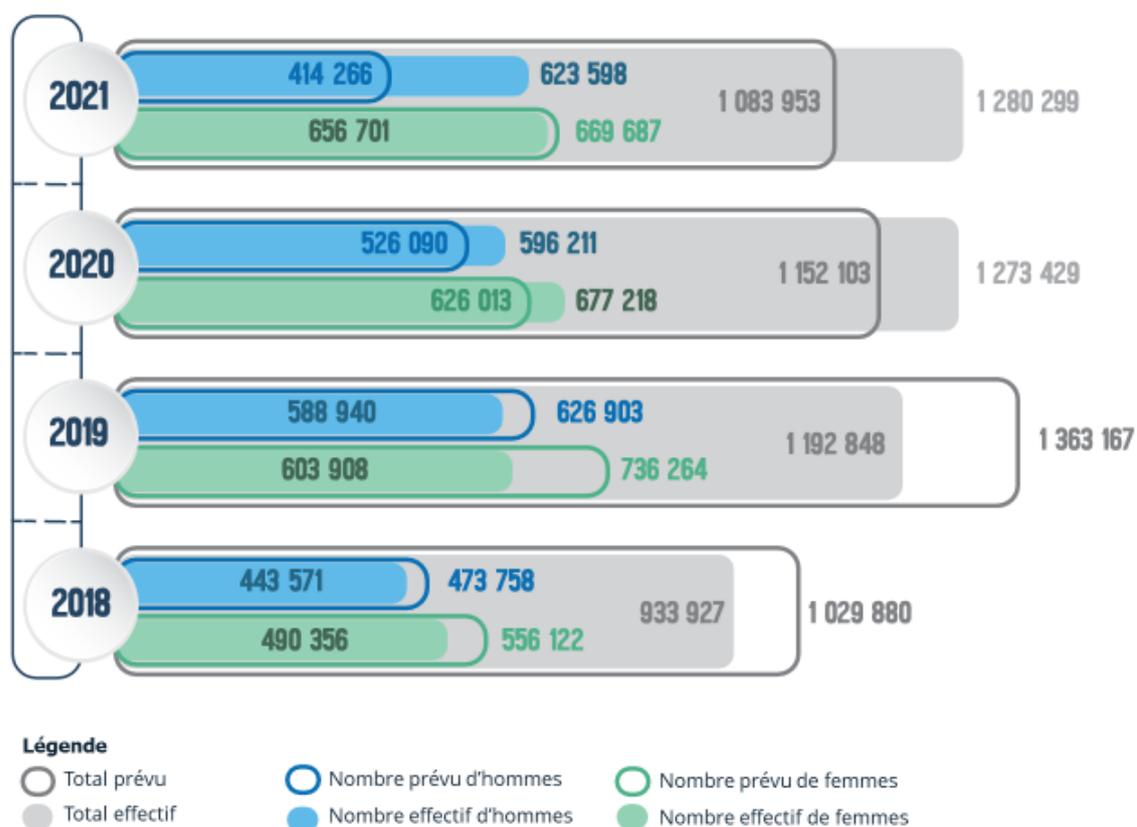
## **Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique provisoire pour la République centrafricaine?**

### **Contribution à l'obtention des effets directs stratégiques**

23. Le nombre total de bénéficiaires atteint est satisfaisant, mais l'ampleur, la fréquence et la qualité de l'assistance fournie ont varié du fait des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et de la situation particulièrement instable, ce qui a nui à l'obtention des résultats escomptés. Les activités liées à la nutrition étaient éparpillées entre les divers bureaux auxiliaires, qui comptaient peu de personnel spécialement chargé de s'y consacrer et un grand nombre de partenaires.

24. Parmi les retombées positives indirectes de l'assistance du PAM qui ont été signalées figurent l'augmentation notable de l'activité des détaillants participant aux programmes de transferts de type monétaire, la réduction de l'endettement des bénéficiaires et l'amélioration du maillage administratif à l'échelle nationale grâce à l'appui logistique apporté par le PAM aux services publics. Toutefois, le fait que les populations touchées ne soient pas suffisamment informées des modalités de transfert et des critères de sélection a parfois contribué à engendrer des tensions entre bénéficiaires et non-bénéficiaires. On trouvera dans les paragraphes suivants un aperçu des principales réalisations par effet direct stratégique.

Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par an et par sexe



Source: outil des bureaux de pays pour une gestion efficace, rapport CM-R001 couvrant la période allant de 2018 à 2021.

25. **Effet direct stratégique 1: Les ménages et les communautés touchés par une crise dans les régions ciblées sont en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels, aussi bien pendant qu'au lendemain des crises (distributions générales, nutrition et alimentation scolaire d'urgence).** En ce qui concerne les transferts non assortis de conditions, bien que les quantités distribuées aient été inférieures aux prévisions, le PAM a systématiquement dépassé ses objectifs pour ce qui est du nombre de bénéficiaires, même si cela s'est parfois soldé par un certain manque de continuité ou la nécessité de réduire les rations. La plupart des cibles associées aux indicateurs d'effet direct, comme le score de consommation alimentaire et la part de l'alimentation dans les dépenses totales des ménages, ont été atteintes. Si les valeurs cibles relatives à l'alimentation scolaire d'urgence ont été atteintes en ce qui concerne le maintien à l'école et la scolarisation, l'assistance du PAM a pâti d'interruptions de l'approvisionnement, d'où une réduction des rations et du nombre de jours couverts.

26. **Effet direct stratégique 2: Les groupes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les enfants, les filles et les femmes enceintes et allaitantes, et les personnes qui suivent une thérapie antirétrovirale et souffrent de malnutrition vivant dans les régions ciblées, voient leur état nutritionnel s'améliorer conformément aux objectifs nationaux (alimentation scolaire, y compris celle utilisant la production locale, et nutrition).** Les activités de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë modérée ont connu des difficultés d'approvisionnement en intrants nutritionnels, ce qui a eu des répercussions sur l'efficacité des interventions. En outre, peu d'activités visant à renforcer les capacités des services de santé en vue de soutenir les activités nutritionnelles ont été menées. Si les objectifs en matière de scolarisation et de poursuite des études ont été atteints pour les écoles ayant bénéficié d'une assistance, les taux de poursuite des études chez les filles ont été nettement inférieurs à ceux enregistrés chez les garçons. Il a été difficile de mesurer le rôle de l'alimentation scolaire dans la prévention du recrutement d'enfants d'âge scolaire dans les groupes armés non étatiques, en partie parce que les activités ne couvraient pas certaines des zones géographiques les plus touchées par l'insécurité.

27. **Effet direct stratégique 3: Les femmes et les hommes en situation d'insécurité alimentaire vivant dans les régions ciblées disposent de moyens d'existence améliorés qui leur permettent de faire face aux besoins de leur ménage et de leur communauté sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition (activités 3A et initiative Achats au service du progrès).** Parmi les résultats notables obtenus figurent une hausse importante du nombre de bénéficiaires effectifs, la satisfaction générale des bénéficiaires vis-à-vis des activités et une réduction des pertes après récolte. Le degré de mise en œuvre des activités 3A dépendait du niveau de sécurité dans les zones ciblées. Les achats locaux ont quant à eux peu progressé, principalement en raison des déficits de financement, de la capacité limitée qu'avaient les services techniques et les organisations d'agriculteurs à produire des aliments répondant aux normes requises, et des procédures d'achat du PAM, y compris le moment choisi pour procéder aux achats, ce qui n'était pas favorable aux producteurs locaux.

28. **Effet direct stratégique 4: Les institutions nationales et infranationales disposent de capacités renforcées pour mettre sur pied un dispositif de protection sociale adapté et gérer les politiques et programmes concernant la sécurité alimentaire et la nutrition (renforcement des capacités institutionnelles).** Bien que le renforcement des capacités institutionnelles ait été envisagé comme une composante importante lors de la définition de la logique d'intervention du PSPP, très peu de fonds provenant du budget du portefeuille de pays y étaient consacrés et cette composante n'a été que partiellement mise en œuvre, sans guère de progrès notables. Les crédits disponibles ont été utilisés principalement pour renforcer la planification stratégique au service de la sécurité alimentaire, mettre à disposition des équipements et dispenser des formations, ce qui a permis d'accroître les capacités des services techniques au niveau décentralisé. La création d'une unité de coordination de l'alimentation scolaire au sein du Ministère de l'éducation, avec le concours du PAM, constitue une réalisation concrète. Il n'y a pas eu d'avancée majeure vers la mise en place d'un registre social qui pourrait être utile au ciblage de diverses interventions.

29. **Effet direct stratégique 5: La communauté humanitaire (partenaires et donateurs) dispose de moyens plus performants pour atteindre les zones en proie à une crise humanitaire et y intervenir tout au long de l'année (services communs).** Grâce aux services communs qu'il assure, le PAM a fortement contribué à étendre la couverture des interventions de la communauté humanitaire internationale dans les régions reculées, puisqu'il a permis à plus de 20 000 membres du personnel humanitaire d'y accéder chaque année et fourni un appui en matière de communication et de logistique pour le transport de marchandises et de médicaments.

### **Résultats transversaux**

30. Dans l'ensemble, les activités ont permis de favoriser l'équité femmes-hommes, et de parvenir à un bon équilibre entre les sexes parmi les bénéficiaires. La prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les interventions du PAM a évolué favorablement depuis 2018, même si l'analyse des risques, résultats et conséquences des interventions liés à cette problématique reste limitée. La prise en compte des questions de protection a elle aussi progressé, bien que les mesures visant à garantir une meilleure intégration de ces questions, telles les procédures normalisées pour les distributions et l'intégration de la protection dans le suivi post-distribution, n'aient pas été suffisamment mises en œuvre. Il conviendrait en outre de renforcer les capacités des partenaires en matière de protection. Le PAM a mis en place plusieurs mécanismes de réclamation et de reddition de comptes, mais la sensibilisation des parties prenantes, la fiabilité de ces mécanismes et leur utilisation pour améliorer les programmes restent problématiques.

31. Globalement, le PAM a réussi à couvrir une grande partie du pays, même si l'éparpillement des groupes armés sur le territoire et le manque d'escortes compliquent la gestion de la sécurité.

### **Durabilité et lien entre action humanitaire, développement et paix**

32. Les perspectives de durabilité restent limitées, en partie en raison des faiblesses institutionnelles et de la nature des interventions du PAM. En outre, la stratégie pour accompagner le passage d'une assistance dépourvue de conditions à une assistance qui en est assortie n'est ni clairement définie ni mise en œuvre comme il le faudrait. La participation des organisations d'agriculteurs aux activités du PAM et le recours à des approches fondées sur l'économie locale offrent des perspectives de durabilité, mais le renforcement des capacités des parties prenantes locales en matière de gestion des activités reste limité.

33. Si certaines données empiriques montrent que les distributions de vivres entraînent une diminution de la violence intercommunautaire, l'articulation entre l'action humanitaire, le développement

et la paix reste, dans l'ensemble, peu étudiée et peu mise en œuvre dans le pays, sans lien stratégique avec le processus de stabilisation ni prise en compte suffisante de la dynamique des conflits, en particulier la dynamique de la cohésion sociale ou les risques liés aux taxes routières prélevées par les groupes armés.

## **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***

34. Les activités du PAM comportant des distributions directes de vivres ont pris du retard en raison d'obstacles administratifs et de la disponibilité tardive des fonds et des produits, qui bien souvent ne correspondaient pas aux besoins saisonniers du pays. Dans les bureaux auxiliaires, les retards ont fortement perturbé les diverses opérations de gestion des produits alimentaires, ce qui a augmenté le risque de pertes.

35. Le passage à des transferts de type monétaire a considérablement réduit le risque de retards et de ruptures d'approvisionnement, mais la modalité des bons papier pose d'importants problèmes logistiques. En ce qui concerne les activités relevant de l'initiative Achats au service du progrès, les achats du PAM auprès des producteurs locaux ont été entravés par le manque de fonds et les délais d'approbation des fournisseurs.

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

36. L'efficacité du ciblage dépendait de nombreux impondérables liés aux erreurs d'inclusion et d'exclusion et à la cohérence, tenant à la participation des acteurs communautaires, à la capacité des partenaires, au volume et à la fréquence de l'assistance fournie, qui cherchait à couvrir le plus grand nombre de personnes possible. Le PAM était en grande partie tributaire du ciblage fondé sur le statut effectué par le HCR et ses partenaires. Plusieurs problèmes ont persisté après le passage à une approche fondée sur la vulnérabilité, touchant notamment la fréquence de la mise à jour des listes de bénéficiaires.

### ***Rapports coût-efficacité et coût-efficacité***

37. Le PAM s'est efforcé en permanence d'améliorer l'efficacité de ses activités en cherchant de nouvelles solutions pour contourner les obstacles sur le plan logistique et réduire les coûts connexes. Il a ainsi fait appel aux services de transporteurs locaux dotés d'une meilleure capacité logistique, augmenté les moyens logistiques dans certaines zones clés, étudié des options autres que le transport routier et le passage par le couloir de Douala, et numérisé les bons à l'aide de sa plateforme numérique pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE). Le bureau de pays a obtenu des résultats proches des moyennes régionales pour les indicateurs de performance relatifs à la logistique, mais a eu du mal à tenir à jour les données sur la gestion logistique.

38. Le renforcement de la présence du PAM dans le pays – notamment avec l'ouverture de nouveaux bureaux auxiliaires à Birao, Bria et Bangassou – a contribué à l'amélioration du suivi des interventions. Cependant, les systèmes actuellement en place ne permettent pas d'analyser avec précision les coûts fixes des différents bureaux auxiliaires.

39. Il n'a guère été possible d'effectuer une analyse coût-efficacité globale compte tenu de la complexité de la situation, des problèmes liés au financement et à la chaîne d'approvisionnement dont dépend la bonne mise en œuvre des activités du PAM, et de l'évolution de la sécurité alimentaire effective des ménages.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays provisoire a pu être concrétisé?

### ***Données factuelles***

40. Pour définir la nature et la portée de ses interventions, le PAM s'est appuyé sur diverses analyses de la situation dans le pays, qui ont étayé et intégré les évaluations annuelles réalisées au niveau national. Les méthodes utilisées pour le calcul des valeurs de référence n'ont pas suffisamment pris en compte certaines sources de nourriture ou de revenus, telles que les ressources forestières, qui sont importantes dans le pays. En ce qui concerne la nutrition, la qualité et la pertinence du diagnostic actuel de la

malnutrition sont incertaines, et des analyses détaillées des causes de la hausse de la malnutrition chronique s'imposent.

41. Des problèmes se sont posés s'agissant de la fiabilité des données de suivi et de leur utilisation pour améliorer les programmes et mesurer les effets transformateurs escomptés. Au cours de la mise en œuvre du PSPP, le renforcement de l'unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi a été bénéfique pour certaines activités, en particulier les distributions générales et les activités 3A.

### **Financement**

42. Au cours de la période couverte par le PSPP, le taux de financement des activités a augmenté par rapport à 2016-2017. Néanmoins, le financement reste très concentré, et la diversification de la base des donateurs n'a guère progressé.

43. Les fluctuations du financement au fil du temps et entre effets directs stratégiques, de même que certaines conditions associées aux fonds reçus, notamment l'affectation des contributions à des activités spécifiques ou la forme même des dons reçus en nature, ont eu une incidence sur la pleine mise en œuvre du PSPP et limité la marge de manœuvre en matière de gestion des ressources.

44. Les délais de financement ont aussi compromis la mise en œuvre du PSPP, puisque les affectations annuelles ont restreint les possibilités de procéder à une planification pluriannuelle et d'opter pour des approches à moyen terme.

### **Partenariats**

45. La mise en œuvre du PSPP n'a pas directement bénéficié de partenariats solides avec les institutions publiques, mais les acteurs publics ont néanmoins contribué à la gestion des relations avec les parties prenantes locales. Malgré la croissance du volume d'activités, les opérations du PAM sont restées concentrées sur quelques partenaires de premier plan, essentiellement tournés vers la prestation de services.

46. Les partenariats avec des organisations non gouvernementales internationales ont joué un rôle déterminant et porté sur plusieurs secteurs d'intervention. L'accent n'a pas été suffisamment mis sur le renforcement des capacités des partenaires coopérants locaux et le suivi de la performance des partenaires au niveau des bureaux auxiliaires n'a été que partiel en raison de la gestion centralisée des accords de partenariat sur le terrain. Les effets d'entraînement sur les autres entités des Nations Unies ont été limités, les possibilités d'interventions conjointes ayant été peu étudiées et la gestion des partenaires coopérants n'ayant pas fait l'objet d'une approche interinstitutionnelle. Conformément à la réorientation stratégique envisagée, les échanges avec le secteur privé ont débuté, notamment avec les transporteurs, les commerçants et le secteur bancaire.

47. Par son rôle au sein des modules d'action groupée responsables de la sécurité alimentaire et de la logistique, le PAM a contribué à la coordination générale des activités dans des secteurs revêtant une importance primordiale pour le PSPP. En revanche, un investissement moindre a été constaté en ce qui concerne les modules chargés de l'éducation, de la protection et des solutions durables. Le recours au module des télécommunications d'urgence est resté relativement limité, les synergies à cet égard ayant été peu étudiées.

### **Souplesse et adaptation face aux crises**

48. Les révisions du PSPP ont donné une plus grande souplesse opérationnelle, en permettant des ajustements importants de la planification sur une base quasi-annuelle. Les prêts de vivres entre activités ont offert une certaine souplesse dans la gestion des réserves et de la chaîne d'approvisionnement.

49. Des efforts ont été déployés pour faire face aux difficultés engendrées par la crise liée à la COVID-19, notamment l'obstruction du couloir de Douala dont dépendaient tous les approvisionnements en produits alimentaires. Le passage aux transferts de type monétaire et la conclusion de partenariats avec des prestataires de services financiers figurent parmi les autres adaptations effectuées au cours de la période couverte par le PSPP.

50. Le nombre élevé et croissant d'activités dont l'ampleur varie considérablement a entraîné une augmentation des coûts de transaction et de gestion des ressources et n'a fait que rendre plus floue la stratégie globale du PAM dans le pays.

## Autres contraintes

51. Des contraintes externes telles que la sécurité, les infrastructures et les conditions naturelles ont eu une incidence sur la régularité avec laquelle le PAM a pu accéder aux populations vulnérables et sur la mise en œuvre globale des activités axées sur la résilience. Malgré certains progrès, la mauvaise couverture des réseaux de communication et l'absence de réseau bancaire ont limité les possibilités de dématérialisation.

52. La rotation du personnel a pesé lourdement sur la mise en œuvre des interventions, notamment dans les bureaux auxiliaires, où la participation à la prise de décision était également limitée. L'appui du bureau régional n'a été que peu important par rapport aux besoins du bureau de pays, en particulier pour accompagner la réorientation stratégique voulue.

## CONCLUSIONS

53. Le PSPP avait pour objectif de passer d'une assistance d'urgence au renforcement de la résilience et des capacités institutionnelles. Cette réorientation a nécessité de modifier les approches et la structure du bureau de pays, dont les capacités se sont révélées limitées face aux immenses difficultés inhérentes au contexte et à son rôle croissant dans la réponse aux besoins humanitaires d'une grande partie de la population centrafricaine. Les hypothèses de départ optimistes concernant le contexte, le niveau de sécurité, les nouvelles crises et les partenariats ne se sont pas suffisamment vérifiées pour confirmer la logique d'intervention, et le rôle du PSPP en tant qu'outil d'orientation stratégique a été limité.

54. **Conclusion 1 – Positionnement stratégique.** Le PAM, qui est le principal intervenant sur le plan humanitaire dans le pays, a contribué de manière appréciable et croissante à la mise en œuvre des plans nationaux de développement, y compris dans les zones urbaines, en répondant aux besoins fondamentaux de près d'un quart de la population. Le PSPP avait pour objectif de regrouper diverses activités du PAM, les interventions face aux crises ne constituant qu'une étape transitoire dans la réorientation des efforts pour étayer la résilience et s'attaquer aux causes profondes, mais les opérations d'urgence ont été étendues sans assurer le niveau de transition attendu vers une aide au relèvement rapide. Étant donné sa complexité, la structure du PSPP a également fait perdre de sa lisibilité à la stratégie globale du PAM dans le pays.

55. **Conclusion 2 – Démarches axées sur la résilience.** Le PAM a cherché à s'adapter à l'évolution de la situation en mettant en place de nouvelles approches plus durables dont le potentiel n'a pas encore été pleinement exploité, puisqu'elles sont limitées à des zones géographiques spécifiques. Grâce à une certaine stabilisation, encore fragile, le PAM a pu étendre son assistance assortie de conditions en faveur de la résilience pour soutenir l'économie locale. Cependant, certaines des activités nécessitant des approches à long terme, comme les achats locaux, l'alimentation scolaire utilisant la production locale et la prévention de la malnutrition, ont subi les répercussions du faible niveau de financement. Il serait bon de se pencher davantage sur les synergies possibles avec les démarches axées sur la résilience adoptées par d'autres acteurs.

56. **Conclusion 3 – Besoins et possibilités liés au contexte.** Afin de venir en aide aux personnes et aux communautés qui en ont besoin, le PAM a investi dans les transferts de type monétaire et dans la numérisation, malgré les faiblesses structurelles du pays, en soutenant l'économie locale par l'intermédiaire d'organismes financiers et de télécommunications. Cependant, il pourrait mieux prendre en compte dans ses interventions les particularités propres au contexte du pays, telles que la richesse de ses ressources naturelles et de sa biodiversité ainsi que le rôle des produits forestiers dans l'alimentation.

57. **Conclusion 4 – Sécurité.** La mise en œuvre du PSPP dépend en grande partie de l'accès à la population dans des conditions de sécurité précaires, d'où la nécessité de prendre en considération les questions de stabilisation et les analyses des conflits dans les approches suivies par le PAM, de manière à tirer le meilleur parti possible des résultats obtenus et à garantir une gestion adéquate des risques.

58. **Conclusion 5 – Ciblage et couverture.** Les difficultés d'accès et le sous-financement ont eu pour effet de limiter les résultats de l'approche de ciblage suivie, globalement plutôt générale. Compte tenu de l'ampleur des besoins et des données factuelles disponibles, la définition de priorités sur le plan géographique s'est avérée complexe. La grande vulnérabilité, la dépendance à l'égard de l'aide alimentaire et certaines faiblesses institutionnelles ont compliqué la transition vers un ciblage plus précis fondé sur la vulnérabilité, lequel serait à terme lié à un système national de protection sociale encore embryonnaire.

59. **Conclusion 6 – Efficacité.** Le PAM a principalement axé son action sur la distribution de vivres, ce qui a restreint les possibilités d'induire des effets transformateurs. Malgré des interruptions dans les distributions générales, le PAM a systématiquement dépassé ses objectifs en ce qui concerne le nombre de personnes ayant reçu une assistance, principalement en réduisant les rations, et obtenu la plupart des effets directs escomptés en matière de sécurité alimentaire. En revanche, ses activités liées à la nutrition n'ont eu que des retombées relativement limitées dans le pays, et les liens avec l'alimentation scolaire ont fait défaut. Dans les quelques zones concernées, l'alimentation scolaire a permis de renforcer le rôle des écoles dans un contexte local de fragmentation du tissu social. L'assistance alimentaire pour la création d'actifs s'est révélée prometteuse et a été accueillie favorablement par les bénéficiaires, mais sa mise en œuvre est restée soumise aux conditions de sécurité. Les activités axées sur le renforcement des capacités institutionnelles ont été peu nombreuses, malgré leur importance stratégique pour maintenir la présence de l'État dans tout le pays. Le PAM a contribué à assurer un accès humanitaire aux acteurs de la coopération internationale, mais les possibilités de renforcer la prestation de services à l'échelle locale sont restées limitées faute d'opérateurs locaux. Il existe des synergies tant entre les interventions du PAM qu'avec celles des partenaires, mais il s'agit d'efforts peu structurés et peu suivis qui ne permettent pas encore d'assurer une transition vers une assistance assortie de conditions, une participation accrue des institutions locales ou encore une contribution à la cohésion sociale.

60. **Conclusion 7 – Problématique femmes-hommes, protection et équité.** Des progrès modestes ont été observés en ce qui concerne la prise en compte et la promotion de la problématique femmes-hommes et de l'équité dans l'ensemble des activités du PAM. Les analyses de ces questions et les ressources qui leur sont consacrées, y compris les ressources humaines spécialisées, sont restées limitées par rapport à la portée des opérations du PAM et à la situation en République centrafricaine, notamment au regard des risques spécifiques auxquels sont exposées les femmes et de la nature intercommunautaire de la crise.

61. **Conclusion 8 – Financement.** Les fonds ont été essentiellement alloués aux interventions face aux crises, et la mobilisation des donateurs dans les domaines de la résilience, des achats locaux et de l'alimentation scolaire n'a pas été suffisante. Malgré le manque de flexibilité du dispositif du PSPP, le PAM a su s'adapter face à la crise liée à la COVID-19, en donnant la priorité aux transferts de type monétaire pour faire face aux perturbations dans le couloir de Douala et en facilitant le prêt de ressources entre activités.

62. **Conclusion 9 – Renforcement des capacités.** Dans l'ensemble, la composante du PSPP relative au renforcement des capacités aurait gagné à être mieux reliée aux plans opérationnels. Au niveau communautaire, les approches intégrées de la résilience ont ouvert des perspectives de consolidation de l'environnement socioéconomique local, notamment par l'augmentation de la production et des achats locaux. Il reste essentiel d'intensifier les efforts visant à renforcer les organisations d'agriculteurs en mobilisant fortement le Gouvernement et les autres acteurs du système alimentaire.

63. **Conclusion 10 – Partenariats.** En tant que principal intervenant dans le domaine de l'assistance humanitaire, le PAM peut exercer un effet d'entraînement en matière de stratégie et de programmes, un potentiel qui pourrait être mieux exploité grâce à la création de synergies avec d'autres acteurs en favorisant des approches conjointes et complémentaires à différents niveaux.

64. **Conclusion 11 – Suivi.** Le système de suivi a certes été renforcé tout au long de la période couverte par le PSPP mais les données recueillies n'ont pas toujours été suffisamment cohérentes et exhaustives pour permettre d'évaluer les effets des interventions du PAM, et il faudrait étudier plus avant son utilisation à des fins d'adaptation des programmes et de sensibilisation.

65. **Conclusion 12 – Procédures internes et ressources humaines.** Certains retards dans la mise en œuvre du PSPP tiennent aux procédures financières. La mise en service de SCOPE laisse entrevoir la possibilité de sécuriser les transactions tout en limitant les coûts et le temps requis pour la mise en œuvre et le suivi des programmes de transferts de type monétaire à moyen terme. Pour ce qui est de la dotation en personnel, les conditions de vie difficiles ont pesé sur la fidélisation des effectifs, et la création de bureaux de section n'est pas encore totalement intégrée aux procédures du bureau de pays en ce qui concerne la communication, la définition des responsabilités et la gestion des partenariats.

## RECOMMANDATIONS

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1: Réduire le nombre – mais non la portée – des activités prévues dans le futur plan stratégique de pays et plaider davantage en faveur d'un cadre stratégique plus souple, qui permette de procéder à des adaptations en fonction du contexte et de suivre des approches axées sur la transition.</b></p> <p><b>1.1 Envisager de donner un caractère transversal à certaines activités relevant d'au moins deux effets directs stratégiques et domaines d'action</b>, tout en évitant une catégorisation trop stricte et en définissant un cadre propice au transfert des financements entre activités dans le contexte de la crise prolongée actuelle.</p> <p><b>1.2 Réduire le nombre d'activités afin de permettre une utilisation plus souple des fonds:</b> il pourrait s'agir par exemple de généraliser le renforcement des capacités aux niveaux national et local; de conserver deux activités d'appui aux services communs – les services logistiques et le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies; d'associer l'alimentation scolaire d'urgence aux distributions générales, et l'alimentation scolaire utilisant la production locale aux activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs; et de réduire le nombre d'activités liées à la nutrition.</p> <p><b>1.3 Promouvoir des approches intersectorielles intégrées</b> pour l'alimentation scolaire utilisant la production locale, l'initiative Achats au service du progrès, la création d'actifs et les achats locaux, en associant plusieurs activités en vue d'obtenir un résultat commun.</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Bureau régional, Siège, donateurs	Février 2023

<p><b>Recommandation 2: Repositionner en amont les interventions face aux crises pour les axer sur la prévention et le développement de mécanismes de résilience en privilégiant un ciblage plus précis qui améliore l'impact et la durabilité.</b></p> <p><b>2.1 Accroître les investissements consacrés à l'assistance assortie de conditions</b>, notamment en étendant les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs afin de cibler de nouvelles zones géographiques (dont les zones rurales et périurbaines stabilisées), les personnes déplacées de longue date (en vue de faciliter leur transition vers un retour et le renforcement de leur résilience) ainsi que les rapatriés.</p> <p><b>2.2 Renforcer les achats locaux (dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès) et l'accès des producteurs aux marchés</b> afin de stimuler la capacité de production (en privilégiant les effets sur les bénéficiaires plutôt que l'efficacité) et de renforcer le lien entre l'alimentation scolaire utilisant la production locale et les activités axées sur la résilience.</p> <p><b>2.3 Recourir davantage aux transferts de type monétaire dans le cadre des activités axées sur la résilience</b>, le cas échéant.</p> <p><b>2.4 Investir dans des approches visant à prévenir la malnutrition chronique</b> et contribuer à l'examen ainsi qu'à l'approbation d'un <b>protocole simplifié de prise en charge de la malnutrition aiguë</b>, tout en limitant les activités liées à la nutrition à des zones géographiques plus restreintes et en élargissant la portée des activités dans ces zones.</p> <p><b>2.5 Promouvoir la prise en compte de facteurs propres au contexte dans le cadre de la crise prolongée</b>, notamment l'intégration des produits forestiers dans l'analyse des crises alimentaires et, si possible, dans les réponses qui y sont apportées, et la prise en compte des problèmes touchant la sécurité alimentaire et la protection qui sont liés aux ressources naturelles et associés aux mouvements de population ainsi qu'à la baisse de la production agricole, tels que ceux découlant de l'exploitation minière.</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Partenaires coopérants, donateurs	Octobre 2022
---	-------------	-------	----------------	-----------------------------------	--------------

<p><b>2.6 Ajuster le ciblage géographique des interventions potentiellement efficaces</b>, en tenant dûment compte de la difficulté qu'il y a à garantir un accès fréquent et régulier à certains sites. Renforcer le suivi des approches de ciblage au niveau des personnes comme des ménages, ainsi que la cohérence et la coordination des listes de bénéficiaires, et actualiser ces listes plus souvent.</p>					
---	--	--	--	--	--

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 3: Promouvoir une révision des procédures internes en vue de s’attaquer aux problèmes rencontrés dans le cadre des plans stratégiques de pays en cours et à venir.</b></p> <p><b>A. Renforcer le suivi et l’évaluation des interventions afin d’améliorer leur qualité et, à long terme, de faciliter l’action de sensibilisation auprès des donateurs en présentant des données factuelles sur les effets de ces interventions et en étoffant la partie descriptive du plan stratégique de pays provisoire.</b></p> <p><b>3.A.1 Renforcer le suivi et l’évaluation des activités afin de mesurer leur capacité à générer des transformations,</b> en recourant à des approches multisectorielles intégrées, en se concentrant, le cas échéant, sur des indicateurs clés et en incluant des indicateurs propres au pays, l’objectif étant de mettre en évidence les effets obtenus et de fournir des analyses qualitatives. Renforcer le suivi et l’évaluation des activités axées sur la résilience dont le financement est insuffisant afin de démontrer leur efficacité et d’apporter des éléments permettant de mener une action de sensibilisation fondée sur les résultats. Favoriser les synergies avec les systèmes de suivi et d’évaluation des partenaires et la collecte conjointe de données dans les zones reculées grâce à une participation accrue au groupe de suivi et d’évaluation du Plan-cadre des Nations Unies pour l’aide au développement.</p> <p><b>3.A.2 Renforcer les mécanismes visant à garantir la fiabilité des données essentielles et des indicateurs propres au contexte,</b> notamment en améliorant les méthodes de recoupement et les autres mécanismes de vérification, y compris grâce au renforcement des capacités, si nécessaire.</p> <p><b>3.A.3 Utiliser les données issues du suivi et de l’évaluation pour guider la stratégie et l’élaboration des programmes,</b> y compris</p>	Opérationnel	Élevé	Bureau de pays	Bureau régional, Siège, donateurs, autres entités des Nations Unies	Octobre 2022

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p>l'ajustement des interventions au moyen d'examens à intervalles réguliers.</p> <p><b>B. Ressources humaines</b></p> <p><b>3.B.1. Fidéliser davantage le personnel international</b>, notamment en réévaluant le recours aux consultants (procédures, avantages spécifiques allant croissant avec l'expérience acquise dans le pays), et renforcer les moyens de tirer profit de l'expérience, y compris avec l'appui du bureau régional.</p>					
<p><b>Recommandation 4: Maintenir l'effet d'entraînement en matière de couverture géographique et de couverture des programmes en renforçant les actions conjointes et les partenariats dans les différents secteurs d'intervention.</b></p> <p><b>4.1. Continuer à appuyer la conception de cadres stratégiques nationaux</b> axés sur le renforcement de la protection sociale, de la sécurité alimentaire et de l'alimentation scolaire.</p> <p><b>4.2. Soutenir le renforcement des capacités dans une optique opérationnelle</b>, compte tenu des priorités sectorielles des services publics et du processus de décentralisation, en assurant la participation des communautés et en intégrant les interventions dans les structures locales (services publics décentralisés et organisations communautaires), en consolidant les structures communautaires liées aux différents secteurs et en définissant mieux les accords de partenariat sur le terrain.</p> <p><b>4.3. Promouvoir les synergies avec les interventions complémentaires menées par d'autres organisations</b>, telles que les activités liées à la résilience (en collaboration avec l'Organisation</p>	Stratégique	Moyen	Bureau de pays	Autres entités des Nations Unies, services publics, partenaires coopérants	Décembre 2022

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p>des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme des Nations Unies pour le développement), l'appui complémentaire et les interventions axées sur la protection pendant les distributions (conjointement avec le Fonds des Nations Unies pour la population, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et les organisations non gouvernementales spécialisées), l'appui logistique dans le cadre d'actions interdépendantes (en coopération avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance en ce qui concerne l'alimentation scolaire et la prévention et le traitement de la malnutrition aiguë modérée, et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et le suivi des distributions de semences dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès), ainsi qu'une plus grande participation aux modules d'action groupée chargés des solutions durables et de la protection.</p> <p><b>4.4. Mettre à profit et renforcer la capacité des acteurs du secteur privé dans le cadre des partenariats</b>, notamment les producteurs associés à l'initiative Achats au service du progrès et les prestataires de services financiers à Bangui et en dehors de la capitale, tout en les aidant à établir des liens avec les commerçants locaux, en particulier ceux participant au programme de bons.</p> <p><b>4.5. Contribuer à l'efficacité des interventions en intensifiant les négociations avec les détaillants</b> en vue d'aligner la valeur des bons sur les prix du marché, et en <b>améliorant la gestion des contrats avec les partenaires coopérants</b> de manière à réduire les délais et à respecter les termes des accords de partenariat sur le terrain.</p>					

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 5: Mieux prendre en compte dans les programmes les considérations liées à la problématique femmes-hommes et à la protection.</b></p> <p><b>5.1. Renforcer les effectifs chargés de la problématique femmes-hommes et des questions liées à la protection</b> en nommant un responsable de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'obligation de rendre compte qui gèrera le mécanisme de réclamation et de remontée de l'information et travaillera en toute autonomie.</p> <p><b>5.2. Mieux prendre en compte dans les programmes les considérations relatives à la protection,</b> en tenant compte de la problématique femmes-hommes et des risques de violence domestique, et en menant des actions de sensibilisation à l'intention des hommes ainsi que des actions de sensibilisation au vol et au pillage.</p> <p><b>5.3. S'acquitter des obligations en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées,</b> notamment en veillant à la mise en place de comités représentatifs chargés d'examiner les réclamations et en organisant des échanges réguliers avec les communautés à la faveur de groupes de discussion chargés d'assurer un suivi.</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Partenaires coopérants, partenaires gouvernementaux	Juillet 2022

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 6: Dans le cadre de l’approche axée sur l’articulation entre l’action humanitaire, le développement et la paix, veiller à ce que soient prises en considération les dynamiques de conflit et de stabilisation.</b></p> <p><b>6.1. Garantir la prise en compte des analyses des conflits lors de la formulation de la stratégie du plan stratégique de pays,</b> compte tenu des discussions entre les différents acteurs et organismes nationaux au niveau des programmes ainsi que des approches favorisant des solutions durables.</p> <p><b>6.2. Recenser les synergies potentielles lors de la hiérarchisation des priorités et de la conception des approches,</b> en se fondant sur l’analyse des besoins et des priorités, y compris les synergies avec les programmes de réduction de la violence communautaire, de désarmement, de démobilisation et de réintégration et en tenant compte des zones géographiques et des groupes de bénéficiaires clés, <b>et lors de la mise en œuvre,</b> en s’adaptant au contexte local et en envisageant des activités complémentaires spécifiques en cas de conflit intercommunautaire et de présence de combattants démobilisés ou de groupes armés fortement liés à la communauté.</p> <p><b>6.3. Mettre en place les moyens qui permettront de suivre les effets des interventions du PAM sur la dynamique des conflits,</b> grâce à un système de gestion des risques renforcé permettant de suivre les sources de financement des groupes armés découlant d’actions humanitaires et du transport de marchandises.</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, partenaires coopérants, bureau régional, Siège, donateurs	Juillet 2022

# 1. Introduction

## 1.1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION

1. Cette évaluation du Plan stratégique de pays provisoire (PSPP) du PAM en République centrafricaine couvre la période 2018-2021. Elle a été réalisée par une équipe de sept consultants de l'IRAM pour le compte du Bureau de l'évaluation du PAM (OEV). Le processus d'évaluation a été mis en œuvre entre mars et octobre 2021 avec une phase de collecte de données dans le pays du 17 août au 7 septembre 2021.
2. Les évaluations des Plans stratégiques de pays (PSP) couvrent l'intégralité des activités du PAM pendant une période donnée. Leur objectif est double:
  - fournir des données d'évaluation et des enseignements sur la performance du PAM pour les décisions stratégiques futures, en particulier pour l'élaboration du prochain PSP; et
  - rendre compte des résultats aux parties prenantes du PAM.
3. Les évaluations sont obligatoires pour tous les PSP et sont effectuées conformément à la politique du PAM relative au PSP, à la politique d'évaluation du PAM et dans le cadre du système d'assurance qualité pour les évaluations des PSP. À la discrétion d'OEV, les PSP provisoires peuvent également être sélectionnés pour une évaluation. Ceci est le cas pour le PSPP du PAM en République centrafricaine au vu de son extension portant sa durée à cinq ans.
4. Suivant les normes du PAM pour les évaluations des PSP, ce rapport inclut une analyse du contexte, un résumé de la méthodologie et du sujet de l'évaluation et les réponses aux questions d'évaluation, ainsi que des conclusions et recommandations.

## 1.2. CONTEXTE

5. La République centrafricaine est indépendante depuis 1960. Enclavé, le pays est situé entre le Tchad, le Soudan, le Soudan du Sud, la République Démocratique du Congo, la République du Congo et le Cameroun, l'axe Douala-Bangui constituant la principale voie d'approvisionnement du pays. Très peu densément peuplé, le pays compte 4,7 millions d'habitants<sup>2</sup> pour une superficie de 623 000 km<sup>2</sup>. La République centrafricaine demeure l'un des pays les plus pauvres au monde avec de nombreux défis sur le plan du capital humain. Elle se situe en bas du classement de l'indice de développement humain (188<sup>e</sup> rang sur 189 pays en 2020<sup>3</sup>) et la Banque mondiale estime que 71 pour cent de la population vivait en dessous du seuil de pauvreté internationale (1,90 dollar par jour, en parité de pouvoir d'achat) en 2020 avec une espérance de vie de 53 ans<sup>4</sup>.
6. Le pays est victime de cycles de crises politiques et sécuritaires depuis plusieurs décennies, avec un coup d'État en 2013 suivi de violences communautaires qui ont entraîné le déplacement de 1,2 million de personnes et une chute du PIB de 36 pour cent<sup>5</sup>. Malgré la Mission multidimensionnelle intégrée pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) depuis 2014, la situation du pays reste instable (voir Figure 1). Cette crise prolongée et oubliée allie catastrophes naturelles, conflits et faiblesses structurelles à une administration quasi inexistante hors de Bangui, laissant la place aux groupes armés qui contrôlent la majeure partie du territoire.

---

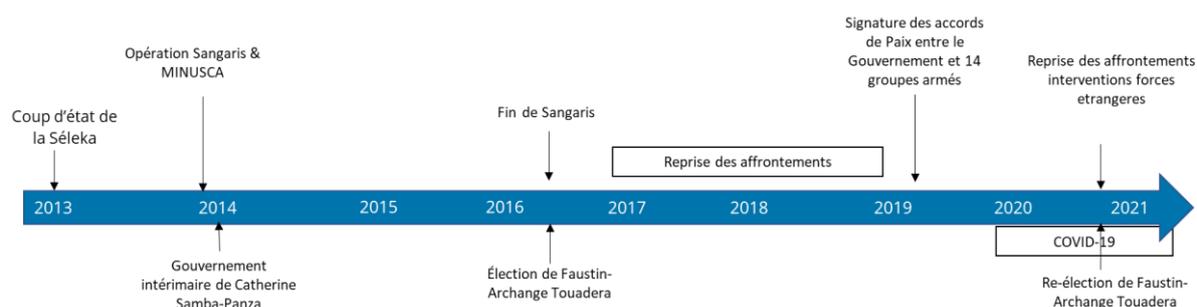
<sup>2</sup> Banque mondiale. 2021. *World Bank Open Data*.

<sup>3</sup> PNUD. 2020. *Rapport sur le développement humain 2020*.

<sup>4</sup> Banque mondiale. 2021. République centrafricaine - Vue d'ensemble.

<sup>5</sup> Gouvernement de la République centrafricaine. 2016. *Plan National de relèvement et de consolidation de la paix 2017-2021*.

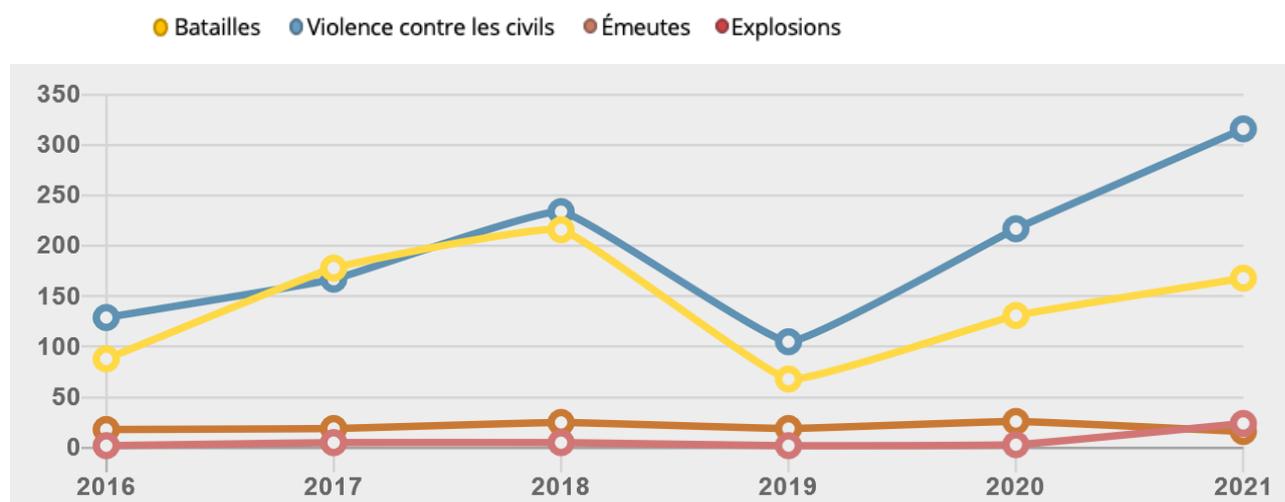
**Figure 1: Chronologie des évènements politiques et sécuritaires en République centrafricaine**



Source: Équipe d'évaluation

7. Après la signature des accords de paix entre 14 groupes armés en février 2019, la situation s'est améliorée mais la création de la Coalition des patriotes pour le changement (CPC) fin 2020 par l'ancien Président Bozizé, fédérant divers groupes armés, a ravivé les affrontements (Figure 2). Les violences qui ont suivi le processus électoral mi-décembre 2020 ont entraîné le déplacement de plus de 164 000 personnes, portant le nombre de déplacés internes à 712 000 personnes tandis que 724 200 personnes sont toujours réfugiées<sup>6</sup> dans les pays voisins<sup>7</sup> (figure 3). La proportion des chocs liés aux violences et au conflit est en nette augmentation, représentant 70 pour cent des alertes en 2020 contre la moitié en 2019<sup>8</sup>. Plus de la moitié de la population (2,8 millions de personnes) a besoin d'assistance humanitaire et de protection sur l'ensemble du territoire<sup>9</sup>.

**Figure 2: Évolution du nombre de cas de conflictualité du pays**



Source: ACLED, 2021. République centrafricaine. The Armed Conflict Location & Event Data project

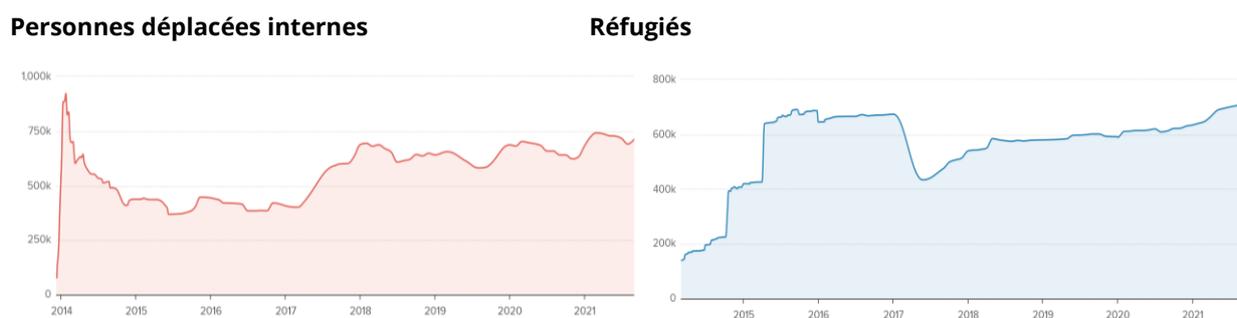
<sup>6</sup> Cameroun: 332 500; Tchad : 121 000; Soudan: 27 000; Soudan du Sud: 2 000; République Démocratique du Congo: 221 700 et République du Congo: 20 000.

<sup>7</sup> République centrafricaine. OCHA. 2021. CAR. Overview of population movements. April 2021.

<sup>8</sup> OCHA. 2020. CAR, Aperçu des besoins humanitaires, octobre 2020.

<sup>9</sup> OCHA. 2021. CAR, Humanitarian Situation Update, 22 March 2021.

**Figure 3: Historique des réfugiés et déplacés internes**



Source: HCR – Portail opérationnel, réponse régionale crise centrafricaine, oct. 2021

8. L'accès humanitaire est un enjeu majeur et se restreint dans le pays avec une augmentation de 71 pour cent des incidents avec les humanitaires en un an sur la période octobre 2020–février 2021<sup>10</sup>, ce qui fait de la République centrafricaine l'un des pays les plus affectés<sup>11</sup>, avec 344 incidents entre janvier et septembre 2021<sup>12</sup> et de 20 à 60 incidents par mois sur la période du PSPP. Cela est dû à plusieurs facteurs: la démographie est faible et dispersée, l'État a une couverture minimale, l'insécurité prévaut sur la plus grande partie du territoire et les routes sont en très mauvaise condition, avec une situation encore plus dégradée pendant la saison des pluies.

9. L'indice de la faim dans le monde (2019)<sup>13</sup> place la République centrafricaine au dernier rang sur 117 pays. Avec un score de 53,6, la République centrafricaine est le seul pays qui tombait dans la catégorie "extrêmement alarmant". Le pays n'a pas pu être classé en 2020, mais reste dans les pays de la catégorie "alarmant". L'économie de la République centrafricaine est largement axée sur le secteur agricole<sup>14</sup> dont dépend 75 pour cent de la population<sup>15</sup>. La crise sociopolitique et sécuritaire depuis 2013 a eu des effets dévastateurs sur ce secteur et celui de l'élevage et a renforcé les contraintes structurelles préexistantes: services publics d'appui-conseil et de recherche agronomique non opérationnels, pratiques agricoles encore rudimentaires (culture manuelle, peu de traction attelée), faible superficie cultivée (en moyenne 0,5 ha/exploitant agricole), faible accès aux intrants de qualité (semences, fertilisants, traitement phytosanitaire, etc.). Par ailleurs, l'insécurité limite l'accès aux champs en raison du risque d'être tué/blessé ou enrôlé dans les groupes armés pour les hommes, tandis que les femmes sont particulièrement à risque de violences sexuelles. La faiblesse de la production agricole impacte le prix des denrées au niveau local<sup>16</sup>, tandis que l'état des infrastructures routières (et les tracasseries) impacte négativement le prix des marchandises.

10. Depuis 2017, selon les analyses IPC (Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire), la République centrafricaine se trouve en phase de crise alimentaire (phase 3) avec des disparités selon les régions. Plus de 20 pour cent de la population centrafricaine est en situation d'urgence alimentaire (phase 3 et plus, voir figure 4). Cette situation 'a empiré en 2020 et 2021 à cause de la pandémie de COVID-19, affectant notamment la ville de Bangui, et des violences pré- et postélectorales. De 2017 à 2019, entre 1 000 000 et 1 400 000 personnes se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire et de 2020 à 2021, la situation s'est dégradée davantage, touchant 1 500 000 à 2 000 000 de personnes.

<sup>10</sup> OCHA. 2021. CAR, *Humanitarian Situation Update*, 22 March 2021.

<sup>11</sup> Le pays a la note de 4 sur 5 en matière d'enjeux d'accès humanitaire selon ACAPS, *Humanitarian Access Overview*, juillet 2021.

<sup>12</sup> OCHA. 2021. *Rapport de situation septembre 2021*, dernière mise à jour le 13 octobre 2021.

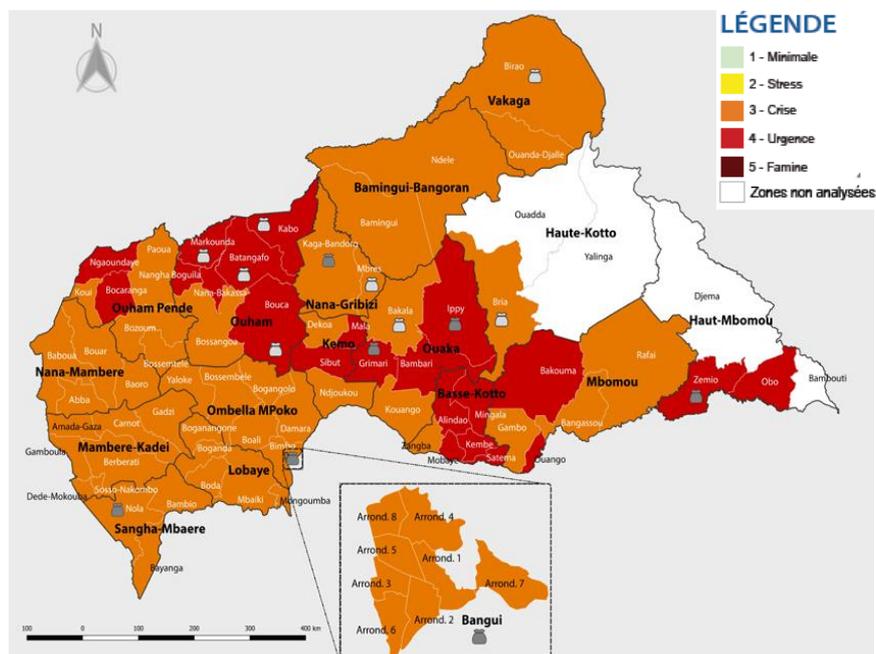
<sup>13</sup> Acted, WWH et Concern Worldwide. 2019. *2019 Indice de la Faim dans le Monde*.

<sup>14</sup> Banque mondiale, *Open Data*. Agriculture, valeur ajoutée (% du PIB), dernier accès le 27 mai 2021.

<sup>15</sup> OCHA. 2020. RCA, *Aperçu des besoins humanitaires 2021*.

<sup>16</sup> PAM RCA. 2019. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire (ENSA)*.

**Figure 4: Situation de l'insécurité alimentaire en République centrafricaine (projection avril-août 2021)**



Source: Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC). 2021. Projection avril-août 2021.

11. En matière de nutrition, les enquêtes nationales montrent une dégradation de la prévalence de la malnutrition chronique des enfants de moins de cinq ans entre 2018 et 2019. Fin 2019, elle dépasse le seuil critique de l'OMS (30 pour cent) dans 14 préfectures sur 16, et le seuil d'alerte (40 pour cent) dans neuf préfectures. La situation semble particulièrement critique dans quatre préfectures: Basse Kotto, Mambere Kadei, Ouham Pende et Sangha Mbaere<sup>16</sup>. Malgré le contexte humanitaire dégradé, fin 2019, la prévalence de la malnutrition aiguë globale (MAG) est estimée à 5,8 pour cent (5,4-6,4); aucune des 16 préfectures sondées ne présente des prévalences de MAG supérieures au seuil d'alerte de l'OMS pour cet indicateur (10 pour cent). Du fait de prévalence contenue de la MAG et d'une faible densité de la population, le nombre d'enfants de moins de cinq ans souffrant de malnutrition aiguë (en particulier de malnutrition aiguë sévère [MAS]) apparaît faible par rapport aux besoins relevés dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre<sup>17</sup>. Le Cluster Nutrition maintient toutefois une alerte forte se basant<sup>18</sup> sur des données de surveillance nutritionnelle et d'alerte précoce (SNAP) et des enquêtes ponctuelles<sup>19</sup> montrant des situations locales dégradées. En outre, seulement 7,8 pour cent des enfants âgés de 6 à 23 mois sont nourris de façon adéquate, ce qui impacte leur développement.

12. La politique de protection sociale, droit garanti par la Constitution, n'est pas en place. Les projets de protection sociale sont coordonnés et mis en œuvre par les organisations internationales, avec des défis liés à: i) la nécessité d'une vision partagée entre les différents acteurs afin de favoriser des mécanismes non contributifs; ii) la priorisation dans un contexte de pauvreté et de vulnérabilité partagée sur l'ensemble du territoire caractérisé par une faible densité de population ; et iii) le financement d'une telle politique à long terme.

13. Concernant l'éducation, en 2018/2019, le taux net d'admission dans l'enseignement primaire est de 50,4 pour cent pour les garçons et 49,1 pour cent pour les filles, de 67,8 pour cent en zone urbaine à 41,5 pour cent en zone rurale, avec un taux net ajusté de fréquentation scolaire de 76,1 pour cent pour les garçons et 69,2 pour cent pour les filles), à cause de la fermeture des écoles dans les zones d'insécurité et

<sup>17</sup> MSP – République centrafricaine – SMART 2019 - résultats préliminaires, enquête nutritionnelle nationale (SMART) RCA. Janvier 2020

<sup>18</sup> Voir détail en annexe 12 – Données mobilisées en République centrafricaine pour justifier / paramétrer des interventions nutrition.

<sup>19</sup> Les enquêtes montrant les situations les plus problématiques n'ont pas été partagées.

des destructions causées par la crise. Le taux net de fréquentation ajusté dans le secondaire est de 14 pour cent pour les garçons et 12,6 pour cent pour les filles.<sup>20</sup>

14. En matière de genre, le pays est à la 188<sup>e</sup> place sur 189 pays de l'indice de l'inégalité de genre (2018)<sup>21</sup>. Cela se traduit notamment par un taux de scolarisation plus faible pour les filles (65 pour cent d'inscription en Fondamental 2 (secondaire) contre 75 pour cent pour les garçons)<sup>22</sup>, et un accès restreint aux parcelles agricoles (69 pour cent parmi les ménages tenus par des femmes contre 80 pour cent parmi ceux tenus par des hommes)<sup>23</sup> ainsi qu'au bétail (19 pour cent contre 27 pour cent)<sup>24</sup>. En 2015, le pays a adopté une politique nationale de promotion de l'égalité et de l'équité, aujourd'hui en cours de révision. Malgré un arsenal juridique et un cadre institutionnel assez favorables, les inégalités restent marquées à cause de résistances au changement culturel et de la difficile application des lois, avec une faible participation des femmes à la vie économique et publique, voire une marginalisation. Le rapport de la Résolution 1325<sup>25</sup> (sur les femmes, la paix et la sécurité) relève la subsistance de lois inégalitaires, la faible allocation des ressources financières pour les activités liées à la Résolution 1325 et l'absence d'une planification et d'une budgétisation sensible au genre au niveau national et sectoriel.

15. Selon la Banque mondiale, l'aide publique au développement représentait plus de 30 pour cent du revenu national brut de la République centrafricaine en 2019, en croissance au cours des dernières années. L'aide globale apportée à la République centrafricaine a progressé de 40 pour cent entre 2015 (487 millions de dollars É.-U.) et 2019 (689 millions de dollars É.-U.), en incluant tous les types de financements, y compris les financements multilatéraux.

16. En septembre 2015, le Gouvernement de la République centrafricaine a adopté l'Agenda 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD). Depuis 2017, les ODD sont mis en œuvre dans le cadre du Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA, 2017-2021)<sup>26</sup>. Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement' (PNUAD, 2018-2021) reprend les priorités fixées par le RCPCA. Les trois premières années du RCPCA ont été accompagnées d'un Plan de réponse humanitaire (2017-2019).

17. Le RCPCA comprend trois domaines d'action et 11 objectifs stratégiques pour un montant total de 3,161 milliards de dollars avec une priorisation séquentielle entre secteurs et zones géographiques:

paix, sécurité et réconciliation (461 millions de dollars);

renouvellement du contrat social entre les citoyens et l'État (1 326 millions de dollars);

relance et revitalisation des secteurs productifs de l'économie (1 224 millions de dollars).

### 1.3. SUJET DE L'ÉVALUATION

18. En 2017, le PSPP du PAM pour la République centrafricaine a été lancé afin de s'aligner sur le Plan stratégique global du PAM (2017-2021), en particulier les résultats stratégiques 1, 2, 3, 5 et 8<sup>27</sup>. Le Plan stratégique global intègre un nouveau cadre de planification et d'organisation des opérations afin de renforcer les contributions du PAM pour faire face aux situations d'urgence, sauver des vies et fournir un

---

<sup>20</sup> UNICEF, ICASEES. 2021. *Enquête par grappe à indicateurs multiples 2018-2019*, 6<sup>e</sup> édition, janvier 2021.

<sup>21</sup> PNUD. 2020. Table statistique 2020.

<sup>22</sup> OCHA. 2020. RCA. Aperçu des besoins humanitaires 2021.

<sup>23</sup> PAM RCA. 2019. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire (ENSA)*.

<sup>24</sup> PAM RCA. 2017. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire (ENSA)*.

<sup>25</sup> ONU femmes. 2021. Prévenir les conflits, transformer la justice, obtenir la paix.

<sup>26</sup> Gouvernement de la République centrafricaine. 2017. *Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix 2017-2021*.

<sup>27</sup> 1 – Chacun a accès à la nourriture (Cible 1, ODD 2).

2 – Personne ne souffre de malnutrition (Cible 2, ODD 2).

3 – La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent (Cible 3, ODD 2).

5 – Les pays ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD (Cible 9, ODD 17).

8 – Renforcement des capacités pour réaliser les ODD (Cible 16, ODD 17).

soutien logistique, ainsi que les possibilités d'interventions pour éliminer la faim et la malnutrition chronique tout en renforçant la mise en œuvre efficace de partenariats<sup>28</sup>.

19. Le PSPP a été approuvé initialement pour une période de trois ans (2018-2020) et ensuite prolongé à cinq ans (2018-2022). Il comprend cinq effets directs stratégiques (EDS) couvrant 15 activités:

**EDS 1:** "Les ménages et les communautés touchés par une crise dans les régions ciblées sont en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels, aussi bien pendant qu'au lendemain des crises", quatre activités: distribution de vivres (activité 1), prévention et traitement de la malnutrition (activité 13 et 14 respectivement, ajoutées lors de la révision budgétaire [RB] No 4 et identiques dans l'EDS 2), et cantines scolaires d'urgence (activité 2).

**EDS 2:** "D'ici 2022, les groupes vulnérables, y compris les personnes vivant avec un handicap, les enfants, les filles et les femmes enceintes et allaitantes, ainsi que les personnes qui suivent une thérapie antirétrovirale et souffrent de malnutrition vivant dans les régions ciblées, voient leur état nutritionnel s'améliorer conformément aux objectifs nationaux", quatre activités: prévention du retard de croissance et traitement de la malnutrition (activité 3 et 4 respectivement), cantines scolaires (activité 6) et renforcement des capacités des services de santé (activité 5).

**EDS 3:** "D'ici 2022, les femmes et les hommes en situation d'insécurité alimentaire vivant dans les zones ciblées disposent de moyens d'existence améliorés qui leur permettent de faire face aux besoins de leur ménage et de leur communauté sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition", une activité pour soutenir la réorientation du PAM vers la résilience, incluant production et accès au marché (activité 7).

**EDS 4:** "D'ici 2022, les institutions nationales et infranationales disposent de capacités renforcées pour mettre sur pied un dispositif de protection sociale adapté et gérer les politiques et programmes concernant la sécurité alimentaire et la nutrition": deux activités d'appui au Gouvernement pour l'objectif Faim Zéro et la politique de protection sociale.

**EDS5:** "La communauté d'aide humanitaire dispose de moyens plus performants pour atteindre les zones en proie à une crise humanitaire et y intervenir tout au long de l'année", cinq activités: services de télécommunications (activité 10), UNHAS (activité 11), chaîne d'approvisionnement "santé" (activité 12 ajoutée lors de la RB No 3) et Cluster Logistique (activité 15, séparé de l'activité 10 lors de la RB No 5).

20. Le PSPP inclut également des objectifs transversaux: assurer la redevabilité du PAM envers les populations affectées, la protection des populations ciblées par l'assistance, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers les activités du PAM, et enfin la réduction de l'impact des activités du PAM sur l'environnement. La dimension genre apparaît avec la désagrégation des données, le soutien à la participation des femmes dans l'exécution des interventions, notamment au niveau des structures communautaires (appuis à des groupements de femmes ou groupements mixtes), et certaines activités centrées sur le genre comme la nutrition, qui concerne toujours principalement les femmes. Le PSPP n'incluait pas d'actions de sensibilisation à l'égard des hommes sur les enjeux de protection liés aux distributions et la nutrition.

21. Le Plan stratégique (2017-2021) du PAM prévoit une transition des portefeuilles nationaux – regroupant i) des opérations d'urgence (EMOP)<sup>29</sup>; ii) des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR)<sup>30</sup>; (iii) des programmes de pays et projets de développement (CP et DEV)<sup>31</sup>; et iv) des opérations spéciales – vers des PSP. Plusieurs évaluations et audits ont été conduits qui éclairent les évolutions de la stratégie d'intervention du PAM en République centrafricaine (voir tableau récapitulatif des recommandations en annexe 9).

22. La logique du PSPP en République centrafricaine a été reconstruite par l'équipe d'évaluation et validée avec le bureau de pays (BP) lors de deux ateliers (voir annexe 10). Les principales hypothèses sous-jacentes étaient une évolution du financement pour soutenir les évolutions stratégiques, l'absence de nouvelles crises politiques et sécuritaires, des conditions d'accès logistiques permettant l'accès aux zones ciblées,

---

<sup>28</sup> PAM. 2016. *Plan stratégique du PAM pour 2017-2021*.

<sup>29</sup> Emergency Operations (EMOP).

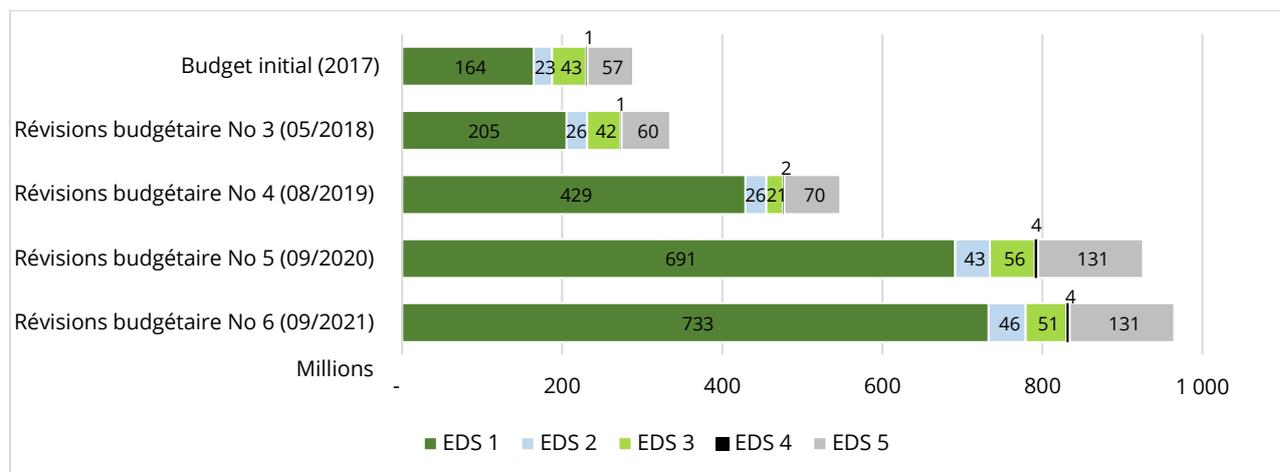
<sup>30</sup> Protracted relief and recovery operations (PRRO).

<sup>31</sup> Country programmes (CP) et development projects (DEV).

l'absence de catastrophes naturelles, la stabilité de la chaîne d'approvisionnement, un contexte économique et sécuritaire stable permettant les interventions d'appui à la résilience, la disponibilité de données fiables pour programmer les interventions et les ressources humaines adéquates pour soutenir le PSPP.

23. La structure globale du PSPP n'a pas changé significativement depuis 2018, mais le PSPP a connu six révisions budgétaires (RB) avec un budget augmentant de 288 millions de dollars (2018-2020) sur deux ans pour 1,29 million de personnes à 964 millions de dollars (2018-2022) sur cinq ans pour 2,01 millions de personnes en 2019, puis 1,17 million de bénéficiaires en 2020 et 1,519 million de bénéficiaires en 2021. Financièrement, la moyenne par année a augmenté de 95,66 à 192,3 millions de dollars. Une révision a été purement technique (RB No 1). Quatre autres RB visaient à adapter les financements pour répondre aux crises et déplacements de population (RB No 2 à 4)<sup>32</sup>, à la mise à jour des plans de réponse humanitaire et des évaluations nationales de la sécurité alimentaire, avec de fortes variations sur l'activité 1 (figure 5). La RB No 5 visait à aligner la durée du PSPP sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2023-2027) et le futur Plan de relèvement et de consolidation de la paix (2023-2027), étendant le PSPP de deux ans. Les RB découlent aussi des priorités des bailleurs de fonds avec la duplication des activités prévention et traitement de la malnutrition de l'EDS 2 vers l'EDS 1. La RB No 6 de septembre 2021 augmente les financements pour la réponse aux crises, en ajoutant 39,2 millions de dollars pour cibler 347 900 bénéficiaires supplémentaires. Il s'agit aussi de cibler la prévention du retard de croissance pour traiter les taux élevés de malnutrition chronique et de réouvrir les activités 4 et 13 pour distribuer les intrants nutritionnels arrivés avec retard, tout en diminuant le nombre de bénéficiaires sous l'activité 3. Le nombre de bénéficiaires d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (FFA) a aussi augmenté. La RB vise enfin à acter l'augmentation du montant des transferts monétaires (TM) de 0,333 à 0,433 dollar par personne et par jour, ainsi qu'à établir de nouveaux corridors d'approvisionnement par l'Ouganda, le Soudan et la République du Congo.

