



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 18-22 juin 2018

---

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 14 mai 2018

WFP/EB.A/2018/7-D

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

---

## Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en République centrafricaine (2012-mi-2017)

### Résumé

La présente évaluation de portefeuille de pays porte sur toutes les opérations menées par le PAM en République centrafricaine de 2012 à mi-2017<sup>1</sup>. Réalisée par le Bureau de l'évaluation du PAM et une équipe d'évaluation externe, elle avait pour objet d'analyser le positionnement stratégique du PAM dans le pays, la qualité des décisions prises et les facteurs qui ont contribué à les déterminer, ainsi que la performance et les résultats des activités du portefeuille, dans la mesure du possible compte tenu du caractère incomplet des données.

*Contexte national:* La République centrafricaine est un pays sans littoral qui compte environ 4,6 millions d'habitants, dont approximativement 50 pour cent avaient besoin d'assistance en 2017, selon les estimations du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Selon l'indice de développement humain de 2016 établi par le Programme des Nations Unies pour le développement, le pays se classe actuellement au dernier rang des 188 pays pris en compte. En 2013, les Nations Unies et le PAM ont lancé une intervention d'urgence de niveau 3 qui a duré jusqu'en mai 2015; le PAM a alors déclaré une situation d'urgence régionale de niveau 2. En République centrafricaine, les infrastructures sont insuffisantes et l'insécurité est vive; les agents des Nations Unies sont soumis à d'importantes restrictions de déplacement et les personnes et les camions qui transportent des vivres doivent souvent faire appel à une escorte militaire de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine. Pendant la période examinée, malgré les conflits civils presque ininterrompus qui

---

<sup>1</sup> L'évaluation ne porte pas sur l'assistance fournie par le PAM aux centrafricains réfugiés dans les pays voisins, car ce sont les bureaux du PAM dans les pays d'accueil qui se chargent de leur venir en aide.

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

---

### Coordonnatrices responsables:

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

Mme E. Figus  
Chargée de l'évaluation  
tél.: 066513-2065

ont sévi dans le pays, le portefeuille d'activités du PAM a souffert d'un manque chronique de ressources financières.

*Opérations menées par le PAM:* En juin 2017, le personnel du bureau de pays du PAM comptait environ 170 membres, dont légèrement plus de la moitié étaient en poste à Bangui, les autres étant réparti dans les cinq bureaux auxiliaires, situés principalement dans le centre et l'ouest du pays. De 2010 à 2012, le coût des opérations du PAM est resté stable, aux alentours de 20 millions de dollars É.-U. par an. À la suite des bouleversements politiques à la fin 2013, le budget annuel des opérations a oscillé entre 50 millions et 80 millions de dollars entre 2014 et 2017. Durant la période couverte par l'évaluation, le PAM est venu en aide à approximativement 900 000 bénéficiaires par an en moyenne<sup>2</sup>, dont des personnes déplacées et un petit nombre de rapatriés.

*Positionnement stratégique:* Le bureau de pays n'avait pas de stratégie en bonne et due forme pendant la période considérée, et il s'est concentré la plupart du temps sur des interventions visant à faire face aux besoins urgents moyennant des distributions alimentaires et des programmes d'alimentation scolaire. Cette approche consistant à parer au plus pressé était appropriée compte tenu de la violence généralisée, des déplacements massifs de population, de l'insécurité, du manque d'infrastructures et des possibilités d'accès restreintes, des capacités limitées des partenaires et du manque chronique de ressources financières.

Les opérations du PAM étaient en phase avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les principales politiques du pays. Selon les parties prenantes, les avantages comparatifs du PAM résidaient dans ses capacités irremplaçables en matière de transport, de distribution et d'informations relatives à la sécurité alimentaire. Les évaluateurs ont salué les efforts déployés par le bureau de pays pour expérimenter les transferts sous forme de bons en milieu urbain en 2015 et pour renforcer les activités axées sur le redressement (Assistance alimentaire pour la création d'actifs avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, et Achats au service du progrès), même si l'évolution des financements en faveur de ces activités n'était pas encourageante. Le plan stratégique de pays provisoire (2018–2020) a constitué une étape importante pour opérer un rééquilibrage entre l'intervention d'urgence du PAM et l'appui qu'il apporte au redressement rapide alors que la situation demeure instable.

*Facteurs de décision:* Les volumes élevés d'assistance qui continuent d'être nécessaires compte tenu de l'instabilité et du caractère imprévisible de la situation, conjugués à des déficits de financement qui ne cessent de s'aggraver et à des problèmes de sécurité et d'accès, ont motivé la décision de privilégier les besoins vitaux et de venir en aide au plus grand nombre de personnes possible, en réduisant l'ampleur, la fréquence et la durée des distributions.

En raison de la situation, la collecte systématique des données, même en ce qui concerne les besoins et la couverture, était très difficile. Les décisions importantes s'appuyaient, dans la mesure du possible, sur des données et des analyses, mais leur portée et leur fiabilité étaient restreintes et le suivi était fragmentaire. Du fait de l'absence d'analyse des facteurs qui sous-tendent les rapports hommes-femmes, des occasions de combattre une violence sexiste très répandue ont été perdues. De nombreux acteurs considéraient que le PAM était neutre, mais les données n'étaient pas suffisantes pour évaluer le respect des principes humanitaires, la responsabilité envers les populations touchées et le renforcement des capacités.

En ce qui concerne les éléments favorables, les bonnes relations entretenues avec les autorités nationales et les partenaires ont fait de la coopération un élément clé de la prise de décision et de la performance, même dans les situations difficiles.

---

<sup>2</sup> Approximativement 1,1 million de personnes par an ont reçu une assistance pendant la période 2014–2017, le nombre de bénéficiaires culminant à 1,6 million en 2014. Ces chiffres, qui sont tirés des rapports normalisés sur les projets, excluent tout double comptage des bénéficiaires qui ont reçu une assistance du PAM sous plusieurs formes.