**Figure 5: Évolution budgétaire par effets directs stratégiques (dollars É.-U.)**



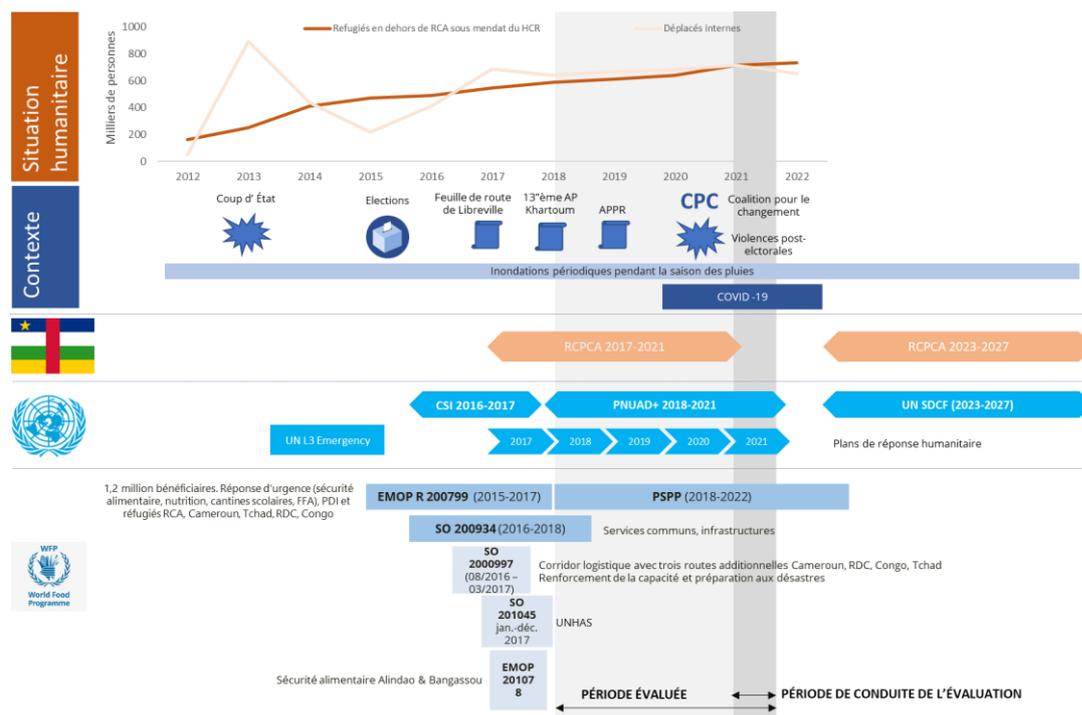
Source: Équipe d'évaluation, sur la base des révisions budgétaires du PSPP

24. Les bénéficiaires de transferts monétaires ont doublé au long du PSPP (voir QE 2.1), tout en restant à moins de la moitié des bénéficiaires de distribution de vivres. Les transferts monétaires ont notamment beaucoup augmenté sur l'activité principale de résilience (vivres contre travail). Des transferts d'espèces en zone urbaine à Bangui ont aussi été lancés en réponse à la COVID-19, et les bénéficiaires de l'approche intégrée *Home Grown School Feeding* ont été multipliés par six entre 2018 et 2021.

25. Le PSPP a marqué un changement par rapport aux modes opératoires précédents de SO et EMOP au niveau régional et national (figure 6) (voir QE 4.4). Le PSPP a permis une planification holistique à moyen/long terme sur l'ensemble des activités, zones géographiques et secteurs d'intervention, afin de faciliter l'intégration entre secteurs, type de réponse (crise / résilience / causes profondes) et objectifs à plus long terme.

<sup>32</sup> Les RB No 2 et 3 sont similaires.

Figure 6. Évolution du contexte et des approches du PAM



Source: Équipe d'évaluation, sur la base de la documentation du PAM, du HCR et du Gouvernement de la République centrafricaine

## 1.4. MÉTHODOLOGIE, LIMITATIONS ET CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DE L'ÉVALUATION

26. L'évaluation couvre l'ensemble des composantes du PSPP, avec certaines problématiques spécifiques identifiées en lien avec les priorités identifiées par le BP et les grandes lignes thématiques mentionnées dans les termes de référence (TdR):

- Le positionnement stratégique du PAM, au niveau du nexus, de la couverture géographique et du champ d'objectifs et d'activités, dans le contexte de crise prolongée et volatile de la République centrafricaine. (QE 1 et 2.4)
- Les enjeux liés aux contraintes d'accès aux différentes zones, compte tenu de l'insécurité, des infrastructures limitées (routes / ponts), des contraintes climatiques et des catastrophes naturelles. (QE 2.2, 3.1, 3.3, 3.4, 4.3 et 4.4)
- Les enjeux en matière d'équité et de protection. (QE 1 et 2)
- Le rôle du PAM, en lien avec la mise en place du PSPP au niveau des bailleurs de fonds et des partenaires coopérants, pour le renforcement des capacités, comme fournisseur de services pour l'ensemble de la communauté humanitaire et comme facilitateur pour la coordination. (QE 1.2, 3.2 et 4.)

27. L'évaluation est structurée autour des questions d'évaluation et sous-questions des TdR, avec une matrice d'évaluation incluant des indicateurs pour chaque sous-question et les différentes dimensions de l'analyse.

28. L'équipe a utilisé une approche mixte de collecte de données quantitatives et qualitatives, par différentes méthodes, résumées dans le tableau 1 (voir aussi annexe 3 et outils de collecte en annexe 5). Cinq régions sur les neuf où opère le PAM ont été visitées.

### Limitations et mesures d'atténuation

29. Plusieurs informateurs clés (personnels du PAM et des autres structures) n'étaient en poste dans le pays que depuis quelques mois, voire quelques semaines. L'équipe d'évaluation a contacté certaines personnes anciennement en poste au bureau du PAM en République centrafricaine, mais un nombre limité était disponible.

30. Certaines données pour 2021 n'étaient pas disponibles, notamment les données concernant les bénéficiaires, désagrégées par genre ou par statut de déplacement.

31. L'équipe d'évaluation a visité quatre sous-bureaux sur huit, et de façon marginale les localités situées sur les axes classés rouges. Les conditions d'accès aux sous-bureaux étaient dépendantes des vols UNHAS, réduisant la visite à Kaga Bandoro.

32. Les femmes représentent moins de 25 pour cent des informateurs et informatrices comme le personnel est essentiellement masculin. Elles ont été majoritaires à répondre aux groupes de discussion (58 pour cent), toutefois:

- Tous les outils de collecte de données incluent la question du genre, notamment pour identifier les contraintes de genre dans l'accès à l'assistance, la gestion des ressources financières au sein des ménages et la protection pour les femmes.
- Des groupes de discussion séparés ont été réalisés pour créer des espaces sûrs permettant à chacun de s'exprimer.
- Les données ont été désagrégées en fonction du genre.

33. L'équipe d'évaluation a pris en compte les dynamiques de pouvoir pouvant affecter différemment certains groupes en fonction de leur genre, leur âge, leur statut migratoire, leur handicap ou leur état de santé, et toutes les formes de discrimination. Les évaluateurs ont également demandé systématiquement le consentement des personnes interrogées, après leur avoir clairement expliqué les objectifs de l'évaluation.

**Tableau 1. Résumé de la méthodologie**

	Revue documentaire	Rapport de démarrage	Entretiens préparatoires	
Phase de démarrage	Revue des documents pertinents, dont: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PSPP et documents associés (révisions budgétaires...)</li> <li>- Données COMET, budgétaires et financières</li> <li>- Documents de suivi (PDM, rapports d'activités, TPM...)</li> <li>- Documents de partenariats (FLA...)</li> <li>- Documents relatifs au genre, protection et redevabilité</li> </ul> Approfondie pendant la phase de collecte de données	Préparation du rapport de démarrage Validation le 4 août 2021	Entretiens à distance avec des membres du siège, du bureau régional et du bureau de pays Total de 18 entretiens	
	Entretiens (206, 50 F et 156 H)	Groupes de discussion (43 groupes, 305 F et 217 H)	Observations	Enquête (97 répondants)
Collecte de données	Entretiens avec les acteurs des organisations suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureau de pays du PAM</li> <li>- Bureau local du PAM</li> <li>- Représentants des bénéficiaires</li> <li>- Autorités nationales et locales</li> <li>- Nations Unies</li> <li>- Partenaires internationaux et nationaux</li> <li>- Autre ONG internationale</li> <li>- Secteur privé</li> <li>- Bailleurs de fonds</li> </ul>	Discussions avec des bénéficiaires dans cinq communes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bangui</li> <li>- Bambari</li> <li>- Kaga-Bandoro</li> <li>- Bria</li> <li>- Paoua</li> </ul>	Observation directe d'activités de distribution de vivres, d'intrants nutritionnels et de coupons	Enquête de perception en ligne auprès des personnels du PAM, des ONG internationales et nationales, des Nations Unies
	Présentations	Analyse	Rapport final	
Phase de reporting	Présentation de fin de collecte de données le 7 septembre 2021 Présentation des résultats préliminaires le 27 septembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codage des données primaires et secondaires dans une base de preuve</li> <li>- Analyse quantitative et qualitative</li> <li>- Triangulation des données</li> </ul>	Préparation du rapport d'évaluation Première version le 18 octobre 2021	

## 2. Constats de l'évaluation

34. La première section couvre le positionnement stratégique et le rôle du PAM dans le pays, en lien avec les thèmes de recherche 1 et 4. La deuxième section couvre l'efficacité, notamment les enjeux d'accès, d'équité et de protection (thèmes 2 et 3). La troisième section couvre les modalités de mise en œuvre, et la quatrième les facteurs expliquant la performance, notamment les différents axes de partenariat (thème 4).

### 2.1. DANS QUELLE MESURE LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DU PAM, SON RÔLE ET SA CONTRIBUTION SPÉCIFIQUE SONT-ILS BASÉS SUR LES PRIORITÉS DU PAYS ET LES BESOINS DES POPULATIONS AINSI QUE LES FORCES DU PAM (QE1)?

#### 2.1.1 Dans quelle mesure le PSPP est-il pertinent pour les politiques, plans, stratégies et objectifs nationaux, y compris la réalisation des objectifs nationaux de développement durable?

**Constat clé 1:** Le PSPP est par nature cohérent par rapport aux ODD, notamment car il a été formulé sur la base de l'Examen stratégique national Faim Zéro. Le budget prévu pour la sécurité alimentaire dans le RCPCA (qui n'inclut pas la réponse à l'urgence) représente un quart du budget du PSPP.

35. **Le PSPP contribue directement aux ODD 2 – Faim Zéro<sup>33</sup> – et ODD 17 – Partenariats<sup>34</sup>, ainsi qu'aux ODD 1 – Pauvreté, ODD 3 – Santé, ODD 4 – Éducation et ODD 5 – Genre.** Sur la durée du RCPCA, la République centrafricaine a retenu une cible sur cinq de l'ODD 2, directement lié au PSPP: "D'ici 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, y compris les nourrissons, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante". Même si la conception du PSPP précède de quelques mois la préparation de l'Examen stratégique national Faim Zéro, directement appuyé par le PAM<sup>35</sup>, les objectifs du PSPP et les recommandations de l'Examen stratégique se recoupent largement, en soulignant le caractère multidimensionnel de l'insécurité alimentaire et l'importance d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, la viabilité et la résilience des systèmes de production alimentaires, ainsi que des capacités nationales. Le RCPCA a été formulé avec le financement des bailleurs de fonds et l'appui des organisations internationales, dont le PAM, avec un alignement de fait entre les actions du PAM et ce cadre stratégique national.

36. **Le PSPP dépasse les engagements pris par le pilier 2 du RCPCA, sans autre ancrage stratégique national.** Le RCPCA inclut une sous-composante "assurer la sécurité alimentaire et la résilience" dont le montant total sur la période 2017-2021 était estimé à 104 millions de dollars. Il n'inclut pas directement la distribution générale de vivres<sup>36</sup> ni la réponse d'urgence par faute de dispositif institutionnel adéquat sur l'alerte et la réponse aux urgences, mais le nouveau Ministère des actions humanitaires prend en charge progressivement ce défi<sup>37</sup>. Le RCPCA cible essentiellement le relèvement et le développement. Il n'existe pas de vrai cadre stratégique national pour la réponse aux urgences.

37. **Les orientations inscrites dans les RCPCA, le PNUAD, le Plan de réponse humanitaire 2017-2019 figurent en partie dans le PSPP, sans être abouties au niveau opérationnel,** alors que le PSPP occupe une place majeure dans la réponse internationale. Le PNUAD, comme le PSPP, incluait le transfert des responsabilités aux institutions nationales. Il incluait aussi des approches différenciées selon les contextes,

<sup>33</sup> Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

<sup>34</sup> Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser.

<sup>35</sup> Gouvernement de la République centrafricaine. 2018. Rapport de l'examen stratégique national Faim Zéro.

<sup>36</sup> Cette composante incluait: le soutien aux chaînes de valeur des cultures vivrières, la revitalisation des circuits de commercialisation; des activités génératrices de revenus (avec des "caisses de résilience"); un programme intégré de cantines scolaires et de supplément nutritionnel ciblant les enfants et les patients suivant un traitement ARV et antituberculeux; le renforcement des modes de financement communautaire, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales de SAN.

<sup>37</sup> Pour cette première génération de RCPCA, l'option alternative choisie par le PAM et les autres agences des Nations Unies était de travailler sur des principes et axes directeurs pour renforcer l'articulation entre le Plan de réponse humanitaire (PRH) et le RCPCA. La construction d'une capacité nationale (institutionnelle et opérationnelle) sur l'alerte et la réponse d'urgence est un défi pour l'avenir.

à savoir zones d'urgence aiguë, zones avec un déficit de services de base et zones de relèvement, afin de soutenir résilience et autonomisation des populations dans les différents contextes, ce que le PSPP reprend en partie avec des appuis résilience. 'Le PNUAD articulait réponse d'urgence, protection et accès aux services sociaux de base, identifiant 2,4 millions de personnes dans le besoin, en ciblant 1,8 million pour un budget de 497,3 millions de dollars entre 2017 et 2019, soit des montants proches du niveau du PSPP, qui ciblait à l'origine 1,29 million de personnes.

**Constat clé 2:** Les capacités nationales demeurent réduites, sans réel progrès vis-à-vis de questions relevant des domaines de compétences du PAM. Les documents-cadres du Gouvernement restent peu précis sur le plan opérationnel. Les différents efforts d'appui institutionnel dans les différents secteurs du PAM sont peu lisibles dans le PSPP.

**38. Le niveau de pilotage gouvernemental des enjeux de sécurité alimentaire est limité par la couverture géographique et des capacités opérationnelles réduites des services étatiques.** Ceux-ci demeurent largement tributaires des agences internationales pour être impliqués dans les missions de supervision ou d'appui technique. Le retour de l'État dans certaines zones est progressif, à l'aune de la reconquête des centres urbains principaux et des dynamiques de stabilisation récentes. Le niveau d'implication des structures étatiques varie au niveau stratégique en fonction des secteurs (directe pour le système de santé) et au niveau opérationnel dans le suivi, avec des variations en fonction des années (éducation). Les services étatiques en charge de la sécurité alimentaire et des affaires humanitaires sont peu impliqués dans le pilotage du PSPP.

**39. Alors que cela figurait comme un effet direct stratégique du PSPP et est intégré dans plusieurs activités dédiées (5,7,8,9), au niveau du PAM il n'existe pas d'approche consolidée d'appui et de renforcement des capacités des institutions. Cependant, des efforts ont été entrepris dans les domaines de l'éducation, la nutrition, la sécurité alimentaire et la protection sociale, et l'appui institutionnel s'est renforcé en 2020-2021 par l'élaboration de protocoles d'accord avec des objectifs clairs de renforcement des capacités.** Les recommandations de la revue de 2018 en matière d'appui institutionnel, comme la création d'une agence de sécurité alimentaire, n'ont pu être réellement suivies, bien que le PAM ait été un acteur majeur du comité mixte sécurité alimentaire et nutrition avec un plaidoyer pour une reconsidération de la malnutrition chronique. Le niveau d'engagement avec le Gouvernement reste faible, et les composantes d'appui institutionnel apparaissent sous différents angles dans la logique d'intervention. L'EDS 4 devait inclure un appui à la politique de protection sociale, toujours en suspens. Cela illustre aussi les difficultés d'une planification quinquennale dans ce pays en crise, où le PAM doit anticiper les diverses évolutions institutionnelles et opportunités stratégiques potentielles. En 2021, le PAM a effectué une analyse des capacités gouvernementales et des besoins afférents, afin de développer une stratégie de renforcement des capacités, mais sans grande concertation avec les autres acteurs de l'aide à ce stade.

**40. Les documents-cadres du Gouvernement restent relativement généraux, sans déclinaison opérationnelle précise, et à ce titre la marge de manœuvre opérationnelle du PAM est importante.** Les modalités d'intervention en matière de sécurité alimentaire, de même que les modalités de distribution, de critères de ciblage et de contenu des appuis restent particulièrement flexibles, sans réelle vision d'ensemble au niveau national et gérées au niveau des agences, voire en fonction des dynamiques des bureaux décentralisés et des partenaires coopérants. Des questions stratégiques pour le PAM telles que le ciblage par vulnérabilité, le soutien aux transferts monétaires et la digitalisation des approches n'apparaissent pas dans les cadres stratégiques nationaux.

**41. Le niveau de connaissance des acteurs étatiques sur les interventions du PAM demeure variable.** Le partage d'information a plutôt lieu sur le plan technique, dans le cadre d'actions ponctuelles, que de manière systématique, lors de revues périodiques du programme comme le font d'autres agences des Nations Unies. Des réunions de consultation et revues sont toutefois organisées, notamment en avril 2021<sup>38</sup> ou en 2019, afin de soutenir le renforcement institutionnel.

<sup>38</sup> PAM. 2021. Rapport final de l'Atelier tripartite PAM Gouvernement et partenaires coopérants.

**Constat clé 3:** Les évolutions stratégiques du PAM en République centrafricaine sont davantage portées par ses propres stratégies sectorielles et engagements internationaux, que par ses engagements vis-à-vis de cadres sectoriels nationaux.

Au niveau sectoriel, la maturité des cadres stratégiques nationaux dans les secteurs d'intervention du PAM est aussi variable d'un secteur à l'autre, et donc il n'y a pas toujours de cadre national de référence auquel adosser le PSPP.

42. **Sur le plan sectoriel, le niveau de formulation des stratégies et politiques nationales n'est pas abouti dans tous les secteurs clés du PAM.** Le RCPCA devait soutenir la mise en place de politiques nationales et cadres institutionnels, en particulier 'en matière de sécurité alimentaire, santé, éducation, nutrition, eau et assainissement et protection sociale. La priorité accordée à l'agenda Paix et Sécurité par le Gouvernement, avec l'objectif non seulement de reconquérir les espaces perdus, mais aussi de renforcer la cohésion sociale, la mobilité des acteurs institutionnels et le faible leadership de certains ministères, n'a pas permis l'avancée de certains agendas comme celui de la sécurité alimentaire, la protection sociale et l'éducation.

43. **En matière de sécurité alimentaire,** il n'y a pas de politiques encadrant les différents acteurs hors la feuille de route issue de l'Examen stratégique national Faim Zéro. Au-delà des cadres systémiques de développement rural (loi semencière et foncière notamment) et la création de l'Agence nationale de sécurité alimentaire (ANSA), le PSPP ne prend pas en compte des aspects relevant directement du mandat du PAM comme l'élaboration d'une stratégie sectorielle spécifique sur la sécurité alimentaire, le renforcement des systèmes d'information, la prévention et la gestion des catastrophes ou l'intégration de certains aspects dans les curriculums de formation (éducation nutritionnelle). Le PAM a appuyé la création d'un comité technique pour l'alimentation et la nutrition et la stratégie est en développement avec l'appui du PAM, de l'UNICEF et de la FAO. En outre, le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR) considère le PAM comme un acteur à l'écoute des préoccupations du Gouvernement. Les actions d'achat local et de renforcement de capacités des groupements agricoles sont en accord avec les attentes du Ministère et sont citées en exemple de cohérence avec les politiques nationales. S'agissant des **cantines scolaires** en particulier, les réflexions sont en cours pour accompagner la formulation de la politique nationale d'appui à l'alimentation scolaire, en cohérence avec la stratégie éducation développée avec l'appui de la Banque mondiale, de l'UNICEF et du PAM.

44. Les **interventions résilience** du PAM s'inscrivent dans la stratégie résilience de la coordination humanitaire, telle que définie par le Groupe de travail Solutions durables (GTSD)<sup>39</sup>. Cette stratégie a été revue en 2020 et couvre i) l'appui au retour des déplacés internes et réfugiés dans leur lieu d'origine; ii) la réinstallation des déplacés internes et des réfugiés dans une autre partie du territoire, notamment des nouveaux lieux de vie ouverts et intégrateurs ; et iii) l'intégration des déplacés internes dans les localités de déplacement. Le PAM participe aux réunions au niveau national et décentralisé et appuie les retournés définis par le GTSD. Pour le développement rural<sup>40</sup>, une stratégie résilience a été rédigée en 2018 et couvre essentiellement le projet de champ école paysans de la FAO, sans lien direct avec les activités SAMS.

45. Concernant le **genre, une stratégie nationale du Gouvernement sur la lutte contre les violences basées sur le genre (VBG)** comporte cinq axes: la prévention, l'amélioration du cadre légal, la prise en charge holistique et multisectorielle, la lutte contre l'impunité et la coordination. Les synergies et la coordination restent limitées entre les acteurs humanitaires, y compris le PAM, et avec les autorités.

46. Plusieurs interventions du PAM s'inscrivent de façon pertinente dans le développement de la protection sociale. L'avant-projet de **politique nationale de protection sociale** (PNPS) est en cours d'actualisation avec le support d'UNICEF et du Bureau international du Travail (BIT)<sup>41</sup>. La réponse du PAM

<sup>39</sup> Groupe de travail Solutions durables. 2020. *Stratégie nationale des solutions durables pour les déplacés internes et les réfugiés de retour en République centrafricaine (2018 - 2022)*.

<sup>40</sup> La Stratégie de Développement Rural, de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire, adoptée en 2011, constitue le cadre de référence des interventions dans le domaine. Programme national d'investissement agricole, de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN), élaboré en 2013 et actualisé par la "Feuille de route des actions prioritaires pour la relance de l'agriculture centrafricaine de 2016 à 2018".

<sup>41</sup> UNICEF, Banque mondiale et BIT. 2019. Appui au gouvernement de la République centrafricaine en vue de l'élaboration de sa politique nationale de protection sociale - Rapport Provisoire.

aux enjeux de sécurité alimentaire de la COVID-19 à travers les transferts monétaires (TM) et le renforcement de la capacité d'ECOBANK pour une mise à l'échelle des TM s'inscrivent dans ces orientations ainsi que les cantines scolaires à base d'achats locaux.

47. Les **interventions nutrition** du PSPP sont cohérentes avec les politiques du PAM<sup>42</sup> et s'inscrivent dans les cadres stratégiques nationaux<sup>43</sup>. L'engagement du Gouvernement se traduit par une adhésion au mouvement *Scaling up nutrition* (SUN) et une volonté d'améliorer la gouvernance avec un comité interministériel de haut niveau pour piloter une politique multisectorielle. La prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë (PCIMA) fait partie du paquet minimum d'activités à déployer dans les Formations sanitaires (FOSA) et est une activité prioritaire dans le dossier d'investissement du Ministère de la santé et de la population (MSP)<sup>44</sup>. Cependant, la prise en charge des Femmes enceintes et des femmes allaitantes (FEFA) souffrant de malnutrition n'est pas une priorité pour le MSP. L'implication du PAM dans le projet Fonds mondial assure au PAM une position privilégiée pour construire la relation avec le MSP.

48. **Au niveau des clusters, le rôle d'encadrement du Gouvernement pour assurer un cadre stratégique n'a pas évolué avec le PSPP.** L'engagement du Gouvernement dans les mécanismes internationaux reste variable. Il n'y a pas d'acteurs gouvernementaux dans le cluster Logistique notamment. Au niveau décentralisé, les structures locales sont impliquées, avec dans certains cas un rôle clé des préfets et sous-préfets dans les cercles de coordination inter-agences, et une participation aux sous-clusters fonctionnels.

### 2.1.2 Dans quelle mesure le PSPP a-t-il répondu aux besoins des populations les plus vulnérables du pays pour garantir qu'aucune personne ne soit laissée pour compte?

**Constat clé 4:** La couverture par le PAM des besoins correspondants à son mandat est globalement élevée et large, mais parfois trop dispersée, alors que la priorisation reste un enjeu compte tenu du niveau de vulnérabilité.

49. **Les bénéficiaires des programmes du PAM coïncident avec les causes de l'insécurité alimentaire et les types de vulnérabilité associés.** Le PAM cible en effet les populations suivantes:

- Les ménages affectés par l'insécurité et les mouvements de populations (déplacés, hôtes/accueillants, retournés et réfugiés). D'un ciblage basé sur le statut jusqu'en 2019/2020, le PAM s'oriente vers un ciblage basé sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire.
- Les personnes souffrant ou à risque de malnutrition aiguë, particulièrement les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes et allaitantes ainsi que les personnes atteintes de maladie chronique (VIH-SIDA).
- Les petits exploitants agricoles (résidents ou retournés) dans les zones de stabilité de l'ouest et du nord-ouest du pays.

50. **La couverture nationale des besoins de réponse aux urgences est relativement élevée par rapport au Plan de réponse humanitaire (PRH) et 'au Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC).** Quantitativement et à l'échelle nationale, le PAM couvre plus 'de 43 (2018) à 55 (2019)

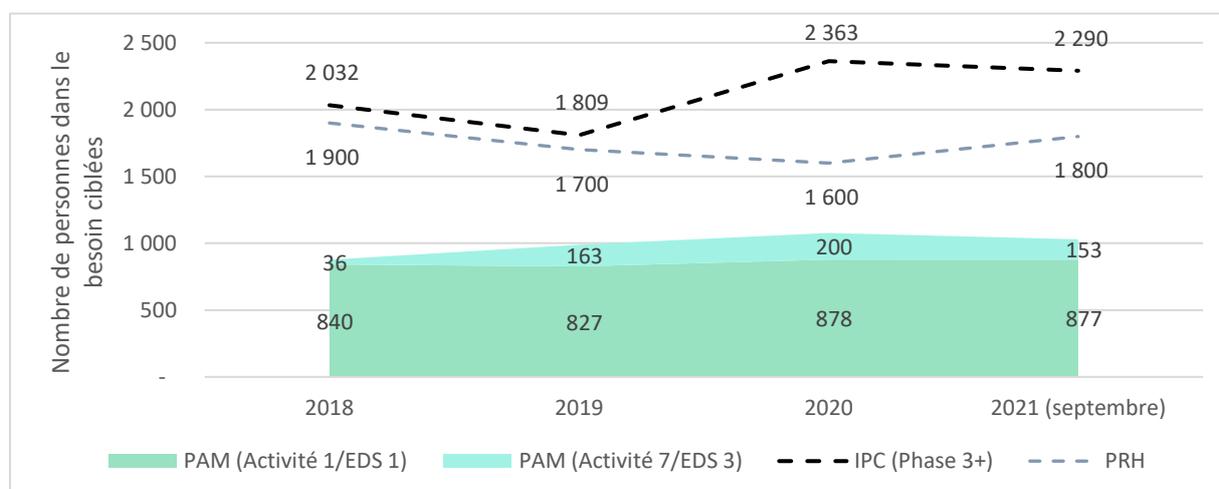
<sup>42</sup> Voir détails en annexe 17: Alignement entre PSPP et politique du PAM.

<sup>43</sup> CNLS. 2014. Protocole de prise en charge de la malnutrition aiguë 2012-2016.

<sup>44</sup> MSP. 2020. Dossier d'investissement pour la réduction de la mortalité maternelle, néonatale et infanto-juvénile et pour l'amélioration de la santé des adolescents 2020-2022.

pour cent des ménages en phase 3 et 4 de l'IPC et entre 46 (2018) et 67 (2020) pour cent des personnes dans le besoin selon le PRH (voir figure 7).

**Figure 7. Nombre de bénéficiaires<sup>45</sup> du PAM atteints en comparaison avec les besoins de l'IPC et du PRH pour l'accès à l'alimentation (en milliers)**



Source: PRH, IPC et COMET

**51. Certaines zones vulnérables ne sont pas couvertes.** Au plan sécuritaire et logistique, les conditions limitent l'accès régulier aux populations situées sur des axes secondaires ou éloignées des centres urbains où se trouvent les déplacés. Les populations vivant hors des axes sont plus difficilement prises en compte dans la réponse humanitaire.

**52. Les appuis en matière de cantines scolaires ont eu une couverture modeste par rapport aux besoins et au potentiel de l'intervention dans le contexte,** même si les objectifs visés sont atteints, et se sont concentrés dans quelques villes seulement (Paoua, Bouar, Kaga Bandoro et Bambari). Le projet cible 10 pour cent des écoles du pays, et le nombre d'enfants bénéficiaires s'élève à près de 200 000 par an, sur environ 1 million d'élèves en Fondamental 1 (primaire) que compte le pays<sup>46</sup>. Au sein d'un même centre urbain, cela représente parfois une masse critique significative, et cette concentration vise à 'occuper les enfants des groupes vulnérables, afin d'éviter qu'ils ne soient livrés à eux-mêmes et ainsi exposés aux risques de recrutement par les groupes armés. Cependant, ce ciblage urbain réduit l'attractivité relative des zones de retour. Certaines zones particulièrement stratégiques par rapport aux enjeux de sécurité et de stabilisation n'ont pas été ciblées, par exemple la région de Bria, occupée par plusieurs groupes armés, et des zones rurales certes très difficiles d'accès où des sites miniers sont exploités et où les risques de travail des enfants sont élevés. Les écoles ont été choisies sur la base d'un certain nombre de critères (notamment capacités d'accueil, capacités d'intégration des filles) partagés avec le Ministère de l'éducation, même si le ciblage conjoint n'a pas toujours été systématique (les avis des personnes rencontrées divergent à ce sujet).

**53. Les activités soutien nutritionnel sont ciblées sur des critères individuels pertinents, avec une couverture géographique très vaste.** Le choix des groupes cibles est axé sur les enfants de moins de cinq ans, les FEFA<sup>47</sup> et les personnes vivant avec le VIH (PVIH)<sup>48</sup>, qui sont des populations vulnérables à la malnutrition. La couverture des besoins nutritionnels s'est améliorée, passant de 14 pour cent en 2018 à 42 pour cent en 2020<sup>49</sup>. Les profils nutritionnels des différentes préfectures ou régions sanitaires étant relativement homogènes, les données ne permettent pas d'identifier les zones les plus prioritaires, et les

<sup>45</sup> À travers les distributions de vivres inconditionnelles (activité 1) et conditionnelles (activité 7), le PAM cible les personnes classées en phase 3 et 4 de l'IPC et identifiées comme cibles du secteur Sécurité alimentaire du PRH.

<sup>46</sup> ICASEES. 2017. Annuaire statistique.

<sup>47</sup> Couvre la période des 1 000 jours, fenêtre d'opportunité pour les interventions nutrition.

<sup>48</sup> En 2006, le PAM estime que 44 pour cent des PVIH sous ARV à Bangui souffrent de malnutrition (CNLS 2012).

<sup>49</sup> Issus des données ACR et PRH.

interventions touchent un grand nombre de préfectures<sup>50</sup>. L'identification de *hotspots* par les systèmes d'alerte nutritionnelle du Cluster Nutrition 'a peu d'impact sur le déploiement des interventions de traitement. Pourtant, la régularité de ces activités est essentielle pour avoir des effets et elles sont moins faciles à mettre en œuvre que les distributions générales de vivres (DGV).

**54. Les activités préventives et la prise en compte des enjeux de malnutrition chronique sont pertinentes dans le contexte.** Intervenir sur la prévention du retard de croissance se justifie pleinement par la prévalence critique de malnutrition chronique des moins de cinq ans, qui handicape le développement futur des enfants. Des interventions ponctuelles de prévention de la malnutrition aiguë dans les zones d'alerte sont également pertinentes<sup>51</sup>.

**55. Toutes les personnes VIH sous traitement antirétroviral (ARV) et malnutries ne reçoivent pas l'appui nutritionnel du PAM.** Chaque FOSA ciblée dispose d'un quota de bénéficiaires. Les appuis complémentaires (coupon ménage) ne sont mis en œuvre que dans les centres urbains où les transferts monétaires sont envisageables. Le nombre de ménages pouvant bénéficier de coupons est fixé sur la base des ressources disponibles; en 2020 et en 2021, il était inférieur au nombre de personnes vivant avec le VIH sous ARV et dénutries théoriquement éligibles à cet appui. Un ciblage des ménages les plus vulnérables doit être opéré par le partenaire de mise en œuvre, mais celui-ci n'est pas suivi ni vérifié par le PAM.

**56. La perception de la capacité du PAM à répondre aux besoins varie en fonction des secteurs et des répondants.** Selon l'enquête de perception (voir annexe 11) et les entretiens, la capacité du PAM à couvrir les besoins conjoncturels est relativement bonne au vu des financements sectoriels disponibles. La capacité de couverture des causes structurelles de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle est considérée comme plus limitée au vu des besoins par l'ensemble des acteurs, notamment le rôle du PAM en tant qu'acheteur auprès des organisations de producteurs (OP) ainsi que la couverture des cantines scolaires.

**Constat clé 5:** Le passage d'un ciblage par statut à un ciblage par vulnérabilité pour les bénéficiaires de l'activité 1 en fin de période apparaît pertinent, mais n'est pas encore largement adopté, et des défis liés au contexte centrafricain ont été identifiés (acceptance, couverture, mise en place de SCOPE).

**57. Le PAM vise à affiner le ciblage des bénéficiaires des distributions de vivres en passant d'un ciblage par statut à un ciblage par vulnérabilité.** Le ciblage des ménages bénéficiaires 'était basé sur le statut jusqu'en 2019/2020, en lien avec les enjeux liés à l'insécurité<sup>52</sup>. L'approche basée sur le statut dans les sites de déplacés utilise des listes fournies par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et la Commission des mouvements de population (CMP). Le PAM s'appuie sur ces listes pour préparer les distributions alimentaires, que ce soit sous forme de vivres ou de coupons. Depuis 2019, le PAM met progressivement en place un ciblage basé sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire 'avec la participation des autorités locales – de la définition des critères de vulnérabilité jusqu'à l'identification des ménages bénéficiaires. À cette fin, le PAM a développé des procédures opérationnelles standard (POS) intégrant<sup>53</sup> une liste de critères de vulnérabilité pour la réponse à la COVID-19. Une fois la zone d'intervention identifiée, un comité de ciblage et de plainte est mis en place et les critères de vulnérabilité sont identifiés. Le comité fournit une liste au PAM qui assure une vérification en porte à porte avant enregistrement. Cette approche repose également sur la notion de quota local et devrait s'étendre à l'ensemble des ménages soutenus par le PAM. Cette actualisation du ciblage précède la mise en place de l'enregistrement digital dans SCOPE. Ce ciblage basé sur la vulnérabilité permet de renforcer l'inclusion des personnes ayant des besoins spécifiques.

**58. Les approches de ciblage n'ont pas toujours été cohérentes, en lien avec les capacités des partenaires et les contraintes locales.** Dans les communautés hôtes, la sélection des ménages s'appuie

<sup>50</sup> Sur 17 préfectures: 15 traitent la MAM, 12 mènent des activités de prévention de la malnutrition chronique, 14 fournissent un 'appui aux PVVIH (Plan de distribution de septembre 2021).

<sup>51</sup> Voir les recommandations du *Global Nutrition Cluster MAM Task Force. 2014 Moderate Acute malnutrition : a decision tool for emergencies*. Dans les situations d'urgence avec de l'insécurité alimentaire sévère, si la MAG est basse, il peut être approprié d'intervenir avec des opérations de *blanket feeding*.

<sup>52</sup> Entraînant mouvement de population, accès restreint aux sources de revenus et diminution de la production agricole.

<sup>53</sup> PAM République centrafricaine. 2020. *Guide pour le ciblage des bénéficiaires dans le cadre de la réponse à l'impact du COVID-19 en République centrafricaine*, juin 2020.

sur les listes de personnes déplacées ou retournées fournies par les autorités et les familles d'accueil à l'initiative des partenaires, aux capacités variables. Les approches entre les partenaires n'étaient pas réellement harmonisées jusque récemment. Cette situation a entraîné des suspicions d'erreurs d'inclusion (des personnes ne répondant pas aux critères de ciblage sont incluses) notamment dans les villes contrôlées par les groupes armés. Les précédentes tentatives d'actualisation des listes n'ont pas toujours pu aboutir à la suite de menaces sur les enquêteurs, comme cela a été le cas à Kaga-Bandoro en 2018 et 2019.

### 2.1.3 Dans quelle mesure le positionnement stratégique du PAM est-il resté pertinent tout au long de la mise en œuvre du PSPP à la lumière de l'évolution du contexte, des capacités et des besoins nationaux?

**Constat clé 6:** Le PAM s'est adapté aux évolutions du contexte pour maintenir la couverture des besoins, en utilisant ses capacités logistiques et en renforçant son ancrage géographique.

59. **Les actions du PAM sont dans l'ensemble flexibles et les révisions budgétaires ont permis de soutenir la couverture des besoins.** Il y a eu au moins une révision budgétaire par an pour augmenter les interventions d'urgence en lien avec le contexte et les financements disponibles pour des interventions d'urgence et pour financer certaines activités (nutrition notamment) initialement intégrées au domaine d'action résilience. Ces révisions budgétaires ont permis d'adapter l'activité 1 à l'évolution du nombre de personnes en insécurité alimentaire identifiées dans le Plan de réponse humanitaire (avec une augmentation entre 2017 et 2018)<sup>54</sup>. La réplication d'activités nutrition sous le pilier urgence a permis d'effectivement augmenter la couverture des besoins avec un traitement des enfants en situation de malnutrition aiguë modérée (MAM) qui est passé de 14 pour cent au début du PSPP à 42 pour cent en 2020. La RB No 3 a permis de développer un service logistique pour les programmes Paludisme, Tuberculose et VIH du Fonds mondial (activité 12).

60. **Les capacités logistiques et la couverture du PAM permettent une 'intensification de la réponse aux différentes urgences.** Le PAM est un acteur majeur de la réponse aux urgences (avec l'UNICEF et l'OIM) avec une présence sur le terrain unique à travers les sous-bureaux et antennes dans l'ensemble du pays. Cette présence permet une supervision et une capacité à fournir de l'aide, que ce soit à travers les partenaires coopérants ou en direct quand la situation l'exige, notamment lors de la réponse dans les *hotspots* à la suite des déplacements de populations<sup>55</sup>. L'augmentation du nombre de bénéficiaires de l'activité 1 s'est accompagnée d'une augmentation du nombre de sous-bureaux et antennes passant de six sous-bureaux en 2018 à dix en 2020. Le PAM participe au *Rapid Response Mechanism (RRM)*, qui permet une réponse rapide aux nouveaux cas de déplacements, mais sa rapidité de réaction reste limitée par rapport aux ONG qui sont plus flexibles pour la gestion de l'accès.

**Constat clé 7:** Le développement des modalités de transfert monétaire et/ou de coupons est une évolution pertinente compte tenu du contexte et des besoins.

61. **L'adaptation au contexte a eu lieu aussi avec le développement des transferts monétaires (TM)** à grande échelle. Si les problèmes d'approvisionnement et le blocage du corridor de Douala ont influencé l'orientation vers les transferts monétaires, la mise en œuvre s'appuie sur des "évaluations rapides de faisabilité des *Cash Based Transfers (CBT)*"<sup>56</sup> réalisées par l'unité TM et la Division de la recherche, de l'évaluation et du suivi prenant en compte les critères d'acceptation, de fonctionnalité et d'accès au marché ainsi que des conditions opérationnelles. Au vu de la volatilité du contexte et de la faible intégration des marchés du pays, la mise en place d'un suivi régulier à travers le *Market Functionality Index (MFI)* a permis d'adapter la réponse, aussi bien en termes de choix de la modalité que de montant à allouer aux ménages bénéficiaires, comme cela a été le cas à Bangui en février/mars 2021.

<sup>54</sup> Les cibles totales indiquées dans la RB dépassaient le PRH en 2019 (plus de deux millions contre 1,8 million de personnes ciblées dans le PRH), mais ont diminué presque de moitié en 2020.

<sup>55</sup> Par exemple le ciblage de nouvelles zones en 2019 : Bimbo, Kouango, Kembe, Ouanga, Mobaye.

<sup>56</sup> Évaluations à Alindao ou Bangassou fournies par l'unité TM ou l'évaluation nationale des marchés de décembre 2019.

62. **La majorité des bénéficiaires d'assistance alimentaire préfèrent les transferts monétaires aux distributions de vivres pour des raisons de choix des produits, de fiabilité et de dignité**<sup>57</sup>. La possibilité d'acheter du manioc – base de l'alimentation, mais absent des rations en nature compte tenu des enjeux de stockage – a souvent été citée comme un avantage significatif des coupons monétaires dans les groupes de discussion. L'accroissement des TM a conduit le PAM à développer le recours à la digitalisation, avec la mise en place échelonnée de SCOPE depuis Bangui vers certaines sous-préfectures<sup>58</sup>. Cependant, certains bénéficiaires préfèrent les vivres, qui représentent une quantité plus importante pour subvenir aux besoins de leur famille sur l'ensemble du mois lorsque les prix sont trop élevés relativement au montant des coupons.

63. **La réponse aux conséquences de la COVID-19 illustre la capacité du PAM à s'adapter au contexte.** Cette réponse a permis i) de développer de nouvelles approches de ciblage (voir QE 1.2), ii) d'augmenter les transferts monétaires avec un partenariat avec ECOBANK, iii) et de débiter des interventions auprès des populations vulnérables en zones urbaines privées de ressources financières en lien avec la crise. De nombreuses organisations auraient la capacité d'agir dans la capitale dès lors qu'un Prestataire de services financiers (PSF) est en mesure de délivrer l'argent. Cependant, seul le PAM possède à court et moyen terme les moyens d'atteindre des bénéficiaires dans des zones reculées.

**Constat clé 8:** La priorité donnée aux orientations visant à renforcer la résilience a été trop réduite, avec une conception parfois fragile.

64. **Les activités de résilience ont une couverture réduite par rapport aux opportunités et aux besoins.** Le PAM met en œuvre à l'ouest et au nord-ouest des activités alliant création d'actifs et soutien à l'accès aux marchés pour les petits producteurs. Cette approche, notamment l'achat pour le progrès (P4P), est reconnue par l'ensemble des acteurs<sup>59</sup> comme pertinente et adaptée au contexte de relative stabilité caractérisant les préfectures de l'Ouham et de Nana-Mambéré jusqu'aux élections de décembre 2020. Ces actions sont considérées comme essentielles dans la redynamisation de l'économie rurale, l'écoulement des récoltes représentant un frein à l'augmentation de la production agricole selon les autorités locales et les bénéficiaires interrogés.

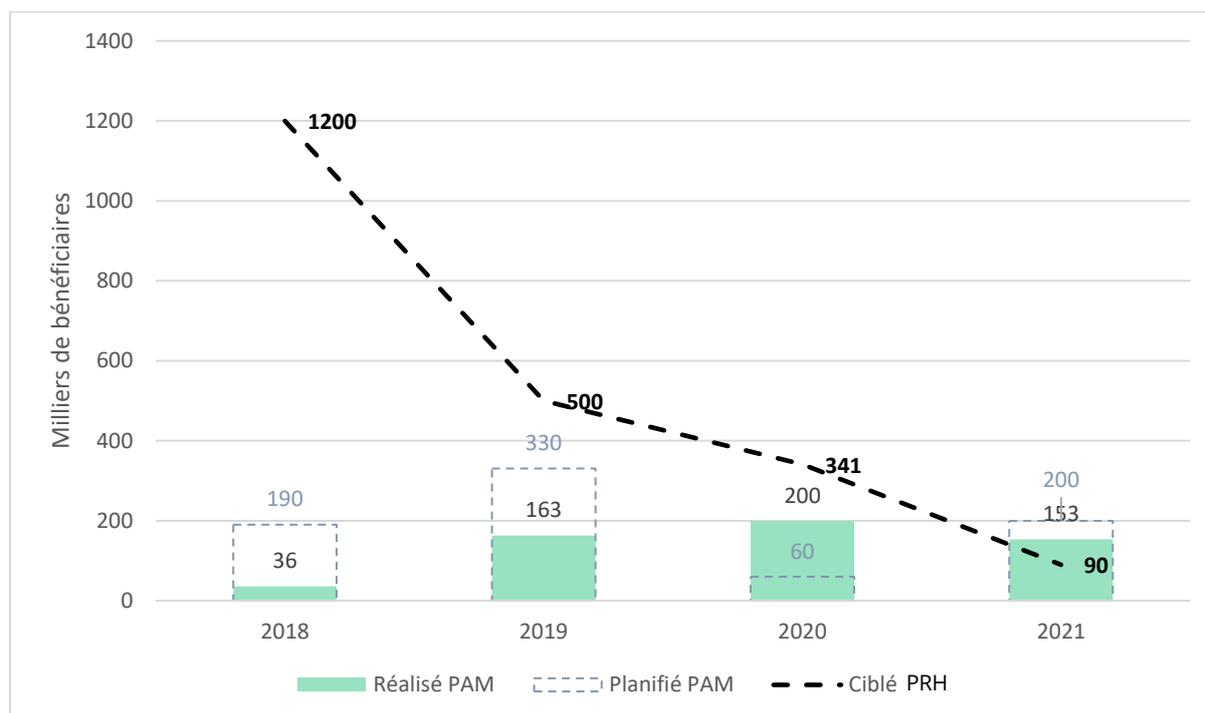
65. Les Plans de réponse humanitaire 2018 et 2019 intégraient l'appui aux moyens d'existence comme un secteur distinct. En 2020, le relèvement précoce et la résilience ont été intégrés au secteur Sécurité alimentaire en concentrant ce type d'action sur les zones IPC3 ou mieux, réduisant les objectifs du fait de l'exclusion des zones IPC3+ et IPC4. Le nombre de personnes ciblées par la communauté humanitaire a ainsi diminué drastiquement de 1,2 million de personnes à 340 000 personnes sur la période. Dans le même temps, le PAM a multiplié par quatre le nombre de personnes appuyées à travers l'activité 7 (création d'actifs). Le fort différentiel (figure 8) planifié/réalisé démontre une tendance à une planification axée sur les opportunités.

<sup>57</sup> Source: groupes de discussion, et PAM République centrafricaine. 2020. *Suivi à distance dans le contexte de COVID-19 en République centrafricaine*.

<sup>58</sup> Bria, Bambari, Bossangoua, Paoua et Bouar.

<sup>59</sup> Enquête de perception.

**Figure 7: Comparaison entre personnes ciblées par le PRH et la couverture du PAM entre 2018 et 2020 pour l'activité 7<sup>60</sup>**



Source: ACR, COMET et PRH<sup>61</sup>

**66. Les populations déplacées n'ont été concernées par le passage de l'aide inconditionnelle (DGV) à l'aide conditionnelle (FFA) que récemment, depuis l'introduction d'une démarche de ciblage basée sur la vulnérabilité et non plus sur le statut.** L'intérêt des activités génératrices de revenus (AGR) a été exprimé lors des différents groupes de discussion avec les bénéficiaires de DGV, dans les camps de déplacés et les localités visitées. Ce soutien aux déplacés est aussi identifié dans les différents Plans de réponse humanitaires entre 2018 et 2020. La stabilisation de centres urbains offre aussi des opportunités pour mettre en place des actions visant à soutenir les moyens d'existence des populations, même si la crise peut perdurer et limiter les retours.

**67. Le contenu des appuis DGV et FFA n'est pas toujours en cohérence avec les enjeux du contexte, les besoins et les opportunités locales.** Au niveau du contenu des rations DGV, certaines populations font état de distribution de farine de maïs (fournie par HUSACA) dans les zones de production de maïs relativement peu affectées par l'insécurité, mais confrontées à des difficultés de transformation et de respect des standards de qualité qui aurait permis des achats locaux. Cela peut impacter le marché local (Grimari par exemple). Au niveau du FFA, les appuis en équipement n'ont pas été distribués selon une approche claire et cohérente et la modalité d'accès aux équipements était assez peu connue<sup>62</sup>.

**68. La capacité du PAM à soutenir la résilience, notamment à travers les achats locaux, est largement tributaire des contraintes financières.** Le rachat de productions locales par le PAM au niveau des organisations faïtières, présenté comme ayant un impact sur la relance agricole, est peu mis en œuvre depuis la fin des financements du Fonds Bêkou (voir figure 9). Le renforcement des achats locaux – auprès des OP – est pourtant source de relance de l'économie rurale, telle que définie par le Gouvernement<sup>63</sup>, et une alternative aux problèmes d'approvisionnement, dans une certaine mesure. Les opportunités de

<sup>60</sup> Les chiffres utilisés pour le PRH sont les personnes ciblées pour les moyens d'existence en 2018 et 2019, les personnes ciblées pour les travaux à haute intensité de main-d'œuvre en 2020, et les personnes ciblées pour les rations de semences et une protection des semences en 2021.

<sup>61</sup> Le nombre de bénéficiaires atteints par le PAM en 2021 ne couvre que la période janvier-septembre.

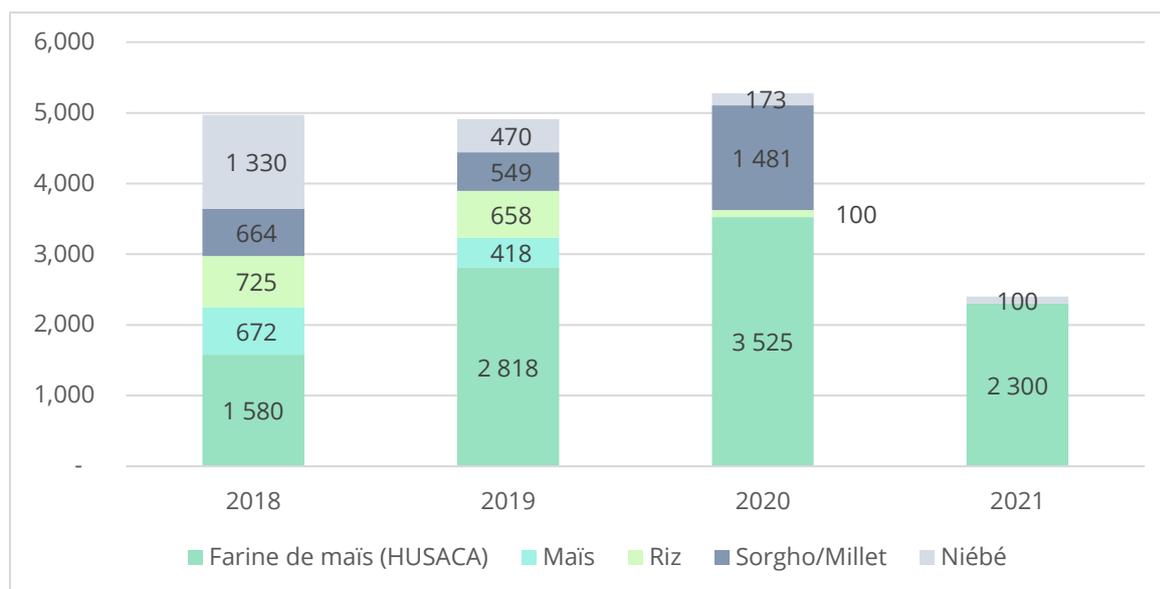
<sup>62</sup> À Bambari, des groupes sont toujours en attente d'outils de production (bâches de séchage).

<sup>63</sup> Gouvernement de la République centrafricaine. 2018. *Rapport de l'Examen stratégique national Faim Zéro*.

soutenir la production dans les "zones grises" du sud-ouest notamment, peu affectées par l'insécurité et relativement accessibles, n'ont pas été exploitées pour l'instant.

69. Si les achats locaux du PAM ont légèrement augmenté, ceux réalisés auprès des OP (hors HUSACA) ont diminué, passant de 3 391 t à 1 755 t (voir figure 9). Cette diminution s'explique par un manque de financement dédié ainsi que par les faibles capacités des services techniques décentralisés (ACDA) et des OP pour produire des denrées répondant aux exigences de qualité du PAM. La mise en contact entre ces OP et les acteurs du secteur privé est au stade initial, alors que l'insécurité, les coûts de transport élevés et les taxes illégales sur les marchandises constituent des freins au développement du commerce de produits locaux.

**Figure 8. Évolution des achats locaux (tonnes)**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données de la Procurement Unit

**Constat clé 9:** Les dernières enquêtes nutrition et l'adhésion du pays dans les démarches SUN justifient le positionnement du PAM sur la prévention de la malnutrition chronique; en revanche, les activités de traitement de la malnutrition apparaissent moins pertinentes dans un contexte de faible capacité des services de santé.

70. **Si le positionnement sur la prévention de la malnutrition est pertinent, le fort investissement sur la prise en charge de la MAM est en revanche plus discutable.** Dès 2016,<sup>64</sup> le BP affichait une volonté d'alléger son implication dans les approches curatives et d'investir fortement le champ de la prévention.<sup>65</sup> Cette orientation est réaffirmée fin 2020 lors de la RB No 5 qui introduit des activités de prévention de la malnutrition chronique, pertinentes au regard des prévalences mesurées. En revanche, la prévalence de la MAG étant inférieure à 10 pour cent dans toutes les préfectures, des activités de supplémentation alimentaire généralisée (*blanket feeding*) peuvent être plus appropriées que la mise en place de programme de traitement.<sup>66</sup> Cette option allégerait l'implication du secteur de la santé qui peine à assurer ses missions prioritaires. Par ailleurs, un nouveau protocole de prise en charge étant à l'étude<sup>67</sup>, il est discutable d'investir fortement dans le renforcement des capacités des agents de santé à maîtriser un protocole qui risque d'être rapidement caduque. Le PAM, conjointement avec l'UNICEF et la FAO, a soutenu et participé à une mission du Gouvernement centrafricain au Sénégal pour qu'il puisse s'enrichir de l'expérience sénégalaise en matière de gestion multisectorielle de la nutrition. Sans remettre en cause le

<sup>64</sup> PAM. 2016. Stratégie de la réponse nutritionnelle du PAM en République centrafricaine en 2016.

<sup>65</sup> Positionnement en phase avec les orientations adoptées en 2017 au niveau global.

<sup>66</sup> Voir annexe 12 - Pertinence des activités de traitement de la MAM.

<sup>67</sup> Un travail de recherche devait démarrer dans le cadre du PSPP en 2020.

bien-fondé des approches multisectorielles, dans le contexte de la République centrafricaine, où les ministères ont des difficultés à assurer leur mission sectorielle, on peut questionner la pertinence de cet investissement au cours de la période.

71. **La pertinence des activités de soutien aux PVVIH est remise en question** par certains partenaires locaux pour différentes raisons: 1) l'appui est superflu, car les malades adhèrent au traitement ARV sans appui spécifique, 2) cette assistance crée des tensions entre les patients bénéficiaires et non bénéficiaires et 3) la valeur du coupon est trop faible pour couvrir les besoins alimentaires de la famille à Bangui, du fait de l'augmentation du coût de la vie.

#### 2.1.4 Dans quelle mesure le PSPP est-il cohérent et aligné sur l'ensemble des Nations Unies et inclut-il des partenariats stratégiques appropriés fondés sur l'avantage comparatif du PAM dans le pays?

**Constat clé 10:** Le PAM se fonde essentiellement sur ses capacités logistiques et sa couverture pour appuyer les autres agences, avec une contribution majeure au PNUAD et aux plans de réponse humanitaire.

72. **Le PAM joue un rôle clé dans la mise en œuvre du PNUAD 2017-2021, en lien avec son mandat.** Le montant du PNUAD de 1,14 milliard de dollars a fortement augmenté par rapport à la version précédente : 384 millions de dollars sont budgétés pour le PAM sur les 653 millions de dollars du domaine prioritaire 2 "Bien-être social et capital humain" correspondant au pilier 2 du RCPCA "Renouveler le contrat social entre l'État et la population", ce qui souligne aussi le rôle de la sécurité alimentaire par rapport à la gouvernance. Ces fonds sont en majorité budgétés sur l'objectif 2.2<sup>68</sup>, pour un montant de 360 millions de dollars au total pour toutes les agences, le PAM représentant la quasi-totalité. Aucune contribution du PAM n'était budgétée sur le domaine prioritaire 1 "Cohésion sociale", ni sur le domaine prioritaire 3 "Relèvement économique et relance des secteurs productifs". Le PNUAD vise l'opérationnalisation de mécanismes souples, pour une réponse efficace et coordonnée aux urgences tout en s'attaquant aux problèmes structurels de malnutrition, de faible productivité agricole et de fragilité des marchés, avec des liens clairs avec les orientations du PSPP. Par ailleurs, le PNUAD intègre une stratégie de retour avec la création d'actifs pour la réinsertion durable des personnes déplacées et des réfugiés. Le PNUAD fait spécifiquement état de trois programmes conjoints regroupant chacun entre sept et douze agences des Nations Unies, un seul, sur le pilier 2, ciblant jeunesse et résilience avec implication du PAM.

73. **Le PAM est de loin l'agence avec le budget, la couverture et les capacités logistiques et d'accès les plus significatifs**, avec une contribution majeure aux différents plans de réponse humanitaire, atteignant notamment 80 pour cent des personnes ciblées par le PRH en 2020. Au niveau financier, le PAM représentait 27 pour cent en 2018, 56 pour cent en 2019 et 45 pour cent en 2020 des PRH successifs, soit annuellement dix fois le montant du Fonds humanitaire commun. Dans le contexte de la République centrafricaine, les acteurs reconnaissent qu'il leur serait impossible d'agir sans les services logistiques du PAM, en premier lieu l'UNHAS. Entre 2018 et 2020, 114 à 126 acteurs humanitaires ont utilisé l'UNHAS sur les 183 partenaires opérationnels mentionnés dans les PRH<sup>69</sup>, contre 136 en 2018<sup>70</sup>. Le PAM fournit en outre des appuis aux différentes agences et ONG, via le Cluster Communication pour la fourniture de moyens de télécommunications aux agences, notamment au niveau décentralisé, ainsi qu'aux bénéficiaires dans les camps de déplacés. L'enquête de perception (annexe 11) souligne ce rôle essentiel du PAM en matière d'appui logistique et de télécommunications avec la note la plus élevée en matière de pertinence.

74. **Au-delà des capacités de mobilisation, de réponse aux crises et d'accès, le PAM joue un rôle peu optimisé sur les dynamiques de moyen/long terme.** Les appuis en vivres conditionnent en effet la survie d'une part importante de la population centrafricaine vivant dans des conditions de vulnérabilité diverses. Dans une certaine mesure, ces appuis ont un pouvoir d'attraction important en fonction de là où ils sont positionnés. Les interactions et approches conjointes avec les agences en charge du renforcement des services de base et de développement des moyens d'existence restent cependant réduites, et les

<sup>68</sup> "Les populations centrafricaines, en particulier les plus vulnérables ou à risque de l'être, utilisent de façon durable les services de qualité en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle".

<sup>69</sup> OCHA. 2021. Plan de réponse humanitaire 2021.

<sup>70</sup> OCHA. 2017. Plan de réponse humanitaire 2017.

OCHA. 2018. Plan de réponse humanitaire 2018.

OCHA. 2019. Plan de réponse humanitaire 2019.

enjeux et effets liés au positionnement des interventions restent peu analysés (voir QE 4.1). Les appuis au retour sont définis par le Groupe de travail sur les solutions durables géré par le PNUD, au sein duquel la contribution du PAM est relativement moins forte que pour d'autres domaines (voir annexe 11). L'équipe n'a pas identifié d'analyse consolidée des appuis en matière de retour par exemple, ou sur les effets au niveau rural et urbain du développement de certains centres urbains en lien avec les appuis aux personnes déplacées.

**Constat clé 11:** La collaboration est relativement structurée avec le HCR, et les complémentarités sont étroites avec l'UNICEF et la FAO, même si elles sont parfois *ad hoc*.

75. **Le niveau de formalisation et de structuration des relations et recherches de synergies avec les autres agences est variable.** Les relais fournis par les autres agences internationales, en premier lieu des Nations Unies, restent limités pour le développement du PSPP. Si le partenariat est formalisé avec le HCR, cela n'est pas le cas avec les autres agences – UNICEF et FAO notamment – qui constituent des relais essentiels pour la mise en place de certains EDS promus. Malgré des capacités de mise en œuvre et une couverture géographique unique, il est difficile d'identifier des effets d'entraînements du PAM sur les autres acteurs au-delà des services communs même si les quelques agences des Nations Unies ayant répondu à l'enquête de perception (annexe 11) reconnaissent le rôle clé du PAM en matière de coordination des acteurs humanitaires.

76. **Avec le HCR, la coordination est formalisée et constante, malgré les enjeux de ciblage et une stratégie d'appui au retour peu développée.** Le PAM a un protocole d'accord avec le HCR qu'il soutient en assurant l'aide alimentaire auprès des personnes déplacées. Le rôle du PAM demeure clé pour soutenir les retours des populations déplacées, mais la couverture et les effets des appuis au retour restent peu clairs, même si le volume des appuis aux retournés a été beaucoup plus important qu'escompté, alors que les RB ciblaient une augmentation des activités d'urgence.

77. Hors du Groupe de travail sur les solutions durables (GTSD), il n'y a pas d'interventions conjointes avec le PNUD. Certains domaines sont communs aux deux agences, mais sans synergies. C'est le cas notamment pour les approches de travail à haute intensité de main-d'œuvre (THIMO), les activités génératrices de revenus (AGR), la réhabilitation de micro-infrastructures et la gouvernance locale potentiellement liées aux actions en matière de FFA. Les synergies avec le PNUD font aussi défaut sur les enjeux transversaux de ciblage des bénéficiaires, partenariats et renforcement des capacités des institutions étatiques.

78. **La complémentarité avec la FAO est exploitée, mais n'est pas pleinement fonctionnelle à ce stade.** Un projet conjoint financé par la Banque mondiale rassemble la FAO et le PAM pour des approches complémentaires visant à la distribution de semences, le PAM assurant la partie protection des semences via la distribution de denrées alimentaires ou d'espèces. De nombreux obstacles ont entravé la mise en place de cette action, avec des retards significatifs du côté de la FAO et de ses partenaires coopérants, des ONG locales, et des semences distribuées trop tardivement et avec une qualité parfois incertaine. Le PAM a joué un rôle d'appui technique aux ONG locales en charge de la mise en place de la partie FAO du projet par l'intermédiaire des bureaux de zones. Les défis logistiques demeurent significatifs et n'ont pu être mutualisés dans le cadre de ce projet.

79. **L'UNICEF est le chef de file en matière de protection sociale, qui reste à un niveau très embryonnaire.** Les synergies en matière de cantines scolaires demeurent très *ad hoc*, avec des exemples d'approches coordonnées au niveau décentralisé en fonction des relations interpersonnelles, mais sans réelle approche conjointe d'ensemble et de stratégie commune. Le PAM joue un rôle de moindre ampleur dans le mécanisme de réaction rapide géré par l'UNICEF pour répondre aux nouveaux besoins d'urgence liés aux déplacements de populations notamment.

80. **Des synergies existent ou sont à construire pour les interventions nutrition.** C'est le cas avec l'UNICEF dans le cadre du cluster dédié et du système de référencement. Le PAM et l'UNICEF collaborent pour optimiser les interventions au niveau communautaire, mais surtout pour assurer le continuum de soin des enfants malnutris aigus. Les deux agences cofinancent une étude pour simplifier le protocole de la

PCIMA. Selon certaines ONG, on trouve des aires sanitaires où les UNS<sup>71</sup> fonctionnent alors que les UNTA<sup>72</sup> ne fonctionnent pas; ce point est contesté par le Cluster Nutrition, mais le risque existe et une coordination est nécessaire pour éviter d'étendre le programme de prise en charge de la MAM si le traitement des cas sévères ne peut être assuré. La collaboration avec la FAO et l'UNICEF se concrétise à travers des appuis conjoints pour renforcer la gouvernance de la nutrition dans le cadre de l'initiative SUN. Le nouveau positionnement du PAM sur la prévention de la malnutrition chronique implique d'agir durablement sur les causes déterminantes de la malnutrition et d'accroître, par exemple, la couverture de certaines actions essentielles pour la santé (vaccination, supplémentation en vitamine A), mais aussi, l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Ces actions ne relèvent pas du mandat du PAM et des collaborations sont nécessaires, notamment avec l'UNICEF.

81. **Les interactions avec les autres agences des Nations Unies**, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), ONU-FEMMES **demeurent très limitées**, en dépit des enjeux de protection, sans synergies ni 'appui à destination de leurs groupes cibles, par exemple les victimes de violences basées sur le genre. Aucune approche conjointe n'a été recensée en matière de sensibilisation sur les enjeux de genre et de protection, contrairement à ce qui peut avoir lieu dans d'autres pays (République Démocratique du Congo par exemple).

## 2.2. QUELLES SONT L'AMPLEUR ET LA QUALITÉ DE LA CONTRIBUTION SPÉCIFIQUE DU PAM AUX RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PSPP EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE (QE2) ?

### 2.2.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il réalisé les produits escomptés et contribué aux résultats stratégiques attendus du PSPP?

**Constat clé 12:** Les résultats sont visibles par activité essentiellement, avec un suivi en silo, et une anticipation limitée de l'appui aux retournés, mais des résultats équilibrés et conformes aux objectifs en termes de nombre de bénéficiaires (hommes et femmes), ce qui masque les irrégularités des appuis.

#### Résultats par secteur

82. L'analyse est structurée entre principaux secteurs d'intervention. Certains, comme la nutrition et les cantines scolaires, sont associés à la fois à l'EDS 1, sous le domaine d'action crise, et à l'EDS 2, sous le domaine d'action résilience, même si les activités n'ont pas toujours de grandes différences en termes de contenus et cibles. Les EDS 3, 4 et 5 correspondent à des secteurs spécifiques, un appui institutionnel et des services communs. Comme également illustré dans la logique d'intervention reconstituée (voir annexe 10), ces secteurs sont interconnectés. Les correspondances auxquelles il est fait référence par la suite sont les suivantes :

Tableau 2. Résumé des secteurs d'intervention

Domaine d'action	EDS	Activité	Secteur
Crise	1 – Amélioration de la sécurité alimentaire	1	Distribution générale de vivres
		2	Cantines scolaires d'urgence
		13	Nutrition
		14	
Résilience	2 – Amélioration de la nutrition	3	Nutrition
		4	
		5	
		6	Cantines scolaires (y compris HGsf)

<sup>71</sup> Unité nutritionnelle de supplémentation, encadre le traitement des enfants MAM – intrant nutritionnel: le Plumpy/Sup fourni par le PAM.

<sup>72</sup> Unité nutritionnelle thérapeutique ambulatoire, encadre le traitement des enfants souffrant de malnutrition aiguë sévère (MAS) sans complication – intrant nutritionnel: le Plumpy/Nut fourni par l'UNICEF.

Résilience	3 – Amélioration des moyens d'existence	7	Assistance alimentaire pour la création d'actifs (FFA) et assistance technique pour faciliter l'accès aux marchés des petits exploitants agricoles (SAMS)
Causes profondes	4 – Renforcement des institutions nationales pour la protection sociale, la sécurité alimentaire et la nutrition	8	Appui institutionnel
		9	
Crises	5 – Existence de services communs pour la communauté humanitaire	10	Services communs
		11	
		12	
		15	

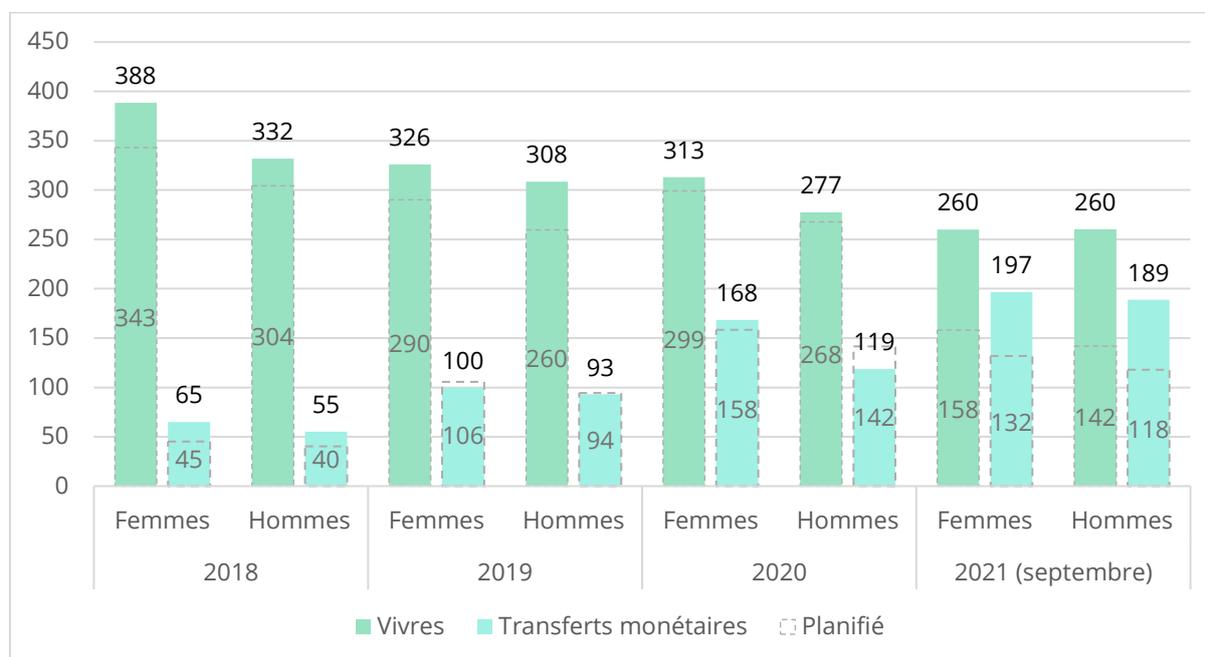
83. L'annexe 13 détaille le niveau d'atteinte des indicateurs "de produits et d'effets directs par secteur.

### Distribution générale de vivres – Activité 1

**Constat clé 13:** Malgré des volumes distribués en deçà de la planification, le PAM a régulièrement dépassé ses objectifs en termes de populations assistées. Cela signifie que l'aide apportée n'a pas été continue ou que les rations ont été réduites. Les indicateurs de résultats ont néanmoins été en majorité atteints, notamment le score de consommation alimentaire (SCA) et la part des dépenses dédiées à l'alimentation.

84. **La population bénéficiant des distributions générales de vivres est conforme aux planifications** ; en valeur absolue, elle a légèrement augmenté, passant de 840 000 personnes en 2018 à 870 000 personnes en 2020, avec un bon équilibre de genre. Sur la même période, le nombre total de bénéficiaires touchés par les transferts monétaires (TM) a plus que doublé pour atteindre 287 000 personnes<sup>73</sup>. Il s'agit pour la grande majorité de ménages bénéficiant de coupons monétaires papier à Bangui, où les conditions de faisabilité sont réunies.

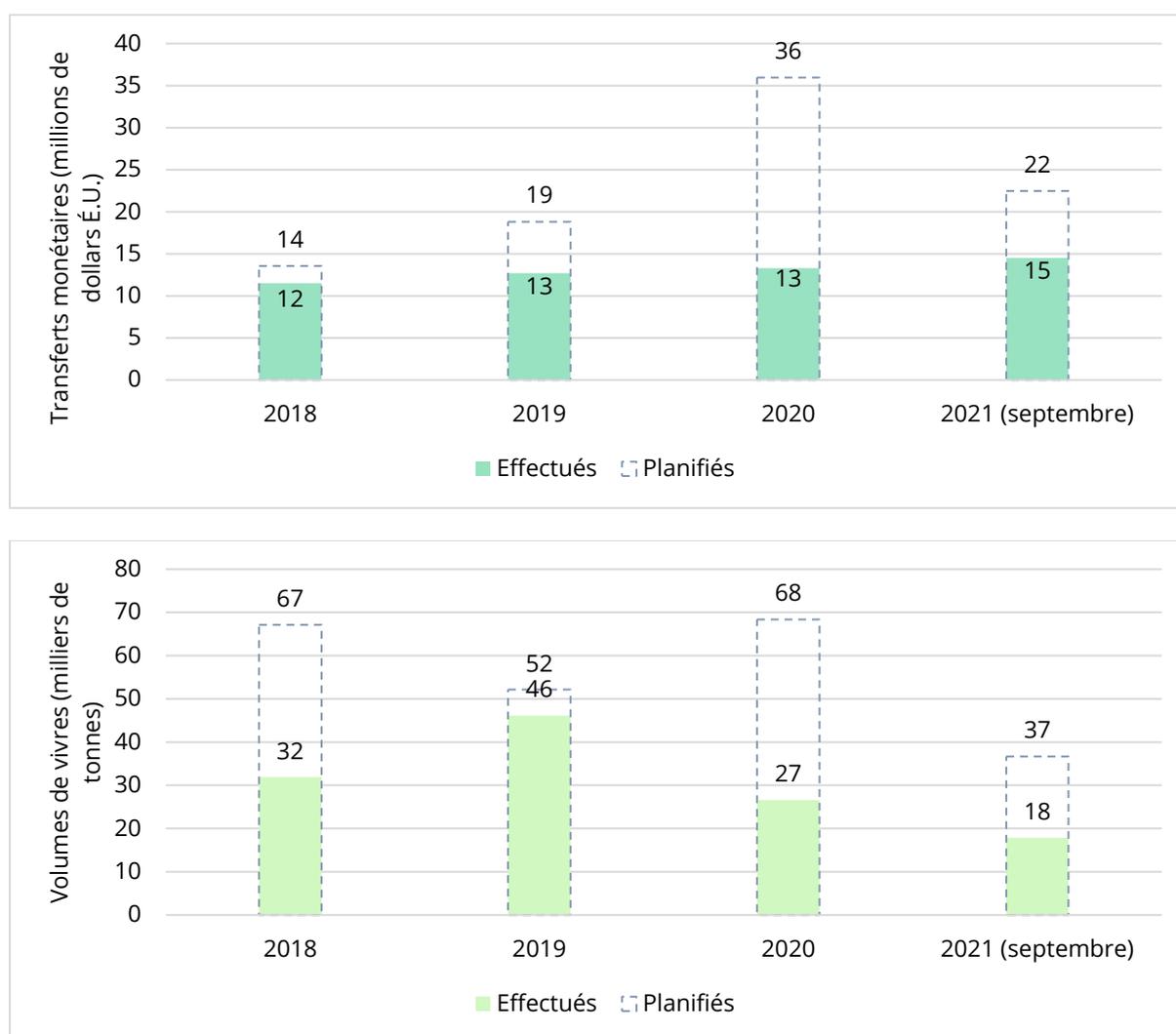
**Figure 9. Évolution du nombre de bénéficiaires de l'activité 1 (entre 2018 et 2021)**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

<sup>73</sup> 97 pour cent des bénéficiaires des TM sont ciblés par l'activité 1.

Figure 10. Volumes de transferts monétaires et de vivres distribués sous l'activité 1



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données ACR du PAM

85. **Les bénéficiaires reçoivent des rations réduites ou irrégulières.** Entre 2018 et 2020, le PAM a systématiquement dépassé les prévisions en termes de bénéficiaires de l'activité 1, tandis que les volumes planifiés de TM et de nourriture n'étaient pas atteints, représentant moins de 40 pour cent des volumes planifiés en 2020. Les principales raisons sont l'insécurité sur le corridor de Douala ainsi qu'à l'intérieur du pays, les difficultés d'accès physique durant la saison des pluies, le manque de transporteurs ou encore l'irrégularité des escortes. Les transferts monétaires – prévus pour 30 jours – sont confrontés à des problèmes de financement qui peuvent amener à la suspension partielle d'activités. En 2019, 50 pour cent des ménages bénéficiaires estimaient que les vivres reçus ne couvraient leurs besoins alimentaires que pour 15 jours contre 40 pour cent dans le cas des coupons.<sup>74</sup>

86. **Néanmoins, les rapports annuels par pays montrent que les cibles pour les indicateurs d'effets de l'activité 1 sont atteintes<sup>75</sup>, à l'exception de l'accès à la nourriture riche en fer, protéines et vitamine A, de la diversité alimentaire au niveau du ménage (qui a diminué légèrement) et de la diversité alimentaire minimale des femmes.** La proportion de ménages avec un score de consommation alimentaire (SCA) acceptable est passée de 60 pour cent en 2018 à 70 pour cent en 2020 et la part des dépenses dédiées à l'alimentation est passée de 64 à 54 pour cent. Cette amélioration globale des

<sup>74</sup> PAM République centrafricaine. 2019. PDM juillet 2019.

<sup>75</sup> Indice de stratégies d'adaptation faible, SCA et part des dépenses dédiées à l'alimentation.

indicateurs cache des disparités selon le genre des chefs de ménage (les ménages tenus par les femmes atteignant des niveaux inférieurs à ceux tenus par les hommes) et la préfecture concernée en fonction du niveau d'accès humanitaire. Plusieurs hypothèses peuvent être émises pour expliquer que les cibles aient été atteintes malgré des rations diminuées ou peu fréquentes: i) la proportion grandissante de ménages bénéficiant de TM, moins vulnérables aux contraintes d'approvisionnement, ii) le fort recours des ménages à des stratégies d'adaptation basées sur l'alimentation (50 pour cent des ménages en 2019 et 60 pour cent en 2020)<sup>76</sup> et sur les moyens d'existence (plus de 60 pour cent des ménages en 2019 et 2020 ont eu recours à des stratégies de survie non alimentaire<sup>77</sup>) pour assurer un accès à l'alimentation à court terme, et iii) le fait que les données de suivi soient collectées à un "instant T", ne ciblant pas particulièrement les zones éloignées plus susceptibles de souffrir de problèmes d'approvisionnement.

**87. L'impact de l'assistance alimentaire sur les ménages est difficilement mesurable** par manque de données de base et d'analyse qualitative dans les rapports de suivi post-distribution (PDM). Entre 2017 et 2019<sup>78</sup>, quatre à cinq préfectures ont concentré une forte proportion de ménages avec une consommation alimentaire non acceptable sans que des explications ne soient apportées; le Haut Mbomou et l'Ouham Pende ont présenté les indicateurs les plus bas. Lorsqu'une distribution est annulée ou retardée, les bénéficiaires se retrouvent rapidement dans l'impossibilité de répondre à leurs besoins alimentaires, d'après les différents groupes de discussion menés. Malgré des distributions régulières, le nombre de personnes en phase 3+ de l'IPC a tendance à augmenter depuis le début du PSPP, comme cela a été le cas entre 2019 et 2020 dans les préfectures de Bangui, Ouaka, Ouham, Ouham Pendé et la Kemo (voir annexe 14, tableaux de l'IPC). Cette situation reflète le rôle de filet de protection des distributions inconditionnelles de vivres, qui sont critiques pour sauver des vies, mais ne permettent pas d'améliorer la résilience des populations.

#### **Cantines scolaires – Activités 2 et 6**

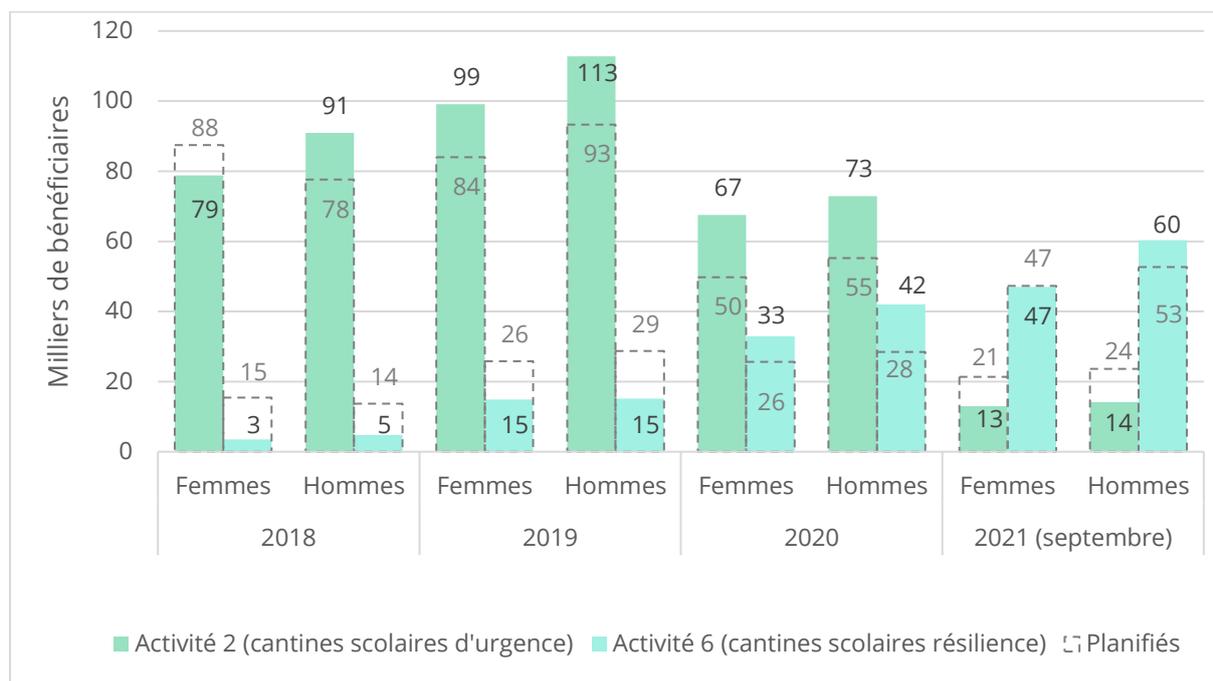
**Constat clé 14:** Le nombre de bénéficiaires est atteint, mais les rations ont été beaucoup plus restreintes que prévu. Le niveau des indicateurs en matière de rétention et d'inscription des élèves est positif malgré la crise de la COVID-19, mais les effets en matière de protection de l'enfance n'ont pas été réellement suivis.

**88. Le nombre de bénéficiaires des cantines scolaires est très inférieur à la planification, en lien avec le manque de financements.** Entre 2018 et 2020, le nombre d'enfants ayant bénéficié d'un repas scolaire est passé de 170 000 à 140 000 avec un pic à 212 000 en 2019 pour l'activité 2 (données désagrégées par sexe à la figure 12). Cela concernait 24 994 enfants en 2020 pour l'alimentation scolaire utilisant la production locale, activité 6, et 74 983 pour la distribution de rations, soit 50 pour cent de plus que ce qui était prévu (figure 12), ciblant 145 000 élèves en 2021. Ces chiffres cachent des disparités en termes de couverture réelle. Les quantités distribuées ne représentaient que 28 et 16 pour cent des montants planifiés en 2019 et 2020 pour l'activité 2. En 2020, le nombre d'écoles et d'élèves a été réduit, passant de 456 sites ciblés en 2019 à 333 sites en 2020. Les activités ont ciblé moins d'1/5 des élèves, soit à 1 million d'après les statistiques de l'INCASES, avec une concentration dans quelques-unes des zones urbaines les plus accessibles, mais représentant 15 sous-préfectures.

<sup>76</sup> Rapports de suivis post-distribution 2019 et 2020, plus de 50 pour cent des ménages en 2019 et plus de 60 pour cent en 2020 ont eu recours à des stratégies d'adaptation alimentaires. La moyenne de l'indice des stratégies d'adaptation basée sur l'alimentation est supérieure à 15 pour un objectif du PSPP à 15,6. Or, le PAM République centrafricaine estime qu'un "score d'indice des stratégies d'adaptation supérieur à 11 indique une adaptation élevée". L'objectif fixé peut donc être considéré comme peu en phase avec une diminution de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire. Cet indice couvre les ventes d'actifs, les emprunts, l'ajustement du panier alimentaire.

<sup>77</sup> Parmi les ménages, 39 pour cent ont eu recours à des stratégies d'adaptation aux crises dont 15 pour cent à des stratégies d'adaptation aux urgences en 2020 (rapport de suivi post-distribution).

Figure 12. Évolution du nombre de bénéficiaires des activités 2 et 6 (cantines scolaires) entre 2018 et 2020 (pas de transferts monétaires)<sup>79</sup>



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

89. **Les indicateurs d'effets sont atteints** avec un taux de rétention de 85 pour cent dans le cadre de l'activité 2, et un taux d'inscription de 16 pour cent en 2020 contre 5 pour cent en 2019 dans les écoles bénéficiaires, soit un chiffre supérieur à l'objectif de 7 pour cent. Cela est à prendre en compte dans un contexte de discontinuité des appuis, incluant diminution des rations et faiblesse du nombre de jours couverts. Pour l'activité 6, le taux de scolarisation de base de la 'était de 73,2 pour cent avec 5 pour cent de taux d'inscription comparé aux objectifs respectifs de 80 et 8 pour cent et plus, à la fin du PSPP. Ces objectifs ont été dépassés à la fin de 2020, atteignant 85,5 et 8 pour cent respectivement. Concernant les taux de rétention, la différence est de 16 points entre filles (82,2 pour cent) et garçons (98,9 pour cent). En 2020, en raison de la crise de la COVID-19, les écoles ont été fermées une grande partie de l'année. Des rations à emporter ont été distribuées auprès de 46 800 élèves dans le cadre d'une contribution à la protection sociale, avec des effets difficilement mesurables. Il s'agissait plutôt de continuer à fédérer les familles autour des écoles et d'éviter que les enfants soient obligés d'aller chercher de la nourriture, avec un canal de distribution de vivres qui s'ajoute parfois aux distributions générales. Le rôle des écoles pour éviter leur enrôlement dans les groupes armés, qui faisait partie de la logique des interventions, reste difficilement mesurable, car les écoles ciblées ne peuvent être dans les zones les plus concernées par l'insécurité, même si une étude de ciblage a été réalisée avec l'UNICEF en 2018 en prenant en compte ce type d'enjeux. Dans l'ensemble, le taux d'enrôlement des enfants dans les groupes armés en fonction des zones et des types d'activités de prévention mises en œuvre est peu analysé.

#### Nutrition – Activités 3, 4, 5, 13 et 14

**Constat clé 15:** Les ratios bénéficiaires planifiés/réels sont relativement faibles pour les activités phares en nutrition, du fait du manque de ressource. Les quantités d'intrants distribués sont inférieures aux besoins estimés, ce qui nuit nécessairement à la qualité des interventions. Les effets attendus des interventions nutrition sont par ailleurs difficiles à apprécier à l'aide des rares données de suivi.

90. **Pour la prévention de la malnutrition**, les cibles sont atteintes à 80 pour cent en 2018 et 2019, mais en 2020, seulement 58 pour cent des enfants ciblés sont atteints par le *blanket feeding*<sup>80</sup> (voir annexe 12).

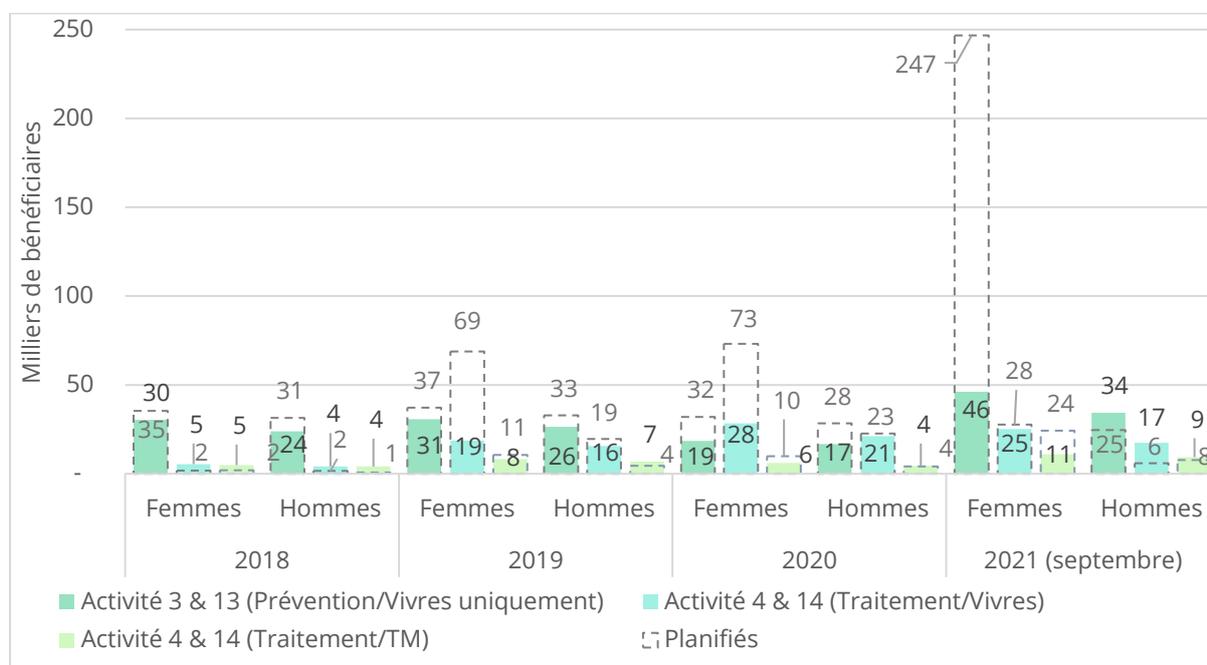
<sup>79</sup> Pour 2021, les chiffres ne sont pas désagrégés entre activité 2 et 6.

<sup>80</sup> Source: Comet, ACR.

Par ailleurs, les quantités d'intrants nutritionnels délivrés en 2019 et 2020 sont très nettement inférieures aux quantités planifiées par manque de ressources<sup>81</sup>, ce qui impacte nécessairement les effets attendus.

**91. La mise en œuvre du programme de traitement de la MAM s'est concentrée sur les enfants de moins de 5 ans et a pris de l'ampleur au cours de la mise en œuvre du PSPP.** S'agissant du traitement des enfants MAM (6-59 mois), le nombre de bénéficiaires a été multiplié par six entre 2018 et 2020. Pour autant, les cibles annuelles n'ont pas été atteintes en 2019 (56 pour cent des bénéficiaires attendus l'ont été réellement) ni en 2020 (57 pour cent)<sup>82</sup> du fait d'un manque de ressource (voir annexe 12). Le programme fait face à des ruptures d'approvisionnement en intrants; les quantités planifiées et théoriquement nécessaires à la guérison des enfants ne sont pas atteintes<sup>83</sup>. Concernant l'appui à la PCIMA, le PAM apporte également une aide alimentaire destinée aux accompagnants des enfants malnutris hospitalisés pour limiter les abandons de traitement. Pour cette activité marginale (environ 1 000 bénéficiaires par an), le ratio bénéficiaires planifiés/réels est correct, mais les effets de cette activité ne sont pas suivis. Le traitement des femmes enceintes et allaitantes (FEFA) n'a pratiquement pas été déployé du fait d'un manque de ressources: l'activité n'est déployée qu'en 2020 avec un niveau d'atteinte de la cible rendement très faible<sup>84</sup>.

**Figure 13. Évolution du nombre de bénéficiaires des activités 3, 4, 13 et 14 (nutrition) entre 2018 et 2021**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

**92. L'appui aux personnes vivant avec le VIH (PVVIH) a atteint ses objectifs en matière de nombre de bénéficiaires.** Considérant les objectifs réduits de couverture du programme (voir paragraphe 55), celui-ci a permis de soutenir chaque année entre 1 350 et 3 570 PVVIH sous ARV et malnutries avec un appui nutritionnel (huile et Supercereal) (entre 90 et 120 pour cent des cibles planifiées). Entre 1 640 et

<sup>81</sup> 33 pour cent en 2019, et 6 pour cent en 2020 (ACR 2019 et ACR 2020).

<sup>82</sup> PAM RCA. 2020. ACR 2019.

PAM RCA. 2021. ACR 2020.

<sup>83</sup> En 2019: pour 50 000 enfants MAM ciblés, environ 500 tonnes de suppléments nutritionnels prêts à l'emploi (RUSF) auraient été nécessaires; l'ACR 2019 indique une quantité planifiée inférieure à la moitié de ces besoins théoriques. En 2020, les volumes de RUSF distribués ne représentent que 12 pour cent des volumes planifiés et 15 pour cent des besoins pour traiter 40 000 enfants MAM atteints par le programme.

<sup>84</sup> Données Tableau ACR & COMET: le PSPP prévoyait de cibler 19 000 FEFA souffrant de malnutrition chaque année; en 2020 seulement 2 179 FEFA sont atteintes.

3 000 ménages comptant une PVVIH sous assistance nutritionnelle ont bénéficié par ailleurs d'un transfert monétaire (coupon) devant protéger l'appui nutritionnel de la PVVIH (voir annexe 12).

**93. Peu d'activités ont été conduites concernant le renforcement des capacités des services de santé au niveau périphérique pour accompagner les activités de nutrition.** Peu d'activités ont été conduites. En 2020, 26 médecins-chefs de district ont été formés (sur 36 prévus)<sup>85</sup>. En 2019, un protocole d'accord<sup>86</sup> a été signé entre le PAM et le MSP, qui définit les actions attendues des agents de santé. L'avenant à ce protocole d'accord, signé sans budget additionnel en mars 2021, reprend les activités qui n'ont pas été initiées jusque-là – dont le renforcement de capacité des agents de santé des FOSA et les supervisions conjointes sur le terrain.

**94. Alors que le PAM affirme vouloir développer la prévention de la malnutrition, les résultats des trois premières années de mise en œuvre du PSPP illustrent une tendance inverse** (voir annexe 12 – Poids respectif des activités de prévention et de traitement). Au cours du premier semestre 2021 (après la RB No 5), les interventions de prévention de la malnutrition chronique semblent prendre de l'importance<sup>87</sup>  
<sup>88</sup>.

**95. La mesure des effets des activités de nutrition apparaît fragile.** Les rapports annuels montrent d'excellentes performances de la prise en charge de la MAM, avec des résultats supérieurs aux normes Sphère en ce qui concerne l'adhésion au programme et la guérison des enfants pris en charge (> 95 pour cent). La fiabilité de ces données peut être questionnée du fait des contraintes qui affectent la mise en œuvre et le suivi (ruptures d'intrants fréquentes, fermeture de centres de santé, déplacements de population, difficultés d'accès aux centres de santé pour assurer le suivi et la collecte des données et maîtrise limitée des outils de suivi par les agents de santé). Le traitement de la malnutrition des PVVIH (et l'appui aux ménages) n'est suivi par aucun indicateur qui pourrait mesurer l'effet sur l'adhésion au traitement ARV ou sur la reprise de poids. Pour les activités de prévention de la malnutrition aiguë des enfants, la proportion d'enfants avec un régime alimentaire acceptable était initialement de 13,9 pour cent, elle est quasiment identique en 2019 (12,3 pour cent). En 2020, l'ACR rapporte une amélioration (22,4 pour cent)<sup>89</sup>. Considérant la cible fixée initialement (> 70 pour cent d'enfants avec un régime acceptable), l'efficacité des interventions de *blanket feeding* n'est pas démontrée. Il n'y a pas de résultat à ce stade pour la prévention de la malnutrition chronique qui a commencé en 2021 à la suite de la RB No 5).

#### **Soutien aux petits exploitants agricoles – Activité 7**

**Constat clé 16:** Certains résultats sont notables, avec une réduction des pertes post-récoltes, une forte augmentation du nombre de bénéficiaires, avec une planification assez inégale, tandis que les achats locaux ont peu progressé sur la période, avec une diminution des achats aux groupements et organisations faitières.

**96. Entre 2018 et 2020, le nombre de bénéficiaires a fortement augmenté, passant de 36 000 à 200 000, avec de forts différentiels entre les prévisions et la réalité (voir figure 14), sous les contraintes de financement et des conditions de sécurité.** En effet, la FFA s'est concentrée sur l'appui à la création de champs communautaires nécessitant un accès durable afin de suivre les cycles culturaux<sup>90</sup>. En 2020, le PAM a multiplié par trois le nombre de ménages atteints par rapport aux prévisions grâce à un financement non prévu de la coopération allemande. Ce fort différentiel s'explique par le peu d'attractivité

<sup>85</sup> En 2020, 188 338 dollars ont été consacrés à l'EDS 5 (ACR 2020) – contre 2 657 dollars en 2019 (et rien en 2018).

<sup>86</sup> Signé en juin 2019 (18 mois après le démarrage du PSPP) pour la période allant de janvier 2019 à décembre 2020.

<sup>87</sup> PAM République centrafricaine. 2021. *Atelier Mi-Parcours Nutrition WFP*, juillet 2021.

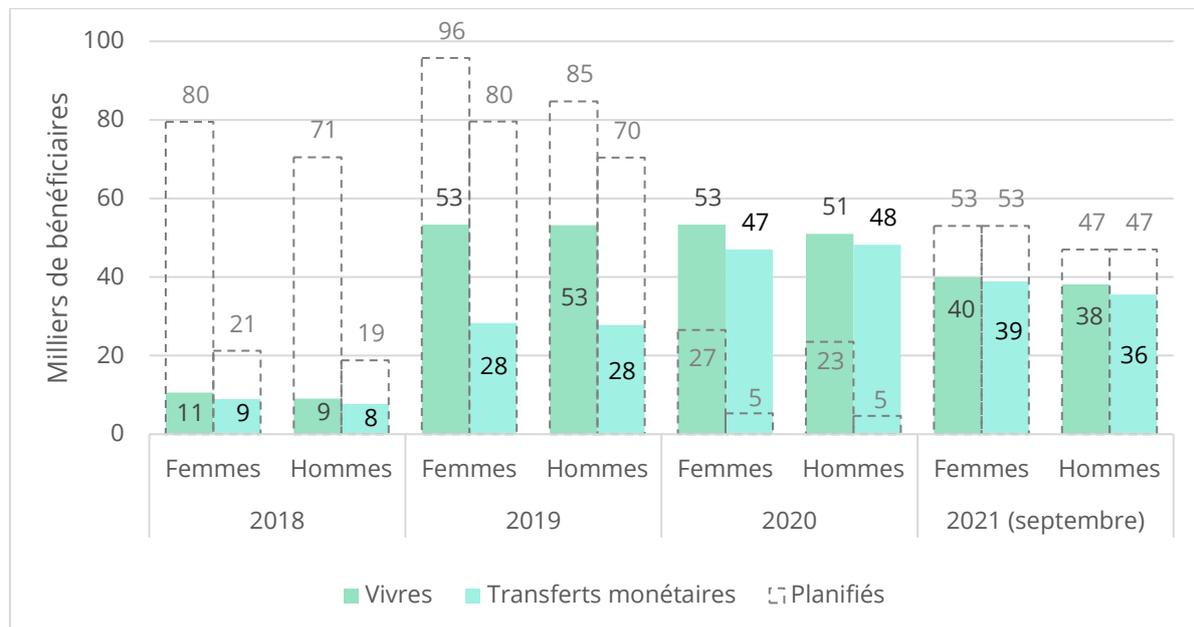
<sup>88</sup> ACR 2018 et 2020: 63 pour cent des budgets nutrition sont affectés au traitement en 2020 contre seulement 29 pour cent en 2018; 75 pour cent des bénéficiaires d'activité nutrition bénéficient d'actions « préventives » en 2018, contre seulement 27 pour cent en 2020.

<sup>89</sup> En 2018, 2019 et 2020, la prévention de la malnutrition par la supplémentation alimentaire généralisée (*blanket feeding*) cible les enfants de moins de 5 ans des ménages bénéficiaires des DGV et de la FFA. L'indicateur est par conséquent mesuré sur les enfants de moins de 5 ans des ménages bénéficiaires des DGV et de la FFA.

<sup>90</sup> Entre 2018 et 2020, le PSPP est passé de 200 km de routes réhabilitées à une absence totale de travaux, tandis que les surfaces mises en culture sont passées de 100 ha à 1 132 ha.

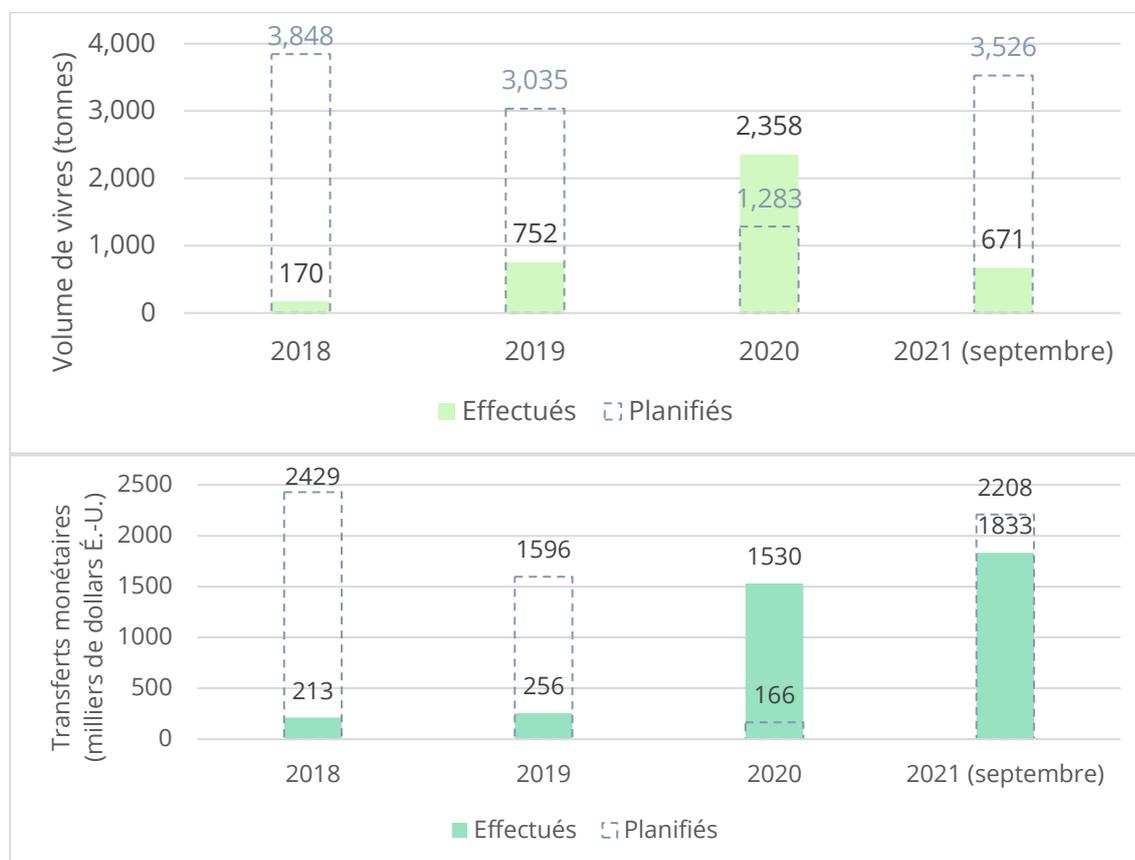
de la République centrafricaine pour des fonds de développement, qui a entraîné une programmation axée sur les potentiels de financement plutôt que sur les besoins estimés par le bureau de pays.

**Figure 114. Évolution du nombre de bénéficiaires de l'activité 7 (FFA) / EDS 3 entre 2018 et 2020**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

**Figure 125. Volume de transferts monétaires et de distributions de vivres sous l'activité 7 / EDS 3**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET

97. Les rations distribuées (en vivres ou par TM) dans le cadre de la création d'actifs sont prévues pour 15 jours. Entre 2019 et 2020, le nombre de bénéficiaires de TM a fortement augmenté, passant de 56 000 à près de 96 000 personnes, soit près de la moitié des bénéficiaires de l'EDS 3. Les distributions ont été partiellement faites par TM pour pallier les difficultés d'approvisionnement.

98. **Selon les ACR, les cibles pour les indicateurs d'effets de l'activité 7 sont atteintes**, avec notamment une forte réduction des pertes post-récolte en 2020 grâce à l'assistance technique (entrepôt, bêche de séchage) et à la formation des agriculteurs, mais les données restent parcellaires. Dans le cadre des achats pour le progrès (P4P), l'indicateur concernant "le taux de non-respect des contrats d'approvisionnement auprès de petits exploitants agricoles" n'est pas intégré au PSPP alors que des contraintes internes au PAM expliquent en partie la baisse des achats auprès des organisations faitières. Si les objectifs sont globalement atteints en termes de volume et de pourcentage d'achat locaux (26 pour cent en 2020), ils cachent une diminution continue de l'achat au niveau des OP et des organisations faitières au profit d'achats nationaux en dehors des zones d'intervention du PAM, notamment le doublement de l'achat de farine de maïs produite par HUSACA<sup>91</sup>. Ainsi, la part des achats locaux auprès des OP est passée de 68 pour cent à 33 pour cent entre 2018 et 2020. Cette diminution s'explique par le manque de financement favorisant explicitement ce type d'achat et les faibles capacités des services techniques décentralisés (ACDA) et des OP pour produire des denrées répondant aux exigences de qualité et aux procédures d'achat du PAM, notamment la période d'achat qui ne favorise pas les producteurs locaux (voir figure 9).

### Appui institutionnel – Activité 8 et 9

**Constat clé 17:** La composante de renforcement institutionnel, minime dans le PSPP, était une composante importante de l'évolution de la logique d'intervention avec le PSPP, mais n'a été que modérément mise en place, avec quelques activités, mais peu de progrès significatifs.

99. **Les activités d'appui institutionnel ont peu progressé compte tenu du contexte institutionnel et politique instable.** Elles ont représenté 880 000 dollars de dépenses sur les 1 679 000 dollars identifiés pour l'appui à la protection sociale et surtout le renforcement des capacités en matière de politique Faim Zéro, planification stratégique. En particulier, l'appui aux acteurs publics a représenté 658 000 dollars sur ces 880 000 dollars. Les montants disponibles ont été dépensés pour fournir des équipements, incluant motos et matériel informatique, et des formations, sur l'analyse de la sécurité alimentaire notamment, et pour des analyses de marché. Les appuis dédiés à l'Agence centrafricaine de développement agricole (ACDA) ont contribué au développement des capacités, ainsi que les appuis à d'autres composantes du Ministère de l'agriculture, pour aller vers une stratégie d'achat au niveau local (SAMS /Activité 7). Cette composante a aussi appuyé le groupe de gestion de l'aide alimentaire, la CEGAL, du Ministère de l'économie et du plan, avec un appui pour améliorer sa présence sur le terrain et le déploiement d'inspecteurs, ainsi que des formations et accompagnements pour améliorer la planification et la coordination des activités tant au niveau central que décentralisé. Le PAM a aussi appuyé la participation du Gouvernement à des missions de suivi, ainsi que la mise en place d'une unité de coordination pour les cantines scolaires par le Ministère de l'éducation, outre des appuis techniques, des formations et la participation à des événements internationaux. Des appuis techniques ont été dispensés à des organisations paysannes (moulins, balances, sacs, etc.). Il n'y a pas réellement de travail à ce stade sur un registre social qui ferait le lien entre les interventions, et le Ministère de tutelle pour la Politique de protection sociale vient juste d'être nommé (Ministère du travail, avec lequel le PAM ne collabore pas encore).

100. **Les indicateurs d'effets n'ont pas été renseignés de façon suivie.** Ils visaient des progrès sur les capacités en matière de Faim Zéro, à savoir redevabilité institutionnelle, planification stratégique et financement, élaboration et mise en œuvre de programmes nationaux, engagement et participation des acteurs non étatiques, sur la base du nombre d'activités et de personnes formées, de systèmes de coordination appuyés et d'engagements politiques ou stratégiques. Les données indiquent une part de 12 pour cent des transferts monétaires pris en charge dans le cadre de la protection sociale alors que celle-ci n'est pas réellement mise en place, avec un objectif en fin de PSPP de 30 pour cent et plus. Ceci correspond aux actions de distribution d'espèces en réponse à la crise de la COVID-19 et à certaines

<sup>91</sup> HUSACA s'approvisionne auprès de coopératives et OP dans les zones proches de Bangui (Lobaye, Ombrella Poko & Kemo).

activités de cantines scolaires. Des résultats sont également mentionnés en matière d'indice de capacités de préparation aux désastres, avec un niveau de 2 au lieu de l'index 3 prévu, sans activités s'y rapportant.

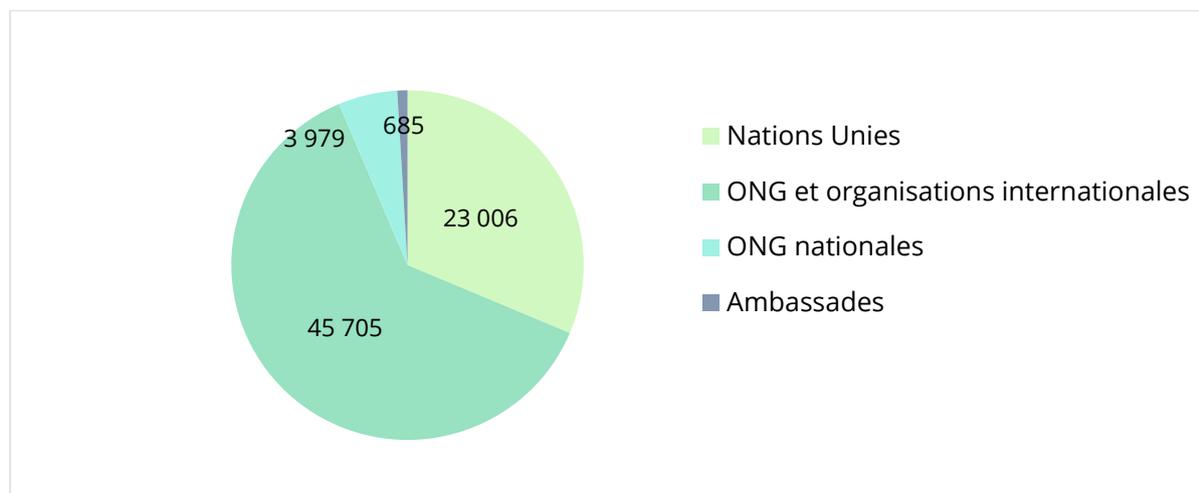
### Services communs – Activité 10, 11, 12 et 15

**Constat clé 18:** Les services communs du PAM ont fortement soutenu le désenclavement des régions au plan humanitaire, en facilitant l'accès aux différentes préfectures à plus de 20 000 personnes chaque année, en assurant les moyens de communication et les différentes modalités logistiques qui soutiennent le transport de fret et la distribution de médicaments.

101. **Les actions du PAM au niveau des services communs ont appuyé la communauté humanitaire pour garantir l'accès aux régions du pays.** L'activité cluster Logistique a été ajoutée lors de la RB No 5, avec des montants faibles comparé aux autres activités – seulement 308 000 dollars de dépenses lors de la première année (2020), pour transporter 2 603 tonnes de fret par route. Les appuis en ETC ont fourni des systèmes de communication et connexion interne, y compris au niveau des régions, avec parfois un niveau faible selon les personnes rencontrées<sup>92</sup>. La plateforme logistique a assuré l'acheminement des médicaments pour trois programmes de santé essentiels (Paludisme, Tuberculose et VIH/SIDA), transportant 3 400 tonnes en 2020. Le résultat le plus visible est l'UNHAS dont dépendent l'ensemble des acteurs humanitaires pour accéder aux régions. L'UNHAS a transporté en moyenne 23 520 personnes, en augmentation de 2017 à 2019 avec un pic à 26 073 en 2019, desservant toutes les sous-préfectures. Plus de 1000 tickets au total ont bénéficié à 23 agences des Nations Unies et ONG sur un total de 142 structures bénéficiaires, avec donc une certaine concentration (Figure 6). Les plus grands utilisateurs sont le PAM, l'UNICEF, ACTED, l'OCHA et OXFAM. La moyenne annuelle du fret transporté est de 318 214 tonnes, avec un pic en 2019 à 564 560 tonnes<sup>93</sup>, pour plus de moitié par le PAM.

102. **La satisfaction des utilisateurs est largement positive**, de 85 pour cent concernant l'UNHAS sur les deux années 2019 et 2020 et évoluant de 72 à 85 pour cent entre 2019 et 2020 pour les services du cluster Télécommunications d'urgence (ETC).

**Figure 16. Répartition des passagers sur la période 2018-2020**

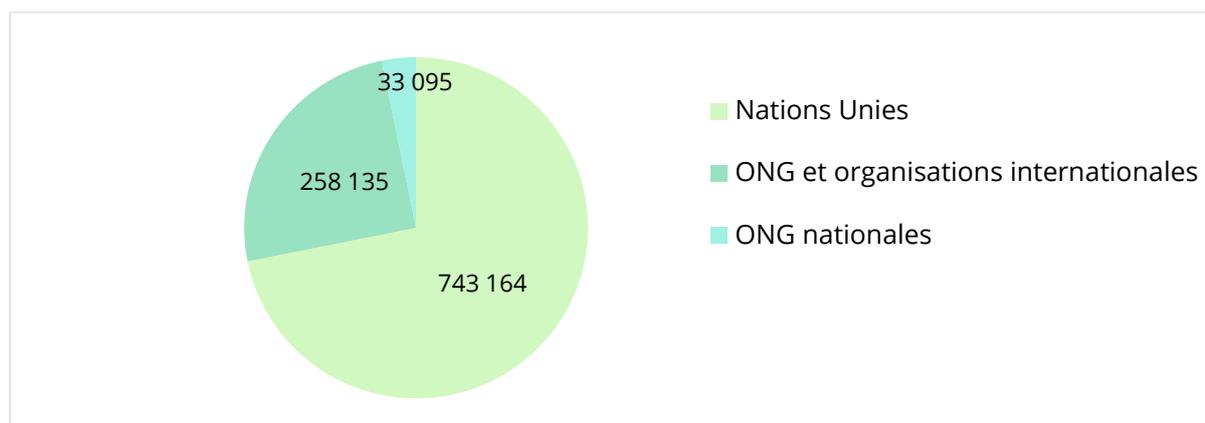


Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données de l'UNHAS, août 2021

<sup>92</sup> PAM RCA. 2019. *ACR 2018*.  
PAM RCA. 2020. *ACR 2019*.  
PAM RCA. 2021. *ACR 2020*.

<sup>93</sup> UNHAS. 2020. UN Agent Statement 2017-2020.

Figure 17. Répartition du fret (tonnes) par les services de l'UNHAS sur la période 2018-2020



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données de l'UNHAS 2021

### Effets indirects et effets négatifs

**Constat clé 19:** Les interventions du PAM contribuent à certaines dynamiques socio-économiques et de gouvernance' qui ne sont pas capitalisées à ce stade.

103. **Les résultats indirects des interventions sont insuffisamment documentés, consolidés et approfondis.** Au plan économique, les acteurs soulignent des évolutions de prix après les distributions pour quelques jours, dans des contextes où les denrées agricoles ne sont pas toujours disponibles. Les détaillants participant aux transferts monétaires indiquent une hausse importante de leurs activités, parfois plus de 10 fois pendant les distributions<sup>94</sup>. Selon les bénéficiaires, les distributions contribuent à réduire leur endettement<sup>95</sup>. Certaines femmes interrogées déclarent ne plus collecter de fagots pendant la durée d'utilisation de leur ration ou disent pouvoir nourrir et envoyer les enfants à l'école dans le cadre d'appuis de la FFA<sup>96</sup>. Le regroupement par communauté est important ; des groupes de Peuls ayant perdu leur bétail se déplacent dans certaines zones où le PAM dispense son assistance<sup>97</sup>. Les appuis logistiques auprès des services étatiques dans les régions contribuent aussi à soutenir la couverture de l'administration, la gouvernance locale et le lien entre la population et les pouvoirs publics. Avec les déplacements, certaines communautés ont été visitées pour la première fois par les services étatiques, dont elles doutaient de l'existence<sup>98</sup>.

104. **Les effets indirects négatifs concernent potentiellement des divisions entre bénéficiaires et non-bénéficiaires,** les modalités de sélection étant jugées relativement aléatoires. Certains responsables communautaires indiquent par exemple une difficulté à mobiliser les non-bénéficiaires mécontents pour les travaux communautaires. Les personnes déplacées assistées font par ailleurs état d'une certaine réticence des populations autochtones à leur donner accès à la terre. La distribution de l'assistance crée aussi une certaine dépendance et une fixation des populations dans les zones concernées. Dans certains cas, plutôt qu'un accompagnement des retours, c'est l'absence d'accès aux vivres dans les sites de déplacés, en lien avec les enjeux de ciblage, qui pousse au retour dans les communautés rurales où l'accès à l'alimentation est comparativement plus facile.

### Appréciation générale

105. **Malgré un bon niveau d'atteinte des bénéficiaires visés, des appuis irréguliers dans un contexte particulièrement instable limitent l'obtention des résultats visés.** Les prévisions d'appuis aux retournés ont été dépassées, avec un bond en 2019 et 2020 au-delà de 200 000 personnes, mais les objectifs étaient modestes. Cela souligne une faible anticipation des retours et un changement en 2020 en

<sup>94</sup> Entretiens avec les détaillants à Bambari et Bria.

<sup>95</sup> Groupe de discussion avec les communautés à Bambari et Bria.

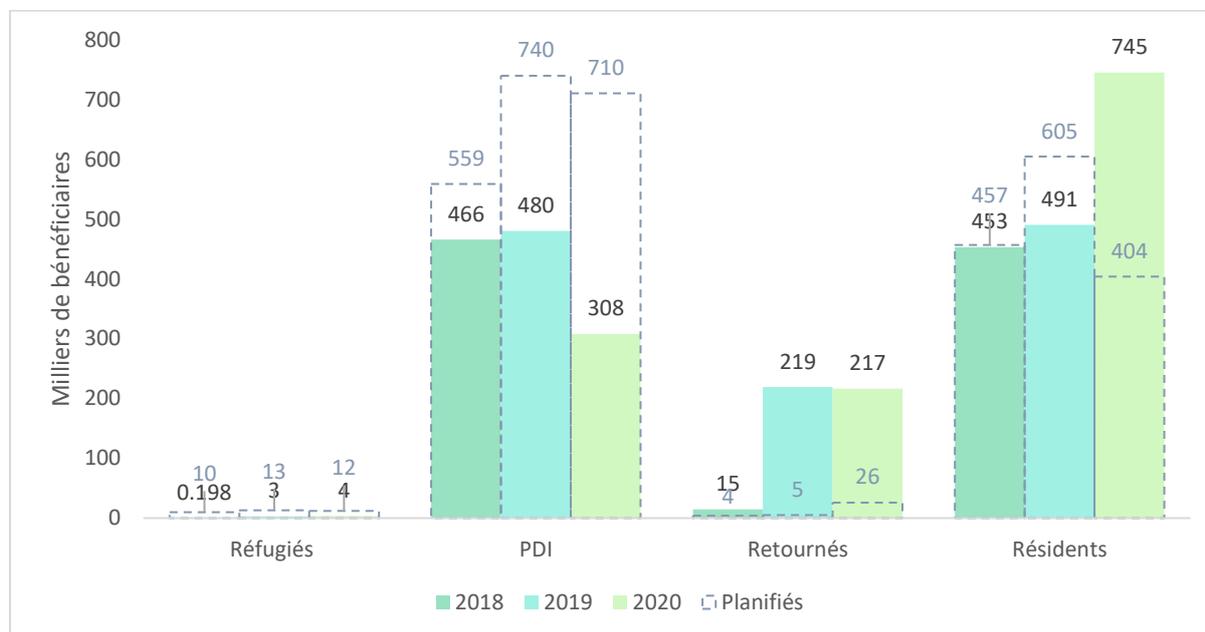
<sup>96</sup> Groupe de discussion à Bambari.

<sup>97</sup> Groupe de discussion Bria et entretiens PAM.

<sup>98</sup> Entretien acteur étatique, Bria.

lien avec la logistique (voir QE 3.3 et 4.5) et la COVID-19. Les appuis aux personnes déplacées et résidents étaient équilibrés en 2018 et 2019, avec une évolution en 2020, moins de la moitié des déplacés internes étant atteints, mais avec 50 pour cent supplémentaires d'appui aux résidents. Le PAM a en effet répondu aux enjeux de pauvreté liés à la crise de la COVID-19 dans les zones urbaines, un nouvel axe d'engagement.

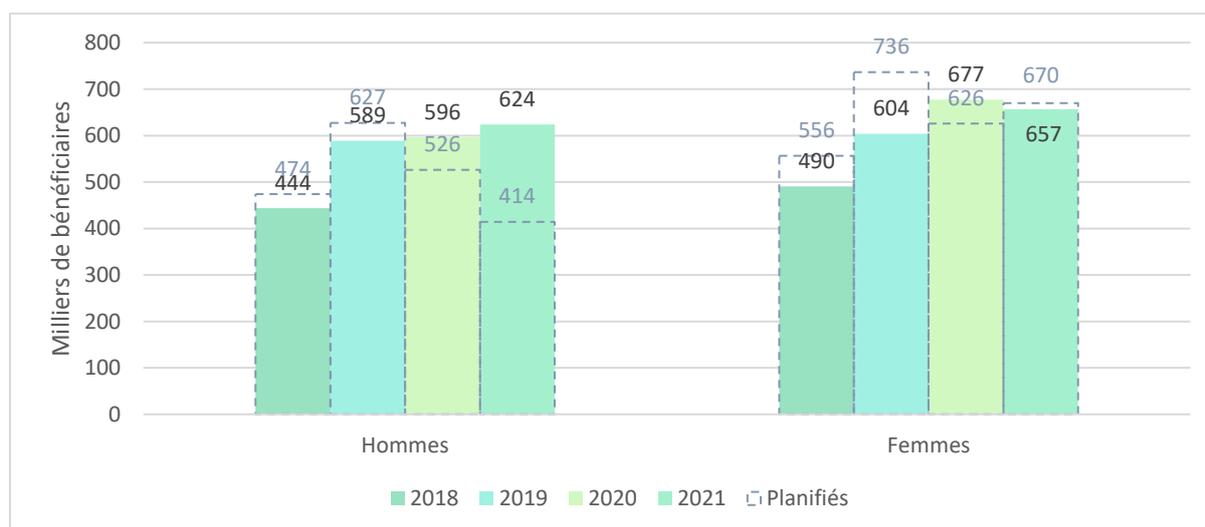
**Figure 18. Nombre de bénéficiaires planifiés et atteints par statut de déplacement**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

106. **Les activités ont soutenu l'équité de genre, avec un certain équilibre dans la répartition des bénéficiaires**, alors que les femmes ont un rôle prépondérant dans la gestion de l'alimentation des ménages. Celles-ci sont légèrement plus nombreuses à être ciblées et effectivement atteintes, mais avec un taux d'atteinte légèrement plus faible (5 pour cent environ) que pour celui des hommes.

**Figure 19. Nombre de bénéficiaires atteints par genre**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

107. **En somme, l'efficacité de la logique d'intervention du PSPP est essentiellement liée aux résultats par activité plutôt qu'à leurs effets combinés.** Au-delà de logiques sectorielles, des interrelations existent entre les interventions et avec les actions d'autres acteurs. Néanmoins, ces interrelations sont peu structurées et suivies. L'impact de l'EDS 1 en matière de sécurité alimentaire est essentiellement appréciable par rapport aux avancées dans chaque secteur : distribution de vivres,

nutrition et cantines scolaires pour la réponse aux urgences. Pour l'EDS 2, les synergies entre nutrition et cantines scolaires sont peu visibles. L'intégration entre l'EDS 2 et l'EDS 3 apparaît dans certaines zones où il est possible de s'appuyer sur les capacités locales, en articulant les activités SAMS avec les cantines scolaires, la nutrition et les achats locaux. L'appui aux services étatiques via l'EDS 4, variable au sein des activités, reste trop limité, sans lien avec les interventions d'autres acteurs (voir QE 1), avec pour corollaire des effets significatifs. Au-delà d'un rôle fondamental pour l'ensemble des acteurs de la coopération internationale, le potentiel d'impact sectoriel de l'EDS 5 reste réduit compte tenu du manque d'opérateurs locaux. Les aspects transformateurs recherchés restent en réalité peu identifiés, notamment en matière de sécurité alimentaire. Les notes attribuées lors de l'enquête de perception (annexe 11) sont plus faibles sur la capacité du PAM à avoir des impacts que sur l'efficacité immédiate des interventions. Le système de suivi se limite à l'échelle nationale; les résultats sont peu analysés par région.

108. La logique d'intervention (annexe 10) a été affectée par les enjeux de stabilité politique, le contexte, les possibilités d'accès, l'absence de crises et les financements soutenant les réorientations stratégiques, qui étaient les hypothèses sous-jacentes à l'exécution de la stratégie.

### **2.2.2 Dans quelle mesure le PAM a-t-il contribué à la réalisation des objectifs transversaux (principes humanitaires, protection, responsabilité envers les populations affectées, égalité des sexes et autres considérations d'équité)?**

#### **Genre**

**Constat clé 20:** L'intégration des questions de genre dans les interventions du PAM s'est améliorée depuis 2018. L'analyse des effets des interventions sur le genre reste cependant faible.

109. **Les recommandations de l'évaluation décentralisée sur le genre conduite en 2019<sup>99</sup> ont été partiellement intégrées avec une structuration accrue**, mais les ressources internes restent réduites en matière de genre. Le Gender Results Network a été mis en place et est géré par une personne de niveau P5 dont le plan de travail suit les recommandations de l'évaluation décentralisée. En particulier, un point focal genre renforce les capacités des équipes du bureau de pays et des bureaux locaux en la matière à travers des visites sur le terrain et des formations destinées aux équipes des sous-bureaux et aux partenaires. Cependant, cette personne couvre également les distributions générales de vivres, la protection et la redevabilité. Des efforts pour atteindre la parité femmes/hommes dans les recrutements internationaux et nationaux ont été engagés malgré les difficultés (voir QE 4.5). Par rapport au marqueur de genre et d'âge du PAM<sup>100</sup>, les activités de distribution étaient notées 4 en 2020, contre 1 en 2019, quand cette notation est disponible. Les cantines scolaires étaient notées 4 en 2020 et 3 en 2019. Les activités nutrition étaient notées 1 ou 2 et le soutien aux petits exploitants agricoles<sup>101</sup> (activité 7) 3 en 2020, contre 2 en 2019.

110. **Le PSPP prévoit des indicateurs de suivi des progrès sur le genre, rapportés dans les ACR**, utiles pour comprendre les dynamiques liées au genre dans les ménages et les communautés bénéficiaires, par exemple les dynamiques de prise de décisions entre homme et femme au sein des ménages<sup>102</sup> ou les opportunités de leadership des femmes au sein des communautés<sup>103</sup>. De plus, la plupart des indicateurs sont désagrégés par sexe.

111. **Les enjeux, résultats et conséquences des interventions sur le genre restent peu analysés.** En 2020, l'indicateur "proportion des membres des entités décisionnelles en matière d'aide alimentaire –

<sup>99</sup> PAM République centrafricaine. 2019. Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM en République centrafricaine (2014-2018).

<sup>100</sup> Un outil d'entreprise qui code – sur une échelle de 0 à 4 – la mesure dans laquelle le genre et l'âge sont intégrés dans la conception et le suivi d'un programme du PAM (principalement le plan stratégique de pays).

<sup>101</sup> *Smallholder Agriculture Market Support (SAMS)*, qui regroupe les activités de création d'actifs (FFA) pour la construction ou la réhabilitation d'infrastructures de transport et de marché, l'appui à la commercialisation, la structuration de faïtières et l'achat local...

<sup>102</sup> Indicateur pour les activités 1 et 7: "Proportion of households where women, men, or both women and men make decisions on the use of food/cash/vouchers, disaggregated by transfer modality - Decisions jointly made by women and men / Decisions made by men / Decisions made by women"

<sup>103</sup> Indicateur pour les activités 1 et 7: "Proportion of food assistance decision-making entity – committees, boards, teams, etc. – members who are women"

comités, conseils, équipes, etc. – qui sont des femmes" était de 2,2 pour cent (sur une cible de 10 pour cent). Pourtant, les activités du PAM présentent des opportunités d'appui aux femmes. La FFA soutient l'autonomisation des femmes grâce au renforcement des capacités et aux opportunités de représentation, en les désignant comme déléguées techniques recevant les formations agricoles. Les activités de distribution pourraient également prendre en compte les personnes survivantes de violences basées sur le genre<sup>104</sup>.

**112. La conception des activités est plus sensible au genre que leur mise en œuvre.** Le choix des modalités est basé sur des études de faisabilité tenant compte des préférences, y compris celles des femmes. Les partenaires coopérants ne proposent pas de sensibilisation des communautés sur les questions de genre, et il leur manque les capacités techniques pour réaliser des analyses qualitatives sur le genre. Des consultations communautaires sont menées par l'équipe de distribution générale de vivres/protection de manière *ad hoc*. Cependant, ces analyses genre ne sont pas systématiques, et les enjeux sont peu expliqués aux communautés, ce qui empêche de traiter les questions de protection et de discrimination envers les femmes. Ainsi, dans le cas de transferts monétaires, les femmes peuvent être plus à risque de subir des violences physiques.

## Protection

**Constat clé 21:** La prise en compte des enjeux de protection a également fait l'objet d'une amélioration depuis la mise en place du PSPP, grâce à des études qualitatives et des outils opérationnels pour intégrer ces enjeux dans les différentes activités. Comme pour le genre, l'analyse des effets de l'assistance du PAM sur la protection pourrait être améliorée, ainsi que les synergies avec les acteurs de la protection dans le pays.

**113. La crise en République centrafricaine est essentiellement une crise de protection:** 2,6 millions de personnes avaient besoin de protection dans le pays en 2021<sup>105</sup>. Le bureau du pays du PAM en République centrafricaine a réalisé des progrès en développant des protocoles et des outils pour l'analyse et l'intégration transversale de la protection, même si les indicateurs associés ont peu progressé, voire se sont détériorés compte tenu du contexte. Plusieurs analyses qualitatives ont eu lieu au niveau national et régional, notamment une analyse conjointe avec le Conseil danois pour les réfugiés et le PAM dans l'Ouham-Pende en 2020.

**114. Les activités du PAM peuvent potentiellement améliorer la protection.** Le ciblage selon les vulnérabilités assure une meilleure inclusion des personnes vivant avec un handicap ou des maladies chroniques, ou structurellement exclues. Concernant les modalités, les risques sont les mêmes pour les vivres et les coupons (vols, détournements, violences domestiques rapportées par la majorité des femmes). La digitalisation offre des opportunités de réduction de certains de ces risques, mais pourra poser des problèmes d'accessibilité pour les personnes ayant besoin de renforcement des capacités dans l'utilisation de coupons électroniques (par exemple les femmes et notamment les plus âgées). Selon la majorité des acteurs, le PAM apporte une réelle valeur ajoutée en matière de protection et de redevabilité, mais le suivi par le PAM de l'application des recommandations des procédures standard par ses partenaires reste encore limité par rapport aux enjeux.

**115. Les outils développés pour assurer une meilleure prise en compte des enjeux de protection restent peu utilisés,** tels que des procédures standard pour les distributions et l'intégration de questions sur la protection dans les rapports de suivi post-distribution (PDM), comme l'ont constaté les équipes du PAM et du suivi par des tiers (TPM). Selon le PDM de 2020, 13 pour cent des participants déclarent que le site est inapproprié pour les personnes à mobilité réduite. L'enquête de perception (annexe 11) souligne des faiblesses dues aux contraintes générales, mais aussi au manque de formation des partenaires sur la protection, lui-même lié au manque de ressources du PAM.

**116. Les données de suivi ne sont pas suffisamment utilisées pour identifier et corriger les enjeux de protection** (voir aussi QE 4.1). Par ailleurs, il n'existe pas d'autre processus formel de collecte de données interne au PAM permettant de répondre aux besoins urgents de protection après les distributions. Ainsi, les seules données collectées le sont au moment des PDM, dans un objectif de reporting et non d'analyse en

<sup>104</sup> Ce qui a déjà été effectué dans le cadre d'une distribution de coupons à Bangui à la suite de la COVID-19.

<sup>105</sup> OCHA. 2020. République centrafricaine. Aperçu des besoins humanitaires en 2021.

vue d'un ajustement. Les indicateurs de protection se concentrent sur la perception qu'ont les bénéficiaires de leur sécurité et de leur dignité. Cependant, le PAM ne suit aucun indicateur concernant le niveau de formation des équipes locales et des partenaires sur la protection, les violences basées sur le genre et la prise en compte des conflits.

### Redevabilité aux populations affectées

**Constat clé 22:** Le bureau de pays du PAM a effectivement mis en place plusieurs mécanismes de gestion des plaintes et de redevabilité tels que requis par les standards du PAM. Les enjeux restent cependant nombreux pour assurer l'accès des populations aux différents mécanismes et l'utilisation des retours et des plaintes pour améliorer la programmation.

117. **Le bureau de pays a mis en place un mécanisme de gestion des plaintes et de redevabilité (CFM)** en 2018, basé sur un numéro vert (gratuit) géré par l'équipe redevabilité à Bangui, des boîtes à suggestion et des comités de plaintes, gérés par les équipes locales et les partenaires coopérants. Le numéro vert est géré par les équipes en charge des distributions générales de vivres et de la protection. Les données relatives aux appels sont collectées et analysées, et un rapport trimestriel présente les résultats de ces analyses. Des POS ont été développées pour clarifier les procédures de réponse ainsi que les rôles et responsabilités à l'égard des plaintes. Le traitement des requêtes doit ainsi suivre les étapes du graphique présenté en annexe 17.

118. **La qualité de mise en œuvre de ce mécanisme de CFM est variable.** Les comités doivent représenter les autorités locales, les institutions communautaires (par exemple religieuses) et les bénéficiaires (femmes et hommes). Leur rôle est de recevoir les plaintes et d'y répondre ou de les transmettre au partenaire. Leur présence doit être clairement indiquée et visible. Le fait que le PAM s'appuie entièrement sur ses partenaires pour mettre en place des mécanismes de redevabilité sans formation ni suivi ne permet pas leur mise en œuvre effective. Les partenaires, faisant face à des contraintes d'exécution des activités, n'utilisent pas systématiquement les mécanismes de redevabilité et ne s'assurent pas toujours de la mise en place de comités de plainte inclusifs.

119. **Les mécanismes de redevabilité sont encore mal connus et peu utilisés.** Dans la majorité des groupes de discussion, les personnes participantes n'étaient pas au courant de l'existence du numéro vert ni d'un comité de plainte. Les comités de plainte mis en place posent souvent problème, car la présence de leaders communautaires ou de chefs de blocs ne permet pas aux bénéficiaires de se sentir à l'aise pour faire leurs remarques, surtout lorsque celles-ci concernent le ciblage. Les analyses CFM montrent que les équipes reçoivent désormais une trentaine d'appels par mois dans tout le pays, contre 48 au total en 2018. Les mois les plus chargés comptabilisent une cinquantaine d'appels. Les équipes sont saturées lorsque les appels augmentent et ne seraient pas en mesure de gérer une plus grande quantité d'appels. De nombreuses lignes téléphoniques ou boîtes à suggestions sont aussi mises en place par d'autres acteurs opérant dans les camps de déplacés notamment, ce qui limite la lisibilité du système pour les populations. Enfin, les données issues des CFM ne sont pas utilisées pour ajuster la programmation.

120. **Les possibilités d'interaction directe avec les bénéficiaires représentent une réelle valeur ajoutée en matière de redevabilité, comme pour les enjeux de protection.** Les discussions de groupe indiquent que les consultations communautaires organisées de manière *ad hoc* pour discuter avec les bénéficiaires de leur perception, de leur satisfaction, de la connaissance des CFM et des enjeux de protection sont des moments d'échange essentiels pour répondre aux demandes de la population de manière inclusive et en toute sécurité pour les bénéficiaires.