*Résultats du portefeuille d'activités:* Malgré les difficultés d'accès rencontrées en dehors de la capitale, le taux d'exécution des activités planifiées était généralement élevé. L'ampleur des activités dépendait beaucoup de la situation sur le plan de la sécurité et des capacités locales des systèmes de santé et d'éducation, des organes de gouvernance et de la police, entre autres. Les effets obtenus étaient difficiles à mesurer du fait des restrictions d'accès aux sites en dehors des grandes villes et du manque de données fiables. Les bons, qui ont été mis en place progressivement en 2015, semblaient offrir une alternative efficace aux distributions alimentaires lorsque les conditions de sécurité et la situation des marchés le permettaient. Il a été jugé que les repas scolaires fournis dans les situations d'urgence contribuaient à rétablir un sentiment de normalité et de cohésion sociale, mais le nombre de bénéficiaires était limité et de nombreux facteurs compromettaient la qualité de l'éducation. D'autres activités (nutrition, Assistance alimentaire pour la création d'actifs et Achats au service du progrès) ont été appréciées par les parties prenantes, mais elles étaient mises en œuvre à trop petite échelle pour avoir un réel impact. Les services logistiques ont été très appréciés, mais leur efficacité peut encore être améliorée. Le taux élevé de rotation du personnel, les effectifs insuffisants et les capacités limitées, en particulier dans les bureaux auxiliaires, ont eu pour effet de réduire l'efficacité et l'efficacité.

*Recommandations:* L'équipe d'évaluation a recommandé au PAM d'appuyer les efforts visant à réunir les conditions nécessaires à l'obtention de la paix en travaillant plus étroitement en partenariat en ce qui concerne l'articulation entre les trois axes que sont l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, comme le prévoit le Plan-cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement couvrant la période 2018-2021; de renforcer la base des donateurs et leur volonté de financer des activités de redressement; de renforcer le rôle stratégique joué par le PAM dans l'information sur la sécurité alimentaire et ses systèmes de suivi; d'élaborer une stratégie fondée sur des données factuelles en vue d'intégrer la problématique femmes-hommes dans les programmes et d'en assurer le suivi, y compris en ce qui concerne la protection; de renforcer la stratégie nutritionnelle, notamment en améliorant les synergies avec les partenaires; de renforcer les capacités en matière de transferts de type monétaire et d'en développer la mise en place; de poursuivre l'amélioration du profil des effectifs; et de renforcer l'efficacité et l'efficacité des transports à destination du pays et à l'intérieur.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en République centrafricaine (2012-mi-2017)" (WFP/EB.A/2018/7-D) et de la réponse de la direction présentée dans le document WFP/EB.A/2018/7-D/Add.1, et invite à donner suite aux recommandations formulées dans ce rapport, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation de portefeuille de pays porte sur toutes les opérations menées par le PAM en République centrafricaine de 2012 à mi-2017<sup>3</sup>. Elle avait pour objet d'analyser le positionnement stratégique du PAM, la qualité des décisions prises et les facteurs qui ont contribué à les déterminer, ainsi que la performance et les résultats de l'ensemble des activités du portefeuille. La pertinence du plan stratégique de pays provisoire (PSPP) pour 2018-2020 a été analysée. L'évaluation fournit aussi des données factuelles qui serviront à l'élaboration du plan stratégique de pays.
2. Cette évaluation des activités du PAM en République centrafricaine est la première depuis plus d'une décennie. Elle a été réalisée par le Bureau de l'évaluation du PAM, et une équipe d'évaluation externe, les travaux sur le terrain ayant été menés en juillet 2017. Pour compléter l'examen des données et des documents disponibles, l'équipe a mené des entretiens avec les parties prenantes, notamment le personnel du PAM, des donateurs, des bénéficiaires et des partenaires. Les principaux obstacles rencontrés au cours de l'évaluation sont l'insécurité sur le terrain, qui a limité la disponibilité des données et restreint le nombre de sites sur lesquels l'équipe d'évaluation a pu se rendre et dicté leur localisation, et l'absence de mémoire institutionnelle sur les événements et les caractéristiques de la situation durant les années 2012 et 2013.

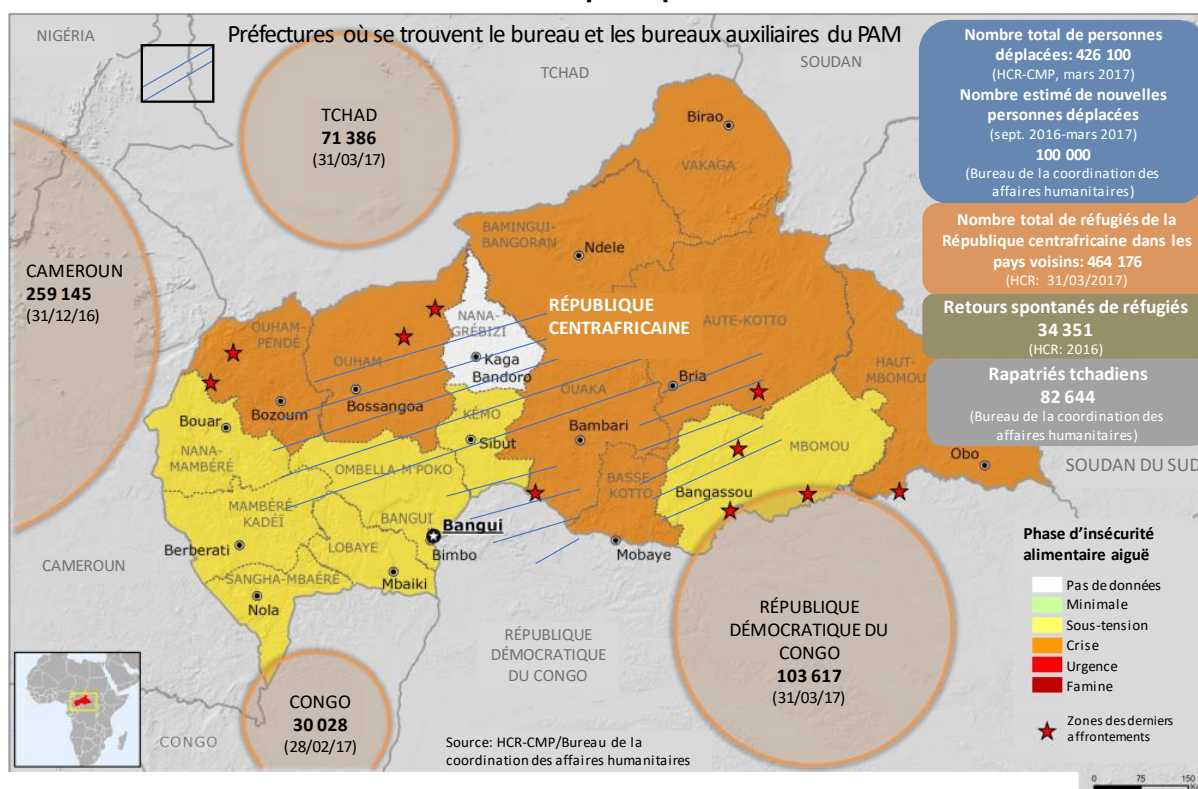
### Contexte

3. La République centrafricaine est un pays sans littoral, qui a des frontières communes avec le Cameroun, le Congo, la République démocratique du Congo, le Soudan, le Soudan du Sud et le Tchad (figure 1) et qui subit les contrecoups des événements politiques et économiques survenant dans ces pays. D'après les estimations, le pays compte entre 4,6 et 4,9 millions d'habitants. Malgré des ressources naturelles importantes, selon l'indice de développement humain de 2016 établi par le Programme des Nations Unies pour le développement, le pays se classait au dernier rang des 188 pays pris en compte.
4. Plus des trois quarts de la population dépend de l'agriculture, mais la production demeure faible. L'insécurité permanente et les déplacements de population ont privé de nombreux agriculteurs de leurs moyens d'existence. La crise humanitaire qui sévit actuellement est à la fois l'une des plus graves au monde (en proportion de la population) et l'une des moins connues.