121. Concernant l'information et l'implication des bénéficiaires, l'information concernant le ciblage reste un enjeu important (voir sections 1.2 et 3.2 sur le ciblage). L'implication des bénéficiaires dans les activités favorise une meilleure représentation de ces derniers, ainsi qu'une meilleure acceptation. Ainsi, dans certaines localités, les représentants des bénéficiaires sont invités aux négociations avec les commerçants partenaires sur les prix liés aux coupons.

### Gestion de l'accès

122. **Le PAM a géré l'accès à une part importante du territoire, autour des axes routiers principaux et des centres urbains, soutenant l'équité, peu analysée néanmoins.** De nombreuses contraintes sont liées à la taille du pays, au faible niveau d'infrastructure et à la faible densité démographique, près d'un quart de la population vivant à Bangui. L'insuffisance des infrastructures routières complique l'accès à

certaines groupes de populations, en particulier dans l'est du pays. Les événements naturels limitent également l'accès, notamment les inondations lors de la saison des pluies. Certaines activités sont limitées par la faible couverture des services de l'État dont elles dépendent; en nutrition par exemple (A4/A14), des ONG mettent en place des cliniques mobiles pour améliorer l'accès aux services, avec des enjeux de durabilité. Ces contraintes sont accentuées par les différentes crises sécuritaires. En outre, il n'y a pas eu d'approches pour cibler les besoins spécifiques des populations d'éleveurs et d'autres groupes nomades, même si ceux-ci sont inclus dans un certain nombre d'actions. Une étude a été réalisée récemment à cet effet<sup>106</sup>.

**123. La gestion des enjeux sécuritaires est affectée par les dynamiques de morcellement des groupes armés et le niveau de disponibilité des escortes.** Les enjeux d'accès sont conditionnés aux capacités de négociation avec les groupes armés qui contrôlent une part importante et fluctuante du territoire (près de 80 pour cent du territoire pendant le PSPP). Ces groupes sont en constante mutation en lien avec les accords de paix et les enjeux politiques : éclatement, fusion, apparition de nouvelles entités avec la CPC en 2021. Les interventions militaires depuis 2020 ont favorisé le retour de l'État dans les centres urbains principaux tout en perturbant l'organisation des groupes armés. Les négociations pour assurer la sécurité des interventions dans les différentes zones deviennent ainsi plus incertaines. Privés de leurs sources de financements liés au contrôle des territoires, axes routiers et sites miniers notamment, les membres des groupes tendent aussi à recourir à des activités criminelles. Les déplacements du PAM dépendent donc de la disponibilité des escortes de la MINUSCA, dont le nombre est insuffisant.

**124. La sous-traitance, en matière de transports notamment, est associée à des risques d'aggravation des conflits à travers des transferts financiers aux groupes armés.** Les groupes armés collectent des taxes, notamment en établissant des barrages sur les axes routiers, ce qui peut représenter des montants significatifs. Une ONG mentionne plusieurs dizaines de milliers de dollars par mois. Les camions du PAM restent relativement épargnés a priori, mais ce n'est pas le cas des transporteurs privés qui effectuent la majeure partie des livraisons. Les effets et les transferts de ressources requis pour accéder aux zones restent difficilement mesurés. Ces péages ont été depuis quelques mois remplacés par ceux des forces armées centrafricaines et leurs "alliés", avec des enjeux de protection peu suivis, affectant notamment les populations peules.

### 2.2.3 Dans quelle mesure les réalisations du PSPP sont-elles susceptibles d'être durables?

**Constat clé 23:** Le potentiel de durabilité reste réduit, en lien avec la nature des activités et les faiblesses institutionnelles. La stratégie de passage de l'aide inconditionnelle (activité 1) vers l'aide conditionnelle (activité 7) n'est pas clairement définie et opérationnalisée.

**125. L'aide inconditionnelle du PAM ne s'attaque pas aux causes structurelles de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.** Si l'ensemble des acteurs s'accordent sur l'aspect essentiel de l'aide du PAM dans les zones de déplacement, la plupart des ménages restent extrêmement dépendants de cette aide, même après plusieurs années d'appui<sup>107</sup>. En effet, l'insécurité ne permet pas le retour de nombreux ménages dans leurs zones d'origine, ni l'accès aux ressources dans les zones de déplacement, même si le nombre de retournés progresse. La taille du PAM en relation avec les capacités de l'État ou des autres organisations ne permet pas à l'heure actuelle un transfert des activités vers d'autres partenaires. Ces faiblesses ressortent aussi de l'enquête de perception, la durabilité obtenant la note la plus basse (voir annexe 11).

**126. La stratégie de passage de l'aide inconditionnelle vers l'aide conditionnelle est en début d'opérationnalisation.** Si les activités de résilience se sont développées en 2019 et 2020, elles se concentrent sur les populations retournées<sup>108</sup> et, en particulier, les populations hôtes. Elles ciblent très peu les populations déplacées de longue date et non retournées, même si les déplacements restent souvent à courte distance. Le système de suivi du PAM ne permet pas de connaître le nombre de ménages passés de

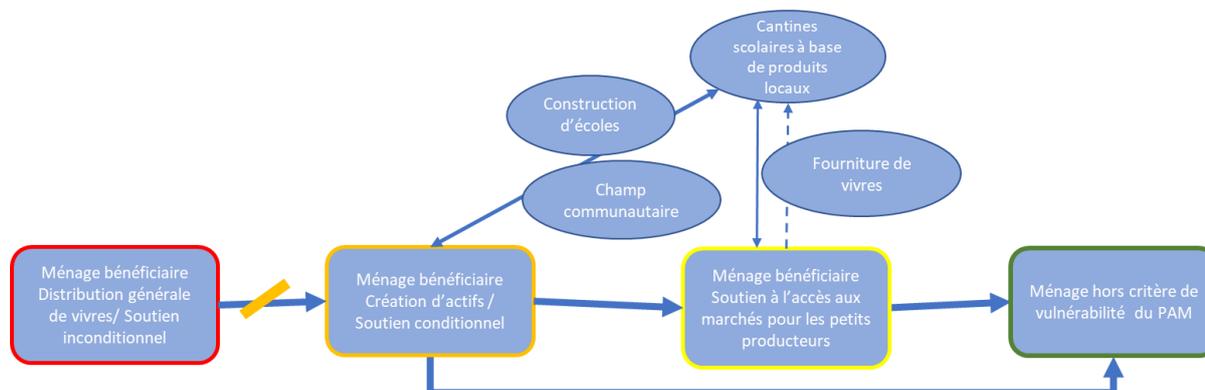
<sup>106</sup> PAM République centrafricaine. 2021. Étude sur la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance des populations indigènes.

<sup>107</sup> PAM République centrafricaine. 2020. PDM décembre 2020.

<sup>108</sup> Dans la cadre de la stratégie des solutions durables, les déplacés ont trois options: 1. intégration locale; 2. réinstallation sur un autre site ; 3. réintégration dans le village de départ.

l'aide inconditionnelle (EDS 1) à une aide conditionnelle (EDS 3) afin de mesurer l'efficacité et l'opérationnalité de cette stratégie. Comme le montre la Figure 0, cette stratégie est paralysée dès la première étape, car le support conditionnel est concentré sur les zones de retour et très peu de déplacés bénéficient de ce type d'appui. Dans les zones "stables" du nord-ouest et de l'ouest, la stratégie consistant à appuyer l'accès des petits exploitants au marché pour compléter les actions de soutien à la relance agricole est en cours et peut théoriquement garantir une certaine durabilité, en particulier si elle peut s'articuler avec les activités de FFA.

**Figure 20. Stratégie d'évolution des bénéficiaires du PAM de l'aide inconditionnelle vers la résilience**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des entretiens semi-directifs

### 127. La faiblesse de l'État et la volatilité du contexte limitent la durabilité des actions du PAM.

Certaines hypothèses de la théorie du changement (financement, accès et contexte) ont eu un impact négatif sur la logique d'intervention et le renforcement de la résilience. L'examen stratégique Faim Zéro met en évidence l'absence de budget et de politique nationale spécifiquement dédiée à la sécurité alimentaire et une stratégie qui se concentre sur une approche projet, sans cadre spécifique. De plus, il existe de nombreuses carences institutionnelles en termes de compétences, de moyens et d'articulation/de synergie entre les différents projets. L'absence de structure permettant le financement d'activités agricoles et le manque d'accès à des intrants de qualité apparaissent comme des contraintes additionnelles qui pèsent sur la durabilité des différentes activités mises en œuvre par les partenaires, dont le PAM, et entravent la lutte contre les causes structurelles de l'insécurité alimentaire.

**Constat clé 24:** L'intégration des organisations paysannes dans les approches soutenant les distributions aux différentes catégories de bénéficiaires et le développement d'approches basées sur le tissu économique local ont un potentiel de durabilité, mais le transfert de capacités dans la mise en place des activités reste réduit.

128. **Les activités de connexion au marché, accompagnées d'un appui direct du PAM à travers les achats locaux, présentent un potentiel de durabilité significatif.** Les différents acteurs humanitaires, les autorités locales et les populations reconnaissent la pertinence de l'activité d'achat pour le progrès (P4P) pour favoriser la production agricole et faciliter l'atteinte d'un niveau significatif d'autonomie économique des faïtières soutenues par le PAM. Depuis la fin du Fond Bêkou, le PAM fait face à des problèmes internes (calendrier de financement ne permettant pas d'acheter localement à un prix compétitif) et externes (capacité des faïtières et OP, en termes de production et de qualité) pour soutenir la production agricole à travers les achats locaux (figure 9). Des tentatives favorisant le lien entre les faïtières, les acteurs humanitaires et le secteur privé sont en cours et devraient s'intensifier avec les faïtières les plus avancées. Cette approche allant au-delà de l'achat par le PAM doit limiter le risque de création d'un système de marché basé sur une demande artificielle et dépendant des financements du PAM. Les retours d'expérience – personnel du PAM, autorités locales et ménages bénéficiaires – montrent qu'en parallèle au renforcement de capacité de ces faïtières, la capacité du PAM à acheter les productions locales est déterminante dans la montée en puissance de ces OP et ce programme suscite des attentes de la part des agriculteurs et OP soutenus.

129. Les programmes de création d'actifs (champ communautaire) analysés à Paoua ne prennent pas en compte la qualité des semences dans l'appui fourni, ce qui limite les revenus issus de parcelles mises en culture et ralentit l'autonomisation des agriculteurs soutenus.

**130. Les cantines scolaires basées sur la production locale présentent un réel potentiel de durabilité, en favorisant la scolarisation.** La stratégie du PAM de soutenir grâce aux activités de création d'actifs la réhabilitation d'écoles et de champs communautaires<sup>109</sup> ayant vocation à fournir une partie de la nourriture des élèves offre des perspectives de durabilité intéressantes. La stratégie consistant à appuyer les associations de parents d'élèves pour fournir une partie de la nourriture est appropriée en termes de complément et d'appropriation, même si le niveau de capacité est particulièrement faible.

**131. La réponse à l'impact de la COVID-19 à travers une réponse basée sur les transferts monétaires et la digitalisation s'inscrivent dans des opportunités de développement de filets sociaux adaptatifs et donc plus pérennes.** Le PAM est un acteur incontournable des TM, aussi bien en termes de volume que de couverture géographique<sup>110</sup>, avec plus de 250 000 personnes appuyées à Bangui<sup>111</sup>. La Politique nationale de protection sociale n'est pas encore formalisée en République centrafricaine par manque de compétences et de ressources. De par ses actions, le PAM présente un savoir-faire unique, notamment en termes de gestion de base de données. Sachant que la digitalisation est en cours de déploiement et que le PAM souhaite transférer par étapes les bénéficiaires de la modalité "coupons" vers la modalité "espèces". Cette stratégie s'accompagne d'un renforcement des capacités d'ECOBANK qui pourrait à terme profiter à l'ensemble de la communauté humanitaire. De plus, le passage d'un mécanisme de coupons (restrictif) à un mécanisme d'espèces en enveloppe (non restrictif) pourrait favoriser les achats locaux de nourriture auprès de petits exploitants.

**132. Les activités de prise charge de la malnutrition ne s'inscrivent pas dans une logique de pérennité.** Certains partenaires estiment que les services du MSP régressent; les transferts de compétences sont insuffisants et il n'y a pas de réelle appropriation par les agents de santé. Plusieurs acteurs considèrent que les activités menées par à-coups sur les *hotspots*, avec des interventions ponctuelles répondant à une urgence identifiée, handicapent la prise en main par les services de santé et ne permettent pas d'obtenir des effets durables. Concernant les PVIH, certains bénéficiaires sont conscients du manque de durabilité des appuis qu'ils perçoivent et expriment leur préférence pour des appuis qui leur permettraient de développer une activité génératrice de revenus.

**133. Les stratégies de prévention déployées jusqu'à présent sont peu durables.** Les actions proposées reposent 'jusqu'à présent très fortement sur des distributions *blanket feeding* (BF) ciblant les enfants de 6-23 mois et mobilisant des intrants fortifiés importés, solutions qui ne sont pas soutenables sur le long terme. Par ailleurs, le couplage des distributions BF avec les activités de dépistage a un intérêt pour accroître la couverture des dépistages et améliorer la couverture de la PCIMA, mais risque de créer une attente et de décourager la participation aux dépistages lorsque les activités de BF seront clôturées.

**134. Les activités de services logistiques communs ne présentent pas de potentiel de durabilité à court terme en l'absence d'acteurs susceptibles de prendre le relais et sans stratégie de sortie.** Huit sociétés de transport aérien ont des habilitations, mais ne sont pas en mesure de proposer des services compétitifs pour l'instant. Avec le projet du Fonds Mondial, la fourniture de médicaments à plus de 800 centres de santé dans le pays est essentielle, mais le projet est conduit à la place du MSP qui en avait la charge jusqu'en 2013. Une prochaine phase devrait permettre de transférer progressivement des responsabilités aux services nationaux, avec en prévision des formations et un renforcement des capacités.

## **2.2.4 Dans les contextes humanitaires, dans quelle mesure le PSPP a-t-il facilité la création de liens plus stratégiques entre l'action humanitaire, le développement et la paix?**

**Constat clé 25:** Le nexus reste peu opérationnalisé en République centrafricaine, sans articulation stratégique avec la stabilisation et sans prise en compte fine des dynamiques de conflit, en dépit du contexte.

**135. L'opérationnalisation du nexus en République centrafricaine n'est pas clairement documentée, sans document-cadre de référence ou groupe de travail dédié<sup>112</sup>.** Le passage de l'urgence à la résilience tient essentiellement aux modalités de retour et au cadre de la stratégie de solutions durables développée

<sup>109</sup> Entre 10 et 25 pour cent de la production du champ devraient être dédiés à la cantine de l'école.

<sup>110</sup> Cash Working Group. 2021. Programme de transfert monétaire. Cash Dashboard.

<sup>111</sup> WFP. 2021. Cash Based Transfers in Central African Republic.

<sup>112</sup> Néanmoins, une mission du Comité permanent interorganisations (CPI) portant sur cette question a été effectuée en République centrafricaine en septembre 2021.

au sein du cluster dédié. Le PNUAD et le RCPCA fournissent des cadres articulant des objectifs communs qui couvrent le nexus, mais avec des approches sectorielles et par objectif relativement distinctes.

**136. La prise en compte des conflits est peu développée, et le PSPP n'inclut pas d'éléments sur l'articulation avec la stabilisation** (voir annexe 15 sur la cartographie des liens entre action humanitaire, développement et stabilisation). Il n'y a pas réellement d'analyses des effets positifs ou négatifs sur les différents vecteurs de conflit, ni en termes d'approches tenant compte des conflits (ne pas nuire). Les interventions ne font pas le lien explicitement avec des analyses de conflit, pourtant nombreuses sur le pays, que ce soit en termes de ciblage de zones ou de groupes sociaux stratégiques, ou de risques à considérer. La prise en compte des conflits apparaît néanmoins dans certaines décisions, par exemple, l'arrêt de la réhabilitation de pistes d'atterrissage par l'UNHAS en raison de l'absence de contrôle des transports aériens hors de Bangui et l'impossibilité de vérifier qui les utiliserait.

**137. Les contributions à la stabilisation sont marginalement rapportées, sans être consolidées ou clairement référencées comme objectifs.** Ainsi, la violence au sein de certaines communautés a diminué en lien avec les distributions de vivres, par exemple sur le site alternatif à Bambari en avril 2019<sup>113</sup>. En effet, cette violence était liée à l'accès aux ressources naturelles et aux efforts de survie des populations, entraînant des comportements criminels. Il n'y a pas eu d'actions directes de sensibilisation telles que promotion de la culture de la paix, interaction entre agriculteurs et éleveurs, gestion du foncier et de l'accès aux ressources naturelles dans le cadre des distributions. Cela permettrait pourtant de maximiser l'accès aux populations les plus isolées ou de prendre en compte les tensions plus ou moins latentes dans certaines zones urbaines. Ces enjeux de relations intercommunautaires sont en effet majeurs dans le pays: les déplacements de population ont surtout concerné des déplacements très courts, au sein d'une même ville, car les communautés sont clairement affiliées à des groupes armés (Bambari, Bria notamment).

**138. Les synergies avec la MINUSCA demeurent limitées,** que ce soit sur l'identification des leviers d'intervention et la prise en compte des dynamiques de démobilisation. Les réunions de coordination civilo-militaire au niveau national et au niveau des sous-bureaux facilitent un suivi conjoint de la sécurité. La MINUSCA, avec un budget d'environ 1 milliard de dollars/an, réhabilite certains services de base, sans réelle coordination ou synergie avec les secteurs d'intervention du PAM, et mène des actions en matière de réduction de la violence communautaire ou des conflits communautaires par le biais la section Affaires civiles. Le partage d'informations, pour maximiser l'accès et le positionnement des actions reste limité, même si les équipes de sécurité du PAM rendent compte à la hiérarchie de l'UNDSS, positionnée dans les locaux de la MINUSCA.

## **2.3. DANS QUELLE MESURE LE PAM A-T-IL UTILISÉ SES RESSOURCES DE MANIÈRE EFFICACE POUR CONTRIBUER AUX PRODUITS ET RÉSULTATS (QE3) ?**

### **2.3.1 Dans quelle mesure les extrants ont-ils été livrés dans les délais prévus?**

**Constat clé 26:** Toutes les activités du PAM avec distribution d'intrants ont connu des retards liés au financement et aux problèmes d'accès qui ont affecté fortement la temporalité et la fréquence de la réponse.

**139. La disponibilité des financements et vivres est en décalage avec les enjeux de la saisonnalité du pays.** En effet, les appuis en nature fournis par USAID, qui représentent plus des deux tiers des financements consentis par ce bailleur de fonds, arrivent trop tard dans l'année, généralement autour d'août, pour que les vivres puissent être prépositionnés avant la saison des pluies. En effets, les intrants devraient être disponibles au plus tard en février pour atteindre les zones les plus reculées.

**140. Au niveau des sous-bureaux, les retards affectent les différentes interventions mobilisant des vivres.** Les bureaux locaux fonctionnent quasi systématiquement à flux tendu. Certaines denrées doivent être distribuées dès leur arrivée, soit pour des raisons de calendrier des activités, soit parce que leur date de péremption nécessite une distribution rapide des produits, faute de quoi elles sont perdues. En 2021

<sup>113</sup> Entretien PAM Bambari.

par exemple, plus de 1 500 tonnes de vivres ont été perdues à cause de l'expiration de la date de péremption<sup>114</sup>.

**141. Le passage aux transferts monétaires réduit considérablement les risques de retard et de ruptures de stock.** En effet, les détaillants mobilisés semblent avoir de bonnes capacités logistiques et une plus grande flexibilité opérationnelle (possibilité de voyager sans escorte avec des risques néanmoins, voir aussi QE 2.2), dans la plupart des zones. Cependant, leur coût logistique reste élevé puisque les coupons papier doivent être acheminés de Nairobi et recomptés manuellement, mobilisant fortement les équipes des sous-bureaux et du département logistique à Bangui<sup>115</sup>.

**142. Les contraintes administratives internes au PAM créent des délais et des ruptures dans l'exécution des interventions.** La signature tardive des accords de coopération sur le terrain (FLA) avec les partenaires coopérants retarde les activités en début d'année, ce que le PAM compense en effectuant directement les distributions. Les ONG partenaires mentionnent également des retards de paiement significatifs, avec donc un préfinancement sur ressources internes. La longueur des procédures financières et de la validation des coupons entraîne des retards de paiement des factures des commerçants partenaires avec parfois plusieurs mois de délais, ce qui pousse les commerçants à augmenter leurs prix. Ces délais ont conduit au retrait de commerçants du programme à Bouar en 2021, ce qui a obligé le PAM à revenir à une distribution en nature.

**143. Concernant les activités de P4P, les achats du PAM aux producteurs locaux sont entravés par la disponibilité financière et les délais dans la procédure de validation.** Certains contrats avec des producteurs sont passés au moment de la récolte, mais le PAM ne paye les stocks achetés que plusieurs mois plus tard. Face à cela, certains producteurs préfèrent vendre leur récolte avant que le PAM ne la récupère, ce qui fait baisser le volume de produits disponibles en achats locaux. Par ailleurs, les délais de validation de la production ont pu parfois entraîner une détérioration de celle-ci. Le MADR a ainsi mobilisé une partie du budget disponible pour la Journée mondiale de l'alimentation afin de dédommager des agriculteurs après que le PAM a réduit le paiement à un groupe de producteurs dont la récolte avait été détruite en partie par les charançons durant les quelques semaines qu'avait duré la validation des produits.

**144. Les retards en matière de distribution d'intrants sont principalement dus aux contraintes d'acheminement des vivres et non aux performances logistiques du bureau de pays.** Sur les six premiers mois de 2021, plus de 90 pour cent des intrants ont quitté les entrepôts à temps en République centrafricaine, ce qui est supérieur à la moyenne régionale<sup>116</sup>.

### 2.3.2 Dans quelle mesure la couverture et le ciblage des interventions étaient-ils appropriés?

**Constat clé 27:** L'efficacité du ciblage reste soumise à de nombreux aléas d'inclusion/exclusion et de cohérence, liés à l'implication des acteurs de la communauté, à la capacité des partenaires, au dimensionnement et à la fréquence des appuis en privilégiant une couverture large.

Le système de gestion ne permet pas de comparer les coûts de structure dans les différentes zones pour analyser l'adéquation de la couverture des bureaux de zone et sous-bureaux.

**145. Les personnes ayant répondu à l'enquête de perception considèrent que les actions du PAM atteignent les ménages ciblés, mais les limites d'opérationnalisation du ciblage sont nombreuses.** Sur les activités de distribution de vivres, la bonne communication des critères, les capacités des partenaires de mises en œuvre à réaliser ce ciblage nécessitant l'accompagnement du PAM sont les principaux freins à l'efficacité du ciblage.

**146. Le maintien d'un ciblage par statut augmente les risques d'inclusion et d'exclusion.** Dans certaines sous-préfectures, ce ciblage par statut a entraîné un appui aux mêmes ménages pendant plusieurs années,

<sup>114</sup> PAM, Bureau régional. 2021. USD and MT in food losses due to expired best before date.

<sup>115</sup> Certains membres du personnel du PAM indiquent devoir recompter manuellement 70 000 coupons les week-ends.

<sup>116</sup> RBD Logistics. 2021. *Transporters performance*.

augmentant les risques d'erreurs d'inclusion et d'exclusion<sup>117</sup>. Sur la ville de Kaga-Bandoro notamment<sup>118</sup>, le ciblage sur la zone présente des biais dus à l'influence des groupes armés présents dans la ville jusqu'au premier trimestre 2021 et une part importante des ménages ciblés par les DGV ont développé des moyens d'existence. Des cas de mouvements pendulaires entre les sites de déplacés et les quartiers d'origine, spécifiquement pour bénéficier de l'assistance, ont été signalés. Ces biais dans le ciblage peuvent avoir un effet négatif sur les retours, même si la sécurité est le principal frein<sup>119</sup>.

**147. La cohérence des approches de ciblage fait encore défaut.** Le PAM dépend encore en grande partie du ciblage par statut réalisé par le HCR et son partenaire, l'ONG Intersos, sans consolidation des listes entre les sites, y compris avec les sites de retour ou les communautés en zones rurales, ce qui limiterait les risques de doublons. Les approches varient aussi entre les sites en matière de critères spécifiques retenus et de contenus des rations – pour les TM notamment, sans apparemment de vision claire sur les raisons des différences. Le rôle des chefs de blocs ou des chefs de quartier reste central dans l'identification des bénéficiaires,<sup>120</sup> sans qu'il y ait systématiquement une 'approche communautaire qui permettrait d'assurer un ciblage fiable.

**148. Les modalités de vérification du ciblage demeurent assez limitées.** Les bénéficiaires sont identifiés par des cartes, distribuées relativement récemment, mais celles-ci ne comportent pas de photos et sont très peu contrôlées. Lors des distributions par TM observées dans un camp, de nombreux jeunes hommes avaient des cartes avec des noms de femmes en indiquant venir chercher les rations pour leur mère âgée. Les denrées sont parfois distribuées pour plusieurs ménages, à charge pour eux d'effectuer la répartition. Il existe aussi un certain flou sur les possibilités ou non de récupérer les rations de membres de la famille ou de voisins, comme les distributions sont annoncées peu de temps à l'avance, sans indication précise sur l'heure (juste le jour précédent dans certains cas).

**149. Le niveau de couverture, s'il est satisfaisant (voir QE 1.2), ne permet pas d'atteindre tous les ménages vulnérables à l'insécurité alimentaire.** Les problématiques de personnes entrant dans les critères de vulnérabilité, mais non enregistrées, sont ressorties fréquemment des groupes de discussion. C'est particulièrement le cas pour les personnes déplacées depuis longtemps et les communautés hôtes ciblées par l'activité 7.

**150. Les critères d'admission dans les activités du PAM (distribution de vivres notamment) restent peu connus des populations.** Selon les PDM du PAM, la connaissance des programmes du PAM, incluant les critères de ciblage, reste en dessous de 70 pour cent des bénéficiaires interrogés.<sup>121</sup> Cette tendance est plus forte pour l'assistance en vivres qu'en coupons. Lors des groupes de discussion, les bénéficiaires invoquent "la chance" comme critère d'admission, souvent fonction de la présence de la personne au moment du recensement.

**151. Les enjeux liés à la qualité de la mise en œuvre du ciblage selon des critères de vulnérabilité sont nombreux.** Si la mise à jour des listes permettra d'améliorer le ciblage (en cours), l'absence de stratégie définie en termes de fréquence de mise à jour du ciblage (trois mois, six mois) et de procédures pour permettre d'inclure ou d'exclure des ménages des listes ne permet pas de juger de l'efficacité de cette nouvelle approche. La capacité des partenaires à mener des cibrages de qualité de manière autonome est aussi évoquée comme un frein. La définition de liste de bénéficiaires par les autorités locales constitue un risque<sup>122</sup> et nécessite une forte présence du PAM et des partenaires de mises en œuvre au niveau de la communication des critères et de la vérification/de la mise à jour des listes. Les différents rapports de vérification de ciblage démontrent des taux d'erreur d'inclusion compris entre 12 et 18 pour cent<sup>123</sup>. En

---

<sup>117</sup> Les ménages des communautés hôtes structurellement vulnérables, mais n'accueillant personne ne sont potentiellement pas ciblés.

<sup>118</sup> PAM République centrafricaine. 2021. Orientation stratégique à la réponse à Kaga Bandoro. Processus du ciblage opérationnel des ménages.

<sup>119</sup> OIM. 2019. Enquête sur les intentions de retour. Matrice de suivi des déplacements, novembre 2019.

<sup>120</sup> Observation directe, groupe de discussion à Bria et Bambari.

<sup>121</sup> PAM République centrafricaine. 2020. PDM décembre 2020.

<sup>122</sup> Certains membres demandent à être payés, exigent une rétribution...

<sup>123</sup> Selon les exercices de validation des listes, ces données ne sont pas disponibles pour le ciblage par statut.

outre, ce ciblage n'a pas pu être effectué dans certaines zones (Kaga Bandoro) sous pression des groupes armés. Dans certaines zones (retour, COVID-19), la sélection des ménages identifiés par les comités/chefs de quartier – une fois les critères de vulnérabilité définis – est faite sur la base d'un quota fixé par le PAM en fonction des ressources disponibles. Une fois le quota atteint, l'enregistrement prend fin, excluant de fait un certain nombre de ménages répondant aux critères, mais n'ayant pas eu la "chance" d'être en début de liste ou dans la partie du quartier/zone où l'enregistrement a débuté.

**152. Le dimensionnement et la fréquence des appuis varient en fonction du contexte et des enjeux de mise en œuvre et peuvent parfois limiter la qualité des actions.** Les rations ont été adaptées à la taille du ménage dans un souci d'efficacité, avec des niveaux qui ont eux-mêmes varié, mais une taille standard est parfois adoptée en fonction du contexte et par souci de limiter les difficultés lors des activités. Si une approche par taille de ménage est jugée plus équitable, sa mise en œuvre est compliquée, car le calcul ne prend pas en compte les membres absents du ménage le jour du recensement (enfant à l'école, membre parti chercher du travail, etc.), ce qui entraîne un sentiment d'injustice parmi les bénéficiaires. Ces rations sont cependant souvent réduites et permettent seulement une couverture partielle des besoins selon les bénéficiaires, même si le plan de distribution prévoit 20 jours pour la distribution générale de vivres et 30 jours pour les TM<sup>124</sup>. Certaines communautés en zones rurales et ayant repris la culture de leurs champs n'ont pas reçu de distributions pendant plus de huit mois, et l'intérêt d'appuis très ponctuels et isolés en vivres, plutôt que d'autres formes d'assistance, est donc réduit. Pour soutenir les capacités de survie des populations, des intrants nutritionnels ont été intégrés dans les rations. La raréfaction de ces intrants souligne les enjeux de ciblage et la nécessité d'une utilisation appropriée pour ce type d'appui. Les activités Nutrition, notamment le traitement de la MAM, apparaissent comme dispersées entre les sous-bureaux avec peu de ressources humaines dédiées et un nombre de partenaires important. En septembre 2021 par exemple, le traitement de la MAM concernait 14 préfectures sur 17; certaines avec des activités très limitées<sup>125</sup>. L'inclusion de toutes les régions sanitaires prime sur les efforts de couverture de zones plus circonscrites, ce qui limite l'efficacité du programme.

**153. L'extension des sous-bureaux a toutefois permis de soutenir le suivi des interventions.** Lors du PSPP, de nouveaux sous-bureaux ont été ouverts, à Birao, Bria et Bangassou. Dans d'autres zones (Obo, Zemio), ce sont les partenaires coopérants qui gèrent les activités du PAM sur le terrain. Le système de gestion permet difficilement une analyse précise des coûts fixes des différents sous-bureaux, et seule une analyse des coûts pour Birao, bureau le plus enclavé, a été réalisée.

### 2.3.3 Dans quelle mesure les activités du PAM ont-elles été efficaces dans la fourniture de l'assistance?

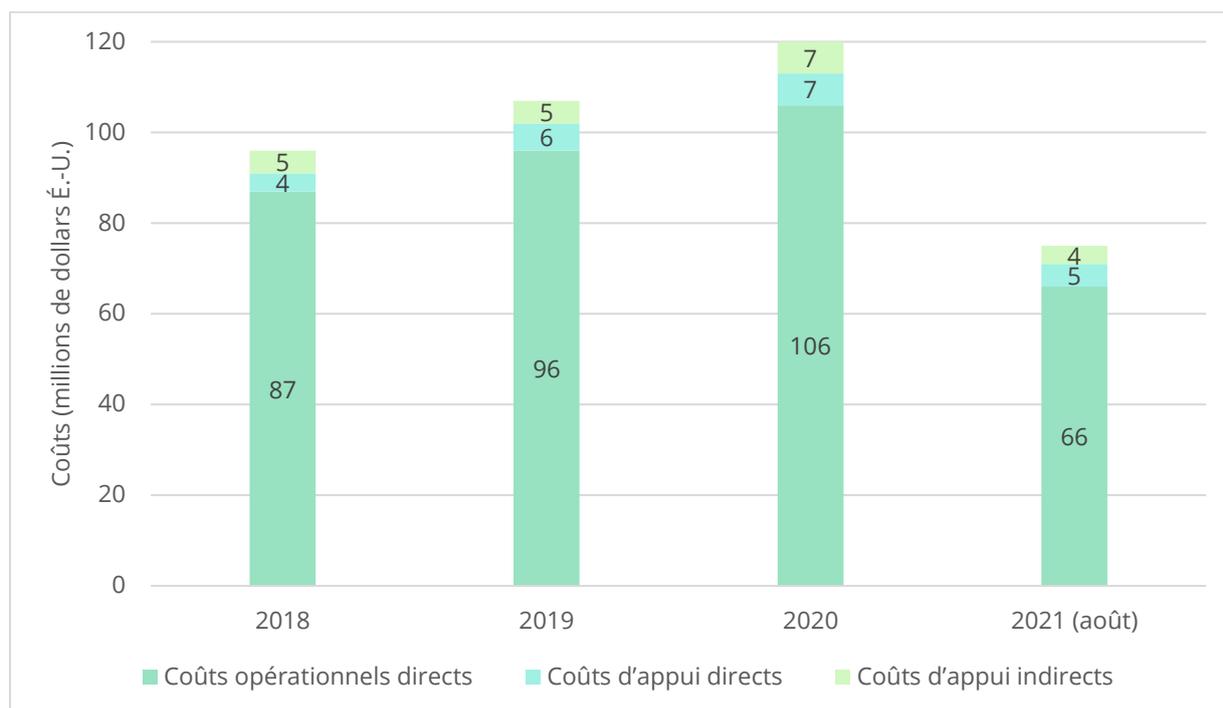
**Constat clé 28:** Les enjeux d'efficacité reflètent les enjeux de gestion logistique avec toutefois une certaine maîtrise des coûts d'appui.

**154. En dépit de l'augmentation du nombre de sous-bureaux, les coûts semblent relativement maîtrisés.** Les coûts d'appui directs et indirects ont suivi l'augmentation des coûts opérationnels directs, avec une augmentation plus importante pour les coûts d'appui directs, qui dépassent maintenant les coûts indirects tout en restant à des niveaux relativement similaires (figure 21).

<sup>124</sup> Plan de Distribution, mai 2021.

<sup>125</sup> Voir annexe 12: L'analyse du Plan de distribution de septembre 2021 illustre la dispersion des activités: des activités de prise en charge de la MAM planifiées dans toutes les préfectures sanitaires sauf deux (Sanga Mbaere et Ombella M'Poko), avec dans certains cas des planifications très modestes (Bamingui-Bangoran: 74 enfants planifiés pour le mois).

**Figure 21. Part des coûts de soutien dans le coût total de l'intervention (dollars É.-U.)**



Source: Annual Country Report 2018-2020 and 2021.08.23\_ACR5-A - Annual Country Report\_23 Aug 2021

**155. En termes de gestion logistique, la République centrafricaine est en deçà des standards du PAM.**

Elle figure en effet parmi les trois pays ayant les scores les plus faibles, du fait de retards anciens d'enregistrement des données de gestion logistique. S'agissant de l'indicateur 'de retard sur l'enregistrement des documents sur six mois, le bureau de pays ne dépasse pas 50 pour cent d'encodage des documents dans les temps au cours des six premiers mois de 2021<sup>126</sup> alors que la cible est de 80 pour cent, et la durée de traitement des données dépasse un jour pour plus de la moitié des cas, dépassant quatre semaines dans près de 9 pour cent des cas en juillet 2021 par exemple. L'indice de fiabilité des données reste également bas avec un taux de 59 pour cent.

**156. Le pourcentage de pertes de vivres par rapport aux autres pays de la région est variable.**

En 2019, le taux était de 0,65 pour cent pour une moyenne de 1,39 pour cent. En 2020, le PAM en République centrafricaine comptait 0,47 pour cent de pertes sur une moyenne régionale de 0,31 pour cent. En 2021, au 24 août, le PAM en République centrafricaine comptait 0,10 pour cent de pertes sur une moyenne régionale de 0,16 pour cent.<sup>127</sup> Des cas de détournement/vols ont été rapportés: des entrepôts de cantines scolaires ont été pillés par des groupes armés à Bambari (école Maidou en novembre 2019 et mai 2020, l'école du centre-ville en décembre 2020). Il est également fait état de détournements réguliers lors des distributions à Grimari, avec la complicité des transporteurs avant et après leur arrivée sur le site, et des commerçants qui suivent les convois comme les bénéficiaires revendent souvent une partie des rations. Les acteurs communautaires à Paoua avaient aussi connaissance de détournements de vivres. Les bénéficiaires rapportent des cas de détournement en lien avec les distributions (PK3 à Bria par exemple), également documentés dans certaines évaluations (nutrition). Les bénéficiaires ne connaissent pas précisément le contenu des rations qui leur seront distribuées et donc ne peuvent pas signaler les cas.

**157. La République centrafricaine a un ratio de dépenses totales en vivres par rapport au volume distribué qui reste dans la moyenne régionale<sup>128</sup>.** Ce ratio a légèrement baissé pour les transferts

<sup>126</sup> PAM, Bureau régional. 2021. Logistics KPI Dashboard.

<sup>127</sup> PAM, Bureau régional. 2021. Percentage of post-delivery losses report.

<sup>128</sup> Analyse des dépenses totales par rapport aux volumes distribués et à la valeur des transferts pour la République centrafricaine, le Soudan du Sud, le Cameroun et la République Démocratique du Congo 2018-2021. Le ratio dépenses

monétaires et est également similaire à la moyenne régionale. Les données disponibles ne permettent pas de comparer les coûts des distributions de vivres par rapport aux transferts monétaires, puisque cela dépend aussi de la durée des transports, des conditions de sécurité et de l'utilisation ou non des produits locaux en fonction des zones.

**Constat clé 29:** Le PAM en République centrafricaine fait des efforts constants pour améliorer l'efficacité de ses activités en cherchant des alternatives pour éviter les contraintes logistiques et réduire les coûts associés.

**158. Le PAM fait appel à des transporteurs locaux pour l'acheminement de la plupart des intrants, avec de meilleures capacités logistiques** que le PAM (40 tonnes par camion contre 10 tonnes pour le PAM) et moins de contraintes sécuritaires. En fonction du niveau de sécurité estimé des routes, le prix augmente significativement sur certains axes. De plus, les prix augmentent d'environ 20 pour cent entre la saison sèche et la saison des pluies.

**159. Dans certaines zones clés, des relais logistiques ont été ajoutés.** Un entrepôt de 400 tonnes a été ajouté à Alindao pour prépositionner les vivres et des camions mis à disposition pour éviter les escortes Bambari-Alindao. Ainsi, 12 camions ont été prépositionnés à Bambari pour réduire les coûts de transport et améliorer la performance sur l'axe Bambari-Alindao. L'acheminement pour Bria est géré depuis Bangui pour limiter les étapes intermédiaires.

**160. Des alternatives au transport par route et au corridor de Douala ont été envisagées.** Le cluster Logistique a lancé une opération pilote de transport par le fleuve, ce qui permettrait d'approvisionner les zones jusqu'à Bangassou depuis Bangui sans passer par les routes. Lors de la crise post-électorale entre décembre 2020 et avril 2021, la route entre Bouar et Bangui étant bloquée, le bureau de pays a transporté les vivres par le fleuve entre Pointe-Noire (Congo) et Bangui. La ville de Birao, au nord du pays, est inaccessible depuis Bangui en saison des pluies, et des vivres ont été acheminés avec difficulté en utilisant les entrepôts du PAM Soudan en relais (Nyala). Les corridors depuis la RDC et l'Ouganda ont été testés. L'UNHAS a mobilisé un hélicoptère pour soutenir l'accès aux zones enclavées de l'est, avec un arbitrage dans ce cas pour l'atteinte des groupes vulnérables plutôt que l'efficacité, car le coût de mobilisation est bien supérieur à celui d'un avion.

**161. L'augmentation de la part des transferts monétaires constitue un effort pour renforcer l'efficacité<sup>129</sup> des interventions, mais des enjeux logistiques demeurent.<sup>130</sup>** L'utilisation des transferts d'espèces et des coupons permet d'éviter les pertes et de contourner les contraintes logistiques. Cependant, les coupons papier demandent des moyens logistiques importants: ils sont imprimés à Nairobi avant d'être acheminés en République centrafricaine et doivent être recomptés manuellement, demandant l'emploi de journaliers ou des équipes logistiques. En termes d'effets, les scores de sécurité alimentaire diffèrent, en fonction de l'état des distributions et des marchés (figure 22), mais d'autres facteurs externes affectent aussi ces niveaux. Les appuis ne sont en effet pas toujours réguliers et ne couvrent pas tous les besoins; les individus doivent donc avoir d'autres sources d'alimentation (figure 23).

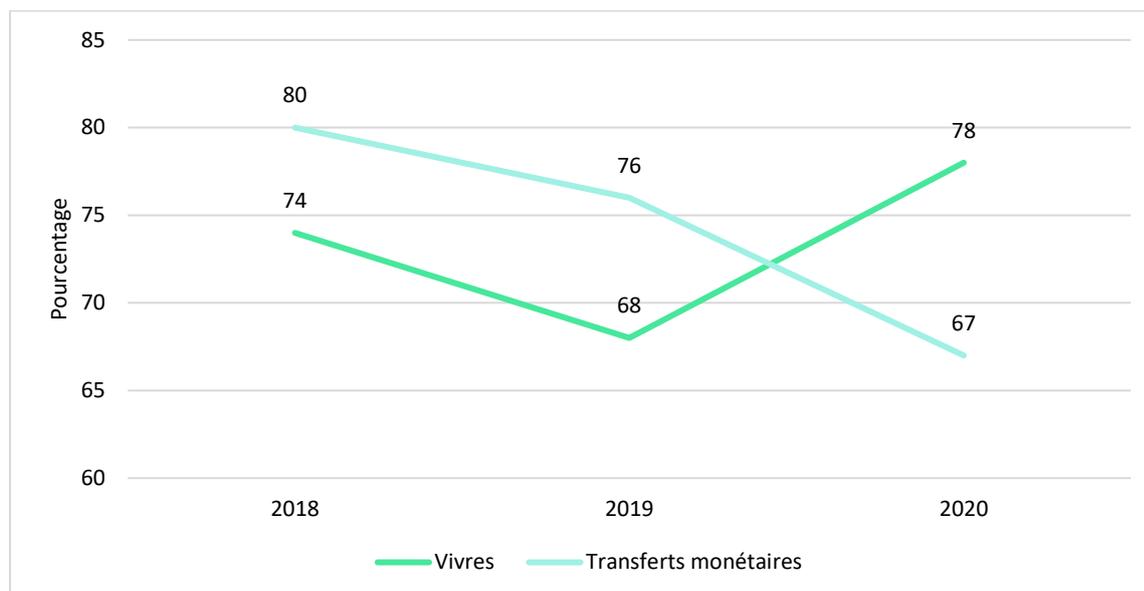
---

totales en vivres par rapport au volume distribué en République centrafricaine est estimé à 1 520 dollars par MT pour la période 2018-2021 contre 1 346 dollars par MT pour la moyenne régionale.

<sup>129</sup> Ici, le terme "efficacité" est équivalent à "cost-efficiency" et, "coût-efficacité" est équivalent à "cost-effectiveness".

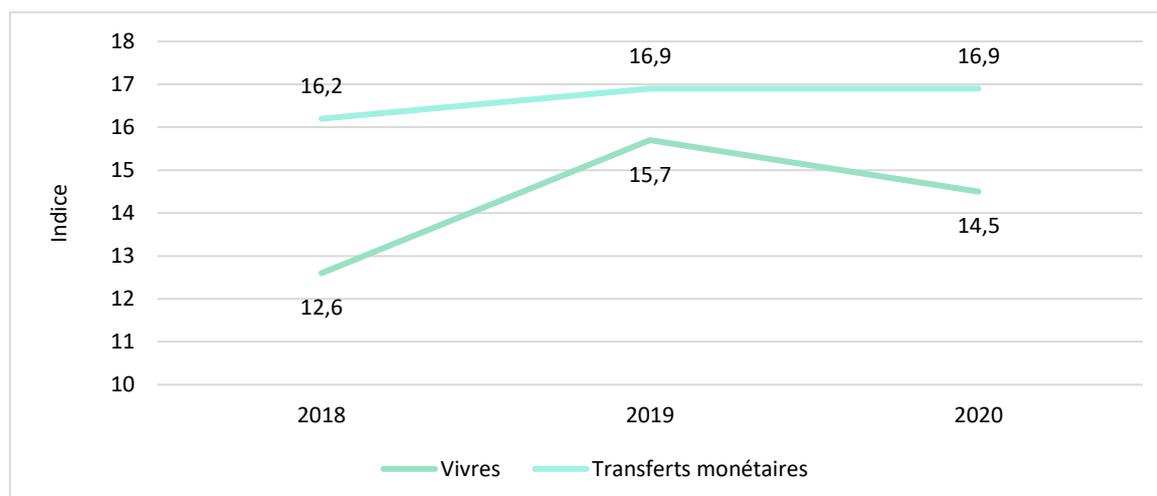
<sup>130</sup> L'équipe d'évaluation n'a pas eu accès à des analyses coût-efficacité sur le passage aux transferts monétaires.

**Figure 132. Pourcentage de ménages avec un score de sécurité alimentaire (SCA) acceptable par modalité**



Source: Équipe d'évaluation, d'après les données PDM du PAM.

**Figure 23. Moyenne de l'indice de stratégie d'adaptation par modalité**



Source: Équipe d'évaluation, d'après les données PDM du PAM.

**162. La digitalisation des coupons avec SCOPE a le potentiel de diminuer les délais de traitement et les ressources requises pour la mise en œuvre des opérations,** même si les données précises restent limitées. Le coût de l'impression locale de coupons est estimé à 10 jours de travail pour 3 travailleurs journaliers et un superviseur du PAM chaque mois.<sup>131</sup> D'après les acteurs interrogés, la digitalisation a un fort coût initial et nécessitera des ressources humaines importantes en début d'utilisation. De fait, le système bancaire est extrêmement faible et les alternatives via les réseaux de télécommunications (tels que Orange Money) n'ont pas encore été explorées.

**163. Malgré le volume d'affaires, la marge de négociation avec les commerçants impliqués dans les TM est limitée.** Malgré l'augmentation significative de leur chiffre d'affaires, le prix des biens – décidés collectivement et affichés sur les boutiques – est plus élevé que sur le marché, selon les bénéficiaires rencontrés.

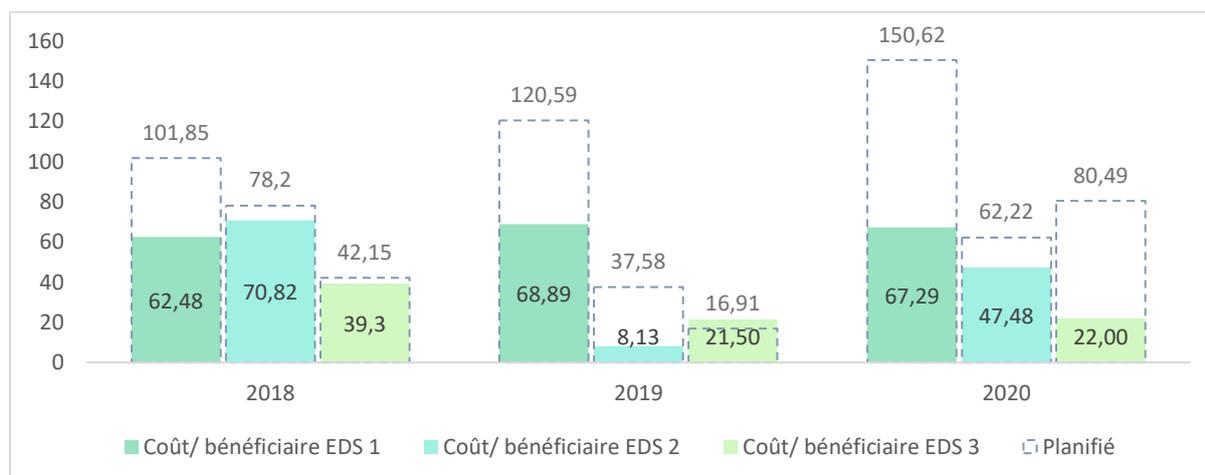
<sup>131</sup> PAM. s.d. Rapport de mission multifonctionnelle d'appui CBT en République centrafricaine.

164. **Concernant les achats locaux, la rationalisation et la recherche du coût le plus faible limitent le renforcement des acteurs locaux. La réflexion stratégique sur cet arbitrage entre objectifs du PSPP de renforcement des capacités et efficacité opérationnelle apparaît peu.** Les achats se font au moins-disant, ce qui favorise souvent les achats internationaux plutôt que les achats locaux, avec une irrégularité aussi dans les achats P4P, sans certitude de débouchés pour les producteurs. Cet enjeu se réplique sur les partenariats avec les ONG locales, sans objectif de transfert et renforcement des capacités.

**Constat clé 30:** Le PAM a maintenu un coût par bénéficiaire limité, essentiellement en lien avec la réduction du contenu et de la fréquence des rations.

165. **En lien avec la stratégie de couverture étendue des actions, incluant diminution des rations et de la fréquence des distributions, le coût par bénéficiaire a été plus faible que planifié** pour au moins un tiers, voire plus de 60 pour cent en 2020. Il devait pourtant augmenter avec les révisions budgétaires successives, et une augmentation proportionnellement moins importante du nombre de bénéficiaires par rapport au budget requis, soulignant aussi certaines limites en matière de planification du coût-efficacité. Dans les faits, comme le financement n'a pas été atteint et que le nombre de personnes ciblées n'avait pas été correctement appréhendé, il est resté relativement similaire au fil des années, autour de 60 dollars en moyenne. Le coût par bénéficiaire<sup>132</sup> a particulièrement diminué par rapport au coût planifié pour les activités de résilience, avec un coût trois fois moins important que la réponse aux crises, mais le nombre de bénéficiaires reste bien moindre. Ces activités à moindre coût n'ont pas été réellement priorisées (en lien aussi avec la pré-affectation des financements). Le coût par bénéficiaire a été aussi particulièrement faible en 2019 pour l'EDS 2 en lien avec les diminutions d'intrants distribués. Le nombre de bénéficiaires a été bien plus important que planifié pour les EDS 2 et 3 en 2020, ce qui fait logiquement baisser le coût par bénéficiaire.

**Figure 24. Analyse coût par bénéficiaire pour chaque EDS**



### 2.3.4 Dans quelle mesure des mesures alternatives plus rentables ont-elles été envisagées?

**Constat clé 31:** L'analyse coût-efficacité des interventions est limitée et irrégulière compte tenu des contraintes internes et de la volatilité du contexte.

166. L'analyse coût-efficacité des TM a été réalisée par le bureau régional du PAM en République centrafricaine à l'automne 2014 dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet pilote.<sup>133</sup> Cette mission de cadrage a conclu à un meilleur coût-efficacité qui n'a pas été réestimé lors des différentes analyses de faisabilité réalisées depuis par le PAM. La comparaison entre les deux modalités est biaisée, car les bénéficiaires reçoivent une ration de vivres pour 20 jours, tandis que les coupons sont basés sur une

<sup>132</sup> Le coût par bénéficiaire planifié a été calculé avec le nombre de bénéficiaires planifié par rapport au budget du Plan basé sur les besoins (*needs based plan*); le coût par bénéficiaire atteint a été calculé avec le nombre de bénéficiaires atteint par rapport aux dépenses totales (données COMET et ACR). Ce calcul ne tient pas compte des variations mensuelles et d'autres éléments qui nécessiteraient un calcul plus détaillé. Il donne plutôt un chiffre indicatif.

<sup>133</sup> PAM RCA. 2014. Rapport de mission faisabilité cash and voucher.

somme pouvant théoriquement couvrir 30 jours. Le coût-efficacité des coupons par rapport aux vivres dépend donc fortement de l'adéquation entre la somme et le prix au moment de l'achat.

167. Les appuis des modalités TM et DGV ont toutefois été conçus pour fournir des rations équivalentes, avec un montant plus élevé pour les TM pour prendre en compte le différentiel du marché. En parallèle, le contenu et la fréquence des rations fluctuent et le coût des distributions de vivres varie en fonction des enjeux logistiques et de l'accessibilité des différentes zones. Certaines zones ont une production agricole particulièrement faible, à Bria notamment avec le rôle des activités minières. Les DGV représentent un apport conséquent sur le marché (à Bria, avec 450 tonnes pour 74 500 personnes et à Birao, avec 220 tonnes pour 29 000 personnes<sup>134</sup>), que les commerçants indiquent pouvoir compenser lors des entretiens, tout en ayant des sources d'approvisionnement externes essentiellement.

168. De manière globale, la part des dépenses par rapport au Plan basé sur les besoins (NBP) a fortement diminué entre 2018 et 2021 (voir annexe 16) avec des variations entre les EDS. Cela reflète la part de l'EDS 1 et l'augmentation des besoins/du nombre de bénéficiaires. Le coût total des interventions par bénéficiaire a diminué entre 2018 et 2019 et légèrement augmenté entre 2019 et 2020, tout en restant plus bas qu'en 2018. Le niveau de financement n'est pas forcément corrélé à une atteinte des indicateurs d'effets directs.

169. En termes de coût-efficacité, les possibilités d'analyse consolidée restent ainsi limitées compte tenu de la complexité du contexte, des enjeux de financement et de chaîne d'approvisionnement qui conditionnent la bonne mise en œuvre des actions. Les résultats des différents points d'entrée utilisés en termes de sécurité alimentaire restent peu lisibles en raison de la persistance de la crise, de l'incapacité à transformer les situations et de l'absence d'amélioration des indicateurs utilisés pour le suivi de la sécurité alimentaire.

## **2.4. QUELS SONT LES FACTEURS QUI EXPLIQUENT LA PERFORMANCE DU PAM ET DANS QUELLE MESURE LE CHANGEMENT STRATÉGIQUE ATTENDU PAR LE PSPP A-T-IL ÉTÉ RÉALISÉ (QE 4)?**

### **2.4.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il analysé ou utilisé les données disponibles sur les défis et problèmes liés à la faim, à la sécurité alimentaire et à la nutrition dans le pays pour élaborer le PSPP?**

**Constat clé 32:** Le PAM s'appuie sur des analyses nationales, notamment l'IPC, qui n'est pas totalement adapté au contexte de la République centrafricaine et ne prend pas en compte l'ensemble des sources de nourriture et de revenus disponibles.

170. **Le PAM s'appuie sur différentes analyses nationales afin de définir ses zones d'intervention et le type d'action à mettre en place**, en appuyant et intégrant les évaluations annuelles réalisées au niveau national: l'IPC, les Évaluations nationales de sécurité alimentaire (ENSA) et les Missions d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire, avec un appui à l'Institut centrafricain des statistiques et des études économiques et sociales (ICASEES).

171. **Les méthodes de calcul des données de base présentent certains biais en ne prenant pas suffisamment en compte certaines sources de nourriture ou de revenus** telles que les produits forestiers non ligneux (PFLN) affectant la représentativité de l'IPC. Les informations ne sont pas collectées sur l'ensemble des préfectures avec les enjeux d'accessibilité et de capacités. Les déplacements sur certains axes ne permettent pas d'avoir une vision claire de la situation, et l'analyse repose sur des extrapolations faites sur des ménages bénéficiaires de programmes humanitaires qui ont un accès moindre aux sources de revenus habituelles, notamment les PFNL. Le score de consommation alimentaire, l'un des indicateurs clés, n'intègre pas certains produits forestiers très riches en protéines, par exemple les chenilles, les escargots, les champignons, régulièrement consommés par de nombreux ménages des zones forestières. Cela réduit artificiellement le score de consommation et le diagnostic de l'IPC. Certains utilisateurs de l'IPC contestent donc les phases de crise et d'urgence pour les zones forestières de manière générale.

172. **En matière de nutrition, la qualité et la pertinence du diagnostic sont fragiles.** Les enquêtes rapides illustrent des tensions saisonnières et localisées et justifient des interventions ponctuelles (type

<sup>134</sup> PAM République centrafricaine. 2021. Plan de distribution mensuel, mai 2021.

*blanket feeding*), mais ne sont pas adaptées au suivi d'un appui structurel. Ne disposant pas de données démographiques fiables, il est difficile d'estimer précisément le nombre d'enfants MAM à prendre en charge<sup>135</sup>. Le cluster développe des argumentaires discutables d'un point de vue technique<sup>136</sup> ou mobilisant des données de prévalence très élevées émanant d'enquêtes ponctuelles conduites par les ONG, mais que l'équipe n'a pas obtenues<sup>137</sup>. L'augmentation des taux de malnutrition chronique – marqueur de la dégradation du contexte – requiert une analyse des facteurs causaux et devrait attirer l'attention des bailleurs de fonds pour le développement pour un engagement à long terme, en mettant en avant une approche reposant sur une bonne compréhension des contraintes imposées par le contexte et des causes de la malnutrition chronique. Ces analyses sont manquantes.

**Constat clé 33:** Le renforcement de l'Unité recherche, évaluation et suivi (RAM) a soutenu les interventions sur certaines thématiques. Les difficultés demeurent sur l'utilisation des données de suivi-évaluation pour améliorer la programmation et le suivi des effets, notamment les effets transformateurs voulus par la mise en place du PSPP.

### 173. Les unités de la DGV et de la FFA ont bénéficié de l'appui de l'équipe RAM pour définir ses activités en s'appuyant sur différentes évaluations:

- Les **transferts monétaires** qui s'appuient i) sur des analyses de faisabilité internes ou externes au niveau de chaque zone d'opération pour décider de la modalité la plus appropriée et ii) sur des outils de suivi du marché (*Market Functionality Index/MFI*) pour s'assurer mensuellement de la faisabilité de l'action.
- Les actions de **renforcement de la résilience** mises en œuvre selon l'approche 3PA qui intègre i) une Analyse intégrée du contexte (AIC)<sup>138</sup> en partenariat avec le MADR, identifiant trois zones et trois approches résilience au niveau national, ii) une Programmation saisonnière basée sur les moyens d'existence (PSME) regroupant communautés, Gouvernement et partenaires pour faciliter la coordination des actions au niveau infranational et iii) la définition de Plans communautaires participatifs (PCP) pour identifier les actions prioritaires visant à renforcer la résilience collective à l'échelle communautaire.

174. **Les capacités de l'équipe de suivi-évaluation ont été renforcées.** Jusqu'en 2019, une seule personne était en charge du suivi-évaluation pour la mission. La fusion des services VAM et suivi-évaluation en RAM a contribué à renforcer les équipes. De plus, deux nouvelles personnes ont été recrutées, y compris une chargée de suivi-évaluation.

175. **Les données ne sont pas utilisées pour ajuster la programmation selon les résultats** (voir QE 2.2 sur le genre). Les équipes de suivi-évaluation se consacrent essentiellement à la collecte et à l'analyse pour les ACR<sup>139</sup>, via COMET et les PDM annuels. Les effets et impacts du PSPP et les enseignements tirés ne sont pas disséminés et discutés de manière formelle, ni en interne ni en externe, malgré des demandes de la part des partenaires humanitaires.

176. **La fiabilité des données reste un enjeu.** Les données, y compris les données de base, généralement renseignées pour les indicateurs principaux, ne sont pas toujours utilisables ou fiables, ni disponibles à temps, du fait de retards de la part des partenaires avec aussi des lacunes (nutrition notamment). Les données des ACR et des PDM ne sont pas suffisamment désagrégées pour effectuer une analyse géographique différenciée de la performance par sous-bureau.

177. **Les effets transformateurs restent peu lisibles, affectant les possibilités de plaider.** Le PAM n'enquête que sur ses bénéficiaires, et les indicateurs d'EDS, affectés aussi par des facteurs externes,

<sup>135</sup> Les données démographiques extrapolent les données du dernier recensement officiel de 2003 en appliquant un taux de croissance de 2,5 pour cent par an, très estimatif et sans les déplacements de population.

<sup>136</sup> Pour justifier des interventions, les argumentaires mentionnent fréquemment des prévalences de la MAS des enfants de moins de cinq ans qui dépassent un seuil d'urgence de l'OMS à 2 pour cent avec des limites de validation des données.

<sup>137</sup> Par exemple: HNO 2021 signale des prévalences de MAG > 15 pour cent relevées lors d'enquêtes (non disponibles). Les rapports SMART rapides consultés montrent quant à eux des prévalences < 11 pour cent.

<sup>138</sup> PAM République centrafricaine. 2019. Analyse Intégrée du Contexte.

<sup>139</sup> En conformité avec les conditions minimales de suivi du PAM.

reflètent peu les effets. Le système ne permet pas d'apprécier le transfert potentiel de bénéficiaires d'une activité d'urgence à une activité résilience. En matière de nutrition, les données de suivi ne démontrent pas un impact sur la situation nutritionnelle de la population, y compris à travers les indicateurs composites comme le MDA. Par ailleurs, les indicateurs sont peu appropriés pour suivre les effets des actions conduites en complément des distributions. Les indicateurs de suivi des bonnes pratiques et les effets des distributions sur la couverture des programmes des partenaires (supplémentation en vitamine A, vaccination) ne sont pas appréciés. Un cabinet privé a été contracté par USAID pour assurer un suivi par des tiers (TPM) des activités financées par USAID. Les données sont collectées pendant les distributions et sont plus utiles pour des informations sur la protection et la redevabilité que pour des indicateurs de performance (voir QE 2.2).

178. **Les informations ne sont pas toujours capitalisées au niveau de l'administration centrafricaine** dans le cas des interventions du PAM, sans copie disponible pour les services étatiques, notamment au niveau des districts sanitaires qui compilent les données liées aux différentes interventions nutrition.

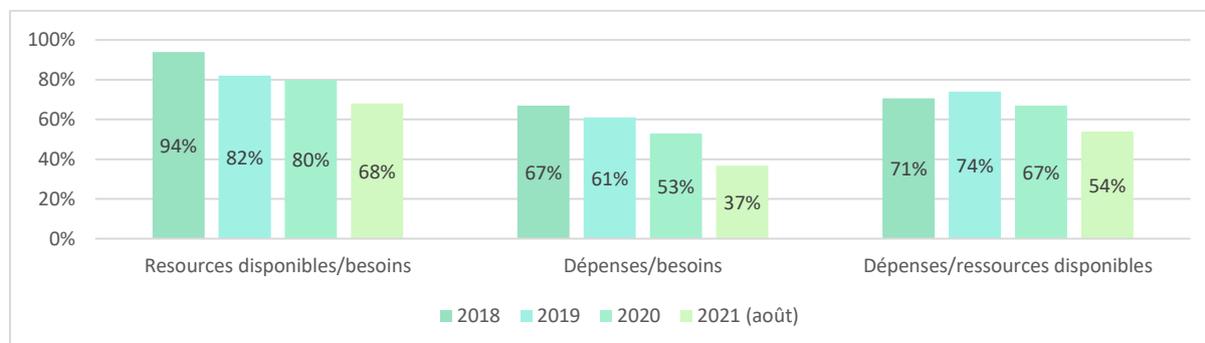
#### 2.4.2 Dans quelle mesure le PAM a-t-il été en mesure de mobiliser des ressources adéquates, prévisibles et flexibles pour financer le PSPP?

**Constat clé 34:** Hypothèses sous-jacentes à la logique d'intervention identifiée, les ressources financières n'ont pas accompagné les réorientations stratégiques et ont fortement contraint l'opérationnalisation de la logique d'intervention avec une forte dépendance vis-à-vis de quelques bailleurs de fonds clés et des niveaux de financements hétérogènes entre les EDS.

179. **Le niveau de financement du PSPP est comparable à celui du PRH en République centrafricaine.** Au 23 août 2021, 60,21 pour cent du Plan basé sur les besoins (NBP) était financé, c'est-à-dire 449,6 millions de dollars sur 746,6 millions de dollars<sup>140</sup> et 48,6 pour cent par rapport aux 925 millions requis dans les révisions budgétaires, prenant en compte que le PSPP avait triplé depuis sa formulation en 2017. Considérant la RB No 6, fixant le PSPP à 964 millions de dollars, cela représente un taux de financement de 46,6 pour cent. En comparaison, le PRH est en moyenne financé entre 53 et 64 pour cent en 2018 et 2020.

180. **Le PSPP a permis une augmentation du taux de financement.** Le montant des financements a augmenté de 91 millions de dollars en 2018, puis de 100 en 2019 et 131 en 2020, accompagnant la montée en puissance du PSPP, avec des taux de financement sur la base des plans annuels ayant un peu décliné tout au long du CSP, passant de 95 pour cent en 2018 à 77 pour cent en 2020 par rapport au NBP, et avec des taux variables entre 118 pour cent en 2019 et 157 pour cent en 2020 par rapport au plan de mise en œuvre (*Implementation Plan*)<sup>141</sup>. À titre de comparaison, en 2016 et 2017, le taux de financement était plus faible, de 60 et 57 pour cent respectivement. Le niveau de dépenses indique une couverture de plus de la moitié des besoins, avec des taux de dépenses autour de 70 pour cent des ressources disponibles, prenant en compte les décalages aussi dans l'allocation des ressources, souvent en fin d'année, et les enjeux de chaîne d'approvisionnement (figure 25).

Figure 25. Aperçu financier global



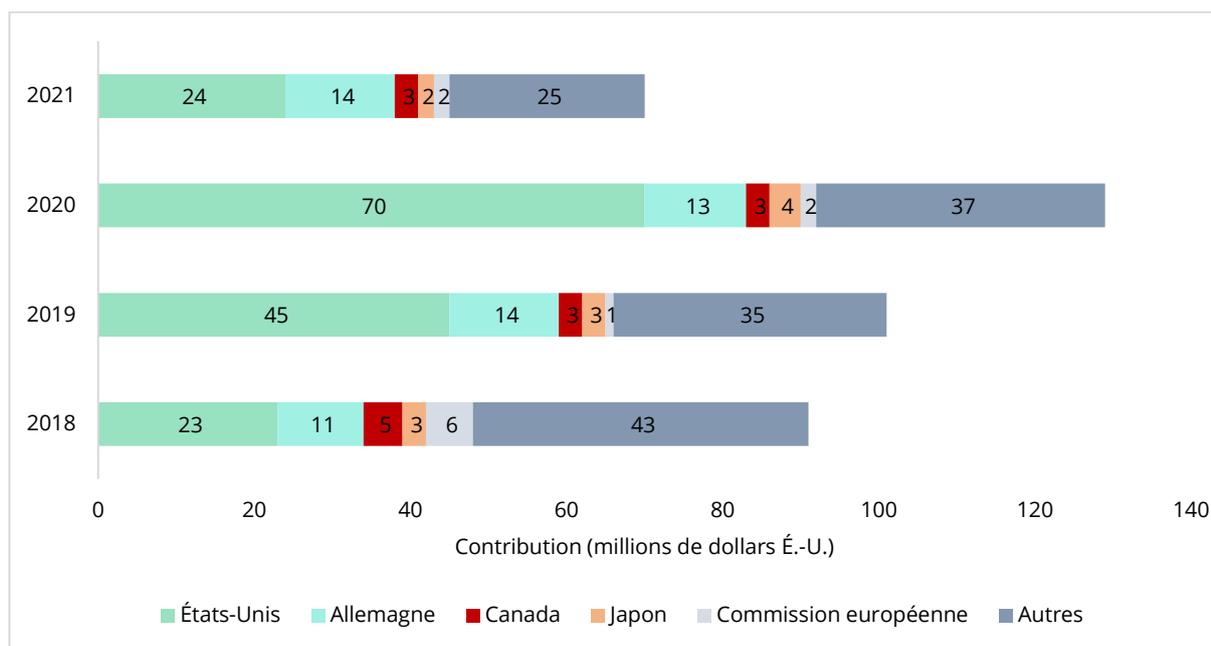
<sup>140</sup> PAM République centrafricaine. 2021. ACR, Standard Country Report Cumulative, 23 août 2021.

<sup>141</sup> PAM République centrafricaine. 2021. ACR, Standard Country Report 2018, 2019, 2020, 2021, 23 août 2021.

Source: Équipe d'évaluation, sur la base des rapports annuels du bureau de pays (ACR) du PAM.

181. **Le financement reste très concentré, avec peu de progrès en matière de diversification des bailleurs de fonds** sur la période. Il y a eu 18 bailleurs de fonds en 2018, 16 en 2019 et 18 en 2020. Les États-Unis sont de loin le principal bailleur de fonds, représentant parfois plus de la moitié du financement, suivis de l'Allemagne, du Japon, du Canada et de la Commission européenne. En outre, les financements flexibles, transferts de ressources et financements divers représentent au total 22 pour cent. Par année, la contribution des États-Unis a triplé entre 2018 et 2020, alors qu'elle est restée relativement stable pour les autres bailleurs de fonds, avec toutefois une diminution des financements flexibles, équivalent aux financements des États-Unis en 2018 (environ 22 millions de dollars). Cinq bailleurs de fonds ont apporté une contribution 'une seule année, dont la Russie, la Belgique, les Émirats arabes unis et le Liechtenstein.

Figure 26. Financement annuel du PSPP 2018-2021 (dollars É.-U.)



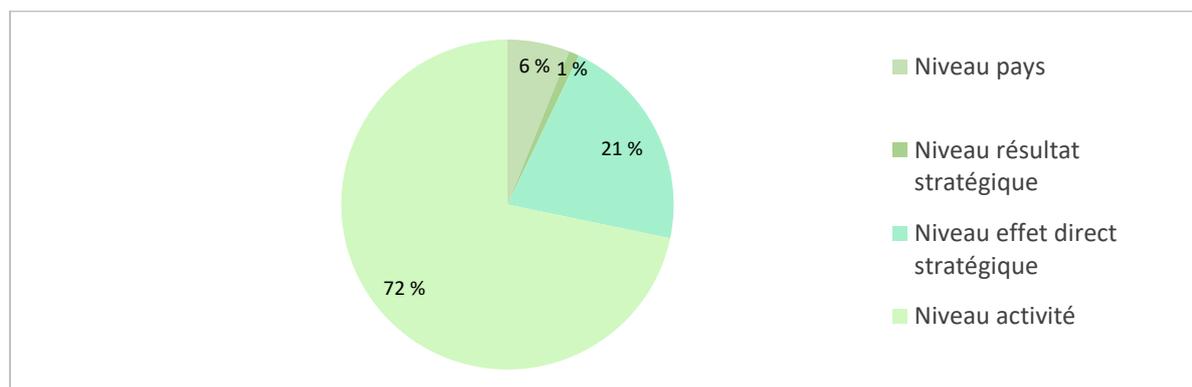
Source: Annual Resource Situation Report 13 August 2021

182. **Le cadre temporel des financements est en décalage par rapport au plan stratégique.** Les allocations sont conclues sur base annuelle, ce qui limite les possibilités de planification pluriannuelle et donc d'approche à moyen terme. À un autre niveau, les contributions sont souvent décidées en fin d'année pour le début de l'année suivante, alors que la saison des pluies de mars à octobre impose des contraintes à la mise en place des interventions et au transport. En août 2021 par exemple, seule une contribution de l'Allemagne pour 7,7 millions de dollars était conclue pour 2022.

183. **Le niveau de financement varie considérablement entre les différents EDS, ce qui ne permet pas réellement d'opérationnaliser la logique d'intervention du PSPP** (voir annexe 16 sur l'efficacité). Par rapport au NBP de la RB No 5, toutes les activités ont reçu au moins 40 pour cent des fonds pour les besoins planifiés du PSPP, les activités 6 et 11 ayant reçu plus de 100 pour cent des fonds nécessaires. Les montants requis dans le NBP de la RB No 5 ont toutefois augmenté de façon significative, quatre fois pour l'activité 1, par rapport à la version initiale du PSPP (alors que le nombre de bénéficiaires atteints a peu augmenté finalement). Deux activités, la DGV et les transports aériens (UNHAS), représentaient à elles seules 77 pour cent des financements requis dans la RB No 5 et 72,3 pour cent des ressources allouées. Certaines activités peinent à mobiliser des ressources. Moins de 23 pour cent des ressources ont été allouées pour les activités 14 et 3 en matière de nutrition par rapport au NBP de la RB No 5. La FFA, qui devait être l'un des pivots des réorientations stratégiques, a représenté 2,3 pour cent du montant du PSPP sur les 6 pour cent planifiés. Les activités de renforcement institutionnel envisagées ont été financées à moins d'un tiers malgré les faibles montants requis (moins de 3,8 millions de dollars). Les fonds ont été dépensés à environ 80 pour cent dans la plupart des activités, sauf pour les activités 13 (lié à l'activité 3), 5 et 6 (avec des écoles fermées en raison de la COVID-19), avec toutefois un niveau de dépense supérieur à 65 pour cent.

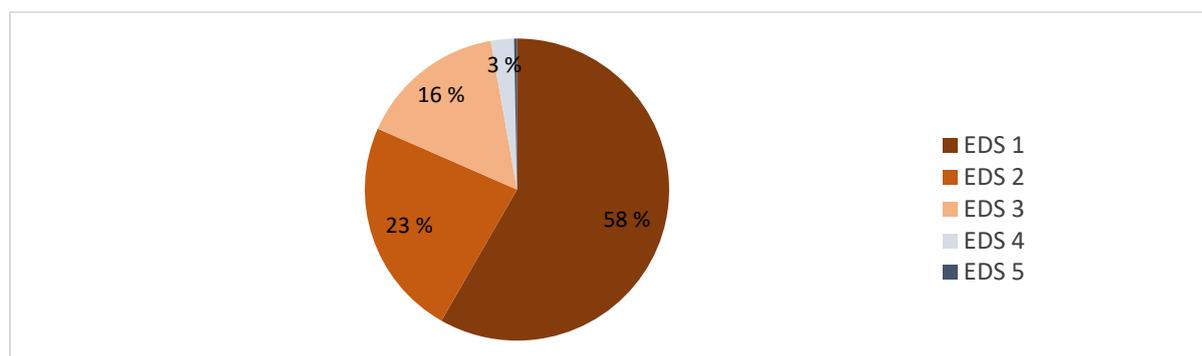
184. **Le niveau de pré-affectation des financements demeure particulièrement important, et en grande majorité au niveau des activités.** Les financements alloués au PSPP sont pré-affectés au niveau des activités dans près de trois quarts du volume de financement. Les pratiques de pré-affectation diffèrent en fonction des bailleurs de fonds, avec une pré-affectation au niveau des effets directs stratégiques dans le cas de l'Allemagne, finançant l'EDS 3 sur la résilience, ce qui correspond en pratique aussi à une pré-affectation par activité, puisqu'il n'y en a qu'une sous cet EDS. La pré-affectation au niveau du pays ne représente que six pour cent des ressources.

**Figure 27. Distribution des contributions directes multilatérales par niveau de pré-affectation (2018-août 2021)**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données de financement du PAM, 2021.

**Figure 28. Distribution des contributions directes multilatérales par EDS (2018-août 2021)**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données de financement du PAM, 2021.

185. **Une part importante des financements est soumise à certaines conditionnalités.** Ainsi, plus des deux tiers des contributions des États-Unis sont des intrants en nature, produits aux États-Unis, limitant les possibilités d'achat au niveau régional au local. Un autre exemple, de moindre ampleur, provient de financements russes qui devaient être utilisés pour des achats auprès de l'agence russe de coopération. Or, celle-ci ne fournit que du blé, difficilement utilisable dans le contexte. Ces financements sont donc toujours en suspens. À l'inverse, certaines contributions, relativement modestes, constituent une variable d'ajustement utile par leur flexibilité. C'est le cas notamment d'un financement français d'un million de dollars, sans orientation spécifique, dont l'utilisation a pu être définie par le PAM pour financer les rotations de l'hélicoptère nouvellement mobilisé par l'UNHAS.

#### 2.4.3 Dans quelle mesure le PSPP a-t-il débouché sur des partenariats et des collaborations avec d'autres acteurs qui ont influencé positivement les performances et les résultats?

**Constat clé 35:** La stratégie de partenariat a peu évolué, le secteur privé jouant cependant un rôle croissant. Le PSPP n'intégrait pas d'approche de renforcement des capacités pour les partenaires sous-traitants, essentiellement internationaux, avec des opportunités pour renforcer les effets d'entraînement du PAM et soutenir la prise en compte des dynamiques communautaires.

186. Compte tenu du contexte et d'une intégration parcellaire, les partenariats étatiques n'ont pas réellement soutenu la performance du PSPP (voir QE 2.1), même si les acteurs étatiques ont pu appuyer la

gestion des relations avec certains acteurs locaux en cas de problèmes (contrats avec les producteurs locaux qui n'ont pas abouti).

**187. En dépit de la croissance du volume d'activités, la mise en œuvre des activités est restée concentrée autour de quelques partenaires clés**, dans une logique de fournitures de services essentiellement, mobilisant 17 ONG pour la mise en œuvre des opérations en 2021. Les ONG internationales comme World Vision, COOPI et Plan International jouent un rôle prépondérant et couvrent plusieurs secteurs d'activité et plusieurs sous-bureaux. En 2021 par exemple, World Vision a ciblé 318 360 bénéficiaires, Plan International 201 877 bénéficiaires et COOPI 162 196 bénéficiaires dans le cadre des FLA avec le PAM. Ces partenaires coopérants bénéficient parfois de financements complémentaires de la part des mêmes bailleurs de fonds que le PAM pour mettre en place des actions plus orientées vers la résilience ou la consolidation de la paix. Ainsi, World Vision reçoit des financements de USAID à cet effet et le système de suivi des flux d'aide de l'OCHA montre qu'il 'a été la première organisation humanitaire financée en République centrafricaine en 2018, avec 43,9 millions de dollars, et la deuxième en 2021, avec 34 millions de dollars<sup>142</sup>. L'enquête de perception (annexe 11) fait apparaître des faiblesses en matière de stratégie de partenariats dans le secteur clé de la sécurité alimentaire. En revanche, les synergies sont considérées comme bonnes pour la logistique.

**188. Avec le PSPP, les modalités de paiement aux partenaires coopérants sont mieux adaptées au contexte.** Le paiement ne s'effectue plus en fonction des tonnes distribuées, mais sur la base d'objectifs plus larges, ce qui permet de prendre en compte les coûts fixes, en premier lieu les coûts de personnel, l'accès aux zones demeurant aléatoire.

**189. Les contraintes administratives et financières du PAM contribuent à une sélection des partenaires**, en favorisant ceux qui ont une capacité de financement importante. En effet, les retards de paiement sont fréquents, sinon systématiques, par rapport aux délais convenus dans les FLA, que ce soit au niveau des partenaires coopérants ou des commerçants.

**190. Le PAM privilégiant l'efficacité et la redevabilité, les partenariats avec les ONG locales sont relativement ad hoc, sans optique de transfert de compétences ni renforcement des capacités.** Les capacités des ONG locales en République centrafricaine restent particulièrement limitées, les partenaires potentiels étant peu nombreux. Le PAM ne fait appel aux ONG locales qu'en l'absence d'ONG internationales sur place. Elles couvrent alors des périmètres relativement restreints sans être nécessairement très spécialisées. En 2021, le PAM avait conclu des FLA avec cinq ONG locales: AFECAD, EPHRATTA, OFE, REMOD et VERCA. La stratégie de partenariat du PAM diffère d'autres agences, comme la FAO, qui travaille uniquement avec des ONG nationales pour la distribution de semences, avec difficulté toutefois. Dans le cadre du programme conjoint de protection et de distribution de semences PAM/FAO financé par la Banque mondiale, le PAM intervient parfois pour fournir un appui technique et assurer la mise en place des actions de ces ONG nationales en matière de protection et de distribution de semences. Cela illustre aussi que les partenariats avec les acteurs locaux requièrent un niveau important d'appui technique et de suivi.

**191. Il n'y a pas d'approche interagence pour la gestion des partenaires coopérants<sup>143</sup>.** La politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT), mécanisme interagence d'analyse des capacités administratives et financières, n'a pas été mise en place. Cela pourrait pourtant contribuer à soutenir la prise en compte du niveau de capacités des partenaires et du niveau de supervision requis et faciliter les procédures administratives et financières ainsi que la mutualisation des approches entre les agences des Nations Unies.

**192. La gestion des partenaires est centralisée, limitant le niveau de suivi au niveau des sous-bureaux.** Ainsi, les FLA sont conclus à Bangui, et leur contenu n'est pas communiqué aux sous-bureaux. Ceux-ci n'ont donc pas d'éléments de référence précis auxquels se référer pour analyser la performance des partenaires coopérants. Le système d'évaluation des partenaires en fin de FLA est aussi relativement

---

<sup>142</sup> De façon très irrégulière, toutefois, et sans apparaître parmi les principales organisations financées les autres années. Source: *Financial Tracking System*. <https://fts.unocha.org/countries/43/summary/2020>

<sup>143</sup> Contrairement à ce qui était prévu dans le PNUAD.

général. Cela est aussi lié aux limites du suivi-évaluation dans les réorientations et les améliorations programmatiques, ainsi qu'à l'absence de cadre d'analyse des capacités des partenaires.

**193. Les effets d'entraînement auprès des autres agences sont limités et les opportunités d'interventions conjointes peu exploitées.** Les autres agences des Nations Unies n'utilisent pas les distributions comme point d'entrée pour d'autres interventions. Les activités du PSPP sont définies de manière relativement cloisonnée, notamment en ce qui concerne l'analyse des besoins en matière de renforcement des capacités. Les actions du PAM ont néanmoins pu être utilisées par d'autres acteurs comme relais, avec des exemples d'actions conjointes dans les *hotspots*, ainsi que pour l'identification dans le cadre des campagnes vaccinales, le suivi des vaccinations, la supplémentation en vitamine A, l'identification des cas de protection, les campagnes de sensibilisation, etc.

**194. Des points d'ancrage dans les structures communautaires sont en place dans certains secteurs d'intervention**, comme l'illustre le tableau 3, mais cet ancrage local reste limité en matière de DGV. Les dynamiques communautaires de gouvernance locale restent encore faibles, notamment en termes de capacités à s'organiser pour faire face aux chocs et crises. Dans le contexte national et dans une optique de résilience, ces dynamiques sont pourtant essentielles, compte tenu de la couverture limitée et des faibles capacités de l'administration.

**Tableau 3. Ancrage communautaire et administratif dans les principaux secteurs**

Secteur	Structures communautaires impliquées	Administration concernée (niveau central et décentralisé)
Distribution de vivres	Comité de gestion de l'aide alimentaire (peu opérationnel <sup>144</sup> )	Ministère des affaires humanitaires
Cantines scolaires	Associations de parents d'élèves	Ministère de l'éducation
Nutrition	Relais communautaires	Ministère de la santé et de la population
FFA	Organisations paysannes, groupements	Ministère du développement rural, ACDA
Transferts monétaires	Commerçants locaux	

**195. Des échanges avec le secteur privé ont été développés en lien avec les évolutions stratégiques.** Au niveau logistique, le rôle des transporteurs privés est majeur, car leur flotte a plus de capacités et de flexibilité. S'agissant de l'exécution des projets, le rôle des commerçants s'est accru à mesure que les transferts monétaires se sont développés. Le nombre de commerçants est passé de 106 à 121 entre 2018 et 2021 dans les 11 sous-bureaux du PAM. Ce sont presque exclusivement des hommes, et il y a davantage de grossistes que de détaillants. Les critères de sélection des commerçants comprennent une capacité d'approvisionnement adéquate, un compte bancaire à Bangui et l'enregistrement auprès des autorités concernées. Ces critères limitent la concurrence, et les prix affichés ou pratiqués par les commerçants sont supérieurs aux prix du marché, ce que les commerçants justifient par les délais de paiement du PAM. Un seul acteur, HUSACA, est pour l'instant en charge du négoce de la farine de maïs achetée dans le cadre des accords de P4P. Des accords ont par ailleurs été conclus avec ECOBANK, instaurant une implication du secteur bancaire, limitée à Bangui pour l'instant. Les structures de microcrédit sont trop faibles pour soutenir des approches de transfert d'espèces et d'appui à la production locale.

**196. Le rôle du PAM dans les clusters contribue aux dynamiques générales de coordination** des secteurs clés pour le PSPP, au niveau national et décentralisé, avec des personnes mobilisées à temps plein pour les clusters Sécurité alimentaire et Logistique. L'investissement est moindre s'agissant des clusters Éducation, Protection, voire Solutions durables. Au niveau des clusters de responsabilité du PAM, le cluster ETC reste toutefois relativement limité et sans synergie avec d'autres projets contribuant à renforcer la couverture en télécommunications<sup>145</sup>.

<sup>144</sup> PAM République centrafricaine. 2020. PDM, décembre 2020.

<sup>145</sup> Il s'agit par exemple de l'installation de la radio HF dans les paroisses pour communiquer des messages d'alerte dans certaines zones très enclavées. Elle est aussi utilisée par les acteurs humanitaires pour suivre la situation dans certaines zones rarement atteintes, via un partenariat public-privé avec les fournisseurs de téléphonie pour mettre en place de nouvelles antennes, comme certains bailleurs de fonds l'ont fait dans le nord-est de la République Démocratique du Congo.

#### 2.4.4 Dans quelle mesure le PSPP a-t-il offert une plus grande flexibilité dans des contextes opérationnels dynamiques et quels sont ses effets sur les résultats, en particulier en ce qui concerne l'adaptation et la réponse à la COVID-19 et à d'autres crises et défis?

**Constat clé 36:** Le PSPP a soutenu l'ancrage temporel des interventions, facilitant leur mise en œuvre, mais avec des contraintes de pré-affectation sectorielles importantes, et un dimensionnement ambitieux pour couvrir les évolutions possibles d'un contexte volatile, notamment avec la COVID-19.

197. **Au niveau opérationnel, le PSPP a autorisé une certaine flexibilité découlant des révisions budgétaires.** Celles-ci ont permis d'ajuster la planification pour les activités de façon quasi annuelle, avec des variations significatives entre les années (2 millions de personnes ciblées en 2019 contre 1,1 million en 2020). Cependant, ces révisions budgétaires ne constituent pas un outil efficace de réponse aux crises quand les opérations d'urgence pouvaient être finalisées en 48 heures, selon les personnes rencontrées<sup>146</sup>, mais n'ont pas causé de retard spécifique de réponse dans le contexte de crise prolongée de la République centrafricaine. Les révisions budgétaires se font en effet avec différents niveaux de validation, parfois en consultant les États Membres. Des procédures accélérées ont toutefois été élaborées dès 2018 afin de réduire les délais. Le PSPP permet néanmoins d'éviter la reformulation des documents de programmation, calqués sur les grands axes d'intervention relativement classiques du PAM, et de les ajuster seulement en fonction des besoins. En comparaison, sur la période 2014-2018, le PAM a connu deux opérations d'urgence et trois opérations d'urgence spéciales, d'amplitudes diverses, dont la plus importante s'est déroulée au niveau régional.

198. **Au niveau logistique, cet ancrage a permis une plus grande agilité pour la gestion des stocks** et de la chaîne d'approvisionnement en facilitant les prêts de vivres entre activités, selon l'unité logistique. Auparavant, les prêts devaient être remboursés à la fin de l'année. Désormais, ils peuvent être compensés au bout des cinq années du PSPP. Cela permet de pallier certaines contraintes dues au décalage entre les cycles programmatiques et financiers du PAM et des bailleurs de fonds et à la saisonnalité. Cela pose en revanche des problèmes pour les activités sous-financées pour lesquelles un prêt a été conclu sans obligation de remboursement rapide, comme pour les cantines scolaires dans le cadre de la réponse à la crise de la COVID-19 à Bangui.

199. **Les efforts d'adaptation à la COVID-19 ne sont pas liés spécifiquement à la flexibilité du PSPP.** Ils visaient à éliminer de nouvelles vulnérabilités et à réduire la chaîne d'approvisionnement en soutenant les approches de digitalisation et de transferts monétaires, mais pas les achats locaux. Des efforts d'adaptation ont été entrepris du fait des enjeux liés à la crise de la COVID-19, avec le blocage du corridor de Douala dont dépend la totalité des approvisionnements en vivres, mais hormis cela, les adaptations (transferts d'espèces, partenariat avec ECOBANK, renforcement des transferts monétaires) ne sont pas liées à une flexibilité spécifique du PSPP (voir aussi QE 1.3).

200. **Au plan sectoriel, des rigidités ont été observées en raison de la pré-affectation financière et stratégique du PSPP.** Le PSPP relevait en effet d'approches un peu paradoxales: mettre en place une logique d'intervention intégrée, tout en ayant une division poussée des différentes actions, sans que les dynamiques d'intégration, de séquençage et de transferts entre composantes ne soient clairement anticipées et suivies. Combiné à la pré-affectation des financements, cela oblige à adopter une approche intégrée des différentes composantes et implique un travail en silos. À l'inverse, les modalités de planification précédant le PSPP, les opérations d'urgence par exemple, permettaient une approche 'globale sur un paquet d'interventions, au niveau budgétaire notamment. La distinction par domaine d'action stratégique, crise ou résilience, ne facilite pas la prise en compte du relèvement précoce et la liaison entre réponse aux crises et résilience dans le contexte du pays. Les acteurs rencontrés soulignent les limites liées à l'absence d'activités intermédiaires faisant le lien entre la DGV et la FFA (voir QE 2.4).

201. **Le PSPP en République centrafricaine définit un nombre élevé et croissant d'activités de niveau très variable.** Par rapport à d'autres pays similaires (voir annexe 18), le nombre d'activités (15) est plus important et s'est accru (trois ont été ajoutées au fil des révisions budgétaires). Sur les services communs, dans plusieurs pays, il n'y a que deux activités. Les cantines scolaires n'apparaissent pas toujours comme activité distincte, et les interventions en matière de nutrition sont moins nombreuses. Il n'y a pas toujours

<sup>146</sup> Voir les préfinancements par le PAM des actions CERF sous 24 heures, *Five Years Evaluation of the CERF*, Channel Research 2010.

non plus d'effet direct stratégique ou d'activité spécifique sur l'appui institutionnel. Le nouveau PSP de la RDC comporte ainsi neuf activités<sup>147</sup> et l'ancien PSP du Soudan du Sud, six.<sup>148</sup> Le niveau de formulation et de couverture des activités était en fait très variable en fonction des composantes, avec notamment une activité 1 de DGV qui représente les deux tiers des interventions, et une seule activité pour toutes les actions de résilience, incluant la FFA et le P4P, liée à certaines activités nutrition et cantines scolaires. La formulation des activités nutrition, appui institutionnel et services communs était en revanche particulièrement précise, avec cinq activités sous l'EDS 2, et deux activités d'appui institutionnel avec un financement inférieur à 1 pour cent du budget total. Certaines activités sont répliquées dans les domaines d'action réponse aux crises et résilience pour accéder aux financements (voir QE 1.2). Selon les personnes rencontrées, la multiplication des activités augmente les coûts de transaction, de gestion des ressources et de redevabilité et nuit à la lisibilité de la stratégie.

#### 2.4.5 Quels sont les autres facteurs qui peuvent expliquer la performance du PAM et la mesure dans laquelle il a permis le changement stratégique attendu par le PSPP?

**Constat clé 37:** Autre hypothèse sous-jacente à la logique d'intervention : les contraintes externes – sécurité, infrastructures et événements naturels – ont affecté la régularité de l'accès aux populations vulnérables et le déploiement des activités de résilience. Malgré certains progrès, la faible couverture des réseaux de télécommunications et l'absence de réseau bancaire affecte les opportunités de digitalisation.

202. **Les contraintes d'accès liées à l'insécurité et aux infrastructures ont affecté la fréquence et la qualité de la mise en œuvre des activités** (voir aussi QE 2.2). L'état des routes, notamment pendant la saison des pluies, accroît le temps de déplacement, et les activités, distributions notamment, doivent être réalisées relativement rapidement dans les communautés pour réduire les risques d'attaques. La plupart des routes sont classées rouge, niveau le plus élevé, par rapport à leur état et à la sécurité<sup>149</sup>, requérant donc des mesures sécuritaires spécifiques pour les déplacements. Les risques pour la sécurité sont majeurs (voir contexte sécuritaire) et concernent aussi bien les acteurs humanitaires que les bénéficiaires. Depuis 2017, certains entrepôts et bureaux ont été ciblés plusieurs fois par les groupes armés (notamment à Bambari). La présence d'engins explosifs sur de nombreux axes dans l'ouest du pays est une menace.

203. **La faiblesse du secteur bancaire réduit les possibilités de transferts d'espèces à l'intérieur du pays.** Les banques n'ont pas d'agence hors de Bangui et restent peu utilisées, de même que les agences de microcrédit. Il n'est donc pas possible à ce jour de développer les transferts monétaires. Des opportunités pourraient apparaître au cours de la prochaine phase de programmation, avec des projets d'appui et de réforme du secteur bancaire s'il n'y a pas de crises sécuritaires majeures.

204. **La couverture limitée des réseaux de télécommunications a affecté les opportunités de digitalisation**, en premier lieu pour les populations les plus vulnérables et les zones les plus enclavées. Le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile a atteint 2,6 millions à la fin du mois de septembre 2020, soit près de la moitié de la population, dont 61,2 pour cent d'abonnés actifs (1,62 million, en légère progression)<sup>150</sup> dans 91 localités. Les deux tiers des localités desservies par les services de téléphonie ont cependant la 3G, couvrant 2 816 007 habitants.

**Constat clé 38:** Au niveau national, la mise en œuvre des interventions est fortement affectée par la rotation du personnel, notamment dans les sous-bureaux, peu impliqués dans les prises de décisions. Les appuis du bureau régional restent limités par rapport aux besoins, notamment pour soutenir les réorientations stratégiques souhaitées.

205. **Les ressources humaines ont augmenté, mais le recrutement demeure une contrainte pour la mise en œuvre effective du PSPP.** Une augmentation des effectifs a eu lieu entre 2018 et 2021, passant de 290 à 320 personnes<sup>151</sup>, mais la rotation des personnels internationaux est élevée. Bien que le salaire en

<sup>147</sup> WFP Executive Board. 2020. DR Congo CSP 2021-2024.

<sup>148</sup> WFP Executive Board. 2017. South Sudan ICSP 2018-2020.

<sup>149</sup> Cluster Logistique. 2021. Carte des contraintes d'accès, octobre 2021.

<sup>150</sup> ARCEP. 2020. L'évolution des Indicateurs des marchés de télécommunications en Centrafrique, Tableau de bord du 3<sup>e</sup> trimestre 2020.

<sup>151</sup> Entretien BP.

République centrafricaine soit attractif en raison d'un *danger pay* élevé dans le pays (la grille de salaire est l'une des plus élevées de la région), les conditions de vie et de travail représentent un frein au recrutement. Selon les acteurs rencontrés, les postes dans le domaine RAM sont les plus difficiles à pourvoir. Le bureau du PAM connaît des difficultés de recrutement également pour le personnel national, du fait de la faible offre de formation qualifiante dans le pays et de l'accès limité des femmes à l'enseignement supérieur. En effet, celles-ci ne représentent actuellement que 27 pour cent du personnel (contre un objectif de 30 pour cent imposé par le siège), malgré des efforts de la part du service Ressources Humaines (RH). Ces difficultés sont particulièrement importantes pour les recrutements au niveau des sous-bureaux<sup>152</sup>, où les conditions de vie ne sont pas attractives, encore moins pour les femmes. Les sous-bureaux (notamment de Bambari et Bria) sont en manque de personnel. D'autres agences des Nations Unies accordent des congés de repos et de récupération (RnR) à leur personnel national posté dans les sous-bureaux. L'absence de prise en charge des frais de voyage des personnels nationaux souhaitant rentrer en congé à Bangui met ces derniers en danger (déplacement par la route plutôt que par les vols de l'UNHAS).

**206. Le PSPP a permis plus de flexibilité au niveau des RH et facilite le choix de la modalité contractuelle**, car un poste couvrant tout le PSPP peut être recruté sous un contrat à durée déterminée. La flexibilité a également été atteinte par des efforts de rationalisation, par exemple en privilégiant des contrats de consultants pour certains personnels internationaux, plutôt que des contrats à durée indéterminée qui ont une rotation tous les deux ans.

**207. Les appuis du bureau régional demeurent insuffisants malgré certaines interactions.** Plusieurs missions du bureau régional ont eu lieu, en 2019 notamment, dont une sur le système de suivi-évaluation, incluant l'utilisation de COMET, et deux autres sur la planification communautaire et l'identification d'activités FFA en fonction de différents contextes<sup>153</sup>. Compte tenu des enjeux de planification du PSPP, notamment la multiplication des activités, les problèmes de financement et les limites des ressources humaines, les interactions demeurent en deçà des besoins.

**208. Le développement des bureaux de zone ne s'est pas accompagné d'une décentralisation ni d'une systématisation de la communication.** Le développement du réseau du PAM pose la question de l'intégration et du niveau de décentralisation optimale pour soutenir la performance au niveau des zones. Les procédures de communication et de partage d'information ne sont pas toujours claires, avec dans certains cas un déficit d'information, sur l'évolution de la programmation ou l'envoi de convois logistiques. Les sous-bureaux ont essentiellement un rôle d'exécutant, avec parfois des informations incomplètes.

---

<sup>152</sup> Le PAM compte plus de 150 personnels dans ses sous-bureaux.

<sup>153</sup> PAM R. 2019. Mission d'appui du Bureau Régional de Dakar (RBD) au Bureau de Pays de la République centrafricaine pour les activités de Résilience et Assistance Alimentaire pour la création d'Actifs (3A) / FFA.

# 3. Conclusions et recommandations

## 3.1. CONCLUSIONS

Le PSPP portait le défi de fixer des orientations à moyen/long terme avec des ambitions de renforcement de la résilience et du rôle des institutions, dans un contexte hautement fragile. Cette évolution nécessitait des ajustements des approches et de la structure du bureau de pays, aux capacités encore limitées par rapport aux enjeux et son rôle majeur de réponse aux besoins vitaux d'une part importante de la population centrafricaine. Les hypothèses sur le contexte, les crises sécuritaires et la pandémie, ainsi que les partenariats avec les bailleurs de fonds n'ont pas été suffisamment intégrés pour assurer le déroulement de la logique d'intervention, soulignant les enjeux de planification. Le rôle du PSPP comme outil de pilotage stratégique est ainsi demeuré limité. Les quatre thèmes de recherche permettent de conclure sur le positionnement stratégique par rapport au potentiel du pays, la gestion des contraintes d'accès, de sécurité et logistiques, les enjeux de protection et les effets d'entraînement du PAM.

**Conclusion 1 - POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE, VERS UNE APPROCHE INTÉGRÉE - Le PAM est le principal acteur de la réponse humanitaire en République centrafricaine avec une empreinte et des responsabilités importantes, néanmoins ce premier cadre stratégique reste encore limité en termes d'approche intégrée et transformatrice (QE 1 et 2).**

209. Subvenant aux besoins vitaux de près d'un quart de la population, la contribution du PAM aux plans de développement du pays est majeure et s'est accrue au fil des années, y compris dans les zones urbaines.

210. Le PSPP visait l'intégration des différentes modalités d'intervention du PAM avec la réponse aux crises comme étape transitoire pour soutenir la résilience et le traitement des causes profondes, des sujets pertinents dans ce contexte de crise prolongée et avec un territoire difficilement accessible. Les actions d'urgence perdurent sans modalités de transition vers le relèvement précoce, en lien avec la pré-affectation stratégique.

**Conclusion 2 - POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE SECTORIEL - Le PAM a visé un ajustement au contexte lançant de nouvelles approches plus durables dont le potentiel n'est pas totalement exploité. (Q1)**

211. Le PAM a développé la couverture de la FFA et d'approches intégrées comme l'alimentation scolaire utilisant la production locale (HGSE). Elles restent limitées à certaines zones géographiques, alors qu'une certaine stabilisation – toujours fragile – offre des opportunités d'extension de ces appuis conditionnels qui soutiennent le tissu local. La réponse à la crise a par ailleurs été parfois surestimée, notamment les bénéficiaires ciblés lors de certaines RB, par rapport aux appuis au retour.

212. Les synergies avec les actions de résilience des autres acteurs apparaissent faibles alors qu'un certain nombre d'interventions, d'achats locaux, de cantines scolaires, d'actions de prévention de la malnutrition nécessitant une approche dans la durée restent sous-financés.

**Conclusion 3 - CONTEXTE/NEXUS DÉVELOPPEMENT - Le PAM développe des approches alternatives pour appréhender les enjeux du contexte, avec des liens potentiels pour le développement. (QE 1, 2,3)**

213. Afin d'atteindre les populations, les transferts monétaires et la digitalisation ont été soutenus malgré les faiblesses structurelles du pays. Le PAM appuie donc le tissu économique, potentiellement les agences financières et de télécommunication dans la couverture du pays.

214. Les interventions restent néanmoins largement calquées sur des modèles internationaux n'intégrant pas les spécificités de la République centrafricaine, comme la richesse en ressources naturelles et la biodiversité, et le rôle des produits forestiers dans l'alimentation.

**Conclusion 4 - NEXUS/SÉCURITÉ - L'opérationnalisation du PSPP demeure largement liée aux possibilités d'accès, et la situation sécuritaire volatile souligne la nécessité d'intégrer les enjeux de stabilisation. (QE 2,4)**

215. L'insécurité a conditionné le déroulement du PSPP, limitant les possibilités de retour et de culture et l'accès aux bénéficiaires, y compris en zones urbaines, mais le positionnement dans les dynamiques de conflit

reste peu intégré pour maximiser les résultats et soutenir une bonne gestion des différents risques, sans analyse et approche spécifique.

**Conclusion 5 - CIBLAGE ET COUVERTURE - Compte tenu de la fragilité du pays et du manque de durabilité directe des appuis, le choix d'appuis d'urgence larges rend les effets plus diffus. (QE 1,3)**

216. Les contraintes d'accès et le sous-financement ont limité les résultats d'un ciblage dans l'ensemble large, et avec des intrants réduits. Cette approche affecte la pertinence de certains appuis très irréguliers et peu durables, dans le cas de distribution de vivres en zones rurales notamment, ou pour la nutrition, qui requiert une approche à plus long terme, et dans une certaine mesure pour les cantines scolaires. Compte tenu du niveau de besoin et des données disponibles, la priorisation de zones sur lesquelles concentrer des appuis reste un défi, alors que certaines zones à risque ne bénéficient pas d'activités d'urgence clé (cantines scolaires à Bria).

217. Au niveau des bénéficiaires, la qualité du ciblage, souvent réalisé par d'autres acteurs, et de la répartition des vivres fait face aussi à de nombreux enjeux<sup>154</sup>. Le niveau de vulnérabilité et de dépendance à l'aide alimentaire ainsi que le manque de capacité des partenaires étatiques compliquent aussi l'évolution vers un ciblage par vulnérabilité plus précis, qui permettrait de faire le lien avec un système de protection sociale national embryonnaire. Entre un tiers et la moitié de la population est en effet en situation de vulnérabilité, et les institutions demeurent quasi inexistantes hors de la capitale. La durabilité vient plutôt de certains modes d'intervention, s'appuyant sur le tissu local, que des effets directs des interventions.

**218. Conclusion 6 - EFFICACITÉ ET IMPACT - Un accent sur l'atteinte du nombre de bénéficiaires montre une certaine efficacité, avec peu d'éléments sur les effets combinés à moyen et long terme. (QE 2)**

219. Des synergies existent entre les interventions, et avec les actions d'autres acteurs, mais sont peu structurées et suivies, et les effets d'entraînement ou les effets de levier restent limités, sans assurer le transfert vers une aide conditionnelle et un rôle accru des structures locales ou une contribution à la cohésion sociale. La stratégie d'intervention a aussi varié selon les zones en fonction du contexte, avec toujours une action essentiellement orientée autour des distributions de vivres, limitant les possibilités d'analyse globale et les effets transformateurs. Par rapport aux niveaux de financement, les résultats en termes de bénéficiaires sont satisfaisants pour les différents EDS.

- **EDS 1:** Malgré des volumes distribués en deçà de la planification conduisant à des rations réduites et à des appuis discontinus, le PAM a régulièrement dépassé ses objectifs en termes de populations assistées. Les indicateurs de résultats ont été en majorité atteints, notamment le score de consommation alimentaire (SCA) et la part des dépenses dédiées à l'alimentation. Cela indiquerait une contribution du PAM suffisante dans ses zones d'intervention pour améliorer la sécurité alimentaire moyenne globale des ménages bénéficiaires, même si cette contribution ne peut pas être quantifiée.
- **EDS 2:** Les effets des actions menées par le PAM en matière de nutrition dans le pays sont réduits, et les activités sans lien avec les cantines scolaires. Dans les quelques zones concernées, les cantines scolaires (EDS 1 et 2) soutiennent le rôle des écoles dans le tissu local fragmenté.
- **EDS 3:** La FFA, unique activité de l'EDS 3, a montré son potentiel et est plébiscitée par les bénéficiaires, mais reste conditionnée à la sécurité des zones d'activité.
- **EDS 4:** L'appui aux services étatiques et les composantes de renforcement des capacités, variables entre activités, restent marginaux malgré un intérêt stratégique pour la couverture de l'État dans le pays.
- **EDS 5:** Le PAM assure l'accès humanitaire aux acteurs de la coopération internationale, mais le potentiel d'effets sectoriels de l'EDS 5 reste réduit compte tenu du manque d'opérateurs locaux.

---

<sup>154</sup> Ciblage réalisé par HCR/Interos, appui aux distributions de semences de la FAO, choix des écoles réhabilitées par UNICEF.

**Conclusion 7 - GENRE, PROTECTION, ÉQUITÉ - Le PSPP en République centrafricaine n'a pas réellement impulsé la promotion du genre et de l'équité, malgré certaines avancées modestes, mais peu opérationnalisées. Les analyses des enjeux et les moyens dédiés, restent réduits. (QE 2.2)**

220. Les processus genre et protection ont été renforcés. Il n'y a pas d'unité, ni même de poste, genre/protection/CFM indépendante du programme. La prise en compte reste réduite par rapport à la couverture des opérations et au contexte, notamment les risques pour les femmes et le caractère intercommunautaire de la crise. Les dynamiques de genre et d'équité dans les différentes interventions sont peu analysées. En matière de redevabilité, le numéro vert a des effets réduits par rapport à des groupes de discussion périodiques, qui nécessitent une différenciation par genre et l'exclusion des partenaires coopérants et chefs de blocs/responsables communautaires.

**Conclusion 8 - FINANCEMENT - Les rigidités de la pré-affectation de la programmation et des ressources ne permettent pas de prendre en compte le caractère mixte des contextes de crise prolongée. (QE 1, 4.2)**

221. Le cadre du PSPP comporte un certain nombre de rigidités, dont le classement des activités entre domaines d'action urgence et résilience. Les différentes activités sont en effet affiliées à des EDS et à des domaines d'action spécifique, sans flexibilité sur le plan stratégique. À cela s'ajoutent des rigidités au niveau des financements pré-affectés. L'adaptation se fait essentiellement en ajoutant des activités et les effets indirects entre activités sont donc difficilement pris en compte. En conséquence, les activités sont répliquées un peu artificiellement pour accéder aux financements urgence et résilience et couvrir les zones correspondantes. Les possibilités d'adaptation des approches au contexte sont ainsi réduites, en séquençant le nexus de façon parfois un peu artificielle entre urgence et résilience dans les différents secteurs (nutrition, cantines scolaires notamment). Les niveaux de pré-affectation se superposent entre domaines d'actions, au niveau des activités et des EDS.

222. Les financements, peu diversifiés, sont majoritairement pré-affectés à la réponse aux crises, avec une mobilisation des bailleurs de fonds insuffisante et dépendante de conditionnalités en matière de résilience, achats locaux, cantines scolaires. Le niveau de complexité du PSPP a ainsi augmenté au fil des années, avec des coûts de transaction plus importants pour le bureau de pays pour la gestion des différentes activités.

223. Malgré ces rigidités du cadre offert par le PSPP, le PAM a su s'adapter pour réagir à la crise liée à la pandémie de COVID-19, privilégiant les transferts monétaires en réponse aux perturbations du corridor de Douala, et facilitant le prêt de ressources entre activités.

**Conclusion 9 - RENFORCEMENT DES CAPACITÉS - Les approches en matière de renforcement des capacités restent réduites et peu structurées, notamment au niveau des structures communautaires, au-delà du rôle du secteur privé comme acteur de la mise en œuvre. (QE 2, 4.3)**

224. L'objectif de renforcement des capacités des acteurs publics a connu une planification réduite, des approches inégales en fonction des thématiques, sans toujours d'articulation claire avec les enjeux opérationnels. Les institutions restent particulièrement faibles, voire inexistantes sur une part majoritaire du territoire et particulièrement fragiles face aux crises. Ainsi, les perspectives de transfert de compétences restent restreintes. Compte tenu de la géographie du pays et d'une démographie clairsemée, le maillage et le contrôle effectif du territoire restent très aléatoires, soulignant l'intérêt des dynamiques de résilience par la base et de partenariats à double ancrage, étatique et communautaire.

225. Les approches intégrées orientées vers la résilience, associant appui à la production locale, achat auprès des OP, scolarisation et nutrition, ont montré leur intérêt en soutenant la consolidation du tissu socio-économique local. Néanmoins, l'arbitrage entre efficacité, redevabilité et efficacité avec des financements limités restreint la possibilité d'achats locaux et donc la résilience: le PAM priorise les vendeurs les moins disant par souci d'efficacité, plutôt que de privilégier les vendeurs locaux pour soutenir le renforcement du tissu productif local. La nécessité de mise à l'échelle du renforcement de ces structures paysannes à travers un engagement fort du Gouvernement et des autres acteurs des systèmes alimentaires reste fondamentale.

**Conclusion 10 - PARTENARIATS - Acteur central de l'aide humanitaire en matière logistique dans différentes zones, auprès de différents publics et dans différents secteurs d'intervention, le PAM a un potentiel d'effet d'entraînement stratégique et programmatique qui pourrait être mieux exploité par des synergies avec les autres acteurs. (QE 4)**

226. Le PAM touche différents publics cibles, secteurs d'intervention et autres agences des Nations Unies, avec des actions en synergies, plus ou moins formalisées. Ce sont des opportunités pour soutenir le rôle de relais stratégique et programmatique envers les autres acteurs des réponses tout au long du nexus, en favorisant les approches conjointes de façon transversale dans les différents niveaux d'action et la complémentarité des actions.

**Conclusion 11 - SUIVI-ÉVALUATION - Le suivi-évaluation ne permet pas complètement un pilotage effectif de la stratégie, notamment des effets transsectoriels et transformateurs. (QE 2, 4)**

227. Le système de suivi-évaluation s'est renforcé tout au long du PSPP, mais les données ne sont pas toujours cohérentes et complètes pour suivre les effets et sont insuffisamment utilisées pour améliorer les approches et les activités.

**Conclusion 12 - PROCESSUS INTERNES, RH - Le déroulement du PSPP reste contraint par les processus financiers internes du PAM, ainsi que le déploiement et la fidélisation des RH qui limitent la capitalisation et le suivi des différentes entités déployées. (QE 4)**

228. Les procédures financières sont source de retards compromettant le déroulement de la logique du PSPP (achats locaux, implication des commerçants, continuité des FLA). La digitalisation et la mise en place de SCOPE offre une perspective pour sécuriser les transactions tout en limitant les coûts et le temps nécessaires pour la mise en œuvre et le suivi des transferts monétaires à moyen terme, dont les coûts de transaction (notamment le recomptage des coupons et les retards de paiement aux commerçants affectant leur engagement).

229. Les conditions de vie difficiles affectent la fidélisation des RH, et le développement des bureaux de zones n'est pas encore pleinement intégré dans les modalités opérationnelles du bureau de pays en termes de processus de communication, partage de responsabilités et suivi des partenariats.

### 3.2. RECOMMANDATIONS

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1: Réduire le nombre – mais non la portée – des activités prévues dans le futur plan stratégique de pays et plaider davantage en faveur d’un cadre stratégique plus souple, qui permette de procéder à des adaptations en fonction du contexte et de suivre des approches axées sur la transition.</b></p> <p><b>1.4 Envisager de donner un caractère transversal à certaines activités relevant d’au moins deux effets directs stratégiques et domaines d’action</b>, tout en évitant une catégorisation trop stricte et en définissant un cadre propice au transfert des financements entre activités dans le contexte de la crise prolongée actuelle.</p> <p><b>1.5 Réduire le nombre d’activités afin de permettre une utilisation plus souple des fonds:</b> il pourrait s’agir par exemple de généraliser le renforcement des capacités aux niveaux national et local; de conserver deux activités d’appui aux services communs – les services logistiques et le Service aérien d’aide humanitaire des Nations Unies; d’associer l’alimentation scolaire d’urgence aux distributions générales, et l’alimentation scolaire utilisant la production locale aux activités d’assistance alimentaire pour la création d’actifs; et de réduire le nombre d’activités liées à la nutrition.</p> <p><b>1.6 Promouvoir des approches intersectorielles intégrées</b> pour l’alimentation scolaire utilisant la production locale, l’initiative Achats au service du progrès, la création d’actifs et les achats locaux, en associant plusieurs activités en vue d’obtenir un résultat commun.</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Bureau régional, Siège, donateurs	Février 2023

<p><b>Recommandation 2: Repositionner en amont les interventions face aux crises pour les axer sur la prévention et le développement de mécanismes de résilience en privilégiant un ciblage plus précis qui améliore l'impact et la durabilité.</b></p> <p><b>2.1 Accroître les investissements consacrés à l'assistance assortie de conditions</b>, notamment en étendant les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs afin de cibler de nouvelles zones géographiques (dont les zones rurales et périurbaines stabilisées), les personnes déplacées de longue date (en vue de faciliter leur transition vers un retour et le renforcement de leur résilience) ainsi que les rapatriés.</p> <p><b>2.2 Renforcer les achats locaux (dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès) et l'accès des producteurs aux marchés</b> afin de stimuler la capacité de production (en privilégiant les effets sur les bénéficiaires plutôt que l'efficacité) et de renforcer le lien entre l'alimentation scolaire utilisant la production locale et les activités axées sur la résilience.</p> <p><b>2.3 Recourir davantage aux transferts de type monétaire dans le cadre des activités axées sur la résilience</b>, le cas échéant.</p> <p><b>2.4 Investir dans des approches visant à prévenir la malnutrition chronique</b> et contribuer à l'examen ainsi qu'à l'approbation d'un <b>protocole simplifié de prise en charge de la malnutrition aiguë</b>, tout en limitant les activités liées à la nutrition à des zones géographiques plus restreintes et en élargissant la portée des activités dans ces zones.</p> <p><b>2.5 Promouvoir la prise en compte de facteurs propres au contexte dans le cadre de la crise prolongée</b>, notamment l'intégration des produits forestiers dans l'analyse des crises alimentaires et, si possible, dans les réponses qui y sont apportées, et la prise en compte des problèmes touchant la sécurité alimentaire et la protection qui sont liés aux ressources naturelles et associés aux mouvements de population ainsi qu'à la baisse de la production agricole, tels que ceux découlant de l'exploitation minière.</p> <p><b>2.6 Ajuster le ciblage géographique des interventions potentiellement efficaces</b>, en tenant dûment compte de la difficulté qu'il y a à garantir un accès fréquent et régulier à certains sites. Renforcer le suivi des</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Partenaires coopérants, donateurs	Octobre 2022
---	-------------	-------	----------------	-----------------------------------	--------------

<p>approches de ciblage au niveau des personnes comme des ménages, ainsi que la cohérence et la coordination des listes de bénéficiaires, et actualiser ces listes plus souvent.</p>					
--	--	--	--	--	--

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 3: Promouvoir une révision des procédures internes en vue de s’attaquer aux problèmes rencontrés dans le cadre des plans stratégiques de pays en cours et à venir.</b></p> <p><b>A. Renforcer le suivi et l’évaluation des interventions afin d’améliorer leur qualité et, à long terme, de faciliter l’action de sensibilisation auprès des donateurs en présentant des données factuelles sur les effets de ces interventions et en étoffant la partie descriptive du plan stratégique de pays provisoire.</b></p> <p><b>3.A.1 Renforcer le suivi et l’évaluation des activités afin de mesurer leur capacité à générer des transformations,</b> en recourant à des approches multisectorielles intégrées, en se concentrant, le cas échéant, sur des indicateurs clés et en incluant des indicateurs propres au pays, l’objectif étant de mettre en évidence les effets obtenus et de fournir des analyses qualitatives. Renforcer le suivi et l’évaluation des activités axées sur la résilience dont le financement est insuffisant afin de démontrer leur efficacité et d’apporter des éléments permettant de mener une action de sensibilisation fondée sur les résultats. Favoriser les synergies avec les systèmes de suivi et d’évaluation des partenaires et la collecte conjointe de données dans les zones reculées grâce à une participation accrue au groupe de suivi et d’évaluation du Plan-cadre des Nations Unies pour l’aide au développement.</p> <p><b>3.A.2 Renforcer les mécanismes visant à garantir la fiabilité des données essentielles et des indicateurs propres au contexte,</b> notamment en améliorant les méthodes de recoupement et les autres mécanismes de vérification, y compris grâce au renforcement des capacités, si nécessaire.</p> <p><b>3.A.3 Utiliser les données issues du suivi et de l’évaluation pour guider la stratégie et l’élaboration des programmes,</b> y compris l’ajustement des interventions au moyen d’examen à intervalles réguliers.</p> <p><b>B. Ressources humaines</b></p>	Opérationnel	Élevé	Bureau de pays	Bureau régional, Siège, donateurs, autres entités des Nations Unies	Octobre 2022

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>3.B.1. Fidéliser davantage le personnel international</b>, notamment en réévaluant le recours aux consultants (procédures, avantages spécifiques allant croissant avec l'expérience acquise dans le pays), et renforcer les moyens de tirer profit de l'expérience, y compris avec l'appui du bureau régional.</p>					
<p><b>Recommandation 4: Maintenir l'effet d'entraînement en matière de couverture géographique et de couverture des programmes en renforçant les actions conjointes et les partenariats dans les différents secteurs d'intervention.</b></p> <p><b>4.6. Continuer à appuyer la conception de cadres stratégiques nationaux</b> axés sur le renforcement de la protection sociale, de la sécurité alimentaire et de l'alimentation scolaire.</p> <p><b>4.7. Soutenir le renforcement des capacités dans une optique opérationnelle</b>, compte tenu des priorités sectorielles des services publics et du processus de décentralisation, en assurant la participation des communautés et en intégrant les interventions dans les structures locales (services publics décentralisés et organisations communautaires), en consolidant les structures communautaires liées aux différents secteurs et en définissant mieux les accords de partenariat sur le terrain.</p> <p><b>4.8. Promouvoir les synergies avec les interventions complémentaires menées par d'autres organisations</b>, telles que les activités liées à la résilience (en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme des Nations Unies pour le</p>	Stratégique	Moyen	Bureau de pays	Autres entités des Nations Unies, services publics, partenaires coopérants	Décembre 2022

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p>développement), l'appui complémentaire et les interventions axées sur la protection pendant les distributions (conjointement avec le Fonds des Nations Unies pour la population, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et les organisations non gouvernementales spécialisées), l'appui logistique dans le cadre d'actions interdépendantes (en coopération avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance en ce qui concerne l'alimentation scolaire et la prévention et le traitement de la malnutrition aiguë modérée, et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et le suivi des distributions de semences dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès), ainsi qu'une plus grande participation aux modules d'action groupée chargés des solutions durables et de la protection.</p> <p><b>4.9. Mettre à profit et renforcer la capacité des acteurs du secteur privé dans le cadre des partenariats</b>, notamment les producteurs associés à l'initiative Achats au service du progrès et les prestataires de services financiers à Bangui et en dehors de la capitale, tout en les aidant à établir des liens avec les commerçants locaux, en particulier ceux participant au programme de bons.</p> <p><b>4.10. Contribuer à l'efficacité des interventions en intensifiant les négociations avec les détaillants</b> en vue d'aligner la valeur des bons sur les prix du marché, et en <b>améliorant la gestion des contrats avec les partenaires coopérants</b> de manière à réduire les délais et à respecter les termes des accords de partenariat sur le terrain.</p>					

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 5: Mieux prendre en compte dans les programmes les considérations liées à la problématique femmes-hommes et à la protection.</b></p> <p><b>5.4. Renforcer les effectifs chargés de la problématique femmes-hommes et des questions liées à la protection</b> en nommant un responsable de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'obligation de rendre compte qui gèrera le mécanisme de réclamation et de remontée de l'information et travaillera en toute autonomie.</p> <p><b>5.5. Mieux prendre en compte dans les programmes les considérations relatives à la protection</b>, en tenant compte de la problématique femmes-hommes et des risques de violence domestique, et en menant des actions de sensibilisation à l'intention des hommes ainsi que des actions de sensibilisation au vol et au pillage.</p> <p><b>5.6. S'acquitter des obligations en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées</b>, notamment en veillant à la mise en place de comités représentatifs chargés d'examiner les réclamations et en organisant des échanges réguliers avec les communautés à la faveur de groupes de discussion chargés d'assurer un suivi.</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Partenaires coopérants, partenaires gouvernementaux	Juillet 2022

Recommandation	Type de recommandation	Degré de priorité	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 6: Dans le cadre de l’approche axée sur l’articulation entre l’action humanitaire, le développement et la paix, veiller à ce que soient prises en considération les dynamiques de conflit et de stabilisation.</b></p> <p><b>6.4. Garantir la prise en compte des analyses des conflits lors de la formulation de la stratégie du plan stratégique de pays,</b> compte tenu des discussions entre les différents acteurs et organismes nationaux au niveau des programmes ainsi que des approches favorisant des solutions durables.</p> <p><b>6.5. Recenser les synergies potentielles lors de la hiérarchisation des priorités et de la conception des approches,</b> en se fondant sur l’analyse des besoins et des priorités, y compris les synergies avec les programmes de réduction de la violence communautaire, de désarmement, de démobilisation et de réintégration et en tenant compte des zones géographiques et des groupes de bénéficiaires clés, <b>et lors de la mise en œuvre,</b> en s’adaptant au contexte local et en envisageant des activités complémentaires spécifiques en cas de conflit intercommunautaire et de présence de combattants démobilisés ou de groupes armés fortement liés à la communauté.</p> <p><b>6.6. Mettre en place les moyens qui permettront de suivre les effets des interventions du PAM sur la dynamique des conflits,</b> grâce à un système de gestion des risques renforcé permettant de suivre les sources de financement des groupes armés découlant d’actions humanitaires et du transport de marchandises.</p>	Stratégique	Élevé	Bureau de pays	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, partenaires coopérants, bureau régional, Siège, donateurs	Juillet 2022

# Annexes

## ANNEXE 1. RÉSUMÉ DES TERMES DE RÉFÉRENCE

République centrafricaine: Évaluation du plan stratégique de pays provisoire du PAM (2018-2022)

### Résumé des termes de référence

*Les évaluations des plans stratégiques de pays (EPSP) englobent l'intégralité des activités du PAM pendant une période donnée. Leur objectif est double : 1) fournir des éléments d'évaluation et des enseignements sur la performance du PAM pour les décisions stratégiques au niveau des pays, en particulier pour l'élaboration du prochain plan stratégique de pays ; et 2) rendre compte des résultats aux parties prenantes du PAM.*

### Objet et priorités de l'évaluation

Le plan stratégique de pays provisoire (PSPP) du PAM en République centrafricaine (2018-2022) s'articule autour de cinq résultats stratégiques axés sur l'accès à la nourriture, la nutrition, les petits agriculteurs, le renforcement des capacités en matière de protection sociale et les partenariats. Dans le cadre du PSPP, le PAM prévoyait de passer progressivement de la mise en œuvre directe des interventions à la cession au Gouvernement de certaines responsabilités dans la gestion des programmes alimentaires, en particulier dans les domaines de l'alimentation scolaire à l'aide de produits locaux et de l'assistance alimentaire contre biens communautaires.

Le budget total du PSPP en République centrafricaine approuvé par le Conseil d'administration du PAM en novembre 2017 était de 228,8 millions de USD pour un total de 1,29 million de bénéficiaires sur trois ans (2018-2020). La dernière révision budgétaire, approuvée en septembre 2020, a prolongé la durée des opérations de deux années supplémentaires (2021-2022), porté le budget total à environ 926 millions de USD et le nombre prévu de bénéficiaires à 1,17 million.

L'évaluation se focalise sur les contributions du PAM aux résultats stratégiques énoncés dans le PSPP, l'établissement de liens de cause à effet plausibles entre les produits des activités du PAM, le processus de mise en œuvre, l'environnement opérationnel et les changements observés au niveau des résultats, en tenant compte aussi des effets inattendus. Elle mettra également l'accent sur le respect des principes humanitaires, l'égalité des genres, la protection et la responsabilité envers les populations touchées.

L'évaluation respectera les normes et standards du Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG) et les critères d'évaluation du Comité de l'Assistance au Développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE/CAD), à savoir : pertinence, efficacité, durabilité, cohérence ainsi que connectivité et couverture.

### Objectifs et utilisateurs de l'évaluation

Les évaluations du PAM servent le double objectif de rendre compte de l'action menée et d'en tirer des enseignements. L'évaluation cherchera à solliciter le point de vue d'un large éventail de parties prenantes internes et externes, à être utile aux différents acteurs concernés et à fournir des enseignements à l'échelle nationale, régionale et institutionnelle. Les principaux utilisateurs des constats et des recommandations issus de la présente évaluation seront le bureau de pays du PAM et ses partenaires. Cette évaluation permettra d'éclairer la conception du nouveau plan stratégique de pays. Le rapport d'évaluation sera présenté à la session du Conseil d'administration en novembre 2022.

### Questions d'évaluation clés

L'évaluation abordera les quatre questions clés suivantes :

**QUESTION 1. Dans quelle mesure la position stratégique, le rôle et la contribution spécifique du PAM sont-ils fondés sur les priorités du pays et les besoins des populations ainsi que sur les atouts du PAM ?**

L'évaluation cherchera à déterminer dans quelle mesure le PSPP est pertinent pour les politiques, plans, stratégies et objectifs nationaux, notamment la réalisation des objectifs nationaux de développement

durable. Elle évaluera en outre dans quelle mesure le PSPP répond aux besoins des personnes les plus vulnérables du pays pour garantir que personne ne soit laissé pour compte ; si le positionnement stratégique du PAM est resté pertinent tout au long de la mise en œuvre du PSPP à la lumière de l'évolution du contexte, des capacités et des besoins nationaux, en particulier en réponse à la pandémie de COVID-19 ; et dans quelle mesure le PSPP est cohérent et aligné sur le cadre de coopération plus large des Nations Unies et comprend des partenariats stratégiques appropriés fondés sur l'avantage comparatif du PAM dans le pays.

### **QUESTION 2. Quelles sont l'étendue et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux résultats stratégiques du PSPP de la République centrafricaine ?**

L'évaluation examinera dans quelle mesure le PAM a réalisé les produits escomptés et contribué aux résultats stratégiques escomptés du PSPP, y compris la réalisation des objectifs transversaux (principes humanitaires, protection, responsabilité envers les populations touchées, égalité des genres et autres questions d'équité). Elle appréciera également dans quelle mesure les réalisations du PSPP sont susceptibles d'être pérennes ; et si le PSPP a facilité l'établissement de liens plus stratégiques entre l'aide humanitaire, le développement et, le cas échéant, l'action en faveur de la paix.

### **QUESTION 3. Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources de manière efficace pour contribuer aux extrants et résultats stratégiques du PSPP ?**

L'évaluation déterminera si les produits ont été réalisés dans les délais prévus; la couverture et le ciblage des interventions ont été appropriés ; la fourniture de l'assistance a été rentable ; et si des mesures alternatives plus rentables ont été envisagées.

### **QUESTION 4. Quels sont les facteurs qui expliquent la performance du PAM et dans quelle mesure il a opéré le changement stratégique attendu par le PSPP ?**

L'évaluation cherchera à déterminer dans quelle mesure le PAM a analysé et utilisé les données existantes sur les défis liés à la faim, les problèmes de sécurité et de nutrition dans le pays pour développer le PSPP. Elle appréciera également dans quelle mesure le PSPP a conduit à : une mobilisation des ressources adéquates, prévisibles et flexibles ; au développement de partenariats appropriés et d'une collaboration avec d'autres acteurs ; une plus grande flexibilité dans des contextes opérationnels dynamiques, en particulier en ce qui concerne l'adaptation et la réponse au COVID-19 et à d'autres crises et défis inattendus ; et comment ces facteurs affectent les résultats. Enfin, l'évaluation cherchera à identifier tout autre facteur organisationnel et contextuel ayant influé sur la performance du PAM et le changement stratégique escompté par le PSPP.

### **Portée, méthodologie et questions éthiques**

L'unité d'analyse est le PSPP, approuvé par le Conseil d'administration du PAM en novembre 2017, ainsi que toute révision budgétaire approuvée ultérieurement. L'évaluation couvre toutes les activités du PAM (y compris les résultats transversaux) à partir de 2017. Les activités antérieures au PSPP sont incluses (2017), pour mieux évaluer dans quelle mesure les changements stratégiques envisagés avec l'introduction du PSPP ont eu lieu.

L'évaluation adoptera une approche méthodologique mixte se reposant sur des sources de données primaires et secondaires, y compris une revue documentaire, des entretiens avec des informateurs clés, des enquêtes et des groupes de discussion. Une triangulation systématique des données obtenues de sources multiples et par différentes méthodes sera effectuée pour valider les résultats et éviter les biais dans le jugement évaluatif.

À la suite des développements récents liés à la pandémie de COVID-19, la phase de démarrage sera menée à distance. En fonction de la façon dont les contextes national et global évoluent, la phase de collecte de données sera menée à travers un travail de terrain conduit entièrement ou partiellement dans le pays. Selon l'évolution de la situation, l'atelier d'apprentissage final se tiendra à distance ou dans le pays.

L'évaluation est conforme aux directives éthiques du PAM et de l'UNEG 2020. Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, de veiller au consentement éclairé, de protéger la vie privée, la confidentialité et l'anonymat des participants, d'assurer la sensibilité culturelle, de respecter l'autonomie des participants, de garantir un engagement équitable des participants (y compris des femmes et des groupes socialement exclus) et de veiller à ce que l'évaluation ne porte pas préjudice aux participants ou à leurs communautés.

## Rôles et responsabilités

**ÉQUIPE D'ÉVALUATION** L'évaluation sera menée par une équipe de consultants indépendants possédant un mélange d'expertises pertinentes liées au PSPP en République centrafricaine (c'est-à-dire : l'aide humanitaire, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, les programmes scolaires, les interventions spécifiques à la nutrition, le soutien aux petits exploitants agricoles, le renforcement des capacités institutionnelles, l'égalité des sexes, la protection humanitaire et la responsabilité envers les populations affectées).

**RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION de l'OEV** : L'évaluation sera gérée par Filippo Pompili, chargé d'évaluation au bureau d'évaluation du PAM. Il sera le principal interlocuteur entre l'équipe d'évaluation, représentée par le chef d'équipe, et les homologues du PAM, afin de garantir un processus de mise en œuvre harmonieux et le respect des normes de qualité de l'OEV pour le processus et le contenu. L'assurance qualité de deuxième niveau sera fournie par Michael Carbon, chargé principal d'évaluation.

**Un Groupe de référence interne** d'un échantillon représentatif des parties prenantes du PAM issues des secteurs d'activité concernés à différents niveaux du PAM sera consulté tout au long du processus d'évaluation pour examiner et fournir des commentaires sur les extraits d'évaluation.

La directrice adjointe de l'évaluation approuvera les versions finales de tous les produits de cette évaluation.

**PARTIES PRENANTES** On attend des parties prenantes internes du PAM aux niveaux national, régional et du siège qu'elles collaborent durant toute l'évaluation pour garantir l'utilité et la transparence du processus. Les parties prenantes externes, telles que les bénéficiaires, le Gouvernement, les donateurs, les partenaires d'exécution et d'autres agences des Nations Unies seront consultées au cours du processus d'évaluation.

**Communication** Un groupe de référence interne composé de membres clés du personnel du PAM du bureau de pays de la République centrafricaine, le bureau régional et le siège jouent un rôle consultatif et examineront et fourniront des commentaires sur les extraits d'évaluation.

**Les conclusions** préliminaires seront partagées avec les parties prenantes du PAM au bureau de pays, au bureau régional et au siège lors d'une séance de compte rendu à la fin de la phase de collecte de données. Un compte rendu plus approfondi sera organisé en juillet 2021 pour informer le nouveau processus de conception de PSP. Un atelier d'apprentissage par pays se tiendra en octobre 2021 pour garantir un processus d'évaluation transparent et promouvoir l'appropriation des résultats et recommandations préliminaires par les parties prenantes dans le pays.

Les conclusions de l'évaluation seront activement diffusées et le rapport final d'évaluation sera accessible au public sur le site Web du PAM.

## Calendrier et jalons clés

Phase de mise en route : mars-mai 2021

Collecte de données : juin-juillet 2021

Compte rendu à distance : juillet 2021

Rapports : août 2021-février 2022

Atelier d'apprentissage : octobre 2021

Conseil d'administration : novembre 2022

## ANNEXE 2. CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Étapes	Action par	Dates provisoires (TDR)	Dates convenues (19/05)
<b>Phase 2 - Cadrage</b>			
Préparation de l'équipe, revue de la littérature avant le briefing du siège	EE	1 <sup>er</sup> -13 mars 2021	26-31 mars 2021
Briefings de démarrage (enregistrés) par le siège	EM/EE	13-24 mars 2021	1 <sup>er</sup> -15 avril 2021
Briefings de démarrage BP et bureau régional/session sur la théorie du changement	EM/EE	25 mars- 13 avril 2021	5 avril - 5 mai 2021
<b>Soumission du rapport de démarrage version 0 (après QA) à l'OEV</b>	IRAM	26 avril 2021	<b>27 mai 2021</b>
Assurance qualité et retours sur le rapport par l'OEV	EM/QA2	3 mai 2021	28 mai - 11 juin 2021
<b>Soumission du rapport de démarrage V1</b>	IRAM	10 mai 2021	<b>16 juin 2021</b>
Revue du rapport de démarrage et soumission au DDoE pour autorisation	EM/QA2/DDoE	17 mai 2021	21-25 juin 2021
Soumission du rapport de démarrage au BP	BP	S.o.	2-16 juillet 2021
<b>Soumission du rapport final incluant les commentaires du BP</b>	IRAM	S.o.	<b>23 juillet 2021</b>
Revue finale et autorisation par QA2	EM/QA2	24 mai 2021	26-30 juillet 2021
Circulation du rapport de démarrage	EM		2 août 2021
<b>Phase 3 - Collecte de données, dont visite de terrain</b>			
<b>Collecte de données (pays et à distance)</b>	EE/BP	21 juin -13 juillet 2021	<b>17 août-7 sept. 2021</b> Et 22-26 sept. si option 2
Débriefing de fin de mission	EE/BP	13 juillet 2021	7 sept. 2021 Sauf si option 2
Présentation des résultats préliminaires	EE/BP/GIR	31 juillet 2021	20 septembre 2021 27 septembre si Option 2
<b>Phase 4 - Rédaction du rapport Collecte de données, dont visite de terrain</b>			

<b>Soumission du projet de rapport d'évaluation après assurance qualité de l'IRAM</b>	<b>IRAM</b>	<b>30 août 2021</b>	<b>18 octobre 2021</b>
Commentaires de l'OEV sur la qualité envoyés à l'EE	EM	15 sept. 2021	29 octobre 2021
<b>Soumission du projet de rapport d'évaluation révisé à l'OEV</b>	<b>IRAM</b>	<b>22 sept. 2021</b>	<b>5 novembre 2021</b>
Vérification qualité de l'OEV	EM	22-29 sept. 2021	5-12 novembre 2021
Validation avant circulation au GIR	DDoE	30 sept. – 7 oct. 2021	13-25 novembre 2021
Partage du rapport d'évaluation avec le BP et le GIR	EM/BP/GIR	8 oct. 2021	25 novembre 2021
<b>Atelier d'apprentissage (dans le pays ou à distance)</b>	<b>BP/EE/BR/EM</b>	<b>mi/fin oct. 2021</b>	<b>9-10 décembre 2021 (tbc)</b>
Commentaires consolidés du PAM partagés avec l'EE	EM	3 nov. 2021	10 janvier 2022
<b>Soumission du projet de rapport révisé à l'OEV</b>	<b>IRAM</b>	<b>17 nov. 2021</b>	<b>24 janvier 2022</b>
Révision D2	EM	17-23 nov. 2021	25-31 janvier 2022
<b>Soumission du rapport final de rapport d'évaluation à l'OEV</b>	<b>IRAM</b>	<b>30 novembre 2021</b>	<b>7 février 2022</b>
Révision D3	EM	1 <sup>er</sup> -7 déc. 2021	8-14 février 2022
<b>Approbation finale par la DDoE</b>	<b>EM/QA2/DDoE</b>	<b>8 décembre 2021</b>	<b>15-25 février 2022</b>
Projet de Résumé du rapport d'évaluation	EM	14-31 janvier 2022	mars 2022
Validation du résumé du rapport d'évaluation	IRAM		31 mars 2022
Approbation du résumé du rapport d'évaluation	DDoE	1 <sup>er</sup> février 2022	15 avril 2022
L'OEV fait circuler le rapport au management exécutif du PAM pour information après validation de la DDoE	DDoE	15 février 2022	20 avril 2022

## ANNEXE 3. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation était basée sur une méthodologie mixte, avec collecte de données primaires et secondaires, qualitatives et quantitatives.