---

<sup>3</sup> L'évaluation ne porte pas sur l'assistance fournie par le PAM aux Centrafricains réfugiés dans les pays voisins, car ce sont les bureaux du PAM dans ces pays qui se chargent de leur porter assistance.

**Carte: Présence du PAM en République centrafricaine, mai 2017**



Sources: Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Union européenne, et PAM pour les préfctures où se trouvent le bureau de pays et les bureaux auxiliaires du PAM.

- La situation politique, économique et sociale du pays n'a cessé de se détériorer depuis le début des années 90. Pendant la période couverte par l'évaluation, le pays était dans un état de conflit civil quasi permanent. En 2013, le Gouvernement a été renversé, et la plupart des installations sanitaires, des écoles et des institutions, y compris les bureaux du PAM, ont été pillés. Les Nations Unies et le PAM ont lancé en décembre 2013 une intervention d'urgence de niveau 3 qui a duré jusqu'en mai 2015; le PAM a alors déclaré une situation d'urgence régionale de niveau 2. Après une brève période d'espoir de redressement en 2016, la situation s'est à nouveau détériorée en 2017. La présence des pouvoirs publics se limitait aux zones entourant la capitale, Bangui, et à quelques poches dans le reste du pays. De multiples groupes armés, vivant de trafics et de pillages, contrôlaient plus de la moitié du territoire malgré la présence, depuis 2014, de 12 000 soldats de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA). Les infrastructures sont insuffisantes ou en mauvais état, ce qui complique les déplacements dans le pays.
- Le tableau 1 dresse un état de la situation en République centrafricaine pendant toute la période couverte par l'évaluation. On estime que 48 pour cent des ménages étaient en situation d'insécurité alimentaire en octobre 2016, contre 28 pour cent en 2013. Selon les estimations du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le taux de retard de croissance était de 40,7 pour cent en 2012.

<b>TABEAU 1: ÉVOLUTION DES INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE, 2012-MI-2017</b>						
<b>Indicateur (source)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Indice de développement humain (Programme des Nations Unies pour le développement-PNUD)	0,370 (180 <sup>ème</sup> sur 186 pays)	0,345 (185 <sup>ème</sup> sur 187 pays)	0,347 (187 <sup>ème</sup> sur 188 pays)	0,352 (188 <sup>ème</sup> sur 188 pays)		
Indice d'inégalité de genre (PNUD)	0,654 (142 <sup>ème</sup> sur 152 pays)	0,654 (144 <sup>ème</sup> sur 152 pays)	0,655 (147 <sup>ème</sup> sur 155 pays)	0,648 (149 <sup>ème</sup> sur 159 pays)		
Population ayant besoin d'aide humanitaire (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)*		2,3 millions	2,5 millions	2,7 millions	2,3 millions	2,4 millions
Réfugiés à l'étranger (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)		235 067	423 717	456 714	461 652	481 600
Personnes déplacées à l'intérieur du pays (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)		601 746	825 000	469 307	420 681	592 300
Ménages en situation d'insécurité alimentaire modérée ou grave (évaluation de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, septembre 2015; évaluation nationale de la sécurité alimentaire, octobre 2016)		28%	28%	50%	48%	
Malnutrition aiguë globale (enquête nationale; Groupe de la nutrition)	7,8%		6,6%		16,7%	
Taux net de scolarisation dans le primaire (UNICEF, 2012; PAM, rapports normalisés sur les projets, 2015)	Taux global: 78,4% des garçons 59,5% des filles			Écoles appuyées par le PAM:** 96,6% des garçons 76,2% des filles		
Revenu national brut par habitant (méthode de l'Atlas de la Banque mondiale)	500 dollars	330 dollars	340 dollars	360 dollars	370 dollars	
Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans/1 000 naissances vivantes (Organisation mondiale de la Santé-OMS)	141,3	137,7	133,6	128,8	123,6	
Espérance de vie à la naissance (Banque mondiale; OMS)	49,1 ans	49,8 ans	50,7 ans	50,9 ans pour les garçons 54,1 ans pour les filles	51 ans pour les garçons 54 ans pour les filles	

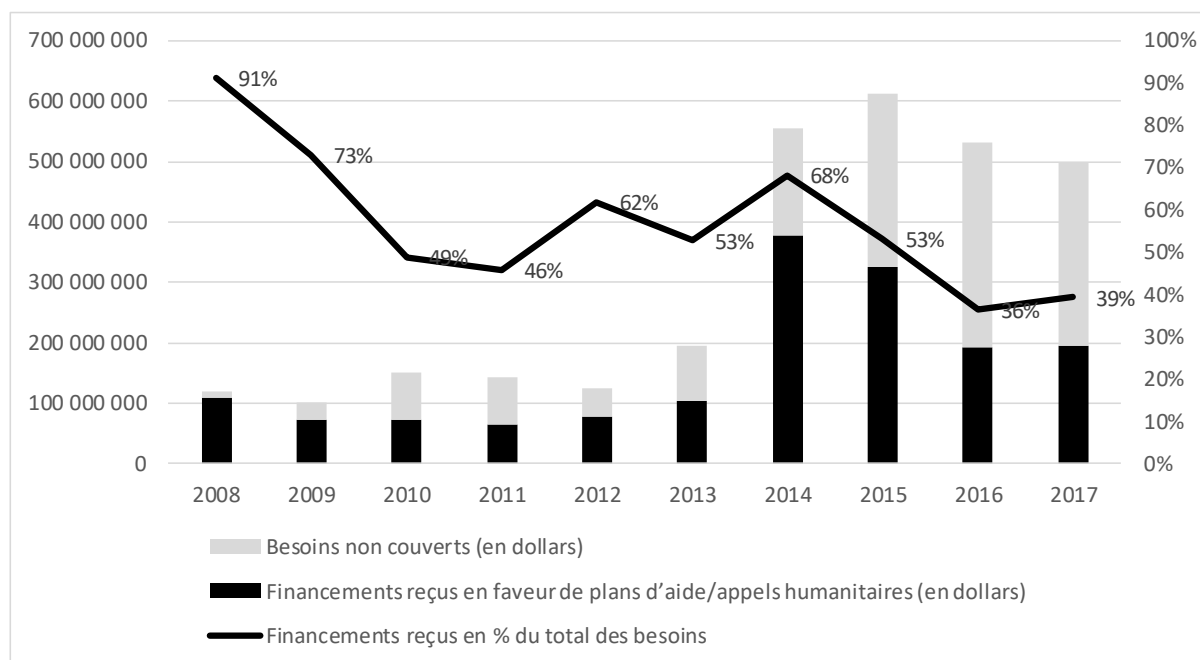
\* Selon le PNUD, 76 pour cent de la population vit avec moins de 1,90 dollar par personne et par jour.