### Méthodes de collecte de données

**Revue documentaire:** Lors de la phase préparatoire, puis lors de la phase de collecte de données, l'équipe a analysé la documentation du PAM, de ses partenaires, des partenaires étatiques ainsi que des acteurs externes pertinents œuvrant pour la réponse humanitaire en République centrafricaine et dans des contextes similaires. La base documentaire fournie par l'OEV, ainsi que la documentation disponible en source ouverte sont les principaux documents consultés lors de la phase préparatoire. Les documents fournis par le BP ont été analysés lors de la phase suivante. L'échantillonnage intègre tous les documents stratégiques concernant le PAM sur la période, tous les documents transmis sur une base annuelle, les évaluations réalisées qui concernent les interventions du PAM. Les documents transmis et mis à jour sur une base hebdomadaire et mensuelle seront échantillonnés en fonction des dynamiques spécifiques des sujets qu'ils concernent sur la période et dans les différentes zones.

L'équipe a réalisé **des entretiens semi-directifs** sur la base du guide d'entretien figurant ci-dessous en annexe 5. Ces entretiens ciblent différentes catégories d'acteurs:

- le BP et les bureaux de zone/sous-bureaux, ainsi que les bureaux locaux non visités via des entretiens téléphoniques. L'équipe cible les responsables des différentes unités, incluant les unités support d'administration/finances, ressources humaines et suivi-évaluation, les responsables d'activités, de suivi-évaluation et des clusters;
- les partenaires coopérants, incluant ONG internationales et nationales;
- les bailleurs de fonds du PAM sur la période à Bangui;
- les autres acteurs internationaux (ECHO, Banque mondiale) et bailleurs de fonds présents à Bangui qui ne financent pas le PAM;
- les services étatiques concernés au niveau national et décentralisé;
- les acteurs locaux en fonction des spécificités des groupes;
- les responsables communautaires et religieux des groupes clés.

Sur la base d'une courte liste de questions clés, l'équipe a réalisé des groupes de discussion auprès des catégories d'acteurs rencontrés, divisés en groupe de huit à treize personnes, afin de favoriser les échanges collaboratifs.

La répartition des acteurs consultés est la suivante:

**Tableau 4. Répartition des acteurs rencontrés par organisation et par genre**

	Hommes	Femmes	Total
Bureau de pays du PAM	13	13	26
Bureau local du PAM	22	7	29
Représentants bénéficiaires	13	2	15
Autorités locales	21	2	23
Autorités nationales	7	1	8
Nations Unies	21	8	29
Partenaire international	29	4	33
ONG internationale	8	0	8
Secteur privé	7	3	10

Siège	3	4	7
Bureau régional	5	3	8
Partenaire national	4	2	6
Bailleurs de fonds	3	1	4
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>50</b>	<b>206</b>

**Tableau 5. Répartition des groupes de discussion avec les bénéficiaires par localité et par genre**

	Hommes	Femmes	Mixte	Total
Bambari	6	6	1	13
Paoua	2	2	3	7
Kaga Bandoro	1	1	1	3
Bangui	0	3	7	10
Bria	5	5	0	10
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>43</b>

**Enquête de perception:** Avant la collecte de données sur le terrain, une enquête en ligne a été diffusée auprès des acteurs de l'aide au développement sur l'ensemble du pays. Elle associe des questions quantitatives et qualitatives afin de permettre et de maximiser la collecte de données sur les résultats et la performance des interventions. Cette enquête a été diffusée auprès du PAM, des partenaires de mise en œuvre et des partenaires étatiques, ainsi que des bailleurs de fonds, des membres des clusters et d'autres acteurs de l'aide.

**Observation directe:** L'équipe a assisté au déroulement de certaines activités, afin de regarder les modalités de mise en œuvre des différentes interventions, et les interactions avec les partenaires coopérants, les services étatiques et les populations affectées.

### Analyse des données

L'analyse des données s'est faite sur la base des critères d'évaluation définis dans la phase de démarrage ainsi que des thèmes d'apprentissage suivants:

**Le positionnement stratégique du PAM, au niveau du nexus, de la couverture géographique et du champ d'objectifs et d'activités, dans le contexte de crise prolongée et volatile de la République centrafricaine.** Cela couvre la transition et les arbitrages entre réponse d'urgence (incluant le traitement de la malnutrition sous l'angle urgence ou résilience) ainsi que l'intégration du relèvement précoce et de la résilience dans les différents types d'activités du PAM, notamment via des objectifs directs et transversaux de renforcement des capacités, la contribution du PAM à la stabilisation et à la cohésion sociale, la transition de l'aide d'urgence à la résilience et la durabilité environnementale, ainsi que les approches pour soutenir l'inclusion financière<sup>155</sup> compte tenu du contexte de circulation monétaire limitée dans certaines zones et de la faible couverture du réseau bancaire.

*Ce thème est traité dans les questions d'évaluation 1 et 2.4*

**Les enjeux liés aux contraintes d'accès aux différentes zones, compte tenu de l'insécurité, des infrastructures limitées (routes/ponts), des contraintes climatiques et des catastrophes naturelles.** Cela rejoint les enjeux liés au contexte de fragilité et de crise prolongée, d'instabilité politique, de faiblesse de l'administration publique et des infrastructures routières. L'administration demeure particulièrement faible avec une empreinte limitée hors de Bangui et de faibles capacités opérationnelles. De façon en partie structurelle, le territoire est largement sous l'emprise de groupes armés, en perpétuelle mutation en fonction de l'économie politique. Les modes d'accès sont ainsi dépendants des dynamiques sécuritaires. En outre, certaines zones sont aussi enclavées et demeurent inaccessibles durant la saison des pluies en l'absence d'infrastructures adaptées. La fermeture du corridor de Douala, en lien avec la crise de la COVID-19, a aussi bloqué l'approvisionnement du pays, et de nouvelles voies ont été testées via le Congo,

<sup>155</sup> Accès aux services financiers.

l'Ouganda et le Soudan. La fermeture de la route nationale 1 début 2021, quand la CPC bloquait le passage, a également eu un impact sur l'approvisionnement en vivres. Il s'agira ainsi d'analyser les enjeux logistiques et de chaîne d'approvisionnement et les moyens de les surmonter dans le contexte de la République centrafricaine, ainsi que les possibilités de mise à l'échelle des approches de transferts monétaires et de digitalisation compte tenu de la couverture des infrastructures de télécommunications et des caractéristiques du système économique et financier.

*Ce thème est traité dans les questions d'évaluation 2.2, 3.1, 3.3, 3.4, 4.3 et 4.4*

**Les enjeux en matière d'équité et de protection.** Certaines catégories de populations, en premier lieu les femmes, ainsi que les personnes vivant dans les zones moins accessibles, les minorités et les personnes vivant avec un handicap ou une maladie chronique restent particulièrement vulnérables aux chocs. Des efforts sont mis en place pour soutenir une approche transformatrice en matière de genre, avec une évaluation décentralisée conduite en 2018, dont les recommandations seront utilisées dans le cadre de cette évaluation. En outre, les approches mises en place peuvent concerner plus particulièrement certaines catégories socioprofessionnelles, principalement les agriculteurs et les populations sédentaires dans un contexte de pluralité ethnique source de conflits intercommunautaires. L'un des enjeux de l'évaluation est donc aussi de voir dans quelle mesure les principes humanitaires sont intégrés dans la conception, l'exécution et le suivi des interventions, ainsi que le rôle du PAM en matière de protection. Il conviendra également d'analyser la durabilité des effets, surtout des effets directs stratégiques 1 et 2, qui jouent un rôle temporaire.

*Ce thème est traité dans les questions d'évaluation 1 et 2.*

**Le rôle du PAM comme partenaire, en lien avec la mise en place du PSPP au niveau des bailleurs de fonds et des partenaires coopérants, pour le renforcement des capacités, comme fournisseur de services pour l'ensemble de la communauté humanitaire, et comme facilitateur pour la coordination.** Le PAM joue un rôle dans le renforcement des partenariats entre les différents types d'acteurs pour l'atteinte des ODD pour la formulation et la mise en œuvre d'interventions complémentaires capitalisant sur son avantage comparatif. Toutefois, le niveau de mise en œuvre de la stratégie est encore largement conditionné par les financements pré-affectés alloués par les bailleurs de fonds, alors que le niveau de financement varie aussi de façon significative entre les grands résultats stratégiques escomptés. Par ailleurs, 'on ignore dans quelle mesure le PSPP a réellement promu une stratégie intégrée PAM, alors que les partenaires coopérants semblent avoir une marge de manœuvre importante pour la définition de leurs critères d'identification des bénéficiaires, la priorisation des communautés et la redevabilité envers les bénéficiaires notamment. Le PAM semble largement dépendant des approches des différents partenaires avec donc des limites potentielles sur l'harmonisation entre zones et secteurs, et il importe de déterminer dans quelle mesure cela a évolué avec la mise en place d'une stratégie.

*Ce thème est traité dans les questions d'évaluation 1.2, 3.2 et 4.*

L'équipe a ainsi pris en compte les différents niveaux d'analyse définis comme suit:

- le positionnement du PAM via le PSPP dans le contexte centrafricain entre 2017 et 2021;
- la chaîne de résultats des différents résultats stratégiques priorités;
- une analyse spécifique de la mise en place de certaines activités et produits qui pourront faire l'objet de visites de site dans les régions ciblées. Ces activités seront sélectionnées en concertation avec le BP de façon à assurer la représentativité de l'ensemble des interventions du PAM et des différentes modalités d'intervention (approche, types de partenariats), ainsi que leur importance stratégique et les enjeux spécifiques de mise en œuvre envisagés; et
- une analyse des facteurs qui expliquent la performance du PAM en République centrafricaine.

## ANNEXE 4. MATRICE D'ÉVALUATION

QE 1: Dans quelle mesure le positionnement stratégique du PAM, son rôle et sa contribution spécifique sont basés sur les priorités du pays et les besoins de populations ainsi que les forces du PAM?					
Sous-questions	Dimensions de l'analyse	Composante opérationnelle	Axes de recherche / Indicateurs	Source de données	Outils de collecte de données
1.1 Dans quelle mesure le PSPP est-il pertinent pour les politiques, plans, stratégies et objectifs nationaux, y compris la réalisation des objectifs nationaux de développement durable?	Alignement, cohérence	Alignement aux politiques et plans nationaux dans la phase de conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohérence, similarités et écarts entre le PSPP et documents d'intervention avec les priorités nationales et les documents stratégiques nationaux au niveau général et sectoriel</li> <li>Niveau d'implication du Gouvernement dans la conception du PSPP</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents programmatiques du PAM</li> <li>Politiques, plans et programmes du Gouvernement</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe du PAM</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateur et membres des clusters</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p>
1.2 Dans quelle mesure le PSPP a-t-il répondu aux besoins des populations les plus vulnérables du pays pour garantir qu'aucune personne ne soit laissée pour compte?	Pertinence, équité	Qualité et couverture des analyses de base <i>(hypothèse sous-jacente 5, thème 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de correspondance entre les analyses de base, besoin en termes de pauvreté, sécurité alimentaire, résilience, et niveau de besoins, les populations les plus vulnérables identifiées et les interventions du PAM, compte tenu des interventions des autres acteurs</li> <li>Niveau de couverture des interventions par rapport aux besoins identifiés et leur évolution</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Études de base, analyse de besoins et de contexte, aperçu des besoins humanitaires, données des observatoires, données</li> <li>RAM</li> <li>Documents d'identification des activités</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficiaires</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Groupes de discussion</p> <p>Enquête de perception</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité des critères de vulnérabilité et priorisation des interventions par rapport aux actions des autres bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnateur et membres des clusters</li> <li>• Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
1.3 Dans quelle mesure le positionnement stratégique du PAM est-il resté pertinent tout au long de la mise en œuvre du PSPP à la lumière de l'évolution du contexte, des capacités et des besoins nationaux?	Flexibilité et ponctualité	Capacité d'adaptation au contexte <i>(hypothèse sous-jacente 4, thème 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de révision des priorités par rapport à l'évolution des besoins</li> <li>• Pertinence du mode d'arbitrage entre les interventions résilience et réponse aux crises par rapport au contexte</li> <li>• Évolution de la hiérarchisation des interventions du PAM, dans un contexte de sous-financement relatif du PSPP</li> <li>• Spécificités du positionnement stratégique du PAM en République centrafricaine par rapport aux approches dans d'autres pays, niveau d'approches spécifiques à la République centrafricaine</li> <li>• Mesure selon laquelle une analyse de qualité des capacités et besoins nationaux a été réalisée et a alimenté la conception et les révisions du PSPP</li> <li>• Niveau d'opportunités pour renforcer les approches résilience dans le contexte de la République centrafricaine</li> <li>• Adéquation aux besoins du positionnement de la prévention et traitement de la malnutrition comme intervention d'urgence</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses de contexte, aperçu des besoins humanitaires</li> <li>• Documents stratégiques et programmatiques du PAM, révisions budgétaires, rapports d'avancement</li> <li>• Stratégies et politiques développées après la formulation du PSPP</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau de pays</li> <li>• Partenaires coopérants</li> <li>• Services étatiques au niveau national et local</li> <li>• Coordonnateurs et membres des clusters</li> <li>• Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>• Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Enquête de perception</p>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'intégration des principes humanitaires compte</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p>

	Positionnement stratégique et risques réputationnels	Articulation du positionnement du PAM avec les principes humanitaires, les liens avec les services étatiques les bailleurs de fonds et les autres organisations internationales <i>(thèmes 1 &amp; 3)</i>	tenu du contexte, de l'alignement sur les priorités nationales et des objectifs de renforcement des capacités, notamment au niveau local  <ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution du positionnement stratégique du PAM par rapport aux stratégies et objectifs des bailleurs de fonds et autres acteurs de la zone (incluant missions militaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSP et révisions budgétaires</li> <li>Documents de programmation</li> <li>Stratégies pays</li> <li>Programmation des autres acteurs</li> <li>Analyses de situation</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	Entretiens semi-directifs Groupes de discussion  Revue documentaire Entretiens semi-directifs
1.4 Dans quelle mesure le PSPP est-il cohérent et aligné sur l'ensemble des Nations Unies et inclut-il des partenariats stratégiques appropriés fondés sur l'avantage comparatif du PAM dans le pays?	Alignement, cohérence	Alignement et partenariat avec les autres agences des Nations Unies <i>(hypothèse sous-jacente 3, thème 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de cohérence du PSPP avec le PNUAD' et les Plans de réponse humanitaire</li> <li>Synergies, complémentarités, lacunes et écarts avec les stratégies des autres agences des Nations Unies</li> <li>Niveau de contribution du PAM au Plan de réponse humanitaire</li> <li>Cohérence de la stratégie de ciblage géographique et individuelle du PSPP avec les autres acteurs</li> <li></li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PSPP</li> <li>PNUAD</li> <li>Plans de réponse humanitaire, aperçus des besoins humanitaires</li> <li>Programmation et analyses des autres agences des Nations Unies</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	Revue documentaire Entretiens semi-directifs

	<p>Avantage comparatif du PAM</p>	<p>Forces et faiblesses du PAM et complémentarités par rapport aux autres agences des Nations Unies et acteurs de l'aide</p> <p><i>(thème 4)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types et mode d'interventions que seul le PAM est capable de réaliser en République centrafricaine, interventions que plusieurs acteurs réalisent</li> <li>• Niveau de capacités d'accès par rapport aux autres acteurs</li> <li>• Niveau de capacités de ciblage des groupes les plus vulnérables, incluant la prise en compte du genre, par rapport aux autres acteurs</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de réponse humanitaire</li> <li>• PNUAD</li> <li>• Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>• Cartes 3W et accès humanitaire de l'OCHA</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe pays, bureau régional</li> <li>• Partenaires coopérants</li> <li>• Agences des Nations Unies</li> <li>• Services étatiques au niveau national et local</li> <li>• Coordonnateurs et membres des clusters</li> <li>• Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>• Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p>
	<p>Synergies avec les autres acteurs de l'aide, efficience</p>	<p>Stratégie de partenariat, modalités de mise en oeuvre</p> <p><i>(thème 4)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode d'identification et de sélection des partenaires</li> <li>• Nombre et types de partenariats par type d'intervention</li> <li>• Niveau d'implication des acteurs locaux par résultat stratégique/activité</li> <li>• Niveau et stade d'engagement avec les services étatiques au niveau central et décentralisé pour les différents types d'appui</li> <li>• Niveau d'engagement avec les acteurs clés des différentes zones et des secteurs</li> <li>• Existence d'acteurs clés non impliqués</li> <li>• Niveau de spécificités des approches des différents partenaires tout au long du cycle</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de réponse humanitaire</li> <li>• Appels d'offres</li> <li>• Protocole d'accord avec les agences des Nations Unies et autres partenaires</li> <li>• Rapports techniques et financiers des partenaires</li> <li>• Comptes rendus des réunions de coordination</li> <li>• Liste des membres des clusters, carte 3W</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe pays, bureau régional</li> <li>• Partenaires coopérants</li> <li>• Agences des Nations Unies</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p>

			<p>du projet par type d'activités et compte tenu des spécificités de chaque zone</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'approches communes et d'appui à la convergence (documentation spécifique, POS, réunions de coordination) entre les différents partenaires du PAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services étatiques au niveau national et local</li> <li>• Coordonnateurs et membres des clusters</li> <li>• Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>• Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
<b>QE 2: Quelles sont l'ampleur et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux résultats stratégiques du PSPP en République centrafricaine?</b>					
<p>2.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il réalisé les produits escomptés et contribué aux résultats stratégiques attendus du PSPP?</p>	<p>Cohérence interne, Efficacité</p>	<p>Fiabilité de la logique d'intervention, cohérence entre la stratégie et les activités,</p> <p>Niveau de réalisation aux différents niveaux de la chaîne de résultats</p> <p><i>(thèmes 1 &amp; 3)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de transcription des différents objectifs généraux liés à la mise en place du PSPP dans les activités (approche de moyen/long terme, planification stratégique, convergence)</li> <li>• Niveau d'atteinte des différents objectifs attendus par la mise en place d'un PSPP (planification de moyen/long terme, renforcement des approches résilience et des dynamiques institutionnelles, convergence)</li> <li>• Niveau de cohérence de la structure du PSPP (activités/produits/résultats stratégiques)</li> <li>• Écarts entre les objectifs définis, révisés et les résultats des différentes activités, produits et EDS</li> <li>• Niveau de mise en œuvre et ruptures en fonction des zones du pays et types d'activités et explication</li> <li>• Niveau d'effets à moyen/long terme</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>• Rapports de suivi, notamment post-distribution, bases de données COMET</li> <li>• Analyses sectorielles</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe pays, bureau régional</li> <li>• Partenaires coopérants</li> <li>• Agences des Nations Unies</li> <li>• Services étatiques au niveau national et local</li> <li>• Coordonnateurs et membres des clusters</li> <li>• Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>• Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de prise en compte des effets transformateurs dans les outils de suivi</li> </ul>		
		Effets imprévus et effets indirects <i>(thème 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'effets imprévus, négatifs ou positifs</li> <li>Existence d'effets indirects</li> <li>Niveau d'évolution des groupes armés (positionnement, liens avec les populations, moyens d'existence, etc.) en parallèle aux interventions du PAM</li> <li>Niveau de prise en compte de la sensibilité aux conflits et Ne Pas Nuire</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses de contexte</li> <li>Rapport d'avancement</li> <li>Analyses spécifiques</li> <li>Documents de programmation</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>
2.2 Dans quelle mesure le PAM a-t-il contribué à la réalisation des objectifs transversaux (principes humanitaires, protection, responsabilité envers les populations affectées, égalité des sexes et autres	Principes transversaux	AAP, protection, genre, équité <i>(thème 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution du budget alloué aux aspects transversaux</li> <li>Existence et évolution des données désagrégées par genre et âge</li> <li>Existence d'analyse dédiée aux principes transversaux et niveau d'intégration dans la programmation</li> <li>Niveau de prise en compte des aspects transversaux dans la mise en place des projets</li> <li>Niveau de résultats sur les différents aspects transversaux, notamment la programmation transformatrice sur le genre</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement, RAM</li> <li>POS et documents-cadre sur les aspects transversaux</li> <li>Études spécifiques, incluant l'évaluation décentralisée du genre</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p>

considérations d'équité)?			<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de POS liées à l'AAP, protection, égalité des genres au niveau de la République centrafricaine et niveau d'application de ces procédures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
	Efficience, efficacité	Accès <i>(hypothèse sous-jacente 2, thème 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution des zones et groupes vulnérables qui ne peuvent être atteints</li> <li>Évolution des stratégies d'accès aux différentes zones de la République centrafricaine</li> <li>Évolution des fenêtres d'accès aux différentes zones</li> <li>Évolution de l'impact de l'insécurité sur la programmation</li> <li>Évolution des stratégies pour surmonter les contraintes logistiques</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses de contexte/sécurité</li> <li>Aperçu des besoins humanitaires</li> <li>Documents de programmation</li> <li>Analyses spécifiques</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Groupes de discussion</p>
2.3 Dans quelle mesure les réalisations du PSPP sont-elles susceptibles d'être durables?	Durabilité, appropriation	Institutionnalisation et potentiel de réplication, évolution des capacités de réponse par rapport à la récurrence des crises <i>(thèmes 1 et 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de la perspective de durabilité/connectivité dans la conception et mise en place des interventions</li> <li>Niveau de réplication possible et transfert de compétences</li> <li>Niveau de durée anticipée des bénéfices du projet</li> <li>Niveau de transfert de compétences techniques pour le développement de stratégies et politiques nationales et de systèmes nationaux compte tenu de la volatilité du contexte</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>Analyse de situation</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de contribution des interventions du PAM à la durabilité environnementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
2.4 Dans les contextes humanitaires, dans quelle mesure le PSPP a-t-il facilité des liens plus stratégiques entre l'action humanitaire, le développement et la paix?	Nexus, complémentarité, cohérence interne et externe, coordination	Articulation entre les types d'approche, séquençage entre interventions, approche à plusieurs niveaux <i>(hypothèse sous-jacente 3, thème 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de planification et mise en place du séquençage entre les différentes modalités d'intervention</li> <li>Niveau de passage des bénéficiaires entre l'OS 1 et l'OS 3</li> <li>Existence de synergies entre les types d'intervention au niveau du PAM avec les autres acteurs de l'aide, notamment les agences des Nations Unies (FAO, UNICEF, HCR et PNUD pour l'aspect consolidation de la paix), les bailleurs de fonds et les ministères.</li> <li>Niveau d'effets intersectoriels planifiés</li> <li>Niveau de concentration géographique pour une approche intégrée</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de situation</li> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>Compte rendu de réunions de coordination</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

**QE 3: Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources de manière efficace pour contribuer aux produits et résultats?**

<p>3.1 Dans quelle mesure les extrants ont-ils été livrés dans les délais prévus?</p>	<p>Efficience, efficacité</p>	<p>Facteurs Niveau de prise en compte des contraintes du contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'évolution de la durée des différentes étapes de la programmation/exécution avec la mise en place du PSPP</li> <li>Niveau de ponctualité pour les différentes activités par zone, et par année, et en fonction des bailleurs de fonds pour les activités.</li> <li>Conséquences des éventuels retards et les mesures prises pour gagner du temps/accélérer l'assistance</li> <li>Niveau d'anticipation des contraintes et facteurs de retard et niveau d'intégration dans la programmation</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation, plans de travail et rapports d'avancement, données RAM, rapports aux bailleurs de fonds</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>
<p>3.2 Dans quelle mesure la couverture et le ciblage des interventions étaient-ils appropriés?  <i>(hypothèse sous-jacente 5, thèmes 1 et 3)</i></p>	<p>Efficience, pertinence Équité</p>	<p>Mode d'identification, critères de vulnérabilité, priorisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de couverture des activités en comparaison avec les besoins identifiés et les objectifs (produits) tel que planifiés (quantité, fréquence, durée de l'aide, qualité de l'assistance) entre zones et groupes sociaux</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>Analyse de situation, études de base et de besoins, données RAM et WAM</li> <li>Rapports financiers des différents sous-bureaux et au niveau national</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
3.3 Dans quelle mesure les activités du PAM ont-elles été efficaces dans la fourniture de l'assistance?	Efficiences	<p>Analyse des coûts et maximisation des intrants</p> <p>Coordination, synergies</p> <p><i>(hypothèse sous-jacente 3 &amp; 4, thème 2)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût moyen des activités par rapport à la moyenne du plan de réponse humanitaire</li> <li>Évolution des différents coûts avec le PSPP</li> <li>Comparaison du coût par bénéficiaire en fonction des années, des zones et par rapport à des contextes similaires (RDC, Soudan du Sud) en prenant en compte le niveau de vulnérabilité et l'éloignement pour les différents types d'activités</li> <li>Niveau de maximisation des ressources pour accéder aux zones entre acteurs de l'aide (mise en commun de la logistique, stratégies d'accès, etc.)</li> <li>Évolution des pertes de vivres et autres biens apportés par le PAM (incluant causes et conséquences)</li> <li>Niveau de coordination avec les autres acteurs, existence de duplication</li> <li>Niveau d'effets de levier des partenariats en matière de mobilisation des ressources, plaidoyer, sécurité, légitimité</li> <li>Niveau d'utilisation des ressources locales par rapport au potentiel</li> <li>Existence de stratégies spécifiques pour minimiser les coûts et niveau éventuel de conséquences négatives d'acquisition de biens à moindre coût</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement, rapports financiers, données RAM, plan de réponse humanitaire</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution et niveau d'optimisation de la gestion de la logistique</li> </ul>		
3.4 Dans quelle mesure des mesures alternatives plus rentables ont-elles été envisagées?	Efficience	Évolution des modes de mise en œuvre des interventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence et qualité des analyses du rapport coût-efficacité et niveau d'utilisation de ces analyses dans la programmation.</li> <li>Niveau de mise en œuvre de procédures d'appels d'offres</li> <li>Niveau d'existence d'autres alternatives et techniques pour atteindre les mêmes résultats (routes, modalités de mise en œuvre, partenariats etc...)</li> <li>Résultats comparés des corridors de Douala, Congo, Ouganda, et Soudan (coûts, temps)</li> <li>Évolution des résultats comparés du TM et fournitures d'appuis en nature (contenu de l'appui, utilisation, effets)</li> <li>Exemples de capitalisation sur des expériences pilotes d'autres pays en matière d'approche et contenu de la programmation</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Études et analyses du rapport coût-efficacité (<i>cost-effectiveness analysis</i>)</li> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement,</li> <li>Rapports financiers du bureau et des partenaires</li> <li>Analyse de situations socio-économiques</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>
<b>QE 4: Quels sont les facteurs qui expliquent la performance du PAM et dans quelle mesure le changement stratégique attendu par le PSPP a été réalisé?</b>					
4.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il analysé ou utilisé les données disponibles sur les défis et problèmes liés à la faim, à la sécurité alimentaire et à la nutrition dans le	Pertinence, adéquation au contexte	Études de besoin et analyses de base, système de gestion des données et de l'information, suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de disponibilité des données sectorielles de base pour les différentes composantes du PSPP, et activités spécifiques</li> <li>Niveau et qualité des données disponibles sur les populations les plus vulnérables</li> <li>Intégration des références aux analyses de besoin, de faisabilité dans les documents de</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>Analyses de situation, données RAM</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

<p>pays pour élaborer le PSPP?</p> <p><i>(hypothèse sous-jacente 5)</i></p>			<p>programmation et planification et pour les différentes décisions opérationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation entre la programmation et les données de base, ainsi que l'évolution des besoins</li> <li>• Nombre et type d'études et analyses spécifiques réalisées par le PAM/avec contribution du PAM/au niveau interagences sur les secteurs concernés par le PSPP, mais sans le PAM</li> <li>• Niveau de qualité des données produites par le PAM par rapport aux autres acteurs</li> <li>• Niveau d'utilisation et de fonctionnalité de la RAM dans le pilotage et la révision des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services étatiques au niveau national et local</li> <li>• Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>• Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>• Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
<p>4.2 Dans quelle mesure le PAM a-t-il été en mesure de mobiliser des ressources adéquates, prévisibles et flexibles pour financer le PSPP?</p> <p><i>(hypothèse sous-jacente 1, thème 4)</i></p>	<p>Effizienz, efficacité</p>	<p>Partenariat, mobilisation des ressources, communication et visibilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de financement des différentes composantes et activités du PSPP</li> <li>• Niveau d'évolution de la structure du financement avec la mise en place du PSPP par rapport aux opérations</li> <li>• Évolution du niveau de fonds pré-affectés par composante</li> <li>• Évolution de la stratégie de mobilisation des fonds</li> <li>• Niveau de démarches pour attirer de nouveaux modes de financement</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>• Rapports financiers</li> <li>• Accords avec les bailleurs de fonds</li> <li>• Analyse de situation</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe pays, bureau régional</li> <li>• Partenaires coopérants</li> <li>• Agences des Nations Unies</li> <li>• Services étatiques au niveau national et local</li> <li>• Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>• Acteurs locaux et bénéficiaires</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
4.3 Dans quelle mesure le PSPP a-t-il débouché sur des partenariats et des collaborations avec d'autres acteurs qui ont influencé positivement les performances et les résultats? ( <i>hypothèse sous-jacente 3, thème 4</i> )	Complémentarité, cohérence externe, efficience	Partenariats, modalités de planification, mise en œuvre et suivi, renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence et évolution de la stratégie de partenariat</li> <li>Évolution du niveau d'engagement avec les institutions étatiques, avec les acteurs du développement tout au long du cycle du projet</li> <li>Nombre de nouveaux acteurs impliqués dans les interventions aux différentes étapes du cycle du projet</li> <li>Niveau de corrélation des partenariats et modes de collaboration avec les évolutions et objectifs du PSPP</li> <li>Évolution des capacités des acteurs locaux</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>Protocoles d'accord, rapports de mise en œuvre</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>
	Coordination	Rôle des mécanismes de coordination et clusters	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution du rôle du PAM dans la coordination sectorielle et intersectorielle en République centrafricaine</li> <li>Niveau de participation dans les différents clusters et groupes sectoriels</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement, comptes rendus de réunions de coordination</li> <li>Analyses de situation</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	
<p>4.4 Dans quelle mesure le PSPP a-t-il offert une plus grande flexibilité dans des contextes opérationnels dynamiques et quels sont ses effets sur les résultats, en particulier en ce qui concerne l'adaptation et la réponse à la COVID-19 et à d'autres crises et défis? <i>(hypothèse sous-jacente 3)</i></p>	<p>Efficacité, efficacité</p>	<p>Procédures et process, évolution du PSPP et des activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution de la rapidité de révision des activités et du plan de travail</li> <li>Nouveaux modes de mise en œuvre développés</li> <li>Niveau de changement du PSPP par rapport au niveau d'évolution des besoins</li> <li>Niveau de réactivité du PAM vis-à-vis des crises soudaines, notamment la COVID-19, dans le cadre du PSPP et auparavant</li> <li>Niveau d'impact de la COVID-19 sur les interventions et stratégies d'atténuation</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programmation et rapports d'avancement</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> <li>Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li> </ul>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Groupe de discussion</p> <p>Observation directe</p>
<p>4.5 Quels sont les autres facteurs qui peuvent expliquer la performance du PAM et la mesure dans laquelle il a permis le changement stratégique attendu par le PSPP? <i>(hypothèse sous-jacente 6)</i></p>	<p>Efficacité, efficacité, pertinence, coordination, cohérence</p>	<p>Identification des goulots d'étranglement et bonnes pratiques, ressources humaines, administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de facteurs de succès spécifiques et niveau de répliquabilité</li> <li>Niveau d'anticipation des contraintes lors de la phase de conception (ressources humaines, administration, etc.)</li> <li>Niveau d'adéquation de la gestion des ressources humaines par rapport aux enjeux du contexte</li> <li>Niveau de couverture des réseaux de télécommunication et finances pour permettre les TM et la digitalisation</li> <li>Niveau d'appui reçu du Bureau régional</li> </ul>	<p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadres logiques, documents de programmation et rapports d'avancement</li> <li>Analyses de situation</li> </ul> <p><b>Acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe pays, bureau régional</li> <li>Partenaires coopérants</li> <li>Agences des Nations Unies</li> <li>Services étatiques au niveau national et local</li> <li>Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques</li> <li>Acteurs locaux et bénéficiaires</li> </ul>	

				<ul style="list-style-type: none"><li>• Bailleurs de fonds et autres organisations internationales</li></ul>	
--	--	--	--	--	--

## ANNEXE 5. OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

### i. Guide de l'entretien semi-directif

QE	Question	PAM	Partenaires coopérants	Services étatiques	Bailleurs de fonds	Autres acteurs
1.1	1. Est-ce que les stratégies et les interventions du PAM sont pertinentes et adaptées pour contribuer aux stratégies nationales?	X	X	X	X	X
1.1	2. Dans quelle mesure la stratégie et les différentes activités du PAM ont été pertinentes par rapport au contexte? Dans quelle mesure se sont-elles adaptées à l'évolution du contexte?	X	X	X	X	X
1.1	3. Dans quelle mesure le renforcement des transferts monétaires et la digitalisation sont-ils appropriés et peuvent-ils être mis à l'échelle?	X	X	X	X	
1.2	4. Dans quelle mesure les activités ont-elles pu cibler les personnes les plus vulnérables, les zones? Y a-t-il des groupes vulnérables ou certains groupes sociaux qui n'ont pu bénéficier des interventions?	X	X	X	X	X
1.2	5. Comment les priorités ont-elles été établies et les bénéficiaires sélectionnés? Cela a-t-il varié en fonction des zones et des années, et par rapport aux opérations antérieures?	X	X	X	X	
1.2, 3.2	6. Dans quelle mesure la couverture et le ciblage étaient-ils optimaux? Y a-t-il des zones où le PAM a peu de valeur ajoutée, où le PAM est l'un des seuls acteurs?	X	X	X	X	X
1.2	7. Dans quelle mesure les contraintes d'accès ont-elles été bien gérées? Comment les stratégies d'accès ont-elles évolué?	X	X	X	X	X
1.2	8. Pendant quelle période de l'année les différentes zones sont-elles réellement accessibles?	X	X	X		
1.3	9. À quels stades les partenaires étatiques ont-ils été impliqués? Dans quelle mesure les approches favorisent-elles l'appropriation, le renforcement des capacités?	X	X	X		
1.3	10. Comment s'est effectuée la priorisation et l'arbitrage entre interventions d'urgence et de développement, notamment pour la malnutrition?	X	X	X		
1.3	11. Quel est l'avantage comparatif du PAM dans le pays? Dans quelle mesure les approches sont-elles spécifiques? Quelles sont les forces et les faiblesses?	X	X	X	X	X
2.1	12. Quelles sont les contributions les plus significatives du PAM aux évolutions en République centrafricaine et en particulier dans les secteurs d'intervention, par rapport aux autres acteurs?	X	X	X	X	X
2.1	13. Quels sont les écarts entre les objectifs fixés et les résultats pour les différentes activités et zones ? À quoi sont-ils dus ?	X	X	X	X	
2.1, 4.5	14. Quelles interventions n'ont pu être réalisées comme prévu? Pourquoi? Quels facteurs ont affecté les interventions?	X	X	X		
2.1	15. Quels sont les effets sur le plan social, économique, politique? Comment peut-on voir ces résultats? Quels sont les bons indicateurs de cohésion sociale dans la zone et de résilience pour les plus vulnérables? Au niveau des effets, y a-t-il des effets au-delà des individus?	X	X	X	X	X
2.1	16. Y a-t-il des exemples d'effets indirects non prévus, d'effets négatifs ?	X	X	X	X	X

2.2	17. Comment le genre a-t-il été pris en compte? Quels sont les résultats différenciés par rapport au genre, en matière de programmation transformatrice en termes de genre ?	X	X	X		
2.2	18. Comment la redevabilité aux populations affectées a-t-elle été prise en compte? Dans quelle mesure les mécanismes sont-ils fonctionnels? Et dans quelle mesure ont-ils contribué à faire évoluer les interventions?	X	X	X		
2.2	19. Comment les principes humanitaires (humanité, neutralité, impartialité, indépendance) ont-ils été pris en compte et arbitrés? Est-ce que certaines actions n'ont pas été réalisées à cause de ces principes?	X	X	X		
2.2	20. Dans quelle mesure et comment les enjeux de protection ont-ils été pris en compte?	X	X	X		
2.3	21. Comment les enjeux de durabilité ont-ils été intégrés dans la stratégie, dans les interventions en matière d'environnement notamment?	X	X	X	X	
2.4	22. Comment le nexus a-t-il été pris en compte et opérationnalisé? Dans quelle mesure les interactions avec les actions de développement et de stabilisation sont-elles maximisées? Au niveau de la concertation, de la planification, du partage d'information, du suivi conjoint des effets, de la gestion des priorités et des risques ?	X	X	X	X	X
1.4, 2.4	23. Dans quelle mesure les synergies avec les autres agences des Nations Unies ont-elles été maximisées? Y a-t-il des opportunités non exploitées à ce jour?	X	X	X	X	
2.4	24. Dans quelle mesure la coordination a-t-elle été fonctionnelle dans les différents secteurs? Y a-t-il des lacunes, des cas de duplication ou forte concentration?	X	X	X	X	X
3.1	25. Dans quelle mesure les différentes interventions ont-elles été réalisées dans le temps prévu dans les différentes zones? Quels sont les délais éventuels et facteurs de délai? Quelles sont les conséquences des retards et les mesures prises pour gagner du temps/accélérer l'assistance ?	X	X	X		
3.3, 3.4	26. Dans quelle mesure les ressources affectées ont-elles été maximisées? Serait-il possible d'obtenir les mêmes résultats par d'autres moyens avec moins de ressources? Comment les pertes ont-elles évoluées?	X	X	X	X	X
4.1	27. Dans quelle mesure les interventions ont-elles été établies sur des études de base/besoins, données fiables? Quelles sont les limites éventuelles aux données disponibles en fonction des secteurs, groupes sociaux, zones géographiques (couverture, type, etc.)?	X	X	X		
4.1	28. Dans quelle mesure la RAM a-t-elle permis de piloter et de réorienter les activités?	X	X			
4.2	29. Comment la mobilisation des ressources a-t-elle évolué avec le PSPP? Pour quelles raisons certaines activités prévues restent-elles sous-financées et dans quelle mesure cela avait-il été anticipé?	X	X	X		
4.3	30. Comment les partenaires ont-ils été identifiés et sélectionnés? Dans quelle mesure ces partenariats sont-ils optimaux? Dans quelle mesure le PAM a-t-il pu établir des partenariats avec les acteurs clés?	X	X	X	X	X
4.4	31. Dans quelle mesure la mise en œuvre du PSPP a-t-elle modifié les approches et les interventions, de façon positive, négative en matière de flexibilité et de réactivité ?	X	X	X	X	X
4.4	32. Comment les effets de la COVID-19 sur les interventions ont-ils été gérés?	X	X	X		
4.5	33. Comment la gestion des ressources humaines au niveau du PAM et	X	X		X	

	en République centrafricaine pourrait-elle être renforcée?					
4.5	34. Quels autres facteurs ont pu affecter les interventions?	X	X	X		
	35. Quelles seraient vos recommandations pour améliorer la stratégie et les interventions du PAM ? Et pour cette évaluation, quelles seraient vos recommandations sur les acteurs/personnes à rencontrer et les documents à consulter?	X	X	X	X	X

## ii. Enquête de perception

N° de question et QE	Question	PAM	Partenaires coopérants	Membres de cluster / Groupe de travail	Gouvernement & Bailleurs de fonds
	Pour quel type organisation travaillez-vous? <i>PAM pays/coordination, PAM pays/bureau local, PAM régional, siège du PAM, partenaire de mise en œuvre du PAM, agence des Nations Unies, autre organisation internationale, structure étatique, autre organisation nationale, bailleur de fonds</i>				
	Nombre d'années d'expérience	X	X	X	X
	Localisation (si République centrafricaine, précisez la région)				
	Quel secteur? <i>Sécurité alimentaire, Éducation, Logistique, Télécommunications, Transferts monétaires, Solutions durables</i>				
<b>1</b> QE1	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la stratégie du PAM en République centrafricaine est pertinente? (0 étant pas du tout, 10 étant complètement)? <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10 Merci de donner des précisions	X	X	X	X
<b>2</b> QE 1	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la stratégie du PAM a répondu aux besoins des populations les plus vulnérables (0 étant pas du tout répondu aux besoins, 10 étant complètement répondu aux besoins)? <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10 Pouvez-vous donner des exemples?	X	X	X	X
<b>3</b> QE 3.2	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la priorisation et le ciblage étaient appropriés? (0 étant pas du tout appropriés, 10 étant parfaitement appropriés) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10 Pouvez-vous donner des exemples ?	X	X		X
<b>4</b> QE 1.3	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la stratégie du PAM intègre les opportunités d'appui au renforcement des capacités et besoins des structures de la République centrafricaine (services étatiques, autres acteurs)? (0 étant pas d'intégration, 10 étant parfaite intégration) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X	X	X

N° de question et QE	Question	PAM	Partenaires coopérants	Membres de cluster / Groupe de travail	Gouvernement & Bailleurs de fonds
	Pouvez-vous donner des exemples ?				
5 QE 2.2	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la stratégie du PAM intègre les notions de protection, redevabilité envers les populations et égalité des sexes? (0 étant pas d'intégration, 10 étant parfaite intégration) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X	X	X
	Donner des exemples				
6 QE 2.4	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la stratégie et les interventions du PAM optimisent les synergies avec le développement et la stabilisation dans le cadre du triple nexus (humanitaire, développement, paix) (0 étant pas du tout, 10 étant tout à fait) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X	X	X
	Pouvez-vous donner des exemples ?				
7 QE 2	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure pensez-vous que le PAM atteint ses objectifs? (0 étant pas du tout, 10 étant complètement) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X		X
9 QE 2	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure pensez-vous que les interventions du PAM ont-elles des effets à moyen/long terme? (0 étant pas d'effets à moyen/long terme, 10 étant des effets à moyen/long terme) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X	X	X
	Lesquels?				
	Avez-vous des exemples de résultats indirects, d'effets négatifs?				
10 QE 3.3	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la stratégie du PAM a cherché à renforcer l'efficacité des activités (0 étant n'a pas cherché de solutions alternatives, 10 étant a tout tenté pour renforcer l'efficacité) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X		X
	Pouvez-vous donner des exemples ?				
11 QE 3	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que le PAM a réussi à nouer des partenariats stratégiques avec les acteurs pertinents? (0 étant pas de partenariats avec des acteurs pertinents, 10 étant partenariats uniquement avec des acteurs pertinents) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X	X	X
	Pouvez-vous donner des exemples?				

N° de question et QE	Question	PAM	Partenaires coopérants	Membres de cluster / Groupe de travail	Gouvernement & Bailleurs de fonds
12 Q 3	Dans quelle mesure y a-t-il une bonne coordination et des synergies avec les actions des autres acteurs? <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X	X	X
	Pouvez-vous donner des exemples ?(bonne coordination, incohérences, duplication...)				
13 Q 2.3	Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure diriez-vous que la stratégie et les activités du PAM en République centrafricaine prennent en compte la durabilité (0 étant pas du tout durable, 10 étant très durable) <i>Je ne peux pas répondre</i> 0 -> 10	X	X	X	X
	Pouvez-vous donner des exemples ?				
13	Avez-vous des recommandations pour renforcer les actions du PAM et pour la prochaine stratégie du PAM en République centrafricaine?	X	X	X	X

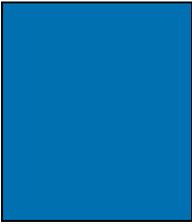
### iii. Guide d'entretien avec les bénéficiaires/protocole général de groupe de discussion

#### Liste des questions clés

1. Comment la situation a-t-elle évolué dans la zone?
2. Quels ont été les principaux changements pour vous?
3. Quels sont les priorités et les principaux besoins et comment ont-ils évolué?
4. Qui sont les populations et les groupes les plus fragiles/pauvres/démunis?
5. Avez-vous été en relation avec le PAM? Avec XXX (ONG, partenaires coopérants)?
6. Comment cela s'est-il passé, de l'identification à la mise en place de l'activité? Savez-vous comment les bénéficiaires ont été choisis? Savez-vous s'il y a des personnes particulièrement vulnérables qui n'ont pas bénéficié et auraient dû être prises en compte?
7. Pouvez-vous utiliser l'appui qui vous a été fourni?
8. Quels sont les changements à la suite de cet appui, pour vous et pour la communauté dans son ensemble?
9. Cet appui a-t-il pu créer des problèmes au sein de la communauté?
10. Avez-vous reçu des appuis identiques de la part d'autres organisations?
11. Pensez-vous qu'il soit possible d'obtenir les mêmes résultats, mais d'une autre façon?
12. Les besoins spécifiques des hommes et des femmes ont-ils été pris en compte?
13. Savez-vous comment communiquer avec le PAM et ses partenaires coopérants si vous constatez des problèmes dans l'activité? Cela a-t-il déjà été utilisé?
14. Dans quelle mesure est-ce que les résultats de cet appui se maintiendront si l'activité s'arrête? Comment pourrait-on faire pour assurer cette durabilité?
15. Avez-vous des recommandations pour la suite?

#### iv. Checklist d'observation directe

<b>Distribution</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accessibilité et positionnement</li> <li>2. Nombre de bénéficiaires et niveau de représentation des différentes communautés</li> <li>3. Proportion de femmes</li> <li>4. Qualité et fréquence du contenu</li> <li>5. Niveau d'implication des acteurs institutionnels locaux</li> <li>6. Existence d'un système de reporting régulier et fiable auprès des institutions/des partenaires d'exécution/du PAM</li> <li>7. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les bénéficiaires</li> <li>8. Respect des règles COVID-19</li> </ol>
<b>Cantines scolaires</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accessibilité de la structure et positionnement</li> <li>2. Nombre d'élèves présents par classe</li> <li>3. Nombre d'élèves de la communauté hors de l'école</li> <li>4. Niveau d'implication des acteurs locaux et du comité de parents</li> <li>5. Qualités et régularité des repas</li> <li>6. Propreté des installations</li> <li>7. Proportion de filles par classe</li> <li>8. Niveau de représentation des différentes communautés</li> <li>9. Existence d'un système de reporting régulier et fiable auprès des institutions/des partenaires d'exécution/du PAM</li> <li>10. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les usagers</li> </ol>
<b>Prévention et traitement de la malnutrition</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapidité et efficacité de la prise en charge</li> <li>2. Accessibilité et confidentialité de la structure</li> <li>3. Présence du personnel qualifié</li> <li>4. Niveau d'implication des acteurs institutionnels locaux</li> <li>5. Évolution des capacités du personnel</li> <li>6. Qualité des infrastructures, présence de l'équipement minimal</li> <li>7. Niveau de maintenance des installations</li> <li>8. Propreté des installations</li> <li>9. Respect du protocole d'intervention</li> <li>10. Niveau de représentation des différentes communautés</li> <li>11. Niveau du stock</li> <li>12. Existence de ruptures d'approvisionnement</li> <li>13. Existence d'un système de reporting régulier et fiable auprès des institutions/des partenaires d'exécution/du PAM</li> <li>14. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les usagers</li> </ol>
<b>Activités de résilience</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de bénéficiaires</li> <li>2. Niveau de connaissance des utilisateurs sur la maintenance et le rôle du Comité de gestion/des communautés</li> <li>3. Niveau d'évolution des connaissances</li> <li>4. Montant disponible dans la caisse</li> <li>5. Niveau de qualité, utilisation et maintenance des installations</li> <li>6. Niveau de représentation des différentes communautés parmi les bénéficiaires</li> <li>7. Existence d'un système de reporting régulier et fiable auprès des institutions/des partenaires d'exécution/du PAM</li> <li>8. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les bénéficiaires</li> </ol>
<b>Réunions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taux de présence des participants</li> </ol>

- 
2. Répartition par organisation des participants par rapport aux objectifs de la réunion
  3. Proportion de femmes participant
  4. Niveau d'interaction entre les participants
  5. Qualité des échanges (analyses et décisions basées sur des données fiables)
  6. Élaboration d'un plan d'action avec des responsabilités clés

## ANNEXE 6. CALENDRIER DES ACTIVITÉS DE TERRAIN

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
	16/08	17/08	18/08	19/08	20/08	21/08	22/08
Bangui			Atelier SWOT	Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	
			Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	
	23/08	24/08	25/08	26/08	27/08	28/08	29/08
Bambari	Présentation du bureau local	Entretiens avec des partenaires, des autorités locales et des acteurs externes	Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation	Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation	Débriefing du bureau local		
	Entretiens avec des personnels du bureau local du PAM						
Kaga-Bandoro	Présentation du bureau local	Entretiens avec des partenaires, des autorités locales et des acteurs externes	Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation				
	Entretiens avec des personnels du bureau local du PAM	Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation					
Bangui				Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	
				Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	
	30/08	31/08	01/08	02/09	03/09	04/09	05/09
Paoua	Présentation du bureau local	Entretiens avec des partenaires, des autorités locales et des acteurs externes	Entretiens avec des partenaires, des autorités locales et des acteurs externes	Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation	Débriefing du bureau local		
	Entretiens avec des personnels du bureau local du PAM		Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation				

Bria	Présentation du bureau local	Entretiens avec des partenaires, des autorités locales et des acteurs externes	Entretiens avec des partenaires, des autorités locales et des acteurs externes	Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation	Débriefing du bureau local		
	Entretiens avec des personnels du bureau local du PAM		Groupes de discussion avec les bénéficiaires et observation				
Bangui					Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	
					Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes	
	06/09	07/09					
Bangui	Entretiens avec des personnels du bureau de pays du PAM	Atelier de fin de mission					
	Entretiens avec des partenaires, des autorités nationales et des acteurs externes						

## ANNEXE 7. LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION

Organisation	Position	Genre	Bureau
PAM	CATO -UNHAS	Homme	Bangui
PAM	Head of RAM	Homme	Bangui
PAM	Programme Policy Officer Protection/Gender/GFD	Femme	Bangui
PAM	Programme Assistant (Protection/Gender/AAP)	Femme	Bangui
PAM	M&E Officer	Femme	Bangui
PAM	VAM Officer	Homme	Bangui
PAM	Programme Assistant (M&E)	Homme	Bangui
PAM	Finance & Admin Officer	Femme	Bangui
PAM	Head of HR	Homme	Bangui
PAM	CFM assistant	Femme	Bangui
PAM	Logistics/supply chain officer	Homme	Bangui
PAM	Cluster log	Femme	Bangui
PAM	Head of Area Office Bambari	Femme	Bambari
PAM	Head Field Office Bria	Homme	Bria
PAM	Programme Officer	Homme	Bambari
PAM	Assistant programmes	Homme	Bambari
PAM	Assistant programmes	Homme	Bambari
PAM	Agent de suivi	Homme	Bambari
PAM	Agent de suivi	Femme	Bambari
PAM	Agent de suivi	Homme	Bambari
PAM	Chargée de la logistique	Femme	Paoua
Académie	Directeur académie	Homme	Bambari
Association de parents d'élèves	Directeur	Homme	Bambari
Association de parents d'élèves	Directeur	Homme	Bambari
Directeur d'école	Directeur d'école	Homme	Bambari
Directeur d'école	Directeur d'école	Homme	Bambari
CASAL	Coordinateur	Homme	Paoua
CASAL	Représentation extérieure	Homme	Paoua
CASAL	Membre	Homme	Paoua
Comité de paix		Homme	Bambari
Autorité locale	Sous-préfet	Homme	Paoua
Ministère de la santé et de la population	Directeur d'hôpital	Homme	Bambari

Ministère de la santé et de la population	Directeur d'hôpital	Homme	Paoua
Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER)	Directeur adjoint	Homme	Bangui
ICASEES		Homme	Bangui
Ministère de la promotion de la femme et de la protection de l'enfant		Homme	Bangui
HCT	Humanitarian Coordinator	Femme	Bangui
UNICEF	Deputy Rep	Homme	Bangui
FAO	Chargé des opérations	Homme	Bangui
MINUSCA	Deputy chief security advisor	Homme	Bangui
MINUSCA	Chargé des affaires civiles	Homme	Paoua
MINUSCA	Chargée de protection de l'enfance	Femme	Paoua
World Vision	Directeur Pays	Homme	Bangui
World Vision	Responsable food and cash	Homme	Bangui
Plan International	Coordination et terrain	Homme	Bangui
OFE	Directrice	Femme	Paoua
OFE	Superviseur nutrition	Homme	Paoua
DRC	Chef de base	Homme	Paoua
DRC	Chef de projet	Homme	Paoua
DRC	Chef de projet adjoint	Homme	Paoua
MSF	Coordinateur de zone	Homme	Paoua
Commerçant (partenaires coupons)	Paris boutique	Homme	Bambari
Commerçant (partenaires coupons)	EEAD	Femme	Bambari
Commerçant (partenaires coupons)		Femme	Paoua
Commerçant (partenaires coupons)		Homme	Paoua
Commerçant (partenaires coupons)		Femme	Paoua
PAM	Directrice adjointe de l'évaluation (débriefing)	Femme	Rome

PAM	Responsable évaluation	Homme	Rome
PAM	Chargé d'évaluation	Homme	Rome
PAM	Assistante de recherche	Femme	Rome
PAM	Coordinatrice adjointe Global ETC	Femme	Rome
PAM	Chargé de Programme, division Genre	Femme	Rome
PAM	Chargé de Programme, division Nutrition	Homme	Rome
PAM	Chargé de Coordination CSP	Homme	Dakar
PAM	Chargé senior de VAM	Homme	Dakar
PAM	Chargé de suivi régional	Homme	Dakar
PAM	Chargé senior de préparation et réponse aux urgences	Homme	Dakar
PAM	Cantines scolaires	Femme	Dakar
PAM	Genre	Femme	Dakar
PAM	Résilience	Homme	Dakar
PAM	Partenariats	Femme	Dakar
PAM	Directeur pays	Homme	Bangui
PAM	Directrice adjointe	Femme	Bangui
PAM	Cluster Sécurité alimentaire	Femme	Bangui
PAM	Directeur adjoint Opérations	Homme	Bangui
PAM	Transferts monétaires	Homme	Bangui
PAM	FFA	Homme	Bangui
PNUD	Cheffe d'équipe, évaluation République centrafricaine	Femme	Bangui
PNUD	Évaluateur	Homme	Bangui
IOM	Chef de sous-bureau	Homme	Kaga Bandoro
OCHA	Cheffe de sous-bureau	Femme	Kaga Bandoro
UNICEF	Child Survival & Development Specialist	Homme	Kaga Bandoro
PAM	Chef de sous-bureau	Homme	Kaga Bandoro
PAM	Programme Officer	Homme	Kaga Bandoro
PAM	Responsable logistique	Homme	Kaga Bandoro
PAM	Assistant Programme	Homme	Kaga Bandoro
PAM	Responsable Admin/Fin	Homme	Kaga Bandoro
PAM	Assistante Programme	Femme	Kaga Bandoro
Comité du site d'Abdallah	Point focal	Homme	Kaga Bandoro

Comité du site d'Abdallah	Vice-président	Femme	Kaga Bandoro
Comité du site de Ganama	Membre du comité	Homme	Kaga Bandoro
Comité du site de Mbella	Membre du comité	Homme	Kaga Bandoro
Comité du site de Mbella	Membre du comité	Homme	Kaga Bandoro
Comité du site de la Minusca	Présidente	Femme	Kaga Bandoro
Comité du site de Lazaret	Délégué	Homme	Kaga Bandoro
Comité du site de Lazaret	Délégué	Homme	Kaga Bandoro
Préfecture	Sous-préfet	Homme	Kaga Bandoro
Préfecture	Secrétaire général	Homme	Kaga Bandoro
NRC	Area Manager	Homme	Kaga Bandoro
MDA	Responsable Santé	Homme	Kaga Bandoro
VERCA	Area Manager	Homme	Kaga Bandoro
APADE	Responsable zone	Homme	Kaga Bandoro
Plan international	Responsable zone	Homme	Kaga Bandoro
AFECAD	Responsable zone	Homme	Kaga Bandoro
World Vision	Chef de sous-bureau	Homme	Kaga Bandoro
VERCA	Directeur	Homme	Kaga Bandoro
Organisation paysanne	Président de groupe	Homme	Kaga Bandoro
PAM	Cheffe de sous-bureau	Femme	Paoua
Préfecture	Sous-préfet	Homme	Paoua
ACDA	Responsable de pôle	Femme	Paoua
World Vision	Area Manager	Femme	Paoua
World Vision	Technicien FFA	Homme	Paoua
World Vision	Coordinateur	Homme	Paoua
PAM	Programme Associate	Homme	Paoua
PAM	Programme Associate	Homme	Paoua
PAM	Assistant P4P	Homme	Paoua
PAM	Agent Monitoring	Homme	Paoua

OCHA	Chef de sous-bureau	Homme	Paoua
HCR	Chef de sous-bureau	Homme	Paoua
ACDA	Chef de secteur	Homme	Kaga Bandoro
PNUD	Point Focal cluster Solutions durables	Homme	Bangui
PNUD	Gestionnaire information Solutions durables	Homme	Bangui
PNUD		Homme	Bangui
Plan international	Directrice Pays (intérim)	Femme	Bangui
PAM	Scope IT	Femme	Bangui
PAM	Procurement officer	Femme	Bangui
Ministère de l'élevage	Directeur de la production animale	Homme	Bangui
HUSACA	DG	Homme	Bangui
APADE	Gestionnaire	Homme	Bangui
AHA-DMI	Directrice	Femme	Bangui
AHA-DMI	Coordinateur	Homme	Bangui
UNICEF	Emergency specialist Humanitarian Cash Transfer (HCT)	Femme	Bangui
Banque mondiale	Cheffe du portefeuille Protection sociale de la Banque mondiale en République centrafricaine	Femme	Cameroun
Banque mondiale	PACAD	Homme	Bangui
Commerçants (coupons)		Homme	Bangui
Commerçants (coupons)		Homme	Bangui
PAM	SCOPE Program expert	Homme	Bangui
PAM	Responsable Unité de Nutrition	Femme	Bangui
PAM	National Officer PF VIH	Femme	Bangui
PAM	Assistante programme	Femme	Bangui
Plan International	Chef de département Nutrition et Sécurité alimentaire	Homme	Bangui
Ministère de la Santé et de la population, Direction des soins infantiles	Chef de service de la nutrition et de l'hygiène alimentaire	Homme	Bangui
UNICEF	Coordinateur Cluster Nutrition	Homme	Bangui
World Vision	Coordinateur programme	Homme	Bangui
World Vision	Responsable nutrition	Homme	Bangui
COOPI	Responsable nutrition	Homme	Bangui
MdA	Responsable nutrition	Femme	Bangui
AMICI	Responsable nutrition PF santé	Homme	Bangui
AMICI	Point Focal Nutrition	Femme	Bangui

AMICI	Médecin en charge du programme VIH	Homme	Bangui
UNICEF	Responsable intérimaire nutrition	Femme	Bangui
ACF	Responsable dpt santé nutrition	Homme	Bangui
PAM	Chargé de la logistique	Homme	Bambari
PAM	Associé logistique	Homme	Bambari
Autorité locale	Préfet	Homme	Bambari
Autorité locale	Sous-préfet	Homme	Bambari
MINUSCA	Chef de sous-bureau	Homme	Bambari
Commerçant (partenaires coupons)		Homme	Bambari
Commerçant (partenaires coupons)		Homme	Bambari
World Vision		Homme	Bambari
COOPI		Homme	Bambari
COOPI		Homme	Bambari
COOPI		Homme	Bambari
OCHA	Chargé des Affaires humanitaires	Homme	Bambari
FAO		Homme	Bambari
Mairie de Grimary	Maire	Homme	Bambari
ACDA		Homme	Bambari
Ministère de l'éducation nationale	Responsable cellule cantines scolaires	Femme	Bangui
Ministère de l'éducation nationale	Agent de suivi cantines scolaires	Homme	Bangui
Banque mondiale	Conseiller Agriculture	Femme	Bangui
USAID	Responsable Pays	Homme	Bangui
Ministère du plan	Administrateur civil, coordonnateur	Homme	Bangui
PAM	Responsable partenariats	Homme	Bangui
PAM	Chargé de sécurité	Homme	Bangui
PAM	Responsable programme	Homme	Bria
PAM	Agent de suivi	Femme	Bria
PAM	Agent de suivi	Homme	Bria
MINUSCA	Head of office	Homme	Bria
HCR	Responsable sous-bureau	Homme	Bria
COOPI		Homme	Bria
OCHA		Homme	Bria
Maire	Maire	Homme	Bria

Sous-préfet	Sous-préfet	Homme	Bria
Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER)	Directeur régional	Homme	Bria
Ministère de l'Agriculture et du développement rural (MINADER)	Chef de poste phytosanitaire	Homme	Bria
Ministère de l'éducation	Chef de circonscription scolaire	Homme	Bria
Formation Sanitaire Dambatou	Chef de poste	Homme	Bria
Formation Sanitaire Dambatou	Responsable nutritionnelle	Femme	Bria
Formation Sanitaire Dambatou	Relais communautaire	Homme	Bria
MSF	Chef de base	Homme	Bria
COOPI	Superviseur	Homme	Bria
COOPI	Logisticien	Homme	Bria
COOPI	Responsable distribution & nutrition	Homme	Bria
OXFAM	Chef de base	Homme	Bria
Plan international	Chef de base	Homme	Bria
Plan international	Assistant-chef de projet sécurité alimentaire/nutrition	Homme	Bria
UNICEF	Chargé des opérations	Homme	Bambari
PAM	Assistant log	Homme	Paoua
PAM	Magasinier	Homme	Paoua
PAM	Assistant-magasinier	Homme	Paoua
ACTED	Directeur pays	Homme	Bangui
NRC	Co-coordonateur du cluster protection	Homme	Bangui
MSI (USAID)	Chef de projet	Homme	Bangui
MSI (USAID)	Coordinateur République centrafricaine	Homme	Bangui
PAM	Cheffe de sous-bureau	Femme	Bouar
HCR		Femme	Bangui

## ANNEXE 8. INFORMATIONS SUR LE PSPP

Le PSPP s'articule autour de 5 EDS principaux:

- **EDS 1:** Les ménages et les communautés touchés par une crise dans les régions ciblées sont en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels, aussi bien pendant qu'au lendemain des crises. Dédié aux interventions d'urgence, ce résultat couvrant quatre activités représente près de trois quarts des financements et est réalisé via la distribution de vivres ou les transferts monétaires. Il inclut également des activités de nutrition d'urgence et des produits nutrition similaires au résultat 2, ainsi que des actions liées aux cantines scolaires, que l'on retrouve aussi dans le résultat 2 abordé sous l'angle "résilience".
- **EDS 2:** D'ici 2022, les groupes vulnérables, y compris les personnes vivant avec un handicap, les enfants, les filles et les femmes enceintes et allaitantes, ainsi que les personnes qui suivent une thérapie antirétrovirale et souffrent de malnutrition vivant dans les régions ciblées, voient leur état nutritionnel s'améliorer conformément aux objectifs nationaux. Ce résultat couvre quatre activités de prévention du retard de croissance et de traitement de la malnutrition, ainsi que les cantines scolaires et le renforcement des capacités des services de santé.
- **EDS 3:** D'ici 2022, les femmes et les hommes en situation d'insécurité alimentaire vivant dans les zones ciblées disposent de moyens d'existence améliorés qui leur permettent de faire face aux besoins de leur ménage et de leur communauté sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Avec une seule activité, ce résultat a vocation à soutenir la réorientation du PAM vers les activités de résilience afin de soutenir la production et l'accès au marché, notamment via des synergies avec les interventions en matière de cantine scolaire.
- **EDS 4:** D'ici 2022, les institutions nationales et infranationales disposent de capacités renforcées pour mettre sur pied un dispositif de protection sociale adapté et gérer les politiques et programmes concernant la sécurité alimentaire et la nutrition. Ce résultat représente 0,5 pour cent des financements attendus, mais couvre deux activités de renforcement des capacités en matière d'appui à la revue stratégique Faim Zéro et pour le renforcement de la protection sociale.
- **EDS 5:** La communauté d'aide humanitaire (partenaires et donateurs) dispose de moyens plus performants pour atteindre les zones en proie à une crise humanitaire et y intervenir tout au long de l'année. L'appui opérationnel du PAM aux acteurs humanitaires couvre quatre activités, avec les services de télécommunications, les actions de l'UNHAS, l'appui logistique et le cluster Logistique.

Le tableau ci-dessous reprend les évolutions du PSPP suite aux révisions budgétaires.

**Tableau 6. Vue d'ensemble des révisions budgétaires**

RB	Date	Logique
RB No 1	Inconnue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Révision technique qui diminue les coûts indirects de 7% à 6,5% sans implication sur le budget total du PSPP</li> </ul>
RB No 2 et 3	Mai 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réponse à l'augmentation des besoins humanitaires à Bria, Alindo, Bangassou, Zemio et Paoua</li> <li>▪ Augmentation du nombre de bénéficiaires de 1,29 million à 1,66 million, notamment sur les 'activités 1 et 3</li> <li>▪ Augmentation du budget de 47 millions de dollars pour atteindre environ 335 millions de dollars, notamment pour les EDS 1, EDS 2 et EDS 5 avec la création de l'activité 12<sup>156</sup></li> <li>▪ Ajout d'une nouvelle activité, l'activité 12: fourniture de services logistiques aux programmes du Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme</li> </ul>
RB No 4	Août 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement de la réponse aux urgences du PAM suite une double visite du siège et du bureau régional ainsi que de l'augmentation des violences sur les populations civiles en 2018</li> </ul>

<sup>156</sup> Fournir des services logistiques bilatéraux aux partenaires pour la chaîne d'approvisionnement "dans le pays" pour trois programmes de santé (paludisme, tuberculose et VIH/SIDA) en République centrafricaine.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation du « <i>blanket supplementary feeding</i> » (BSF) sous l'activité 3</li> <li>▪ Transfert des activités de prévention et traitement de la malnutrition de l'EDS 2 vers l'EDS 1 avec la création des activités 13 et 14</li> <li>▪ Augmentation du nombre de bénéficiaires à 2 millions (ajout de 353 758 bénéficiaires)</li> <li>▪ Augmentation du budget à 547 millions de dollars, notamment pour l'EDS 1 (+ 202 millions de dollars) et une diminution de l'EDS 3</li> </ul>
RB No 5	Sept. 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extension jusqu'en décembre 2022 du PSPP</li> <li>▪ Réorientation des activités de réponse aux urgences vers les domaines de renforcement de la résilience et d'identification des causes sous-jacentes et le renforcement de capacités des institutions gouvernementales et des petits exploitants</li> <li>▪ Diminution du nombre de bénéficiaires à 1,175 million principalement pour l'EDS 1</li> <li>▪ Séparation de l'activité 10 entre télécommunications d'urgence (activité 10) et logistique (activité 15)</li> <li>▪ Augmentation du budget total à 926 millions de dollars, notamment pour les EDS 1 (+ 230 millions de dollars), EDS 3 (+ 31 millions) et EDS 5 (+ 54 millions)</li> </ul>

Source: Équipe d'évaluation, sur la base des révisions budgétaires du PSPP

L'orientation générale du PSPP en République centrafricaine consiste à diminuer la mise en œuvre directe des actions et à favoriser le soutien aux structures et aux partenariats sous la responsabilité du Gouvernement. Les grands axes de la stratégie pays sont:

- l'articulation entre aide d'urgence et appui au redressement rapide, en ayant davantage recours aux transferts de type monétaire et à la mise en place d'interventions à caractère saisonnier;
- le développement de la fourniture de repas scolaires d'urgence et de repas scolaires nutritifs dans les zones stables;
- le soutien au Gouvernement vis-à-vis de ses engagements dans le cadre du mouvement *Scaling Up Nutrition* (SUN);
- le soutien à la coordination de l'assistance en nature, les transferts monétaires, l'achat pour le progrès (P4P) et le soutien à l'économie rurale; et
- le développement de filets de protection sociale et le soutien au Gouvernement pour concevoir un dispositif national de gestion de données capable de fournir des informations ventilées par sexe
- l'appui aux services communs pour les acteurs humanitaires (UNHAS, cluster Logistique, cluster Télécommunications, services logistiques pour le Fonds mondial Santé)<sup>157</sup>.

<sup>157</sup> PAM. 2018. Plan stratégique de pays provisoire — République centrafricaine (2018-2020).

## ANNEXE 9. RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS ET DES AUDITS PASSÉS

Tableau 7. Principales recommandations issues des évaluations et des audits passés

Évaluations	Principales recommandations
<p>Évaluation humanitaire inter-agences (Inter-Agency Humanitarian Evaluation [IAHE]) de la réponse à la crise en République centrafricaine 2013-2015<sup>158</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Développer une stratégie inter-agences afin d'améliorer les performances de la réponse humanitaire en termes d'assistance, de protection, d'accès aux services de base et de résilience.</li> <li>– Renforcer la mobilisation des capacités humanitaires, de développement et de consolidation de la paix, ainsi que les capacités locales et nationales derrière un programme de stabilisation cohérent et complet, afin de pouvoir répondre aux besoins chroniques liés à une crise complexe et durable.</li> <li>– Renforcer les mécanismes de coordination et assurer une communication structurée avec les différentes parties prenantes.</li> <li>– Renforcer l'efficacité de la réponse, notamment dans les domaines de l'évaluation des besoins afin de cibler les ménages les plus vulnérables, la planification stratégique, le suivi et définir une approche permettant une connexion efficace avec les acteurs du développement.</li> <li>– Développer un cadre collectif de redevabilité intégrant un mécanisme de suivi de la couverture, des besoins spécifiques, de la redevabilité envers les populations et de la coordination avec les programmes de développement nationaux.</li> </ul>
<p>République centrafricaine: une évaluation du portefeuille du PAM (2012-mi 2017)<sup>159</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soutenir les partenaires impliqués dans la consolidation de la paix (UNICEF, PNUD, Département des affaires civiles de la MINUSCA) et renforcer les institutions nationales étatiques et la société civile.</li> <li>– Évaluer l'intérêt des bailleurs de fonds pour le financement des activités de résilience du PAM en République centrafricaine, particulièrement le lien entre le triple nexus et les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs<sup>160</sup> et d'achat pour le progrès<sup>161</sup>.</li> <li>– Améliorer l'utilisation des outils de surveillance et soutenir le Gouvernement dans la mise en œuvre et l'appropriation d'un système de veille sur la sécurité alimentaire permettant un recueil d'information aidant à la prise de décisions.</li> <li>– Développer une stratégie opérationnelle basée sur des preuves pour améliorer l'intégration du genre dans la programmation.</li> <li>– Renforcer l'approche nutrition, plus particulièrement la synergie avec UNICEF sur la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère (MAS) et modérée (MAM), et l'identification d'une stratégie cohérente avec le Ministère de la santé et renforcer une approche développement de lutte contre la malnutrition chronique.</li> <li>– Augmenter la réponse basée sur l'utilisation des transferts monétaires, notamment les coupons, en renforçant le recours aux analyses de marchés, l'étude comparative des modalités d'intervention et la préférence des bénéficiaires.</li> <li>– Comparer le niveau de ressources humaines disponibles aux besoins afin d'atteindre les objectifs du PSPP et s'assurer que les conditions de vie, de sécurité et d'attractivité permettent d'améliorer la qualité des ressources humaines dans les bureaux locaux.</li> <li>– Améliorer la gestion du corridor logistique Douala – Bangui.</li> </ul>

<sup>158</sup> The KonTerra Group. 2016. Inter-Agency Humanitarian Evaluation (IAHE) of the Response to the Central African Republic's Crisis 2013-2015.

<sup>159</sup> WFP. 2018. Central African Republic: An Evaluation of WFP's Portfolio (2012-Mid 2017).

<sup>160</sup> Food Assistance for Assets (FFA).

<sup>161</sup> Purchase for Progress (P4P).

Évaluations	Principales recommandations
Audit interne des opérations du PAM en République centrafricaine <sup>162</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veiller à ce que les tâches décentralisées vers les sous-bureaux s'accompagnent d'un suivi et d'une supervision adéquats.</li> <li>– Renforcer la participation des populations à toutes les étapes du cycle de projet, notamment l'information des bénéficiaires.</li> <li>– Renforcer les systèmes, procédures et outils de suivi, notamment pour l'enregistrement et l'identification des bénéficiaires.</li> <li>– Renforcer l'équilibre de genre au sein du personnel du BP.</li> <li>– Renforcer la visibilité sur la performance des activités logistiques, notamment la disponibilité de données permettant de prendre des décisions adaptées.</li> <li>– Développer une stratégie de mise à l'échelle des programmes de transferts monétaires en externe et en interne.</li> <li>– Renforcer le Département des technologies de l'information et de la communication pour s'assurer que les demandes soient gérées à temps et que les causes des dysfonctionnements soient identifiées.</li> </ul>
Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM en République centrafricaine 2014-2018 <sup>163</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Renforcer les capacités et les compétences internes dans les domaines de la protection et du genre.</li> <li>– Adapter les indicateurs de protection et les outils de collecte et d'analyse au contexte centrafricain.</li> <li>– Élaborer une stratégie pluriannuelle spécifique au contexte de la République centrafricaine.</li> <li>– Renforcer les capacités des équipes PAM et des ONG partenaires.</li> <li>– Renforcer la compréhension des problématiques liées au genre dans chacun des contextes d'intervention à travers des analyses qualitatives.</li> <li>– Avoir une meilleure concertation et coordination avec les autres intervenants sur le thème du genre et de la sécurité alimentaire.</li> <li>– Renforcer le système de suivi-évaluation sur les questions relatives au genre.</li> </ul>

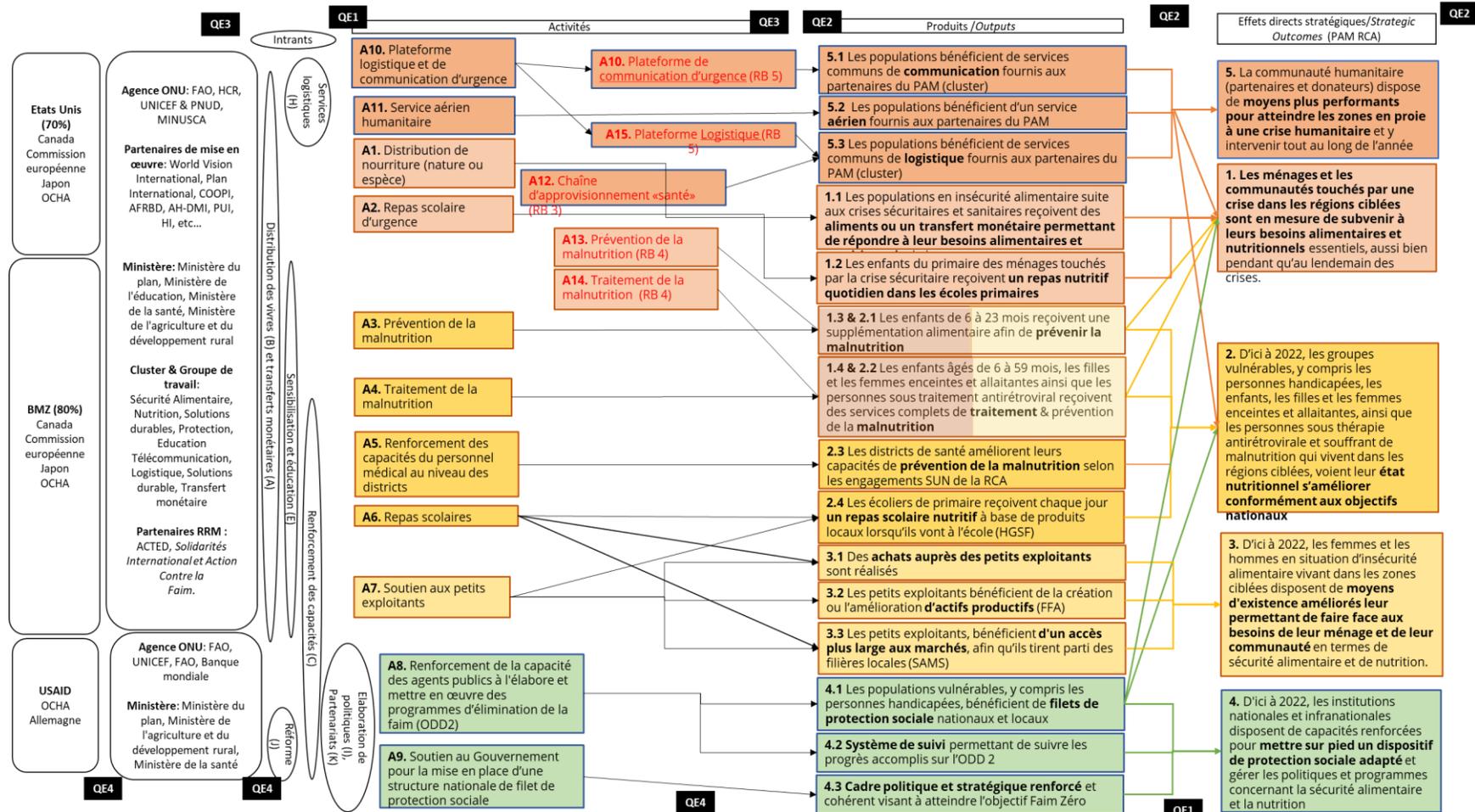
Source: Équipe d'évaluation, sur la base des rapports fournis par le PAM, 2021

<sup>162</sup> PAM. 2020. Audit interne des opérations du PAM en République centrafricaine.

<sup>163</sup> PAM. 2019. Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM en République centrafricaine 2014-2018.

# ANNEXE 10. LOGIQUE D'INTERVENTION

Figure 29. Logique d'intervention du Plan stratégique provisoire du PAM en République centrafricaine



**Contexte:** Crise politique et aggravation de l'insécurité en fin de période, crise sanitaire majeure, rupture de la chaîne logistique, conditions climatiques rendant certaines zones inaccessibles, conflits intercommunautaires, Crise humanitaire prolongée et « oubliée »

Source: Équipe d'évaluation, sur la base du PSPP République centrafricaine et des cinq révisions budgétaires (SPA Plus, 2021)

La logique d'intervention illustre la complexité du tissu de partenaires, ainsi que le positionnement sur plusieurs objectifs stratégiques de certaines catégories d'activité, une évolution des interventions, et un rôle essentiel de la réponse aux crises, compte tenu du contexte et des crises répétées. Certaines interventions ne figurent pas explicitement dans cette logique d'intervention, comme le rôle du PAM dans certains clusters, en premier lieu le cluster Sécurité alimentaire, et les objectifs transversaux, en matière de genre. L'aspect renforcement des capacités, s'il fait l'objet d'un résultat dédié, apparaît également comme une composante transversale, avec une activité spécifique dans le cadre de la nutrition. La nutrition et les services communs couvrent cinq activités, dont certaines ont été ajoutées lors des différentes révisions budgétaires. Dans le cas de la nutrition, il s'agissait de soutenir l'accès aux financements d'urgence. Il existe également certaines interactions entre les activités, qui influent notamment sur la situation en matière de nutrition et de sécurité alimentaire.

La logique du PSPP République centrafricaine, reconstruite par l'équipe d'évaluation lors de deux ateliers d'échanges avec le BP, est illustrée ci-dessus. La majorité des activités du PSPP vise à améliorer la sécurité alimentaire des ménages touchés par les mouvements de population liés aux violences en leur apportant une aide alimentaire en nature ou en espèces – 67 pour cent des besoins de financement selon la révision budgétaire (RB) No 5 – et en fournissant une assistance logistique pour faciliter l'accès des acteurs humanitaires aux populations (14,1 pour cent des besoins de financement de la RB No 5). Dans les zones où il règne une certaine stabilité (notamment l'ouest du pays jusqu'à fin 2020), le PAM met en œuvre des activités visant à renforcer les capacités de résilience des ménages à travers des mesures de protection des semences, la FFA et le P4P (6,1 pour cent des besoins de financement après la RB No 5), tandis que les programmes de lutte contre la malnutrition en urgence ou en soutien aux institutions représentent 9,3 pour cent des besoins de financement. L'évaluation des besoins de financement pour répondre aux crises représentait 88,8 pour cent et l'identification des causes profondes 0,5 pour cent du total du PSPP lors de la RB No 5 en 2020. Le PSPP s'articule autour de cinq effets directs stratégiques (EDS)<sup>164</sup>, reprenant les objectifs stratégiques du PAM au niveau mondial, avec des nombres d'activités variables et des dimensionnements très différents, enrichis au fil des révisions budgétaires, en fonction du contexte de crise et des enjeux de financement.

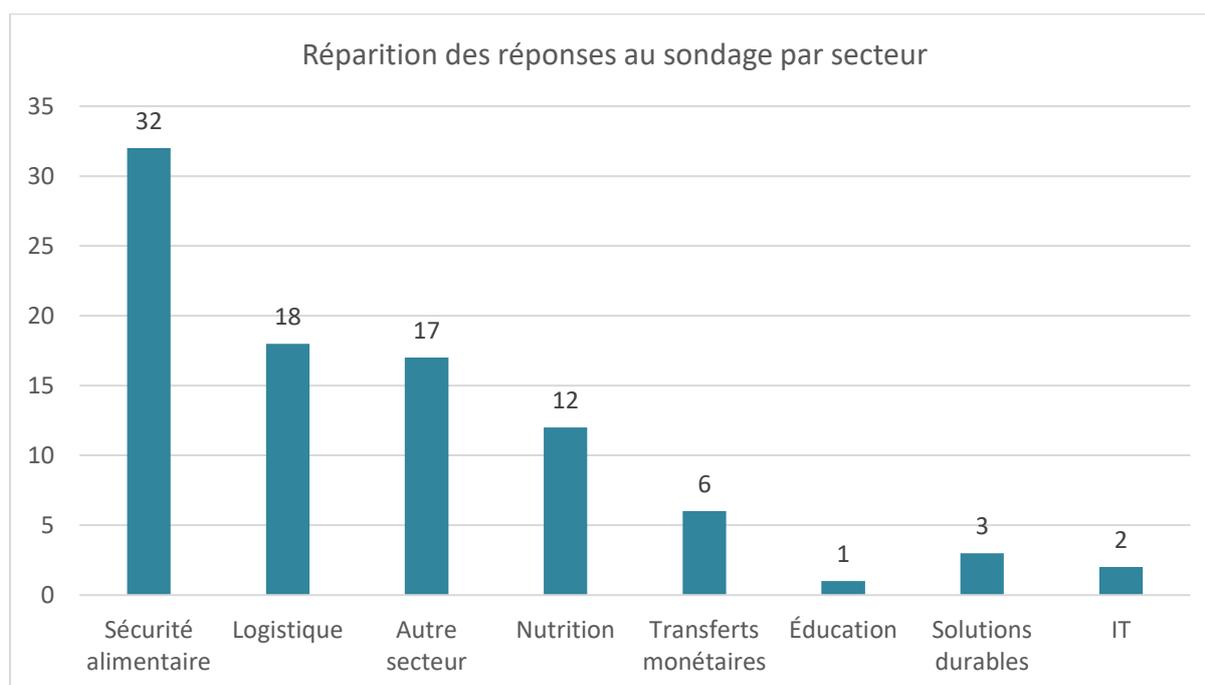
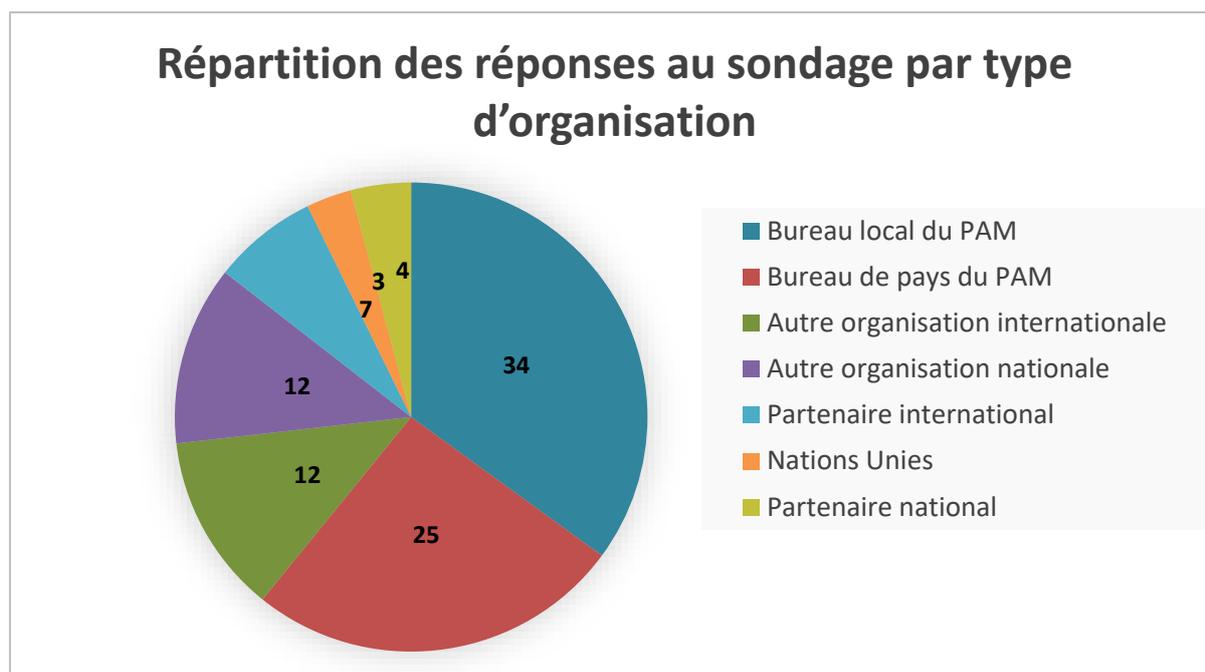
---

<sup>164</sup> Afin de faciliter la lecture du document, le terme effets directs stratégiques (EDS) sera utilisé en référence aux *strategic outcomes* et le terme produits aux *outputs*.

## ANNEXE 11. RÉSULTATS DU SONDAGE EN LIGNE

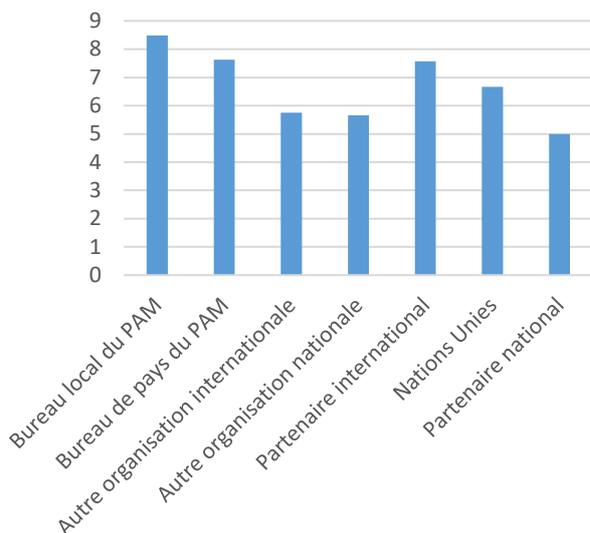
Le sondage a été lancé au niveau du PAM République centrafricaine et dans les différents clusters et sous-clusters. Il a obtenu 97 réponses réparties comme suit (figure 30), avec une participation plus importante des acteurs des clusters gérés par le PAM, à savoir les clusters Logistique et Sécurité alimentaire. La participation des Nations Unies a été limitée, de même que celle des partenaires nationaux, en raison de leur faible nombre. En revanche, les autres acteurs nationaux ont été nombreux à répondre. Pour les analyses par secteur, dans le cas où les répondants par secteur étaient trois ou moins, les secteurs ont été groupés. Les questions couvraient les différentes questions d'évaluation. Les réponses sont largement positives, que ce soit de la part du PAM ou des acteurs externes.

Figure 30. Répondants au sondage

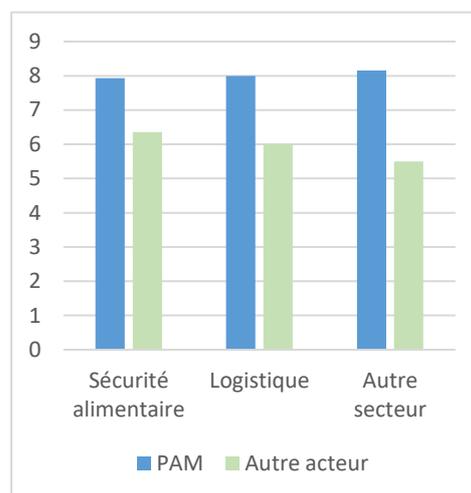


**La perception de la capacité du PAM à répondre aux besoins varie en fonction des secteurs et des répondants.** La capacité du PAM à couvrir les besoins dans l'ensemble des domaines de compétences du PAM est reconnue comme bonne, notamment par le PAM et ses partenaires de mises en œuvre, avec une perception plus mitigée des acteurs externes.

**Figure 31. Note moyenne (sur 10) du sondage en ligne concernant la capacité du PAM à répondre aux besoins, par acteur**

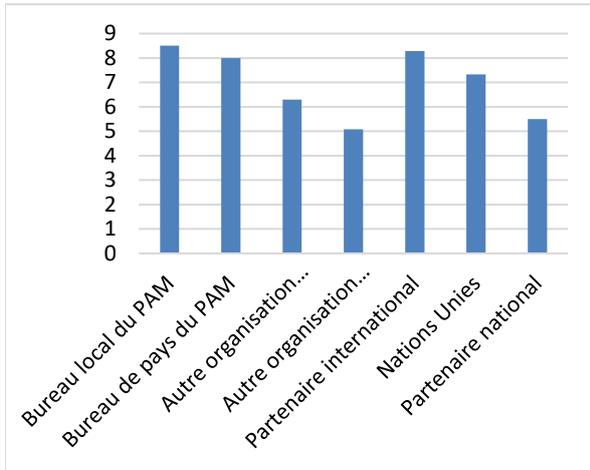


**Figure 32. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la capacité du PAM à répondre aux besoins, par secteur**

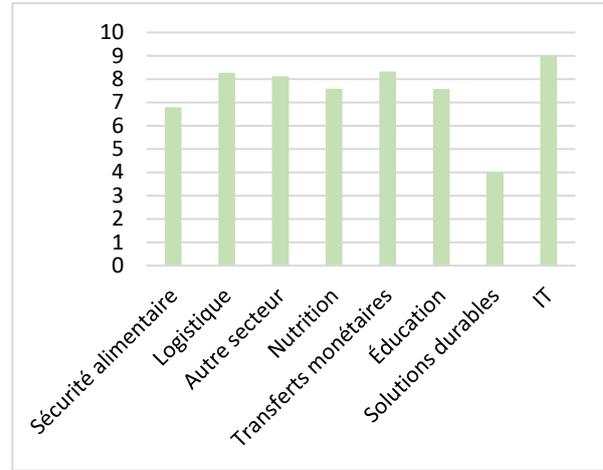


Les actions du PAM sont dans l'ensemble considérées comme pertinentes, avec des enjeux sur la sécurité alimentaire à court terme et la participation aux solutions durables, qui restent les secteurs les moins bien notés en dépit de leur importance dans le PSPP. La pertinence est considérée comme plus faible par les acteurs et partenaires nationaux, qui possèdent la meilleure connaissance du contexte, et potentiellement due aux faiblesses relatives identifiées sur les solutions durables et la sécurité alimentaire. Les acteurs reconnaissent en revanche le rôle du PAM dans l'appui logistique et les solutions IT, qui demeure crucial pour la communauté humanitaire. Cela reflète aussi l'avantage comparatif perçu sur l'acheminement du fret et des vivres, incluant le rôle essentiel de l'UNHAS, ainsi que l'appui du PAM dans les transferts monétaires.

**Figure 33. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la pertinence des actions du PAM, par acteur**

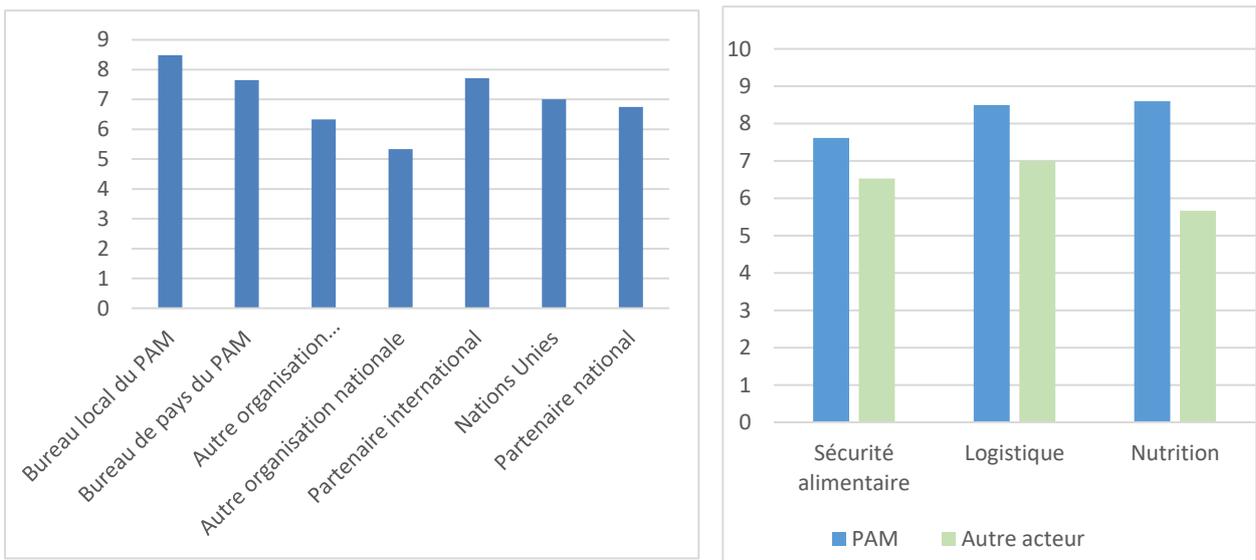


**Figure 34. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la pertinence des actions du PAM, par secteur**

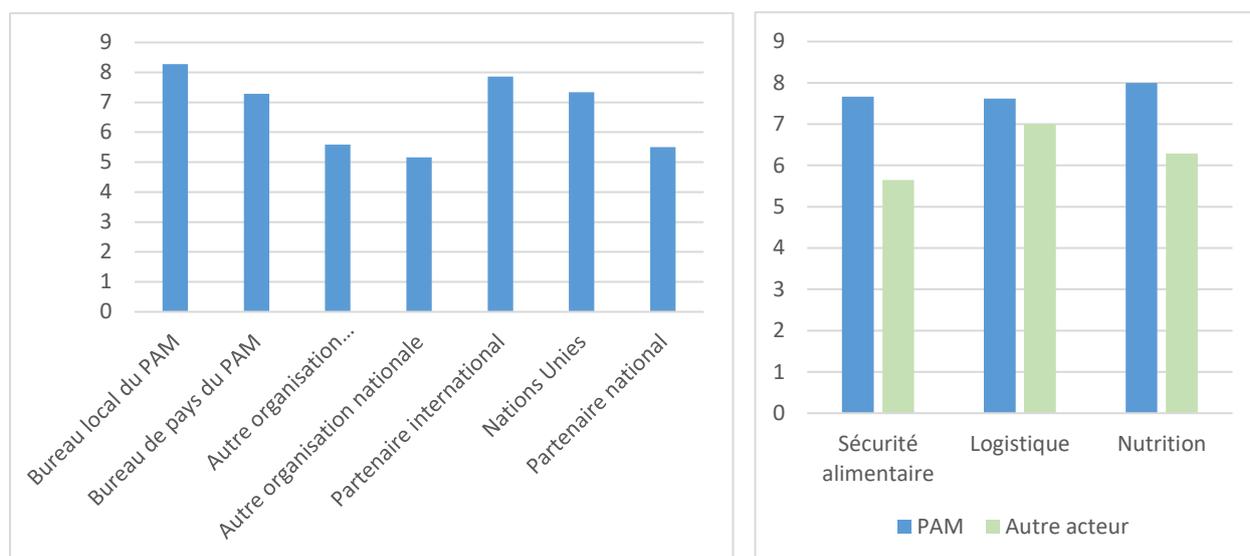


En termes de perception de l'efficacité, on retrouve les tendances générales des réponses avec une perception moins positive de la part des organisations nationales et des structures non-partenaires du PAM. Les notes sont légèrement plus basses pour le niveau d'effets que pour l'efficacité. Alors que les partenaires coopérants ont une meilleure opinion que celle des autres acteurs en ce qui concerne l'efficacité, cela ne se reflète pas sur la perception de l'efficacité et des effets. Les écarts de perception en fonction des secteurs, entre acteurs PAM et non PAM, sont légèrement plus importants pour l'efficacité en matière de nutrition et pour les effets en matière de sécurité alimentaire, ce qui rejoint les éléments mentionnés aux QE 2.1 et 4.1 sur les faiblesses en matière de données relatives aux effets des interventions. Notons que les acteurs nutrition attribuent une note plus élevée en matière d'effets que d'efficacité.

**Figure 35. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'efficacité des actions du PAM, par acteur et par secteur**

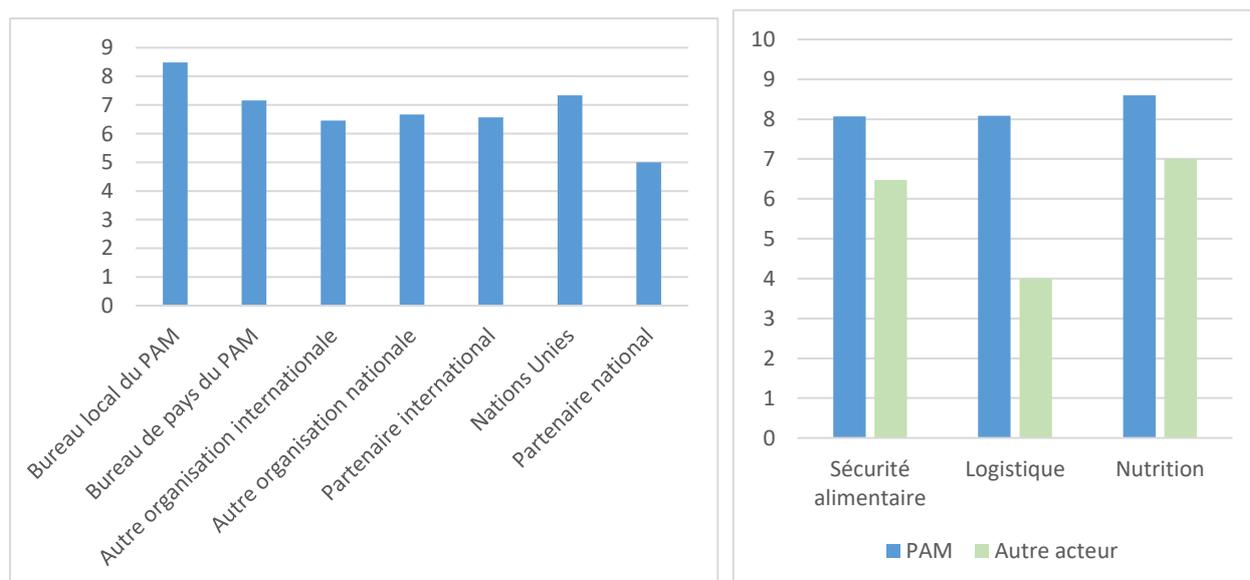


**Figure 36. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant les effets des actions du PAM, par acteur et par secteur**



En matière de protection, les notes des partenaires internationaux sont un peu plus basses, et pour les partenaires nationaux plus que pour les autres organisations nationales, contrairement aux autres questions. Cela rejoint aussi les limites identifiées en la matière à la QE 2.2. Les Nations Unies ont une perception très légèrement supérieure à celle du bureau de pays du PAM en la matière, avec des enjeux qui sont perçus surtout par les acteurs de la logistique et moins par les acteurs du secteur de la nutrition, plus directement impliqué sur la question. La faible note en matière logistique rappelle les enjeux rencontrés lors des transports en termes d'interactions avec les groupes armés et les 'incidents humanitaires, voire les 'attaques mortelles dont sont victimes les transporteurs.

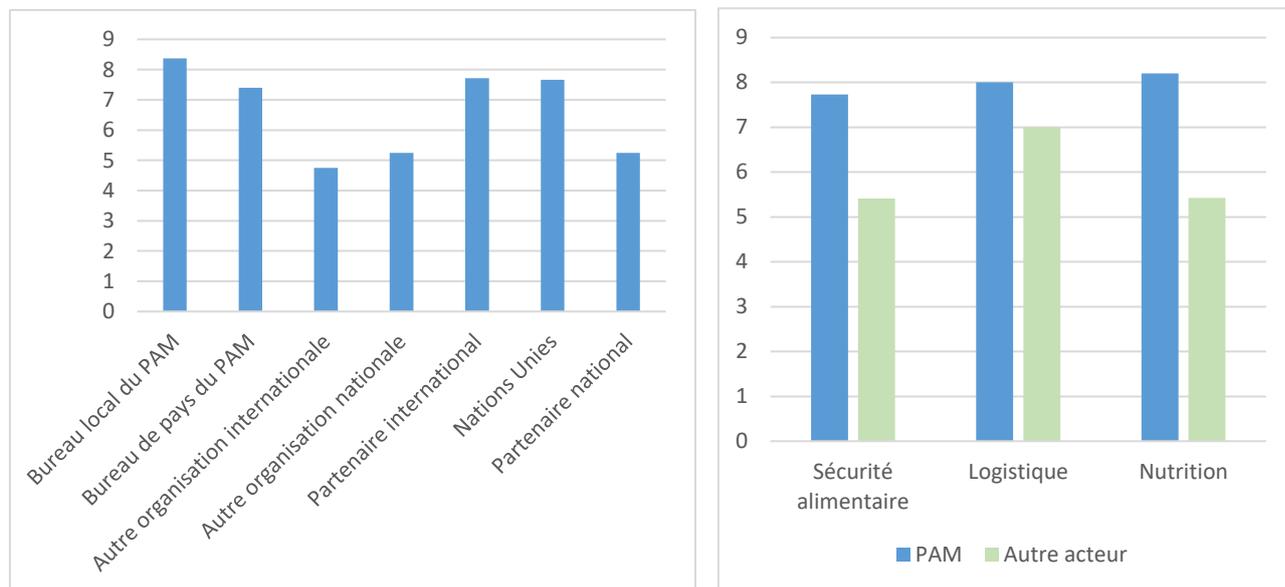
**Figure 37. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la prise en compte des enjeux de protection dans les activités du PAM, par acteur et par secteur**



S'agissant de la durabilité, la perception est plus faible au niveau de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Les autres organisations internationales et nationales sont aussi les plus sceptiques sur ce sujet avec des notes autour de la moyenne ou en deçà, ce qui correspond aux scores le plus bas "du sondage. Les bureaux de pays sont aussi moins positifs en la matière que les partenaires internationaux et les

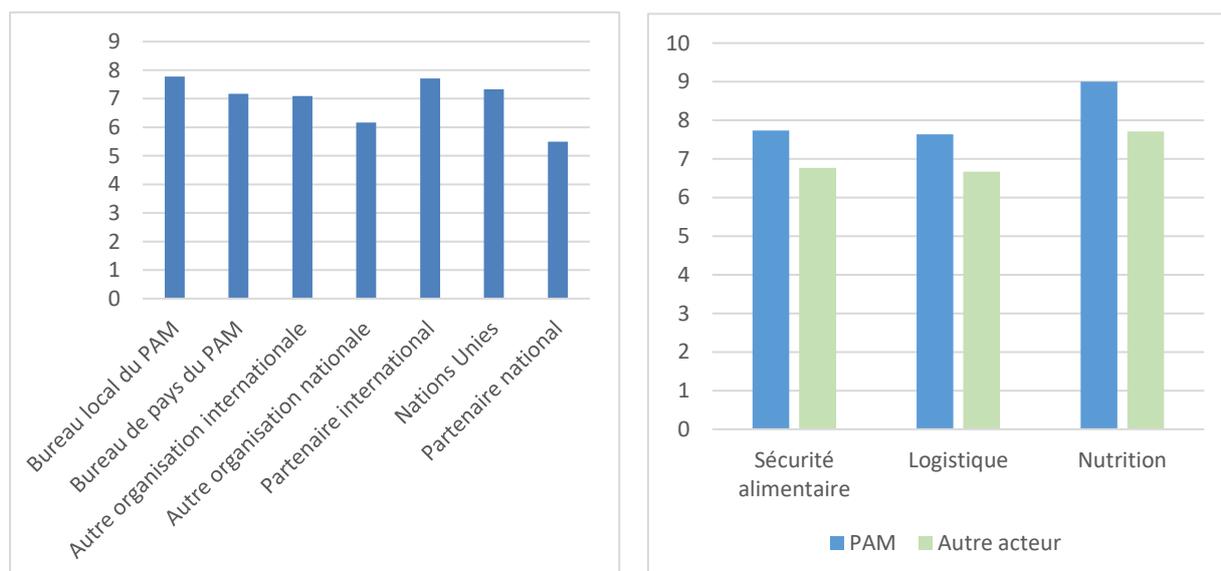
Nations Unies. La durabilité en matière logistique souligne surtout la continuité des appuis du PAM dans ce domaine, qui sont réguliers et soutenus depuis le début de la crise.

**Figure 38. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant la durabilité des activités du PAM, par acteur et par secteur**



Le ciblage réalisé par le PAM est considéré comme généralement adéquat par les personnes ayant répondu 'au sondage, avec des notes relativement uniformes entre les catégories d'acteurs. En dehors des problèmes de couverture par rapport à la disponibilité des intrants et à la fréquence des distributions (voir QE 1.2, QE 3.1 et QE 3.2), les questions liées à la bonne communication des critères et aux capacités des partenaires de mises en œuvre à réaliser ce ciblage sont les principaux freins. Au niveau du ciblage des ménages, le PAM dépend aussi du ciblage réalisé par le HCR et son partenaire Intersos.

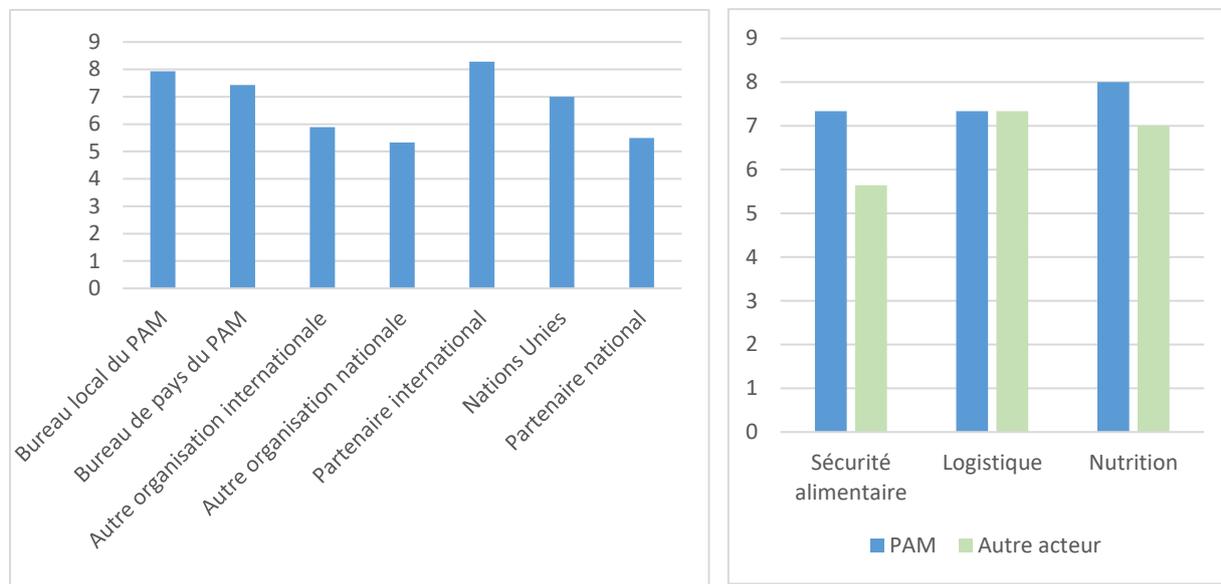
**Figure 39. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'adéquation du ciblage dans les activités du PAM, par acteur et par secteur**



En matière de perception de l'efficacité, on retrouve les mêmes tendances que pour les autres questions, avec des scores plus faibles attribués par les acteurs externes à la mise en œuvre des interventions, les organisations nationales et les ONG internationales non partenaires et, de façon notable, les rares

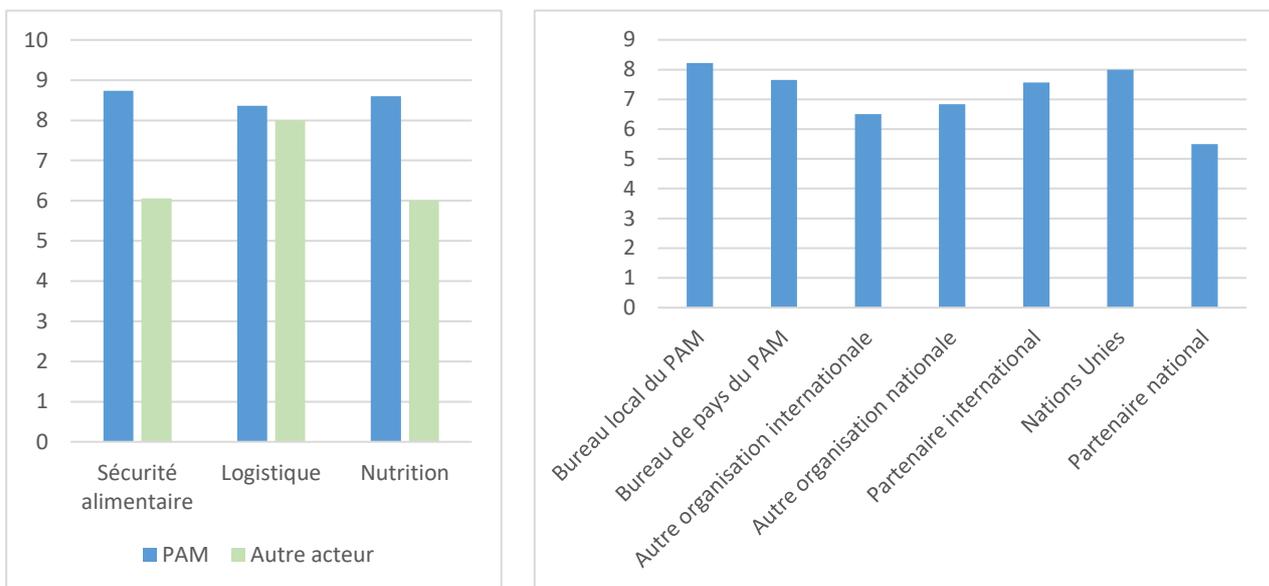
partenaires nationaux. La note la plus haute est attribuée par les ONG internationales en charge de la mise en œuvre de la majeure partie des interventions. La perception est plus faible pour la sécurité alimentaire, avec une note juste au-dessus de la moyenne, alors qu'il s'agit du secteur prioritaire du PAM.

**Figure 40. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'efficacité des activités du PAM, par acteur et par secteur**

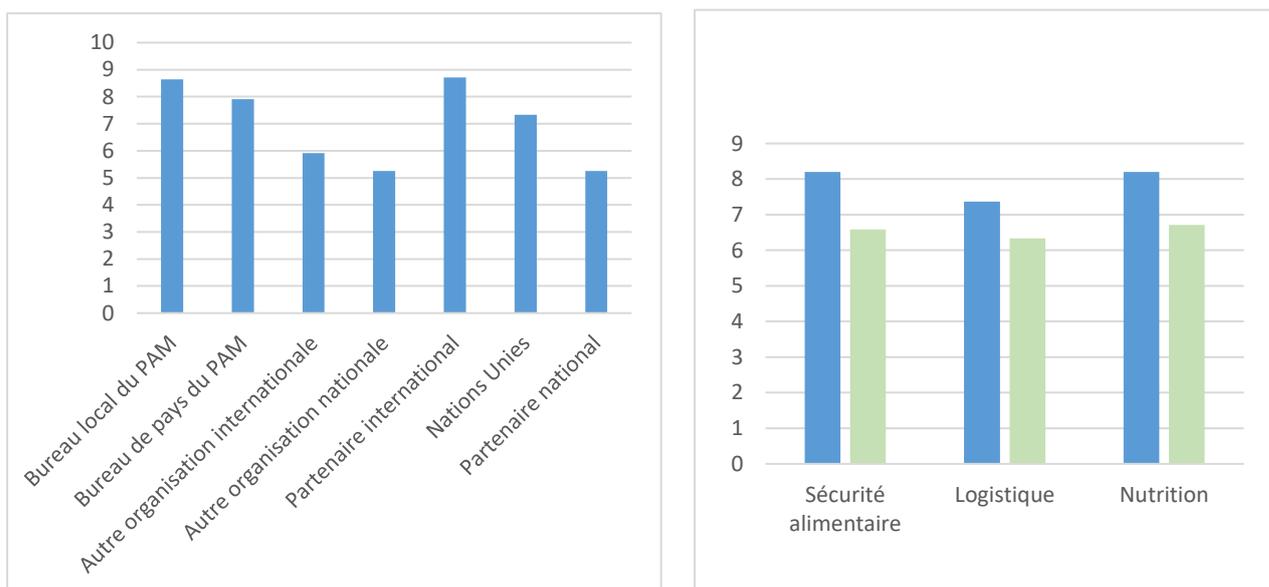


Les interventions du PAM concernent des types variés de partenaires avec une bonne perception du niveau de coordination, mais une perception un peu moins bonne de l'adéquation des partenariats, notamment au vu du faible nombre d'acteurs locaux engagés. Les Nations Unies reconnaissent aussi le rôle du PAM en matière de coordination. Les limites en matière de partenariats sur la sécurité alimentaire sont aussi un point d'attention. La note attribuée au PAM en matière de synergie de la part des autres acteurs logistiques est plus haute de la part des acteurs externes que du PAM, soulignant les bonnes dynamiques dans le secteur. À l'inverse, des faiblesses en matière de synergies apparaissent dans le secteur de la nutrition.

**Figure 41. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant l'adéquation des partenariats du PAM, par acteur et par secteur**



**Figure 42. Note moyenne (sur 10) du sondage de perception en ligne concernant le niveau de coordination du PAM avec les autres acteurs, par acteur et par secteur**



## ANNEXE 12. COMPLÉMENT AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION – INTERVENTIONS NUTRITION

Cette annexe présente des compléments d'analyse relatifs à la nutrition pour différentes questions d'évaluation.

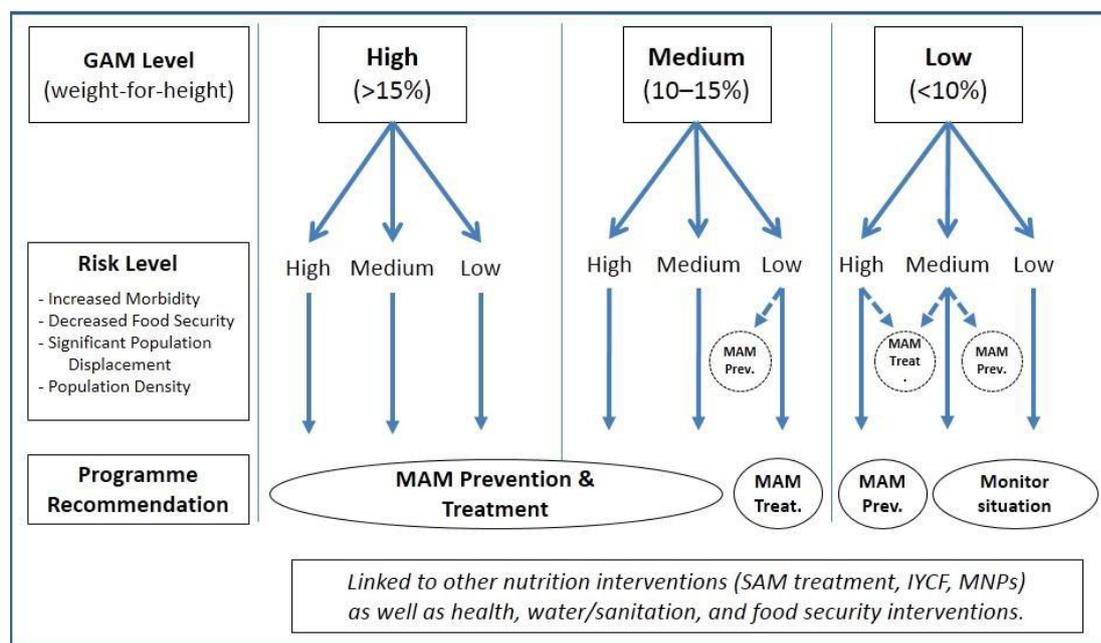
### Alignement entre PSPP et politique du PAM – Question d'évaluation 1-1

Les activités de prévention (A3-A13) et de traitement (A4-A14) sont globalement en cohérence avec les politiques du PAM<sup>165</sup>. La volonté de donner plus de poids aux activités de prévention (affirmée dès 2016)<sup>166</sup> réaffirmée fin 2020 lors de la RB No 5, qui requalifie les activités préventives du PSPP pour adresser les enjeux de la malnutrition chronique, est en cohérence avec les orientations adoptées en 2017 au niveau mondial<sup>167</sup>.

### Pertinence des actions de traitement de la MAM – Question d'évaluation 1-3

Le guide de prise en charge de la MAM en situation d'urgence, établi par la global *task force* du cluster mondial Nutrition, considère que le traitement de la MAM n'est pas à envisager de manière systématique lorsque la prévalence de la MAG est inférieure à 10 pour cent. Des approches préventives peuvent être préférables. Le guide précise également que dans la mesure du possible, la gestion de la MAM ne doit pas peser sur le système de santé.

**Figure 43. Recommandation pour les Programmes de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë.**



Source: Global Nutrition Cluster MAM Task Force – June 2014

<sup>165</sup> WFP. 2017. Nutrition Policy (2017-2021). WFP. 2010. HIV and AIDS Policy. À noter toutefois, la politique (2010) recommande la prise en charge des PVVIH et des personnes affectées par la tuberculose.

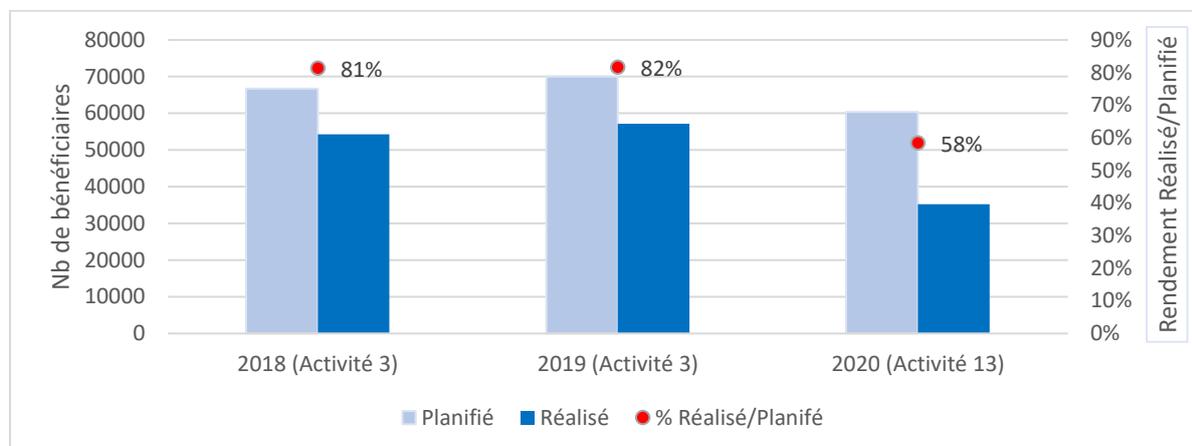
<sup>166</sup> PAM République centrafricaine. 2016. Stratégie de la réponse nutritionnelle du PAM en République centrafricaine. Cette stratégie affiche la volonté d'alléger l'implication du PAM dans le traitement de la malnutrition aiguë et d'investir fortement le champ de la prévention de la malnutrition.

<sup>167</sup> PAM République centrafricaine. 2016. Plan stratégique du PAM pour 2017-2021.

## Niveau d'atteinte des cibles planifiées – Question Q2-1

### Prévention de la malnutrition des enfants

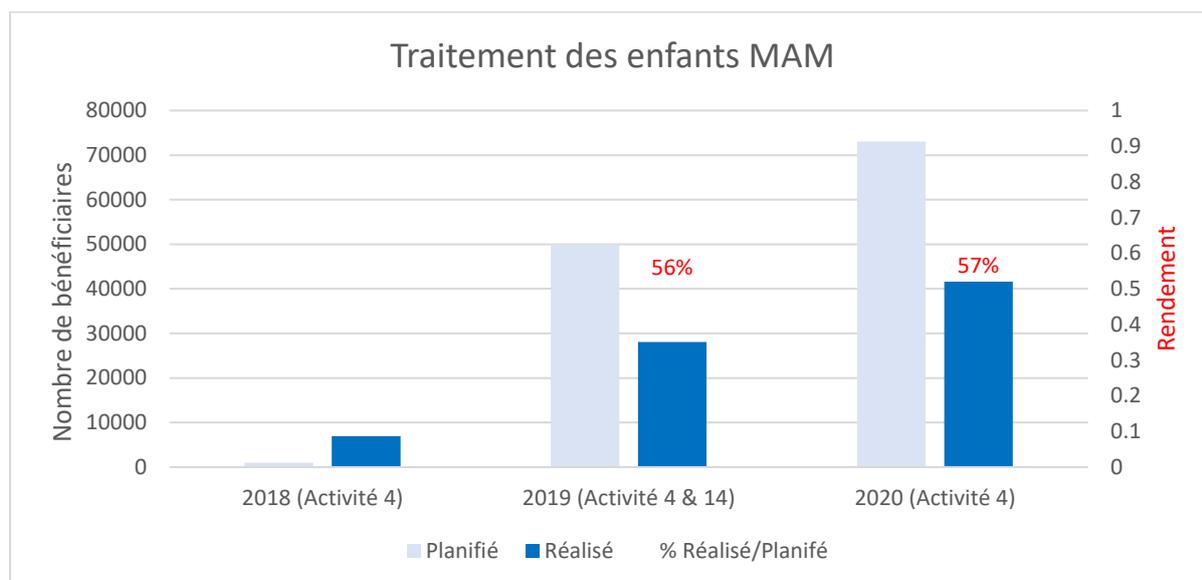
Figure 44. Résultats PSPP – Prévention de la malnutrition des enfants A3 et A13



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

### Traitement de la malnutrition aiguë modérée des enfants

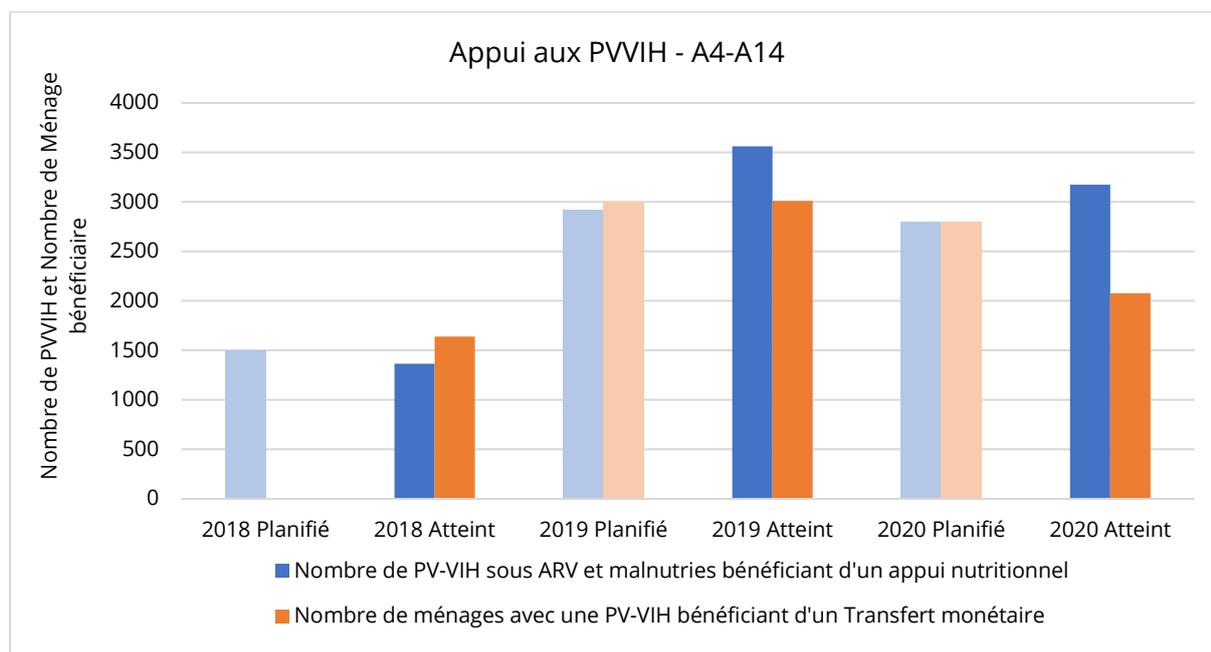
Figure 45. Résultats PSPP – Traitement de la MAM des 6-59 mois



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

## Traitement de la malnutrition des PVVIH sous ARV et appui aux ménages

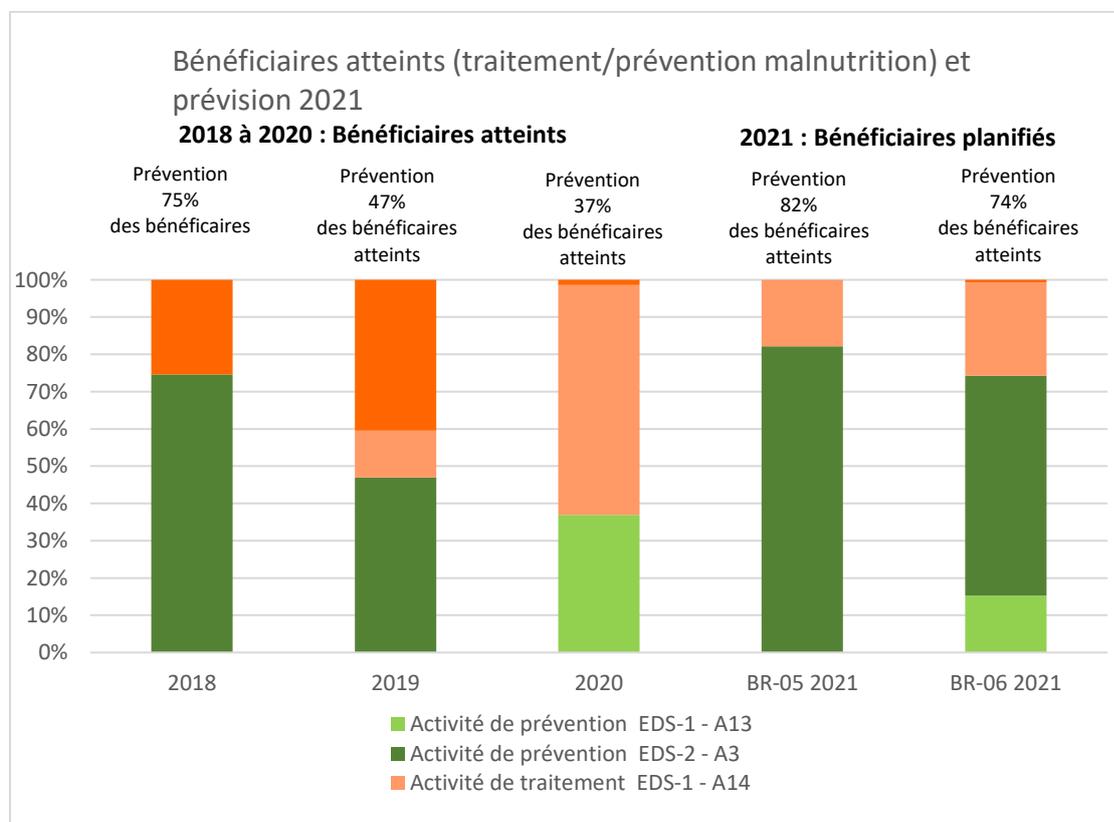
Figure 46. Appui aux PVVIH (activités 4 et 14)



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données COMET du PAM

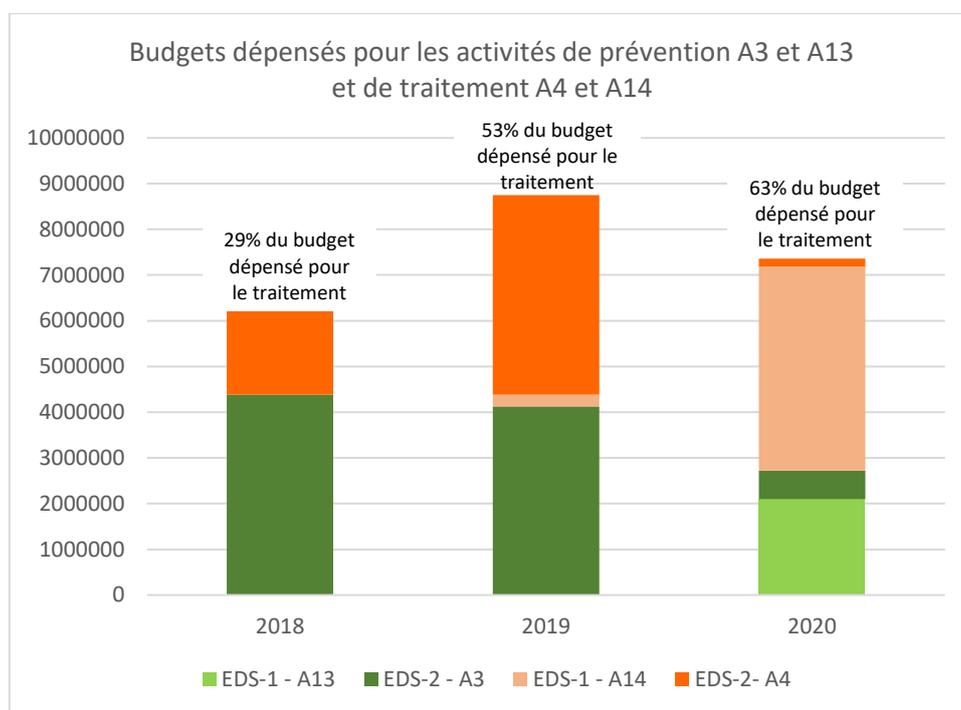
## Poids respectif des activités de prévention (A3 et A13) et de traitement (A4 et A14)

Figure 14. Nombre de bénéficiaires atteints (traitement/prévention malnutrition) et prévisions 2021



Source: 2021.03.08\_CM-R002b\_-\_Annual\_Beneficiaries\_by\_Strategic\_Outcome\_Activity\_and\_Modality\_(CSP)\_2018, 2019, 2020 et BR5 et BR6

**Figure 48. Budget dépensé pour les activités de prévention (activités 3 et 13) et de traitement (activités 4 et 14)**



Source: Équipe d'évaluation, sur la base des ACR 2018 2019 2020

## Les indicateurs d'effets directs pour la nutrition – Question d'évaluation 2-1

### Performance du traitement de la malnutrition aiguë des enfants

	2018 * Source ACR 2018	2019 Source ACR 2019	2020** Source ACR 2020	CIBLE
Taux d'abandon	3,11	1,4	F = 3; H = 5 Total = 4	< 15%
Taux de mortalité	0,03	0,5	F = 0; H = 0,5 Total = 0,5	< 3%
Taux de non-réponse	2,32	0,4	F = 2; H = 3 Total = 3	< 15%
Taux de guérison	94,54	97,7	F = 87; H = 94 Total = 90,5	> 75%

\* En 2018 et en 2019, les indicateurs rapportés sont identiques pour les garçons et les filles, ce qui peut indiquer que les données n'étaient pas désagrégées.

\*\* En 2020, sur 100 garçons pris en charge, il y eu 5 abandons, 0,5 décès, 3 non-répondeurs et 94 guéris, soit un total de 102,5 (plus de 100 pour cent).

Les cibles sont très largement atteintes. Étonnamment, le programme de traitement de la MAM en République centrafricaine affiche des performances supérieures aux performances moyennes des programmes de traitement de la MAM dans le monde: par exemple, en 2019, les performances moyennes au niveau mondial sont de 86,6 pour cent de guérison; 3,4 pour cent de non-réponse au traitement; 7 pour cent d'abandon et 0,2 pour cent de mortalité<sup>168</sup>.

### Couverture des activités de traitement de la malnutrition

<sup>168</sup> Nutrition in Numbers Updated—July 2019 - An overview of WFP nutrition programming in 2018

Concernant la couverture du programme de traitement de la malnutrition, la cible est atteinte en 2019 (ACR 2019). Notons que la cible en matière de couverture est fixée pour tous les programmes du PAM en tenant compte du contexte: rural > 50 pour cent; urbain > 70 pour cent; et camps de réfugiés/déplacés > 90 pour cent<sup>169</sup>. Le CO établit sa cible à 50 pour cent, ce qui correspond à un contexte "rural" alors qu'une partie des activités est conduite en ville et dans les sites de déplacés. L'absence de données en 2018 et 2020 ne permet pas d'analyser la progression de la couverture.

Act 14: Fournir un programme d'assistance intégré pour le traitement de la malnutrition chez les enfants de 6 à 59 mois, les FEFA/filles et apporter une aide alimentaire sur prescription aux patients sous ARV dans les zones touchées par une crise					
	Référence	2018	2019	2020	CIBLE
Proportion de la population éligible qui participe au programme (couverture)	456*	Non mesuré	62 (pas de détail sur la répartition H/F)	Non mesuré	> 50

\* Sans doute une erreur, devrait être 45,6 pour cent.

### Couverture et adhésion au programme de prévention de la malnutrition

La cible en termes de couverture est presque atteinte en 2019. En revanche, l'adhésion est très faible, ce qui peut illustrer l'irrégularité des distributions. L'absence de données en 2018 et 2020 ne permet pas d'analyser la progression de la couverture et de l'adhésion.

Act 13: Fournir des aliments nutritifs spécialisés (SNF) pour la prévention de la MAM chez les enfants de 6 à 59 mois dans les zones touchées par une crise					
	Référence	2018	2019	2020	CIBLE
Proportion de la population éligible qui participe au programme (couverture)	82	Non mesuré	62* (données identiques pour H/F)	Non mesuré	> 70
Proportion de la population cible qui participe à un nombre adéquat de distributions (adhésion)	0	Non mesuré	3 (données identiques pour H/F)	Non mesuré	> 66

### Effet sur la qualité de l'alimentation

L'indicateur mesurant le pourcentage d'enfants ayant une alimentation acceptable associé à l'activité de prévention (*blanket feeding*) a été introduit dans le rapport 2020, avec des valeurs pour les années 2018 et 2019. On note une amélioration entre 2019 et 2020, mais la cible de 70% n'est pas atteinte.