\*\* Pas de données disponibles pour les autres écoles.

7. Malgré l'ampleur des besoins d'aide humanitaire, les opérations dans le pays ont souffert d'un déficit de financement chronique. La figure 1 illustre la baisse des financements fournis en réponse aux appels du Bureau de la coordination des affaires humanitaires au fil du

temps. En 2017, les appels humanitaires ont été financés à hauteur de 39 pour cent seulement.

**Figure 1: Financements reçus par rapport aux appels lancés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, 2012-2017**



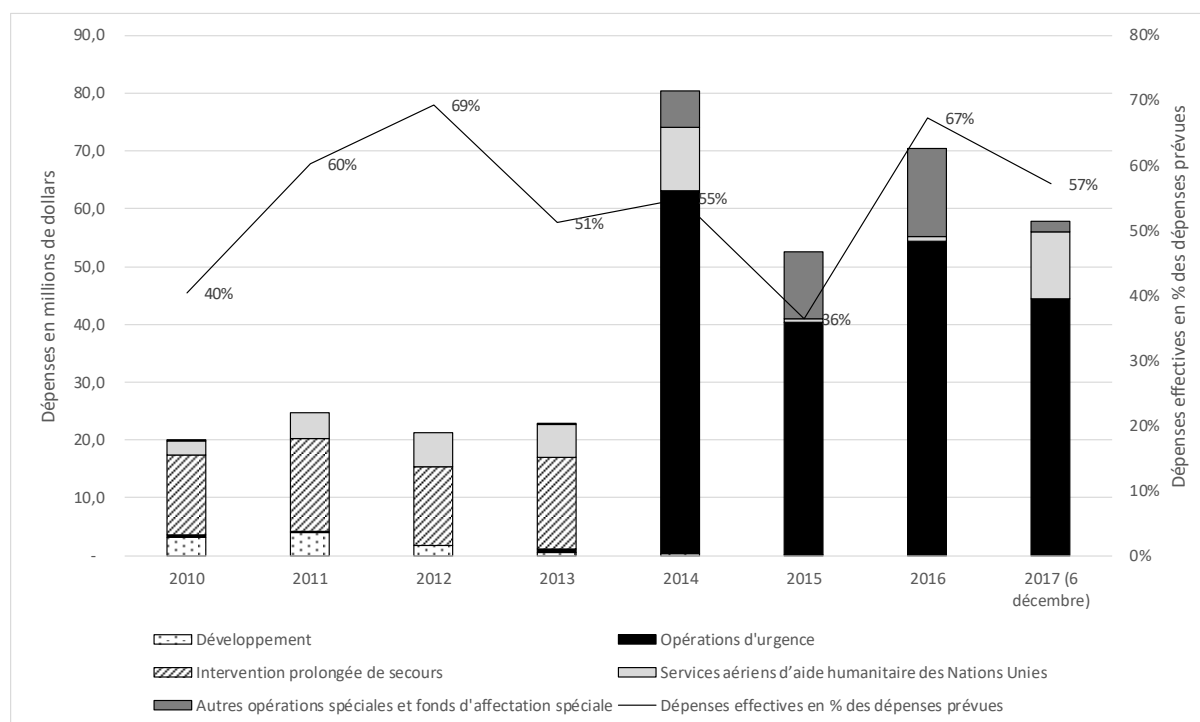
Source: Bureau de la coordination des affaires humanitaires, mars 2018: <https://fts.unocha.org/appeals/651/summary>.

### Portefeuille d'activités du PAM

8. En juin 2017, le personnel du bureau de pays du PAM comptait environ 170 membres, dont plus de la moitié étaient en poste à Bangui, les autres étant répartis dans les cinq bureaux auxiliaires<sup>4</sup>, situés principalement dans le centre et l'ouest du pays.
9. La figure 2 montre que, jusqu'en 2013, le budget des opérations du PAM prévues en République centrafricaine était stable aux alentours de 20 millions de dollars par an. À la suite des bouleversements politiques de la fin 2013, les budgets des opérations ont toutefois augmenté, dépassant les 80 millions de dollars en 2014, et ils oscillent depuis entre 50 millions et 70 millions de dollars par an<sup>5</sup>. La période couverte par l'évaluation peut se diviser en trois sous-périodes: "développement avec tensions croissantes" de 2012 à décembre 2013; "urgence" de janvier 2014 à mai 2015; et "tentatives de redressement" depuis mai 2015.
10. Pendant toute la période couverte par l'évaluation, le PAM mettait en œuvre des interventions d'urgence de niveau 3 et 2, et pourtant ses opérations en République centrafricaine étaient en permanence insuffisamment financées, comme le montre la figure 2.

<sup>4</sup> Bambari, Bossangoa, Bouar, Kanga Bandoro et Paoua.

<sup>5</sup> Selon les données issues des systèmes de gestion du PAM. Ces chiffres ne tiennent pas compte des coûts d'appui indirects ni de certains ajustements comptables.

**Figure 2: Niveau des dépenses, par catégorie de programme (2010–2017)**

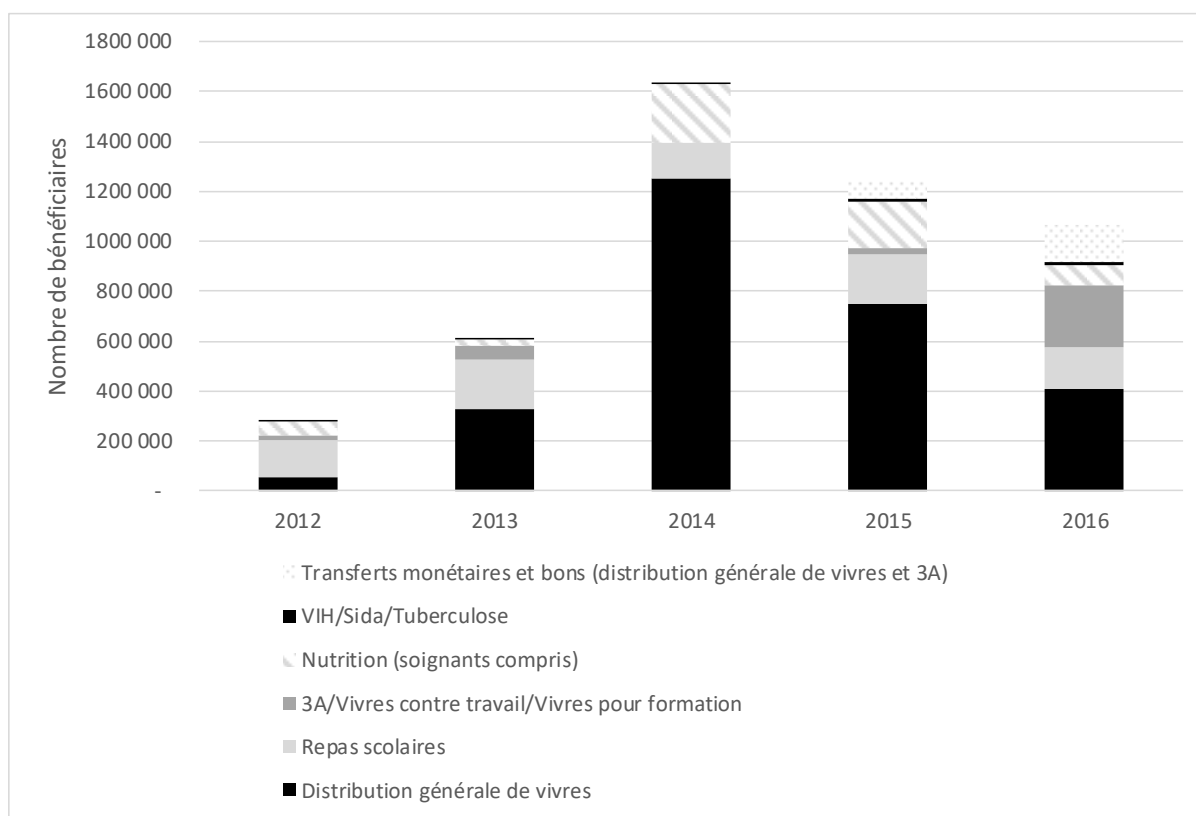
Source: Systèmes de gestion du PAM. Ces chiffres ne comprennent pas les coûts d'appui indirects ni certains ajustements comptables.

### Composantes du portefeuille et opérations

11. De janvier 2012 à juin 2017, 18 opérations ont figuré au portefeuille d'activités du PAM: un programme de pays, une intervention prolongée de secours et de redressement, une opération d'urgence concernant un seul pays, trois opérations d'urgence/interventions immédiates, une opération d'urgence régionale, neuf opérations spéciales, un projet financé par le Compte d'intervention immédiate du PAM et un projet financé par des fonds d'affectation spéciale visant à lutter contre le VIH/sida et la tuberculose. Pour un montant total des besoins du financement légèrement supérieur à 869 millions de dollars sur la période 2012-2016, le PAM a reçu 555,3 millions de dollars (64 pour cent)<sup>6</sup>.
12. Parmi les bénéficiaires figuraient des personnes ayant besoin d'assistance sur leur lieu de résidence habituel, des personnes déplacées, des réfugiés et, à compter de 2016, des rapatriés.
13. Comme le montre la figure 3, le PAM a mis en œuvre pendant la période couverte par l'évaluation différentes activités: distributions générales de vivres moyennant des transferts en nature et des transferts de type monétaire, repas scolaires, Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A), activités nutritionnelles et activités Achats au service du progrès. En outre, 11 opérations spéciales ont été menées, pour un coût total de 76 millions de dollars, afin d'assurer des services aériens d'aide humanitaire ainsi qu'un soutien logistique et un appui aux télécommunications d'urgence.

<sup>6</sup> Ce chiffre comprend la valeur totale de l'opération d'urgence 200799, "Appui crucial aux populations touchées par la crise en République centrafricaine et ses répercussions à l'échelle régionale", et pas seulement la valeur des opérations menées en République centrafricaine.



**Figure 3: Nombre de bénéficiaires par activité (2012–2016)**

Sources: rapports normalisés sur les projets (2012-2016). Les bénéficiaires recevant une assistance sous plusieurs formes sont comptés plusieurs fois.

14. Outre sa coopération avec les ministères et les organismes des Nations Unies, le PAM a aussi travaillé avec des organisations non gouvernementales internationales et locales en tant que partenaires coopérants, dont certaines ont depuis quitté les zones d'intervention du PAM, ou même le pays, à la suite de pillages répétés ou parce que leur sécurité était menacée.
15. Les États-Unis d'Amérique, qui ont toujours été le principal donateur, ont apporté 43 pour cent des contributions, suivis par le Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies et l'Union européenne.

## Constatations issues de l'évaluation

### Alignement et positionnement stratégique du PAM

16. Le bureau de pays n'avait pas de stratégie de pays en bonne et due forme pendant la période couverte par l'évaluation, mais le PAM a réussi à adapter ses opérations en fonction de l'évolution des besoins et des principales politiques du pays.
17. Des mémorandums d'accord ont été signés début 2017 avec la plupart des ministères concernés, ceux chargés de l'économie, de la planification et de la coopération internationale, de l'agriculture, de l'éducation et de la santé. Aucun accord officiel n'a encore été signé avec le Ministère des affaires sociales et de la réconciliation nationale, qui coordonne les interventions menées face aux crises actuelles, y compris l'assistance aux personnes déplacées.