Act. 03: Mettre en œuvre une supplémentation alimentaire pour la prévention du retard de croissance chez les enfants de 6 à 23 mois et les FEFA, y compris la communication visant à faire évoluer la société et les comportements (SBCC) et promouvoir de bonnes pratiques en matière d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants (IYCF).					
	Référence*	2018	2019*	2020*	CIBLE
Proportion d'enfants ayant un apport alimentaire minimum acceptable (source: ACR 2020)	13,9	Pas de données	12,3	22,4	> 70%

\* Toutes les données sont présentées dans l'ACR 2020.

Pour finir, en 2020, un indicateur d'effets directs des activités nutrition est la qualité de l'alimentation des femmes bénéficiant de la prise en charge de la malnutrition (A14). Cet indicateur présenté pour SO2 est également inscrit sous SO1 – Activité 1 et les valeurs de l'indicateur renseignées sont les mêmes; les valeurs ne reflètent donc pas nécessairement les effets du traitement de la malnutrition des femmes (conduites seulement en 2020), mais plutôt l'effet des distributions générales sur la situation des femmes.

Act. 04: Fournir un programme complet pour la prévention et le traitement de la malnutrition des enfants atteints de MAM âgés de 6 à 59 ans, les FEFA/filles et apporter une aide alimentaire sur prescription aux clients sous ARV – <a href="#">Sous-activité Traitement de la malnutrition aiguë modérée</a>					
	Référence*	2018	2019*	2020*	CIBLE
Diversité alimentaire minimale des femmes	42,53	Pas de données	Pas de données	40,6	>50

<sup>169</sup> Nutrition in Numbers Updated—July 2019 - An overview of WFP nutrition programming in 2018

## ANNEXE 13. TABLEAUX D'INDICATEURS DE RÉSULTATS

Tableau 8. Performance de la distribution générale de vivres, activité 1

Activité 1 – Distribution générale de vivres	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés (globaux)	15/15	17/17	17/17
Cibles atteintes	8	7	6
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés (globaux)	1/1	4/5	5/5
Cibles atteintes (> 90%)	1	2	2
Cibles atteintes (< 90 % > 50%)	0	2	1
Cibles atteintes (< 50%)	0	0	2

Source: ACR 2018, 2019 et 2020

Tableau 9. Performance des cantines scolaires, activités 2 et 6

Activité 2 – Cantines scolaires urgence	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		4/5	4/5
Cibles atteintes		2	3
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	3/3	2/5	6/7
Cibles atteintes > 90%	0	1	3
Cibles atteintes < 90% > 50%	2	0	2
Cibles atteintes < 50%	1	1	1
Activité 6 – Cantines scolaires résilience	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		2/2	2/2
Cibles atteintes		0	2
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	3/3	2/5	6/6
Cibles atteintes > 90%	0	0	3
Cibles atteintes < 90% > 50%	1	0	1
Cibles atteintes < 50%	2	2	2

Source: COMET, ACRs

Tableau 10. Performance de la nutrition, activités 3, 13, 4 et 14.

Activité 3 <sup>170</sup> - Prévention MAM résilience	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés	0	3/3	1/3

<sup>170</sup> Les activités 3 et 13 entre 2018 et 2020 sont similaires, mais les indicateurs rapportés pour l'une ou l'autre ne sont pas toujours identiques.

Cibles atteintes	S.o.	0	1 <sup>171</sup>
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	S.o.	2	1 <sup>172</sup>
Cibles atteintes > 90%	S.o.	0	NA <sup>173</sup>
Cibles atteintes < 90% > 50%	S.o.	1	NA
Cibles atteintes < 50%	S.o.	1	NA
<b>Activité 4<sup>174</sup>- Traitement MAM résilience</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés	4/4	6/6	5/6
Cibles atteintes	4	5/6	4/6
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	1/1	6/8	0/2 <sup>175</sup>
Cibles atteintes > 90%	1	3	NA
Cibles atteintes < 90% > 50%	0	2	NA
Cibles atteintes < 50%	0	1	NA
<b>Activité 13 – Prévention MAM urgence</b>	<b>2018<sup>176</sup></b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Effets directs</b>	S.o.		
Indicateurs rapportés	S.o.	2/2	0/2
Cibles atteintes	S.o.	0	S.o.
<b>Produit</b>		1 indicateur <sup>177</sup>	2 indicateurs
Indicateurs rapportés	S.o.	S.o.	2 /2
Cibles atteintes > 90%	S.o.	S.o.	0
Cibles atteintes < 90% > 50%	S.o.	S.o.	1
Cibles atteintes < 50%	S.o.	S.o.	1
<b>Activité 14 – Traitement MAM urgence</b>	<b>2018<sup>178</sup></b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés	S.o.	5/5	4/5
Cibles atteintes	S.o.	5 (100%)	4 (80%)
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	S.o.	1/2 <sup>179</sup>	7/8
Cibles atteintes > 90%	S.o.	0	1
Cibles atteintes < 90% > 50%	S.o.	0	3
Cibles atteintes < 50%	S.o.	1	3

<sup>171</sup> La cible finale est que 70% des enfants aient une alimentation satisfaisante (MDA) à la fin du CSP. Le PAM introduit des cibles intermédiaires qui semblent fixées en tenant compte du résultat atteint. En 2020 22,4% des enfants ont une alimentation satisfaisante. La cible pour l'année est fixée à 22,3%, mais la cible du PSPP est 70% pour 2022.

<sup>172</sup> Pas de niveau planifié.

<sup>173</sup> Des informations sont disponibles par ailleurs et analysées dans le rapport.

<sup>174</sup> Les activités 4 et 14 entre 2018 et 2020 sont similaires, mais les indicateurs rapportés pour l'une ou l'autre ne sont pas toujours identiques.

<sup>175</sup> Le niveau planifié n'étant pas indiqué dans le tableau des indicateurs (ACR 2020), ce dernier ne renseigne pas le niveau d'atteinte de la cible. Les informations sont disponibles par ailleurs et analysées dans le rapport.

<sup>176</sup> Activité 13 introduite en 2019.

<sup>177</sup> Niveau d'atteinte renseigné, mais pas de niveau planifié.

<sup>178</sup> Activité 14 introduite en 2019.

<sup>179</sup> Seuls les volumes transférés sont renseignés pour les cibles planifiées et les cibles atteintes dans le tableau des indicateurs.

Activité 5 – Renforcement des capacités des services de santé	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés	0	0	0
Cibles atteintes			
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	0	0	2
Cibles atteintes > 90%			1
Cibles atteintes < 90% > 50%			1
Cibles atteintes < 50%			

Source: COMET, ACR

Tableau 11. Performance du FFA, activité 7

Activité 7 – Vivres pour la création d'actifs	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés (globaux)	4/4	16/10 <sup>180</sup>	15/15
Cibles atteintes	3	8	12
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés (globaux)	4/4	4/8	9/9
Cibles atteintes (> 90%)	1	0	8
Cibles atteintes (< 90% > 50%)	2	1	1
Cibles atteintes (< 50%)	1	3	0

Source: ACR 2018, 2019, et 2020

Tableau 12. Performance de l'appui institutionnel, activités 8 et 9

Activité 8 – Renforcement des capacités institutionnelles	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		¼	¾
Cibles atteintes		1 (100%)	0
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	5/5	0/5	4/4
Cibles atteintes > 90%	2 (40%)		4
Cibles atteintes < 90% > 50%	3 (60%)		
Cibles atteintes < 50%	0		
Activité 9 – Filets sociaux	2018	2019	2020
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		S.o.	S.o.
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	S.o.	1/1	S.o.
Cibles atteintes > 90%	S.o.	1 <sup>181</sup>	S.o.

Source: ACR 2018, 2019, et 2020

<sup>180</sup> Six indicateurs sont rapportés, mais n'ont pas d'objectifs définis en 2019: la proportion de ménages ayant recours à des stratégies d'adaptation normales, de stress, de crises et d'urgence ainsi que la moyenne de l'indice de stratégie d'adaptation et la part des dépenses liées à l'achat de nourriture.

<sup>181</sup> L'indicateur lié à l'activité était une distribution de vivres avec une cible de 0 et 1 TM réalisé.

**Tableau 13. Indicateurs des activités 10, 11, 12 et 15**

<b>Activité 10 – Services communs télécommunications</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		1/1	1/1
Cibles atteintes		0	0
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	3/3	0/3	3/3
Cibles atteintes > 90%	3		1
Cibles atteintes < 90% > 50%			1
Cibles atteintes < 50%			1
<b>Activité 11 – UNHAS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		1/1	1/1
Cibles atteintes		1	1
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	5/5	0/5	5/5
Cibles atteintes > 90%	2		2
Cibles atteintes < 90% > 50%	3		2
Cibles atteintes < 50%	0		1
<b>Activité 12 – Services communs logistique santé</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		1/1	1/1
Cibles atteintes		1 (100%)	1 (100%)
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	4/4	0/4	3/3
Cibles atteintes > 90%	4 (100%)		3 <sup>182</sup>
Cibles atteintes < 90% > 50%	0		
Cibles atteintes < 50%	0		
<b>Activité 15 – Services communs logistiques</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Effets directs</b>			
Indicateurs rapportés		S.o.	S.o.
Cibles atteintes		S.o.	S.o.
<b>Produit</b>			
Indicateurs rapportés	S.o.	S.o.	3/3
Cibles atteintes > 90%	S.o.	S.o.	1
Cibles atteintes < 90% > 50%	S.o.	S.o.	2
Cibles atteintes < 50%	S.o.	S.o.	

<sup>182</sup> Les cibles de certains de ces indicateurs ne peuvent être planifiées, par exemple le nombre de travailleurs humanitaires appuyés en services de santé.

## ANNEXE 14. TABLEAU DE L'IPC

Tableau 14. Population en phase 3+ de l'IPC entre 2018 et 2021

Préfecture	Populations en IPC phase 3 et +			
	2018 (Projection avril-août)	2019 (Projection mai-août)	2020 (Projection mai-août)	2021 (Projection mai-août)
Bamingui-bangoran	28 230	12 812	24 766	35 779
Bangui	132 273	161 223	438 171	449 832
Basse-kotto		191 998	170 981	178 617
Haut-mbomou	56 424	47 803	39 770	42 352
Haute-Kotto		80 307	57 407	41 238
Kémo	30 932	42 118	83 216	97 343
Lobaye	64 487		116 927	96 073
Mambéré-kadéï	285 865	172 994	162 749	201 393
Mbomou		106 944	115 574	111 247
Nana-gribizi	92 325	69 838	60 099	70 688
Nana-mambéré	152 590	69 256	88 626	112 694
Ombella m'poko	93 180	211 458	139 123	181 702
Ouaka	234 907	147 624	228 232	177 711
Ouham	289 330	196 978	249 089	184 227
Ouham pendé	337 358	255 193	274 485	275 441
Sangha-mbaéré	33 002	23 965	73 899	33 633
Vakaga	27 299	18 585	39 625	24 706
<b>Total</b>	<b>1 858 202</b>	<b>1 809 096</b>	<b>2 362 739</b>	<b>2 314 676</b>

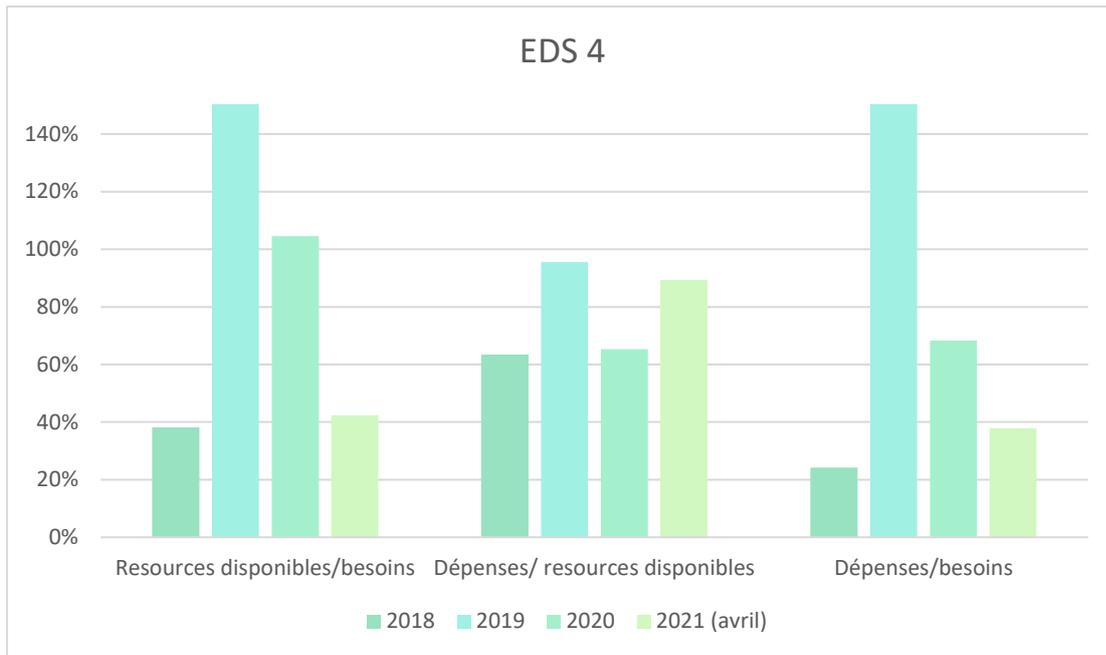
Source: Humanitarian Data Exchange

## ANNEXE 15. CARTOGRAPHIE DE L'OPÉRATIONNALISATION DU NEXUS HDP ET DES OPPORTUNITÉS

Tableau 15. Cartographie du nexus humanitaire-développement-paix dans les principaux secteurs d'intervention (en italique : actions potentielles non mises en place)

Secteurs humanitaires	Développement	Paix
Général	<p>Coordination et transferts avec les acteurs de développement</p> <p>Renforcement des institutions étatiques</p>	<p>Déplacements avec escorte</p> <p>Coordination civilo-militaire et suivi sécuritaire des incidents</p> <p>→ <i>Intégration des analyses de conflit dans la conception des interventions</i></p> <p>→ <i>Identification conjointe des priorités et zones d'intervention</i></p> <p>→ <i>Synergies/complémentarités avec les projets de stabilisation</i></p>
Distribution de vivres	<p>Appui aux achats locaux</p>	<p>Effets sur le niveau de violence et de criminalité</p> <p>→ <i>Définition des zones d'intervention mixtes</i></p> <p>→ <i>Synergies avec des actions de sensibilisation/consolidation de la paix</i></p>
TM	<p>Développement des réseaux commerciaux</p> <p>Soutien au système bancaire et à l'inclusion financière</p>	<p>Limitation des risques de protection</p>
Nutrition	<p>Renforcement du système de santé et d'un réseau de relais communautaires</p> <p>→ <i>Utilisation d'intrants locaux</i></p>	<p>Implication communautaire, appui à la cohésion sociale et au lien État/population</p> <p>→ <i>Synergies possibles avec des actions de protection</i></p>
Cantines scolaires	<p>Intégration de la production locale</p> <p>Sensibilisation aux besoins nutritionnels</p>	<p>Mobilisation des enfants pour limiter l'enrôlement dans les groupes armés</p>
FFA	<p>Structuration du tissu productif</p> <p>Renforcement des capacités agricoles</p> <p>Désenclavement de certaines zones</p>	<p>Soutien à la cohésion sociale et aux moyens d'existence/limitation de la violence et de l'influence des groupes armés</p> <p>→ <i>Appui à des groupements regroupant plusieurs groupes sociaux/communautés ou intégrant d'anciens membres de groupes armés</i></p>
P4P	<p>Accès aux marchés</p> <p>Renforcement du tissu économique, structuration des filières</p>	<p>→ <i>Achats auprès de structures impliquant des groupes à risque ou d'anciens membres de groupes armés</i></p>

Source: Équipe d'évaluation

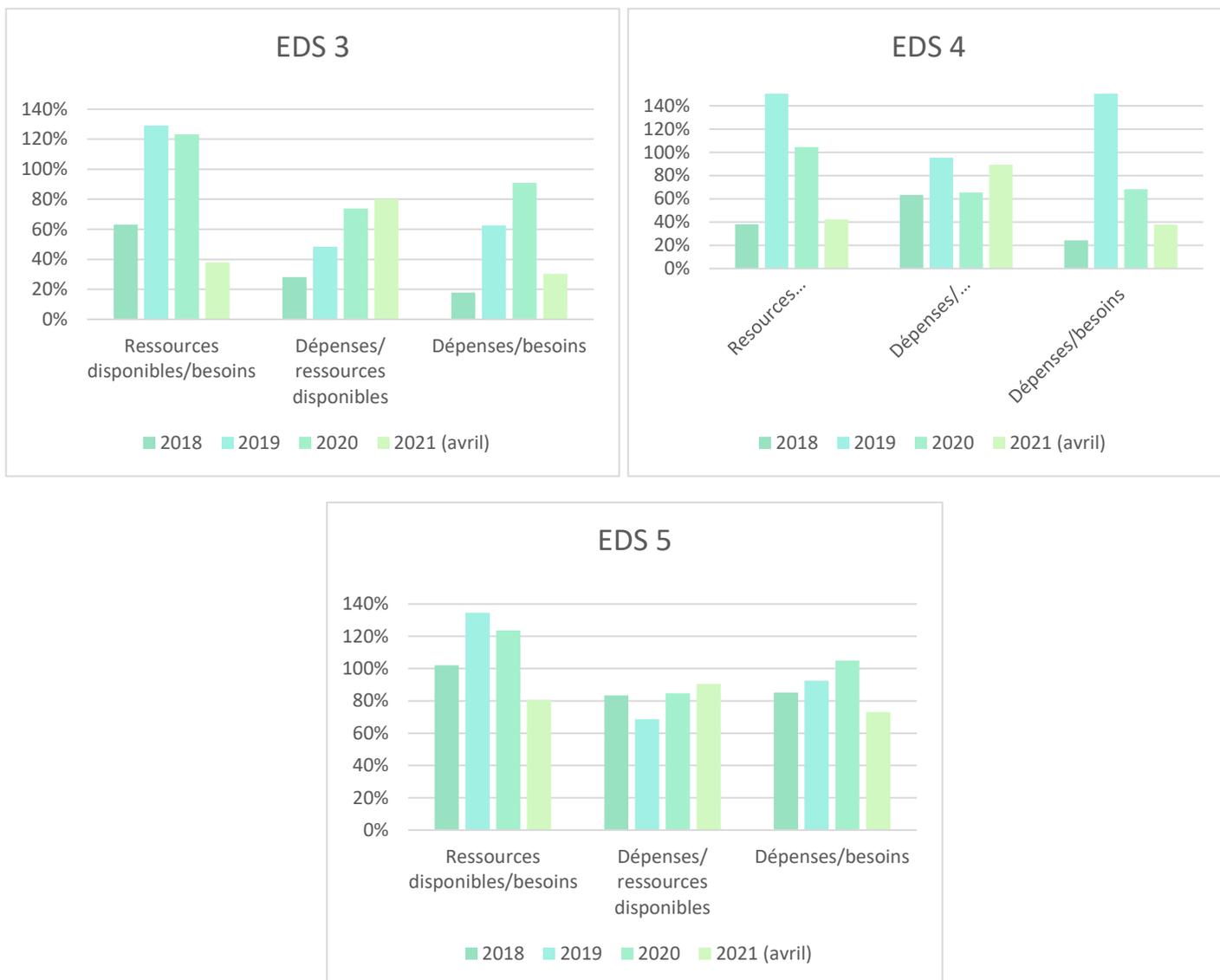


## ANNEXE 16. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES SUR L'EFFICIENCE

230. Les données sur la disponibilité et l'utilisation des ressources sont très variables en fonction des EDS et des années (figure 49 et tableau 17). Pour l'EDS 1, le taux de ressources par rapport aux besoins a décliné, prenant en compte aussi l'augmentation significative des besoins avec les différentes révisions budgétaires, mais le taux de dépenses par rapport aux ressources est toujours resté inférieur à 80%, indiquant donc des limites dans les capacités de mise en œuvre. Les dépenses sur l'EDS 2 ont été particulièrement limitées en 2019 et 2020, avec des activités reportées pour l'EDS 1. Pour l'EDS 3, après des difficultés de financement, les ressources ont permis de couvrir les besoins en 2019 et 2020 avec en parallèle une augmentation des dépenses par rapport aux ressources, partant d'un taux de 25% seulement en 2018, soulignant les enjeux de mise en œuvre pour la FFA. Les montants pour l'EDS 4 sont très fluctuants pour une composante qui représentait des montants minimes. L'EDS 5 est comparativement bien financé avec une augmentation du taux de dépenses par rapport aux besoins, soulignant une amélioration de la capacité de couverture des besoins. Le faible taux de ressources pour 2021 au premier trimestre souligne aussi des allocations tardives de ressources, notamment pour la FFA.

Figure 49. Comparaison des besoins, ressources et dépenses entre EDS





Source: Équipe d'évaluation, d'après les données COMET et financières du PAM

231. Les activités avec le plus haut taux de dépenses sont les activités cantines scolaires d'urgence et nutrition, (activités 2, 3, 4 et 14) et les activités des services communs 10, 11 et 15 et appui institutionnel. À l'inverse, le taux de dépenses est plus faible pour les activités 6, 13 et 12.

En termes de dépenses par rapport aux besoins, les taux dépassent 50% seulement pour les activités 14, 10 et 11, et sont inférieurs à 25% pour les activités nutrition 14, 3 et 5, ainsi que pour les activités 7, 9 et 15. Pour les DGV, le taux de dépenses est de seulement 35% (par rapport à la bonne couverture en termes de bénéficiaires, voir QE 2.1), mais les besoins identifiés étaient particulièrement élevés (dépassant le PRH avec la RB No 5).

**Tableau 16. Aperçu financier global**

Secteur	Effets directs stratégiques	Activité	NBP selon le PSPP original (M de dollars É.-U.)	% du total	NBP selon la RB No 5 (M de dollars É.-U.)	% du total	Évolution entre le NBP du PSPP et la RB No 5	Ressources allouées (M USD)	% du total	Niveau de ressources allouées / RB No 5	Dépenses	Niveau de dépenses/ ressources allouées	% du total	Niveau de dépenses /NBP de la RB No 5
Réponse à la crise	EDS 1	1	131,90	48,9%	582,10	67%	441,32%	251,90	59,20%	43,27%	203,80	80,91%	65,10%	35,01%
		2	21,80	8,10%	25,90	3%	118,81%	11,90	2,80%	45,95%	10,60	89,08%	3,40%	40,93%
		13			13,70	1,60%		8,00	1,90%	58,39%	5,70	71,25%	1,80%	41,61%
		14			27,00	3,10%		2,70	0,60%	10%	2,30	85,19%	0,70%	8,52%
Résilience	EDS 2	3	10,90	4,10%	21,20	2,40%	194,50%	4,60	1,10%	21,70%	4,10	89,13%	1,30%	19,34%
		4	6,40	2,40%	5,80	0,70%	90,63%	4,90	1,20%	84,48%	4,50	9184%	1,50%	77,59%
		5	0,50	0,20%	1,20	0,10%	240%	0,40	0,10%	33,33%	0,30	75,00%	0,10%	25%
		6	3,50	1,30%	12,40	1,40%	354,29%	7,80	1,80%	62,90%	5,20	66,67%	1,70%	41,94%
	EDS 3	7	40	14,80%	52,70	6,10%	131,75%	12,30	2,90%	23,34%	9,80	79,67%	3,10%	18,60%
Causes	EDS 4	8	1,00	0,40%	2,30	0,30%	230%	0,80	0,20%	34,78%	0,70	87,50%	0,20%	30,43%
		9	0,30	0,10%	1,50	0,20%	500%	0,30	0,10%	20%	0,30	100%	0,10%	20%
Réponse à la crise	EDS5	10	9,00	3,40%	10,70	1,20%	118,89%	7,40	1,70%	69,16%	6,70	90,54%	2,10%	62,62%
		11	44,40	16,50%	87,00	10%	195,95%	53,20	12,50%	61,15%	49,50	93,05%	15,80%	56,90%
		12			20,60	2,40%		10,70	2,50%	51,94%	8,30	77,57%	2,70%	40,29%
		15			4,60	0,50%		1,00	0,20%	21,74%	0,90	90%	0,30%	19,57%

Source: Équipe d'évaluation, sur la base des données budgétaires du PAM, avril 2021

232. Les coûts par bénéficiaire ont été plus faibles que prévu, en lien avec le décalage entre ressources disponibles et niveau de ciblage des bénéficiaires et la stratégie de couverture large, mais les taux sont très variables en fonction des années, notamment les taux planifiés. Ils sont en effet de 85 dollars en 2019 à 143 dollars/bénéficiaire en 2020 pour l'EDS 1, alors que le taux réel a en fait peu varié, en moyenne 66 dollars, de 37 dollars en 2019 à 78 en 2018 pour l'EDS 2, et de 16,9 dollars en 2019 à 80 dollars en 2020 pour l'EDS 3 avec un taux réel moyen de 30 dollars/bénéficiaire. Les taux sont donc les plus faibles pour la FFA, en termes de planification et d'opérationnalisation.

**Tableau 17. Analyse du coût par bénéficiaire**

	2018		2019		2020	
	Planifié	Atteint	Planifié	Atteint	Planifié	Atteint
Total bénéficiaires	1 189 824	1 126 967	1 485 672	1 287 706	1 255 826	1 387 869
Dépenses totales	107 434 030	70 253 988	127 250 983	72 664 006	180 164 576	82 844 949
Total coût de l'intervention par bénéficiaire	90,29	62,34	85,65	56,43	143,46	59,69
Bénéficiaires EDS 1	898 134	1 009 764	942 654	988 554	1 141 808	1 112 018
Dépenses EDS 1	91 473 158	63 094 669	113 675 998	68 058 740	171 974 464	74 831 694
Coût par bénéficiaire EDS 1	101,85	62,48	120,59	68,85	150,62	67,29
Bénéficiaires EDS 2	101 690	80 993	212 569	136 541	54018	76277
Dépenses EDS 2	7 952 040	5 736 128	7 987 290	1 109 421	3360979	3 621 990
Coût par bénéficiaire EDS 2	78,20	70,82	37,58	8,13	62,22	47,48
Bénéficiaires EDS 3	190 000	36 210	330 449	162 611	60 000	199 574
Dépenses EDS 3	8 008 832	1 423 191	5 587 695	3 495 845	4 829 133	4 391 265
Coût par bénéficiaire EDS 3	42,15	39,30	16,91	21,50	80,49	22,00

Source: Équipe d'évaluation, d'après les données COMET et financières du PAM.

## ANNEXE 17. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LA REDEVABILITÉ

Figure 50. Étapes de la gestion des plaintes selon les POS

**i. Demande d'informations + Feedback :**



Les opérateurs du numéro vert ainsi que le personnel des partenaires qui sont en contact direct avec les bénéficiaires doivent pouvoir archiver les cas reçus et fournir les informations correctes et suffisantes aux bénéficiaires.

**ii. Plaintes / problèmes individuels :**



Les opérateurs du numéro vert, les partenaires et le personnel des sous-bureaux sont responsables de la gestion des informations reçues, le coordinateur CFM, les responsables des activités et les responsables des sous- bureaux sont chargés de suivre les progrès des plaintes et des problèmes particuliers.

Source: PAM, POS des mécanismes de plainte et de redevabilité`

## ANNEXE 18. COMPARAISON ENTRE PSP DE DIFFÉRENTS PAYS

République centrafricaine (2018-2022)	Tchad (2019-2023)	République Démocratique du Congo (2021-2024)	Soudan du Sud (2018-2020)
<i>Strategic outcome 1: Crisis-affected households and communities in targeted areas can meet their basic food and nutrition needs both during and in the aftermath of crises.</i>	<i>Strategic outcome 1: Crisis-affected people in targeted areas are able to meet their basic food and nutrition needs during and in the aftermath of crises</i>	<i>Strategic outcome 1: Conflict and crisis-affected men, women, boys, and girls from all ethnic groups are able to meet their food and nutrition requirements throughout the year</i>	<i>Strategic outcome 1: Food-insecure people in crisis-affected areas have access to safe and nutritious food all year round.</i>
<i>Activity 1: Provide general food distributions, nutritious food and/or CBTs to refugees, IDPs, returnees and crisis-affected host communities</i>	<i>Activity 1: Provide an integrated assistance package to crisis-affected people, including food assistance (conditional and/or unconditional), school meals and specialized nutritious food, to children and PLWG and people living with HIV or tuberculosis for malnutrition prevention and treatment</i>	<i>Activity 1: Provide gender-equitable and nutrition-sensitive essential needs assistance to conflict- and crisis-affected populations through direct assistance and enhanced inter-agency coordination</i>	<i>Activity 1: Provide nutrition-sensitive food assistance to crisis-affected populations.</i>
<i>Activity 2: Distribute emergency school meals to primary schoolchildren from crisis-affected families in targeted localities</i>			<i>Activity 2: Provide food and nutrition assistance to refugees.</i>
<i>Activity 3: Implement a BSFP for the prevention of MAM among children aged 6–23 months.</i>		<i>Activity 2: Treat moderate acute malnutrition among conflict- and crisis-affected populations</i>	
<i>Activity 4: Provide a comprehensive package for the prevention and treatment of malnutrition to children with MAM aged 6–59 months and PLWG and provide food by prescription to ART patients</i>		<i>Activity 3: Prevent acute malnutrition among conflict- and crisis-affected populations<sup>4</sup></i>	
<i>Strategic outcome 2: Vulnerable groups, including persons with disabilities, children, pregnant and lactating women and girls, and malnourished anti-retroviral treatment patients living in target regions, have an improved nutritional status in line with national targets by 2020.</i>	<i>Strategic outcome 2: Food-insecure people in targeted areas have access to adequate and nutritious food all year</i>	<i>Strategic outcome 2: The human capital of conflict affected and/or at-risk populations is equitably and inclusively protected and strengthened by 2024</i>	<i>Strategic outcome 2: People at risk of malnutrition in crisis-affected areas, especially young children and pregnant and lactating women, are able to meet their basic nutrition requirements all year round.</i>
<i>Activity 3: Implement a BSFP for the prevention of MAM among children aged 6–23 months.</i>	<i>Activity 2: Provide seasonal food assistance to targeted food-insecure people.</i>	<i>Activity 4: Provide nutritious school meals to targeted school children and support the implementation of the home-grown school feeding programme</i>	<i>Activity 3: Provide nutrition assistance to populations at risk of malnutrition</i>
<i>Activity 4: Provide a comprehensive package for the prevention and treatment of malnutrition to children with MAM aged 6–59 months and PLWG and provide food by prescription to ART patients</i>	<i>Activity 3: Provide school meals to vulnerable children during the school year in a way that relies on and stimulates local production.</i>	<i>Activity 5: Support interventions to prevent chronic malnutrition, especially for at-risk people</i>	

Activity 5: Provide capacity strengthening to health district authorities, health centre staff and CHWs in programme design, implementation and monitoring to deliver the SUN agenda.	Strategic outcome 3: Vulnerable people in targeted areas have improved nutritional status all year		
Activity 6: Provide nutritious school meals to schoolchildren in targeted areas.	Activity 4: Provide a malnutrition prevention package of specialized nutritious food to children aged 6-23 months and PLWG; cash transfers to PLWG attending pre-/post-natal care; and SBCC measures for the latter and their communities.		
	Activity 5: Provide a malnutrition treatment package of specialized nutritious food to children aged 6-59 months and PLWG and SBCC measures for the latter and their communities.		
	Activity 6: Provide adapted support to targeted people for local fortified nutritious food production.		
Strategic outcome 3: Food-insecure women and men living in targeted areas have enhanced livelihoods to support the food security and nutrition needs of their households and communities by 2020.	Strategic outcome 4: Food-insecure populations and communities in targeted areas have more resilient livelihoods and sustainable food systems all year	Strategic outcome 3: Smallholder farmers and food value chain actors have improved livelihood opportunities, resilience, social cohesion and protection and make progress towards gender equality by 2024	Strategic outcome 3: Food-insecure smallholders and communities in non-conflict zones have enhanced livelihoods and resilience to seasonal climate shocks throughout the year.
Activity 7: Provide smallholder farmers with transfers to support asset creation and technical assistance to increase their access to markets, including purchases by WFP-supported school meals programmes.	Activity 7: Provide livelihood and asset support, including the development or rehabilitation of natural and productive assets and infrastructure and local purchases, to food-insecure and at-risk people.	Activity 6: Support smallholder farmers' and value chain actors' equitable access to climate and nutrition-smart livelihood opportunities, services and markets.	Activity 4: Provide livelihood support and build the resilience of rural households
Strategic outcome 4: National and subnational institutions have strengthened capacities to establish an adequate social protection system and manage food security and nutrition policies and programmes by 2020.	Strategic outcome 5: National institutions have strengthened capacities to manage food security, nutrition and social protection policies and programmes, including programmes that support social cohesion and stability, all year		
Activity 8: Provide capacity strengthening in zero hunger policies, strategic planning and delivery of programmes to public officials.	Activity 8: Provide training and technical support to national institutions on the design and implementation of a permanent response-planning scheme for food security and nutrition with consolidated early-warning and coordination mechanisms, as well as a shock-responsive, nutrition-sensitive and gender-transformative safety net (supporting strategic outcomes 1 and 2); training and communication schemes for improved nutrition and resilient agricultural practices (strategic outcomes 3 and 4); and improved food and nutrition coordination mechanisms.		
Activity 9: Provide capacity strengthening to the Government to establish a national social safety-net			

<i>platform in collaboration with the World Bank and MINEPC, informed by national and subnational zero hunger data and monitoring and accountability systems</i>			
<i>Strategic outcome 5: The humanitarian community (partners and donors) has enhanced capacity to reach and operate in areas of humanitarian crisis all year-round.</i>	<i>Strategic outcome 6: Humanitarian and development partners in Chad have access to common services that enable them to reach and operate in targeted areas all year</i>	<i>Strategic outcome 4: Humanitarian and development partners have access to reliable air services and improved supply chain and other services during and in the aftermath of conflicts and crises</i>	<i>Strategic outcome 4: The humanitarian community in South Sudan has access to reliable common services until satisfactory alternatives are available.</i>
<i>Activity 10: Provide ETC services to the Government and United Nations and NGO partners to run effective field operations and provide for staff security.</i>	<i>Activity 9: Provide supply chain, information and communications technology, information management and other logistical services to the humanitarian and development community.</i>	<i>Activity 7: Provide humanitarian air services to the humanitarian community</i>	<i>Activity 5: Operate air services for the humanitarian community.</i>
<i>Activity 11: Provide humanitarian air services to all partners until appropriate alternatives are available.</i>	<i>Activity 10: Provide UNHAS flight services to enable partners to reach areas of humanitarian intervention.</i>	<i>Activity 8: Provide humanitarian platforms (logistics cluster coordination and information services) to the humanitarian community</i>	<i>Activity 6: Coordinate the logistics cluster in support of the humanitarian community.</i>
<i>Activity 12: Provide bilateral logistics services to partners for 'in country' supply chain for three health programmes (Malaria, TB &amp; HIV/AIDS) in the Central African Republic</i>		<i>Activity 9: Provide on-demand services to humanitarian and development partners</i>	
<i>Activity 15: Provide common logistics and coordination services through Logistic Cluster to UN and NGO partners to ensure the delivery of humanitarian assistance</i>			

## ANNEXE 19. CARTOGRAPHIE DES CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Recommandation	Conclusions	Constatations
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p><b>Sans réduire le champ d'action, réduire le nombre d'activités dans le prochain plan stratégique et renforcer le plaidoyer pour un cadre stratégique plus flexible permettant un ajustement au contexte et des approches transitionnelles.</b></p> <p><b>1.1 Envisager de rendre certaines activités transversales sous plusieurs EDS et domaines d'action</b> en évitant un classement trop rigide et mettre en place un cadre facilitant les possibilités de transferts des financements entre activités dans ce contexte de crise prolongée.</p> <p><b>1.2 Réduire le nombre d'activités afin de favoriser la flexibilité de l'utilisation des fonds</b> (intégration transversale du renforcement des capacités au niveau national et local, maintien de deux activités d'appui aux services communs –services logistiques et UNHAS–, intégration des cantines scolaires dans la DGV et de l'HGSF dans la FFA, réduction du nombre d'activités de nutrition).</p> <p><b>1.3 Soutenir les approches intégrées transsectorielles</b> de type appui à l'HGSF, au P4P, à la création d'actifs et aux achats locaux, qui impliquent plusieurs activités pour un résultat conjoint.</p>	<p>Conclusion 1, positionnement stratégique, modalités</p>	<p>3, 12, 21, 36</p>
	<p>Conclusion 8, financement</p>	<p>14, 16, 34</p>
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p><b>Repositionner les interventions en amont de la réponse aux crises en accordant la priorité à la prévention et à l'élaboration de mécanismes de résilience et en précisant davantage le ciblage, pour renforcer les effets et la durabilité.</b></p> <p><b>2.1 Renforcer les investissements dans l'aide conditionnelle</b>, élargir notamment la FFA en ciblant de nouvelles zones géographiques (y compris les zones péri-urbaines ou rurales stabilisées) et les déplacés à long terme dans une optique de transition et les retournés.</p> <p><b>2.2 Renforcer les achats locaux (P4P) et l'accès aux marchés des faitières</b> pour relancer les capacités productives (en privilégiant les effets sur les bénéficiaires à l'efficacité); soutenir également le lien entre HGSF et activités de résilience.</p> <p><b>2.3 Renforcer les transferts monétaires dans les activités de résilience</b> quand cela est pertinent.</p> <p><b>2.4 Investir dans les approches de prévention de la malnutrition chronique</b> et accompagner le processus de <b>révision et d'adoption d'un protocole simplifié de prise en charge</b> de la malnutrition aiguë (PCIMA), tout en concentrant les activités nutrition sur des zones géographiques plus circonscrites et en accroissant la couverture des actions sur ces territoires.</p>	<p>Conclusion 2, positionnement stratégique sectoriel</p> <p>Conclusion 3, contexte, nexus/développement</p> <p>Conclusion 5, ciblage et couverture</p> <p>Conclusion 6, efficacité et impact</p>	<p>8, 9, 16, 19, 23, 24</p> <p>4, 5, 6, 8, 9, 12, 14, 15, 19, 25, 32</p> <p>5, 9, 12, 13, 15, 16, 26</p>

<p><b>2.5 Soutenir la prise en compte des spécificités du contexte et de l'aspect crise prolongée</b>, en intégrant les produits forestiers dans l'analyse, et potentiellement les réponses aux crises alimentaires et les enjeux de sécurité alimentaire/protection liés aux ressources naturelles, minières notamment, qui entraînent des mouvements de population et une diminution des produits agricoles.</p> <p><b>2.6 Affiner le ciblage géographique d'interventions</b> avec un potentiel d'impact compte tenu des difficultés à assurer une fréquence et un accès régulier à certains sites, et renforcer le suivi des modalités de ciblage individuel/ménages, la fréquence de la mise à jour, la cohérence et la coordination des listes.</p>		
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p><b>Soutenir l'alignement des processus internes sur les enjeux des PSPP actuels et futurs.</b></p> <p><b>A. Renforcer le suivi-évaluation pour améliorer la qualité des interventions et pouvoir à terme développer un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds en justifiant des effets des interventions et en consolidant le narratif du PSPP.</b></p> <p><b>3.A.1 Renforcer le suivi-évaluation pour mesurer les effets transformateurs</b> des activités conduites prenant en compte les approches multisectorielles et intégrées, potentiellement en se focalisant sur quelques indicateurs clés, et en intégrant des indicateurs spécifiques à la République centrafricaine pour illustrer les effets et développer les analyses qualitatives. En particulier, soutenir le suivi-évaluation dans certains secteurs sous-financés pour montrer l'efficacité et l'impact des interventions pour les actions liées à la résilience, la prévention de la malnutrition et les cantines scolaires, et nourrir un plaidoyer basé sur les résultats. Développer en parallèle les synergies entre les cadres de suivi-évaluation des agences et des partenaires de mise en œuvre, ainsi que la collecte de données en commun dans les zones difficiles d'accès, en impliquant davantage le groupe suivi-évaluation du PNUAD.</p> <p><b>3.A.2 Renforcer les mécanismes pour assurer la fiabilité des données clés et des indicateurs collectés par rapport au contexte</b> (renforcement de la triangulation, mécanismes de vérification), y compris via un renforcement des capacités si nécessaire.</p> <p><b>3.A.3 Valoriser les données du suivi-évaluation pour le pilotage de la stratégie et de la programmation</b> pour ajuster les interventions, avec des revues périodiques par exemple.</p> <p><b>B. Ressources humaines</b></p> <p><b>3.B.1. Développer la fidélisation du personnel international</b>, notamment en révisant l'utilisation des consultants (procédures, avantages spécifiques croissants en fonction de l'expérience pays) et renforcer les modes de capitalisation d'expérience, notamment avec le bureau régional.</p>	<p>Conclusion 11 , suivi-évaluation</p>	<p>14, 15, 19, 20, 21, 22, 31, 33</p>
	<p>Conclusion 12 , processus interne/RH</p> <p>Conclusion 8, financement</p>	<p>38</p> <p>12, 34</p>

<p><b>Recommandation 4</b></p> <p><b>Soutenir les effets d'entraînement liés à la couverture programmatique et géographique en renforçant les actions conjointes et les partenariats dans les différents secteurs.</b></p> <p><b>4.1 Continuer l'implication du PAM dans la formulation des cadres stratégiques nationaux</b> en mettant l'accent sur le développement de la protection sociale, la sécurité alimentaire et l'alimentation scolaire.</p> <p><b>4.2 Soutenir le renforcement des capacités dans une optique opérationnelle</b>, en tenant compte des priorités sectorielles des services et en accompagnant le redéploiement de l'État au niveau décentralisé et les interactions avec les communautés, l'intégration des interventions aux structures locales (administration décentralisée, notamment DRS/FOSA, et organisations à base communautaire) avec un renforcement des structures communautaires liées aux différents secteurs d'intervention et des modalités spécifiques renforcées dans les FLA.</p> <p><b>4.3 Soutenir les synergies avec les interventions complémentaires des autres agences.</b> À titre d'exemple: dans les activités de type résilience (FAO, PNUD); des appuis complémentaires et des interventions de protection lors des distributions (HCR, FNUAP ou ONU-FEMMES, ONG spécialisées); des appuis logistiques dans le cas d'actions interconnectées (UNICEF pour les cantines scolaires et la MAM, et FAO pour la FFA et le P4P/suivi des semences notamment); une implication accrue dans le Groupe de travail Solutions durables et le cluster Protection.</p> <p><b>4.4 Capitaliser et renforcer les capacités des acteurs privés dans le cadre des partenariats</b>, dont les prestataires de services financiers dans et hors Bangui, les faïtières du P4P, en facilitant leurs liens avec les commerçants locaux, notamment ceux qui participent au programme de coupons.</p> <p><b>4.5 Soutenir l'efficience des interventions en renforçant les négociations avec les commerçants du programme TM</b> pour harmoniser les prix "coupons" avec ceux du marché <b>et en améliorant la bonne gestion des contrats avec les partenaires coopérants</b> pour réduire les délais et respecter les engagements des FLA.</p>	<p>Conclusion 9, renforcement des capacités</p> <p>Conclusion 10 , partenariats</p> <p>Conclusion 3, contexte, nexus/ développement</p>	<p>1, 2, 10, 17 10, 11, 18, 24, 35</p> <p>6, 8, 18, 23, 24,</p>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p><b>Renforcer l'intégration des enjeux de genre et de protection.</b></p> <p><b>5.1 Renforcer les ressources humaines en charge des enjeux de genre et de protection</b> avec un chargé de protection/genre et redevabilité qui gère la CFM et est distinct du programme.</p> <p><b>5.2 Renforcer l'intégration des enjeux de protection dans la programmation</b> (prise en compte des problématiques de genre/risques de violences domestiques, sensibilisation des maris, vols et pillages).</p> <p><b>5.3 Assurer l'opérationnalisation des mécanismes de redevabilité envers les populations affectées</b>, notamment la représentativité des</p>	<p>Conclusion 7, genre, protection et équité</p>	<p>20, 21, 22, 27</p>

<p>comités de plainte, interaction régulière avec les communautés lors des groupes de discussion de suivi.</p>		
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p><b>Dans le cadre du nexus, soutenir l'articulation avec les dynamiques de conflit et de stabilisation.</b></p> <p><b>6.1 Assurer l'intégration des analyses de conflit dans la définition de la stratégie du futur PSP</b>, en lien avec des discussions au niveau programmatique entre les différents acteurs nationaux et agences, et avec les approches solutions durables.</p> <p><b>6.2 Identifier les synergies potentielles dans la priorisation et la définition des approches au niveau de l'identification</b> (analyse des besoins et priorités, prise en compte des synergies avec les projets de réduction des violences communautaires et du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration, notamment zones clés et groupes bénéficiaires) <b>et de l'exécution</b> (localisation, activités complémentaires spécifiques en cas de conflits intercommunautaires, présence de démobilisés ou niveau d'empreinte communautaire forte des groupes armés).</p> <p><b>6.3 Mettre en place un suivi des effets des interventions sur les dynamiques de conflit</b> avec un système de gestion des risques renforcé qui permette un suivi des sources de financement des groupes armés issues des actions humanitaires et du transport de marchandises.</p>	<p>Conclusion 4, nexus/paix</p>	<p>1219, 21, 25, 37</p>

## ANNEXE 20. BIBLIOGRAPHIE

- ACAPS.** 2019. *Humanitarian Access Overview*.
- ACAPS.** 2020. *Humanitarian Access Overview*.
- Acted; WWH et Concern Worldwide.** 2019. *Indice de la faim dans le monde*. Disponible sur: <https://www.globalhungerindex.org/pdf/fr/2019/synthese.pdf>
- Acted; WWH et Concern Worldwide.** 2020. *Indice de la faim dans le monde. Synthèse 2020*.
- ARCEP.** 2020. *L'évolution des Indicateurs des marchés de télécommunications en Centrafrique*.
- Banque mondiale.** 2020. *Cahiers économiques de La République centrafricaine. 3<sup>e</sup> édition 2020*. Disponible sur: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/336331605123327854/pdf/Central-African-Republic-Economic-Update-The-Central-African-Republic-in-Times-of-COVID-19-Diversifying-the-Economy-to-Build-Resilience-and-Foster-Growth.pdf>.
- Banque mondiale.** 2021. *République centrafricaine – Vue d'ensemble*. Disponible sur: <https://www.banquemondiale.org/fr/country/centralafricanrepublic/overview>.
- Banque mondiale.** 2021. *World Bank Open Data*. Disponible sur: <https://data.worldbank.org>.
- Cash Working Group.** 2021. *Programme de Transfert Monétaire Dashboard*.
- Cluster Éducation.** 2019. *Stratégie Cluster Éducation 2019 – 2021*.
- Cluster Sécurité alimentaire.** 2021. *Centrafrique: Présence des partenaires 2020 2021*.
- Cluster Sécurité alimentaire.** ND. *Calendrier culturel des principales spéculations de la RCA*.
- CNLS.** 2014. *Protocole de prise en charge de la malnutrition aiguë 2012-2016*.
- FAO et PAM.** 2016. *Mission FAO/PAM d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire en République centrafricaine 2016*.
- FAO et PAM.** 2019. *Mission FAO/PAM d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire en République centrafricaine 2019*.
- FAO.** 2018. *République centrafricaine. Stratégie d'appui à la résilience 2018–2023*.
- FAO.** 2019. *The State of Food Security and Nutrition in the World*.
- FEWS Net.** 2012. *Activité de zonage "plus" de moyens d'existence de la République centrafricaine 2012*.
- Global Nutrition Cluster MAM Task Force.** 2014. *Moderate acute malnutrition: a decision tool for emergencies*.
- Global nutrition cluster.** 2020. *Simplified Protocol for Acute Malnutrition*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2014. *Plan d'Action National Sur Les Femmes, La Paix et La Sécurité*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2016. *National Recovery and Peacebuilding Plan of the Government of Central African Republic*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2016. *République centrafricaine: Plan National de Relèvement et de Consolidation de La Paix République centrafricaine 2017-2021*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2016. *Programme national de lutte contre le Paludisme*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2018. *Central African Republic Zero Hunger Strategic Review*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2018. *Rapport de l'examen stratégique national Faim Zéro en République centrafricaine 2018*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2018. *Stratégie nationale de prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent en RCA 2018-2021*.
- Gouvernement de la République centrafricaine.** 2019. *ODD. Rapport National Volontaire de suivi de mise en œuvre*.
- Groupe de travail Solutions durables.** 2020. *Stratégie nationale des solutions durables pour les déplacés internes et les réfugiés de retour en République centrafricaine (2018–2022)*.
- ICASEES.** 2017. *Annuaire statistique*.

**IPC.** 2021. *Analyse IPC de l'insécurité alimentaire aiguë. Avril – août 2021.* Disponible sur: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/IPC\\_CAR\\_AcuteFoodInsec\\_2021AprilAug\\_ProjectionUpdate\\_French.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/IPC_CAR_AcuteFoodInsec_2021AprilAug_ProjectionUpdate_French.pdf).

**IPC.** 2021. *CAR Acute Food Insecurity Sept 2020 – Aug 2021.*

**MSP – République centrafricaine** - SMART 2019 – *Résultats Préliminaires de l'enquête nutritionnelle nationale (SMART) pour la RCA. Janvier 2020*

**MSP.** 2020. *Dossier d'investissement pour la réduction de la mortalité maternelle, néonatale et infanto-juvénile et pour l'amélioration de la santé des adolescents 2020-2022.*

**Nations Unies.** 2017. *Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. PNUAD. 2018-2021.*

**OCHA.** 2016. *Plan de réponse humanitaire 2017–2019.*

**OCHA.** 2016. *Évaluation humanitaire inter-agences (IAHE) de la réponse à la crise en RCA 2013-2015.*

**OCHA.** 2020. *RCA. Aperçu des besoins humanitaires 2021.* Disponible sur: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/hno\\_car\\_2021\\_final\\_fr.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/hno_car_2021_final_fr.pdf).

**OCHA.** 2021. *CAR. Humanitarian Situation Update. 22 March 2021.* Disponible sur: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/hno\\_light\\_2021-en\\_vf.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/hno_light_2021-en_vf.pdf).

**OCHA.** 2021. *CAR. Overview Of Population Movements. April 2021.* Disponible sur: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ocha\\_carte\\_deplacement\\_en\\_avril\\_2021\\_v1.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ocha_carte_deplacement_en_avril_2021_v1.pdf).

**Organisation Internationale pour les Migrations.** 2019. *Enquête sur les intentions de retour. Matrice de suivi des déplacements, novembre 2019.*

**Organisation mondiale de la Santé.** 2021. *Central African Republic Situation.* Disponible sur: <https://covid19.who.int/region/afro/country/cf>.

**PAM et FAO.** 2014. *Mission FAO/PAM d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire en République centrafricaine.*

**PAM et FAO.** 2016. *Mission FAO/PAM d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire en République centrafricaine.*

**PAM et FAO.** 2017. *Mission FAO/PAM d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire en République centrafricaine.*

**PAM RCA Services for Communities Assessment Report.**

**PAM RCA.** 2014. *Rapport de mission faisabilité cash and voucher.*

**PAM RCA.** 2015. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire. ENSA.*

**PAM RCA.** 2016. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire. ENSA.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #01. September 2016.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #02. December 2016.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #03. January 2017.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #04. March 2017.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #05. May 2017.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #06. August 2017.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #07. August 2017.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #08. January 2018.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #09. March 2018.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #10. May 2018.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #11. July 2018.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #12. October 2018.*

**PAM RCA.** 2016. *mVAM Bulletin #13. January 2019.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #13. March 2019.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #15. May 2019.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #16. January 2020.*

**PAM RCA.** 2016. *MVAM Bulletin #17. February 2020.*

**PAM RCA.** 2016. *Plan stratégique du PAM pour 2017–2021.*

**PAM RCA.** 2016. *Politique en matière de plans stratégiques de pays 2016.*

**PAM RCA.** 2016. *Guide de mise en œuvre de programme de prévention de la malnutrition.*

**PAM RCA.** 2016. *Rapport de suivi post-distribution avril-août 2016.*

**PAM RCA.** 2016. *Stratégie de la réponse nutritionnelle du PAM en République centrafricaine.*

**PAM RCA.** 2017. *Country Brief. July 2017.*

**PAM RCA.** 2017. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire. ENSA.*

**PAM RCA.** 2017. *Plan stratégique de pays provisoire — République centrafricaine, 2018–2020.*

**PAM RCA.** 2017. *Procédure opérationnelle standard suivi-évaluation.*

**PAM RCA.** 2017. *Rapport de suivi post-distribution juin 2017.*

**PAM RCA.** 2017. *Rapport de suivi post-distribution novembre 2017.*

**PAM RCA.** 2018. *ACR 2018.*

**PAM RCA.** 2018. *Budget Annual Report.*

**PAM RCA.** 2018. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire. ENSA.*

**PAM RCA.** 2018. *Révision budgétaire 1.*

**PAM RCA.** 2018. *Révision budgétaire 2.*

**PAM RCA.** 2018. *Révision budgétaire 3.*

**PAM RCA.** 2019. *ACR 2019.*

**PAM RCA.** 2019. *Budget Annual Report.*

**PAM RCA.** 2019. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire. ENSA.*

**PAM RCA.** 2019. *Évaluation Nationale des Marchés.*

**PAM RCA.** 2019. *Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM en République centrafricaine 2014-2018.*

**PAM RCA.** 2019. *Révision budgétaire 4.*

**PAM RCA.** 2019. *Analyse intégrée du contexte. République centrafricaine.*

**PAM RCA.** 2019. *Évaluation Nationale de la Sécurité Alimentaire (ENSA).*

**PAM RCA.** 2019. *Suivi post-distribution, juillet 2019.*

**PAM RCA.** 2020. *ACR 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Budget Annual Report.*

**PAM RCA.** 2020. *CFM Analysis Août 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. April 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. August 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. July 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. June 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. March 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. May 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. November 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. October 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Country Brief. September 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *ETC 2020, A New Strategy for Humanitarian Connections.*

**PAM RCA.** 2020. *Impact de la pandémie de la COVID-19 en Afrique de l'Ouest.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #02. Avril 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #03. Avril 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #04. Avril 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #05. Avril 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #07. Mai 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #08. Mai 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #09. Mai 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #10. Mai 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #11. Juin 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #12. Juin 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #13. Juin 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi hebdomadaire des prix #14. Juillet 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Rapport de mission Protection.*

**PAM RCA.** 2020. *Révision budgétaire 5.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi de l'impact de la COVID-19 sur l'économie et la sécurité alimentaire des ménages.*

**PAM RCA.** 2020. *Guide pour le ciblage des bénéficiaires dans le cadre de la réponse à l'impact du COVID-19 en RCA, juin 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Mission d'évaluation post-distribution à Alindao, octobre 2020.*

**PAM RCA.** 2020. *Procédures opérationnelles standard pour l'assistance alimentaire aux personnes infectées par la COVID-19 et aux personnes en quarantaine.*

**PAM RCA.** 2020. *Recommandations visant à adapter les procédures opérationnelles normalisées de distribution alimentaire dans le contexte de l'épidémie de COVID-19.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi à distance dans le contexte de COVID-19 en RCA.*

**PAM RCA.** 2020. *Suivi post-distribution, décembre 2020.*

**PAM RCA.** 2021. *CSP Logframe.*

**PAM RCA.** 2021. *Atelier d'échange d'informations et coordination tripartite entre le gouvernement, le PAM et ses partenaires, le 7 avril 2021. Rapport de synthèse.*

**PAM RCA.** 2021. *Critères de ciblage retenus.*

**PAM RCA.** 2021. *Mission d'évaluation post-distribution à Grimari, mars 2021.*

**PAM RCA.** 2021. *Orientation stratégique à la réponse à Kaga Bandoro. Processus du ciblage opérationnel des ménages.*

**PAM RCA.** 2021. *Rapport de la mission à Bambari du 2 au 7 juillet 2021 par Diletta CARMI et Maryse MBARAPAS.*

**PAM RCA.** 2021. *Rapport de la mission à Bria du 18 au 23 juin 2021 par Diletta CARMI et Maryse MBARAPAS.*

**PAM RCA.** 2021. *Rapport de la mission à Kaga Bandoro du 15 au 22 avril 2021 par Diletta CARMI, Programme Policy Officer.*

**PAM RCA.** 2021. *WFP Cash Based Transfers In Central African Republic.*

**PAM RCA.** S.d. *Analyse participative de la problématique hommes-femmes.*

**PAM RCA.** S.d. *Checklist rapport de distribution.*

**PAM RCA.** S.d. *Fiche de suivi des activités de cantines scolaires.*

**PAM RCA.** S.d. *Fiche food basket monitoring.*

**PAM RCA.** S.d. *Fiche rapport de suivi nutrition.*

**PAM RCA.** S.d. *Field Monitor Food Distribution Monitoring Checklist.*

**PAM RCA.** S.d. *Questionnaire suivi post-distribution des processus.*

**PAM, Bureau régional.** 2020. *Logistics KPI Dashboard.*

**PAM, Bureau régional.** 2020. *Percentage of post-delivery losses report.*

**PAM, Bureau régional.** 2021. *USD and MT in food losses due to expired best before date.*

**PAM.** S.d. *Rapport de mission multifonctionnelle d'appui CBT en RCA.*

**PNUD.** 2019. *République centrafricaine. Rapport National Volontaire de suivi de mise en œuvre des Objectifs du Développement Durable en 2019.* Disponible sur:  
[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23414RAPPORT\\_VOLONTAIRE\\_DE\\_SUIVI\\_ODD\\_RCA\\_FINAL\\_SIGNATURE\\_MINISTRE\\_003.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23414RAPPORT_VOLONTAIRE_DE_SUIVI_ODD_RCA_FINAL_SIGNATURE_MINISTRE_003.pdf).

**PNUD.** 2020. *Évaluation de l'impact socio-économique de la pandémie de coronavirus (Covid-19) en République centrafricaine 2020.*

**PNUD.** 2020. *Gender Inequality Index 2019.* Disponible sur: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2020\\_statistical\\_annex\\_table\\_5.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2020_statistical_annex_table_5.pdf).

**PNUD.** 2020. *Rapport sur le développement humain 2020.* Disponible sur: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2020\\_overview\\_french.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2020_overview_french.pdf).

**RBD Logistics.** 2021. *Transporters performance.*

**République centrafricaine.** 2015. *Politique nationale sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées internes en Centrafrique.*

**République centrafricaine.** 2019. *ODD. Rapport National Volontaire de suivi de mise en œuvre.*

**The KonTerra Group.** 2016. *Inter-Agency Humanitarian Evaluation (IAHE) Of the Response to the Central African Republic's Crisis 2013-2015.*

**Turner, S; Reynolds, M; Grabham, J; Hodson, E; Maunder, N; de Mel, R; Pereira, J; Piano, E and Visser, M.** 2018. *Strategic Evaluation of the Pilot Country Strategic Plans WFP.*

**UN Inter-agency Group for Child Mortality Estimation.** 2021. *Central African Republic.* Disponible sur: <https://childmortality.org/data/Central%20African%20Republic>>.

**UNAIDS.** 2021. *République centrafricaine.* Disponible sur: <https://www.unaids.org/fr/regionscountries/countries/centralafricanrepublic>>.

**UNDP.** 2016. *MDGs to Sustainable Development for All. Lessons from 15 Years of Practice.*

**UNDP.** 2020. *The next Frontier Human Development and the Anthropocene.* Disponible sur: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>.

**UNEG.** 2014. *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations.* Disponible sur: <http://www.unevaluation.org/document/download/2107>.

**UNEG.** 2020. *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation 2020.*

**UNHCR Operational Portal, Regional Response – Situation Central African Republic.** Disponible sur: <https://data2.unhcr.org/en/situations/car>.

**UNICEF, Banque mondiale et BIT.** 2019. *Appui au gouvernement de la République centrafricaine en vue de l'élaboration de sa politique nationale de protection sociale – Rapport Provisoire.*

**UNICEF.** 2019. *Multiple Indicator Cluster Surveys (MICS) République centrafricaine 2018-2019.*

**United Nations.** 2011. *Central African Republic UNDAF 2012-2016.*

**United Nations.** 2017. *Central African Republic UNDAF 2018-2021.*

**United Nations.** 2019. *Voluntary Review on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development.*

**USAID.** 2021. *WFP third-party monitoring report – Bambari, CAR, September 2021.*

**USAID.** 2021. *WFP third-party monitoring report – Berberati, CAR, July 2021.*

**USAID.** 2021. *WFP third-party monitoring report – Bouar, CAR, July 2021.*

**USAID.** 2021. *WFP third-party monitoring report – Bria, CAR, June 2021.*

**WFP.** 2012. *Fit for Purpose – WFPs New Organizational Design.*

**WFP.** 2013. *Management Results Framework. 2014-2017.*

**WFP.** 2013. *Strategic Plan. 2014-2017.*

**WFP.** 2013. *Strategic Results Framework.*

**WFP.** 2015. *WFP Orientation Guide.*

**WFP.** 2016. *Corporate Results Framework 2017-2021.*

**WFP.** 2016. *Financial Framework Review 2017-2021.*

**WFP.** 2016. *Policy on Country Strategic Plans.*

**WFP.** 2016. *Nutrition policy 2017-2021.*

**WFP.** 2016. *WFP Strategic Plan. 2017-2021.*

**WFP.** 2018. *Central African Republic: An Evaluation of WFPs Portfolio. 2012-Mid 2017.*

- WFP.** 2018. *CRF Indicator Compendium.*
- WFP.** 2018. *CRF Indicators Mapping and Analysis.*
- WFP.** 2018. *WFP Management Plan 2019–2021.*
- WFP.** 2018. *Central African Republic Interim Country Strategic Plan 2018–2020, Revision 02.*
- WFP.** 2019. *Internal Audit of WFP Operations in Central African Republic 2019.*
- WFP.** 2019. *WFP Management Plan 2020-2022.*
- WFP.** 2019. *Central African Republic Interim Country Strategic Plan 2018–2020, Revision 04.*
- WFP.** 2020. *Mid-Term Evaluation of WFP Strategic Framework. 2017-2021.*
- WFP.** 2020. *Protection AAP Disability Conflict Sensitivity.*
- WFP.** 2020. *Central African Republic Interim Country Strategic Plan 2018–2020, Revision 5.*
- Woodhead, S; Rio, D; and Zagré, N.** 2019. *Perspectives régionales sur les approches simplifiées pour la prise en charge de la malnutrition aiguë chez les enfants : Afrique de l'Ouest et Centrale.*

## ANNEXE 21. LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE DOCUMENT

AAP	<i>Accountability to Affected Populations</i> (redevabilité envers les populations affectées)
ACDA	Agence centrafricaine de développement agricole
ACR	<i>Annual Country Report</i> (rapport annuel de pays)
ARCEP	Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la Poste
ARV	Antirétroviraux
BM	Banque mondiale
BP	Bureau de pays
BR	Bureau régional
CBT	<i>Cash-based transfers</i> (transferts monétaires)
CFM	<i>Complaint and feedback mechanism</i> (mécanisme de gestion des plaintes et de redevabilité)
CMP	Commission des mouvements de populations
CNT	Conseil national de transition
CPC	Coalition des patriotes pour le changement
CPP	Conseil des patriotes pour la paix
DdoE	<i>Deputy Director of Evaluation</i> (Directrice adjointe de l'évaluation)
ECHO	Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes de la Commission européenne
EDS	Effet direct stratégique
EM	Evaluation Manager (responsable de l'évaluation)
EMOP	<i>Emergency Operations</i> (opérations d'urgence)
ET	<i>Evaluation Team</i> (équipe d'évaluation)
ETC	<i>Emergency telecommunication cluster</i> (cluster Télécommunications d'urgence)
FAO	<i>Food and Agriculture Organisation</i> (Organisation pour l'alimentation et l'agriculture)
FEFA	Femmes enceintes et allaitantes
FFA	<i>Food For Asset</i> (assistance alimentaire pour la création d'actifs)
FMI	Fonds monétaire international
FOSA	Formations Sanitaires
GHI	<i>Global Hunger Index</i> (Indice de la faim dans le monde)
GTSD	Groupe de travail Solutions durables
HCR	Haut-Commissariat pour les réfugiés
HGSF	<i>Home Grown School Feeding</i> (alimentation scolaire utilisant la production locale)
HNO	<i>Humanitarian Needs Overview</i> (Aperçu des besoins humanitaires)
PRH	Plan de réponse humanitaire
IAHE	<i>Inter-Agency Humanitarian Evaluation</i> (Évaluation humanitaire inter-agences)
IDH	'Indice de développement humain
IPC	<i>Integrated Phase Classification</i> (cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire)
IPSR	Interventions prolongées de secours et de redressement

ICASEES	Institut centrafricain des statistiques et des études économiques et sociales
M&E	Suivi-évaluation
MAG	Malnutrition aiguë globale
MAM	Malnutrition aiguë modérée
MAS	Malnutrition aiguë sévère
MC	Malnutrition chronique
MFI	<i>Market Functionality Index</i> (index de fonctionnalité des marchés)
MICS	<i>Multiple Indicator Cluster Survey</i> (enquête en grappes à indicateurs multiples)
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en Centrafrique
MSP	Ministère de la santé et de la population
NBP	<i>Needs-based plan</i> (Plan basé sur les besoins)
OCDE/CAD	Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement
OCHA Nations Unies)	<i>Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i> (Bureau des affaires humanitaires des Nations Unies)
ODD	Objectifs de développement durable
OEV	<i>Office of Evaluation</i> (Bureau d'évaluation du PAM)
OMS	Organisation mondiale pour la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisations de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
PCIMA	Prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë
PDM	<i>Post-distribution monitoring</i> (suivi post-distribution)
PIB	Produit intérieur brut
PNPS	Politique nationale de protection sociale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSPP	Plan stratégique de pays provisoire
PSUP	Plumpy'Sup
PVIH	Personnes vivant avec le VIH
QA	<i>Quality assurance</i> (assurance qualité)
RAM	<i>Research, Assessment and Monitoring</i> (recherche, évaluation et suivi)
RB	Révision budgétaire
RCPCA	<i>National Recovery and Peacebuilding Plan</i> (Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix)
RDC	République Démocratique du Congo
RS	Résultat stratégique
SAMS agricoles)	<i>Smallholder Agriculture Market Support</i> (soutien à l'accès aux marchés des petits exploitants agricoles)

SMART	<i>Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions</i> (suivi et évaluation normalisés des phases de secours et de transition)
SNAP	Surveillance nutritionnelle et alerte précoce
SO	<i>Strategic Outcome</i> (effet direct stratégique)
SUN	<i>Scaling Up Nutrition</i> (Renforcer la nutrition)
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
TDR	Termes de référence
TL	<i>Team Leader</i> (chef d'équipe)
TM	Transferts monétaires
TPM	<i>Third party monitoring</i> (suivi par des tiers)
UE	Union européenne
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNDSS	<i>United Nations Department of Safety and Security</i> (Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies)
UNEG	<i>United Nations Evaluation Group</i> (Groupe des Nations Unies pour l'évaluation)
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
UNHAS	<i>United Nations Humanitarian Air Service</i> (Service aérien d'aide humanitaire des Nations unies)
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i> (Fonds des Nations Unies pour l'enfance)
UNS	Unité Nutritionnelle de Supplémentation
USA	<i>United States of America</i> (États-Unis d'Amérique)
USD	US dollar
V(S)BG	Violences (sexuelles) et basées sur le genre
VAM	<i>Vulnerability Analysis and Mapping</i> (analyse et cartographie des vulnérabilités)
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

**Bureau de l'évaluation**

**Programme alimentaire mondial**

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél.: +39 06 65131 [wfp.org/independent-evaluation](http://wfp.org/independent-evaluation)