18. Toutes les parties prenantes ont indiqué avoir beaucoup apprécié le PAM, qui a joué un rôle dynamique au sein de l'équipe de pays des Nations Unies et des modules, puisqu'il a dirigé les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et codirigé le module de la sécurité alimentaire. Il a été constaté que le PAM répondait efficacement aux besoins et qu'il a joué un rôle important, aux côtés des autres partenaires des Nations Unies et du Gouvernement, dans la définition des stratégies nationales, comme celles qui figurent dans les cadres stratégiques provisoires pour 2014–2017, le plan national de redressement et de consolidation de la paix pour 2017–2021, le Plan-cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD+) pour 2018-2021 et le plan d'aide humanitaire pour 2017-2019.
19. Le principal avantage comparatif du PAM résidait dans sa capacité irremplaçable d'assurer le transport par route de l'assistance alimentaire et le transport aérien des membres de la communauté internationale dans le cadre des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, dont il assure les opérations. Lorsque les circonstances le permettaient, le PAM a aussi fourni une assistance fondamentale en faveur du redressement rapide, moyennant la distribution de repas scolaires, et des activités 3A et Achats au service du progrès.
20. Dans l'ensemble, la coopération avec les autres organismes des Nations Unies, les donateurs, les autorités nationales et les partenaires était satisfaisante. Le PAM était généralement perçu comme un acteur neutre. Certains points faibles ont été relevés dans la coordination des activités nutritionnelles menées avec l'UNICEF, en raison des différences entre les approches stratégiques adoptées par les deux organismes. L'évaluation a permis de recenser d'autres possibilités de coopération avec le département des affaires civiles de la MINUSCA en ce qui concerne le travail aux côtés des communautés, avec la Banque mondiale pour développer le recours aux bons, et avec le fonds fiduciaire Bêkou de l'Union européenne sur les activités Achats au service du progrès.
21. Les objectifs stratégiques du PSPP pour 2018–2020 ont été jugés adaptés aux besoins prévus dans le pays. Ils consistent notamment à fournir une aide humanitaire d'urgence, qui représente 56,9 pour cent du budget du PSPP, à appuyer la stratégie nationale d'élimination de la faim (objectif de développement durable (ODD) 2), à intensifier les partenariats (ODD 17), et à renforcer les capacités du Gouvernement afin d'établir un dispositif de protection sociale et un système de gestion de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Les objectifs stratégiques sont également conformes aux objectifs du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 et du plan national de redressement et de consolidation de la paix. Le rythme de transfert des responsabilités au Gouvernement dépendra des accords de coordination qui seront conclus, des capacités du Gouvernement et des conditions de sécurité.
22. Toutes les entités des Nations Unies intervenant en République centrafricaine ont récemment reconnu officiellement, dans le cadre du PNUAD+, l'importance de l'articulation entre les trois axes que constituent l'action humanitaire, les activités de développement et la consolidation de la paix. La restauration de l'état de droit et de l'autorité de l'État dans l'ensemble du pays est une priorité fondamentale du Gouvernement, car la sécurité et la fin du sentiment d'impunité des criminels et des bandes armées sont des conditions essentielles pour pouvoir mener des interventions humanitaires et des projets de développement efficaces et efficients. Cette articulation n'est toutefois pas explicitement intégrée dans la vision énoncée dans le PSPP.

## Facteurs ayant contribué à déterminer les décisions du PAM

23. Les décisions relatives aux programmes étaient essentiellement motivées par l'ampleur considérable des besoins de secours d'urgence à laquelle s'ajoutaient les graves difficultés opérationnelles, la situation instable, les déplacements de population fréquents, le manque de sécurité pour le personnel et les partenaires, le mauvais état des routes et des infrastructures, des services logistiques difficiles à assurer et coûteux, provoquant des retards et des pénuries, l'impossibilité d'accéder à plus d'un tiers du territoire, principalement dans le sud et quelques autres enclaves et, souvent, la nécessité de faire appel à des escortes militaires même dans les zones accessibles<sup>7</sup>, la rotation rapide du personnel international qualifié, et les capacités limitées du Gouvernement et des partenaires.
24. Les déficits de financement permanents ont également pesé sur les décisions, contraignant l'équipe de pays à privilégier les secours d'urgence au détriment d'autres interventions. L'évaluation a établi que le PAM avait agi de manière appropriée en décidant de venir en aide au plus grand nombre possible de personnes, même si cela signifiait réduire les rations et/ou la fréquence ou la durée des distributions, en fonction de la situation locale.
25. En l'absence de stratégie en bonne et due forme, les décisions relatives aux programmes reposaient pour chaque opération sur l'analyse de la situation, les politiques des entités des Nations Unies et/ou du Gouvernement, les Objectifs stratégiques du PAM, les ODD, les capacités du Gouvernement et des autres principaux acteurs, les risques et les enseignements tirés de l'expérience.
26. Les évaluateurs ont vu dans les bonnes relations entretenues avec les autorités nationales et les partenaires un atout qui a fait de la coopération un élément clé des prises de décisions, même dans les situations difficiles.
27. Dans la mesure du possible, compte tenu de la situation en République centrafricaine, les grandes décisions concernant les programmes et les opérations se sont appuyées sur la collecte et l'analyse de données, mais leur portée et leur fiabilité étaient limitées. Le PAM joue un rôle majeur en fournissant des informations liées à la sécurité alimentaire, dont les partenaires des organismes humanitaires et de développement sont très demandeurs. Malgré les missions d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire organisées tous les ans avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Gouvernement, les évaluations de la sécurité alimentaire en situation d'urgence organisées en fonction des besoins, et les analyses du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire menées par la FAO en 2014 et 2016, la collecte de données était fragmentée, ce qui compromettait leur exactitude et leur exhaustivité. Le regroupement des données recueillies au niveau local peut induire en erreur car de nombreuses personnes déplacées ont cherché refuge dans des villes accessibles où elles pouvaient être facilement identifiées, enregistrées et classées comme prioritaires, alors que de nombreuses zones rurales étaient inaccessibles, ce qui rendait l'obtention de renseignements plus difficile.
28. La cartographie et l'analyse de la vulnérabilité reposant sur la téléphonie mobile, qui est susceptible de renforcer la collecte de données, a été introduite en 2016, mais en raison du manque d'effectifs et des problèmes de sécurité, le suivi post-distribution des bureaux auxiliaires ne correspondait souvent pas aux cibles fixées au stade de la planification.

---

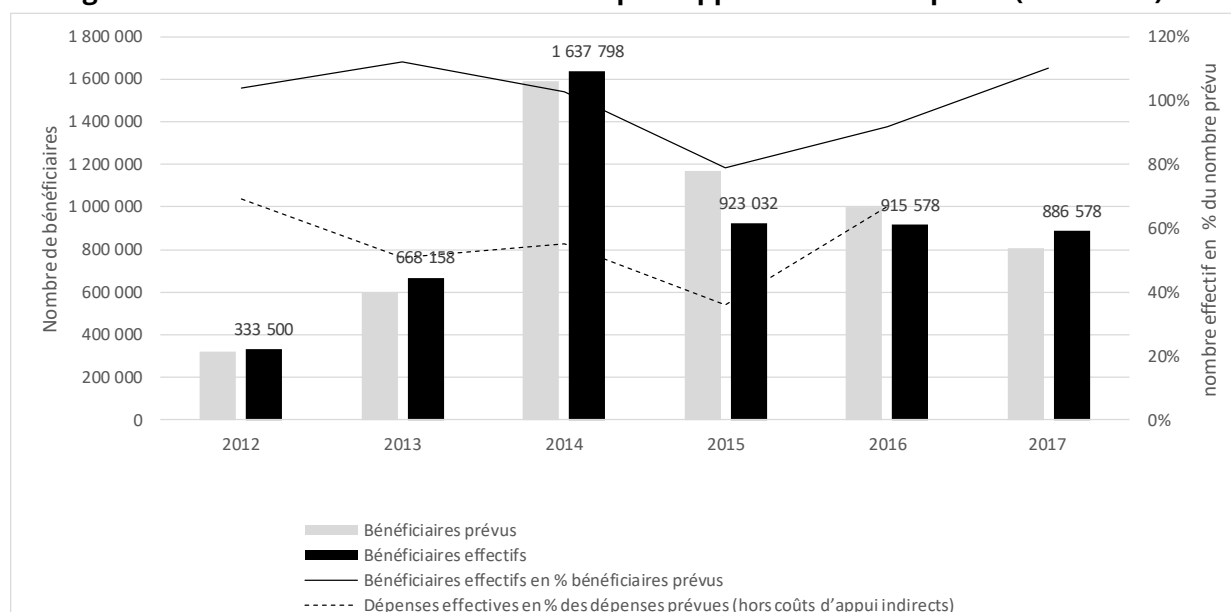
<sup>7</sup> Les escortes militaires étaient obligatoires dans les régions du sud-est et du nord-est du pays.

29. Par ailleurs, la gestion des risques, qui était en République centrafricaine inférieure aux normes du PAM en la matière jusqu'en 2013, a été considérablement améliorée avec l'aide du bureau régional et comprend maintenant un registre des risques qui est régulièrement mis à jour.

### Performance du portefeuille d'activités et résultats obtenus

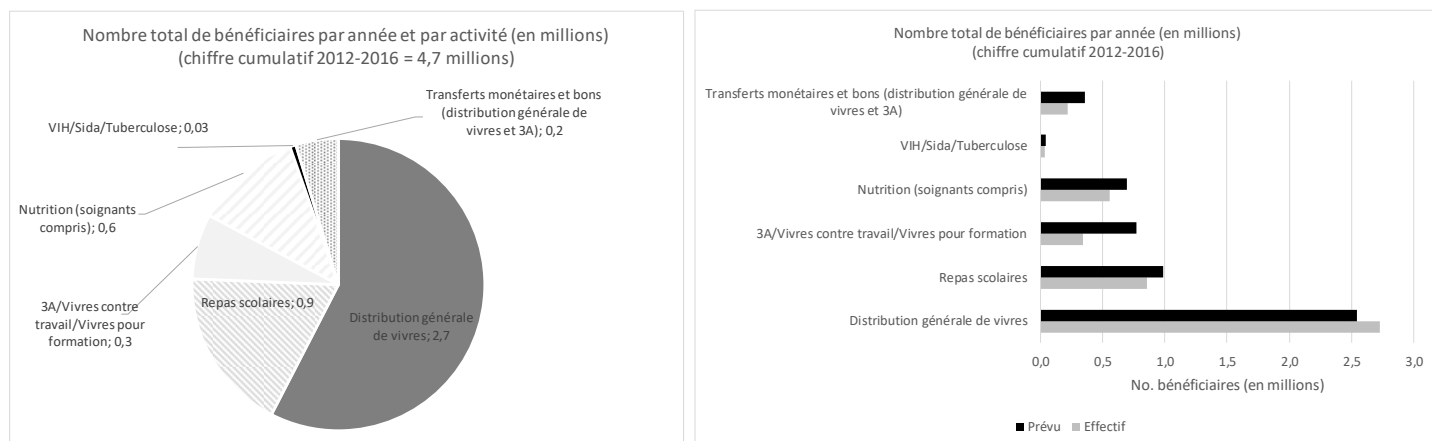
30. Entre 2012 et mi-2017, le PAM a apporté une assistance, sous forme de distributions de vivres en nature, de bons d'alimentation, de repas scolaires et d'interventions nutritionnelles, à une proportion importante des personnes vulnérables recensées en République centrafricaine. En 2014, au plus fort de la crise, le PAM a fourni une assistance alimentaire à 1,6 million de personnes, soit plus d'un tiers de la population du pays, qui compte 4,6 millions d'habitants. La montée en puissance des opérations à partir de fin 2013 a été remarquable.
31. Le nombre effectif des bénéficiaires par rapport au nombre prévu n'a jamais été inférieur à 80 pour cent pendant la période couverte par l'évaluation; pendant quatre des six années analysées, le nombre effectif des bénéficiaires a été plus élevé que le nombre prévu. La figure 4 montre la forte proportion de bénéficiaires effectifs par rapport aux bénéficiaires prévus, en dépit des déficits de financement chroniques et au prix de la réduction de la taille des rations et de la fréquence et de la durée de l'assistance.

**Figure 4: Nombre effectif de bénéficiaires par rapport au nombre prévu (2012-2017)**



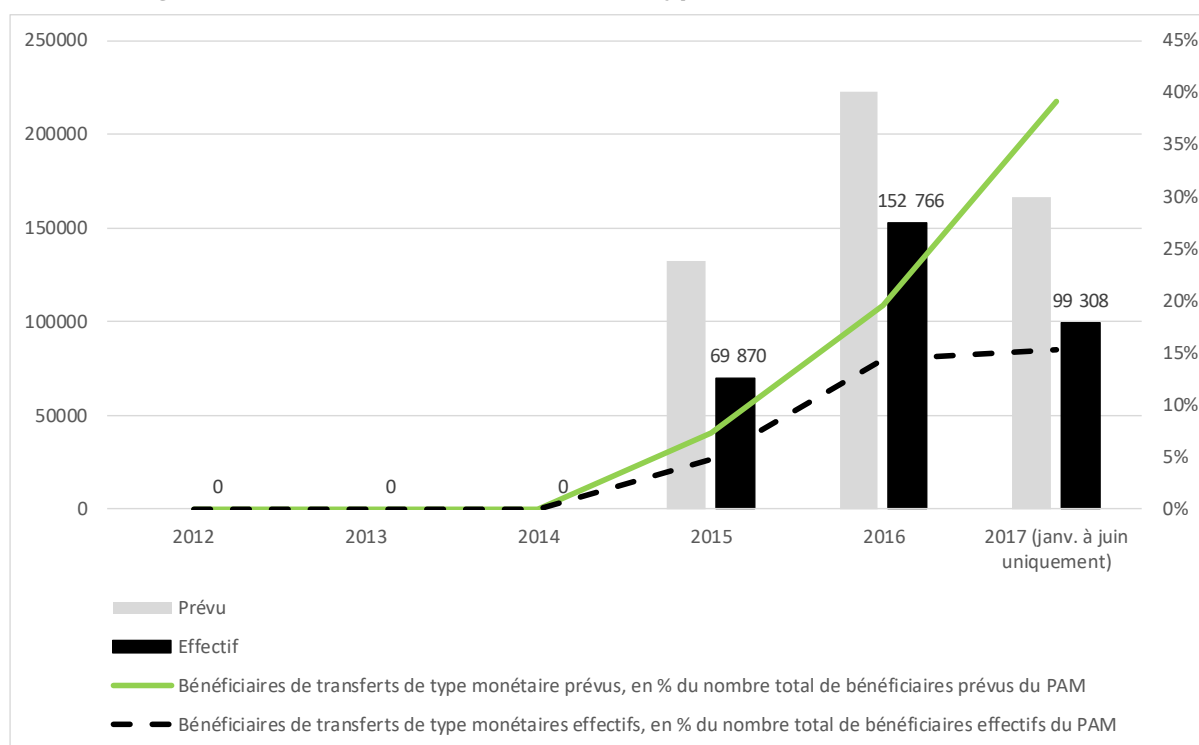
Source: rapports normalisés sur les projets (2012-2017). Ces chiffres excluent tout double comptage des bénéficiaires qui ont reçu une assistance du PAM sous plusieurs formes.

32. L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de tirer des conclusions sur les effets des interventions. Les paragraphes suivants rendent compte des produits obtenus pour chaque activité, qui sont récapitulés dans la figure 5, et de l'efficacité générale.

**Figure 5: Nombre total de bénéficiaires par année et par activité (2012–2016) (en millions)**

Sources: rapports normalisés sur les projets (2012-2016). Les bénéficiaires recevant une assistance sous plusieurs formes sont comptés plusieurs fois.

33. *Assistance alimentaire générale – en nature et sous forme de bons*: pendant la période couverte par l'évaluation, 144 052 tonnes de produits alimentaires ont été distribués aux bénéficiaires. Les bons ont été introduits en 2015 dans le cadre d'un projet pilote, et leur utilisation a été progressivement intensifiée dans les zones où le fonctionnement des marchés et les capacités des partenaires coopérants le permettaient. La valeur totale des transferts sous forme de bons a atteint 3,2 millions de dollars en 2016; la figure 6 donne un aperçu de l'évolution de leur utilisation au cours de la période considérée. Les partenaires et les bénéficiaires étaient généralement favorables à l'utilisation des bons dans ces zones en raison de la souplesse qu'ils offrent. L'évaluation du rapport coût/efficacité a toutefois été limitée. Les comparaisons entre les transferts en nature et les transferts de type monétaire ont donné des résultats différents selon les sites, et l'analyse n'a pas été effectuée systématiquement ou assez souvent.

**Figure 6: Bénéficiaires de transferts de type monétaire (2012-mi-2017)**

Sources: rapports normalisés sur les projets (2012-2016) et le rapport de suivi et d'évaluation de juin 2017.

34. *Autres modalités:* en 2016, près de la moitié des ménages de République centrafricaine étaient en situation d'insécurité alimentaire. La violence permanente a limité et porté atteinte aux activités 3A et Achats au service du progrès qui étaient menées pour stimuler le redressement agricole. Le nombre de participants aux activités 3A n'était que de 50 457 en 2016, et 1 100 tonnes de vivres seulement ont été achetées dans le cadre des activités Achats au service du progrès au cours du premier semestre de 2017.
35. *Repas scolaires:* ils ont contribué à une forme de retour à la normale et à la réconciliation et à la cohésion sociale, qui font partie des grandes priorités nationales. Les pillages, les classes surchargées et le manque d'enseignants ont compromis la qualité de l'éducation. En 2012 et en 2017, de 20 à 25 pour cent des écoliers recevaient des repas scolaires du PAM, mais le ciblage était dicté par la possibilité d'accéder aux écoles plutôt que par les besoins.
36. *Nutrition:* le PAM a fourni une supplémentation alimentaire généralisée – notamment en 2014, au plus fort de la crise – une supplémentation alimentaire ciblée, une alimentation complémentaire et des aliments sur ordonnance. Les interventions étaient centrées sur le traitement de la malnutrition aiguë modérée et la prévention de la malnutrition aiguë, et adaptées en fonction de l'évolution des besoins. En revanche, elles ne se sont pas attaquées à la malnutrition chronique, qui est beaucoup plus répandue dans un pays où, selon les chiffres de l'UNICEF, le taux de retard de croissance était de 40,7 pour cent en 2012. L'insécurité, les déficits chroniques de financement, les retards et le manque de capacité des installations sanitaires locales sont autant de facteurs qui ont eu des répercussions sur le nombre, la durée et la qualité des interventions nutritionnelles. La couverture prévue était modeste comparée au nombre estimé de cas de malnutrition, de VIH/sida et de tuberculose.
37. L'évaluation a fait ressortir la nécessité d'améliorer la collaboration entre le PAM et l'UNICEF dans le domaine de la nutrition afin de remédier aux différences entre leurs stratégies.

38. D'importantes synergies ont été obtenues entre les distributions générales de vivres et les activités de supplémentation alimentaire ainsi qu'entre les activités 3A liées à la protection de semences et les activités Achats au service du progrès au titre desquelles les produits achetés aux partenaires locaux étaient utilisés pour les programmes de repas scolaires du PAM.
39. *Problématique femmes-hommes*: les chiffres tirés des rapports normalisés sur les projets montrent que les femmes et les filles ont représenté au moins 50 pour cent du nombre total de bénéficiaires pendant la période couverte par l'évaluation. Ce constat est très positif et donne à penser que les activités du PAM ont une incidence favorable sur la vie des femmes et des filles. Toutefois, ni le PAM ni ses partenaires n'ont mené d'analyse approfondie de la problématique femmes-hommes et de son impact sur la conception et la mise en œuvre des activités sur le terrain, ce qui fait qu'il est impossible de mesurer la contribution du portefeuille d'activités à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
40. *Principes humanitaires, protection et responsabilité envers les populations touchées*: compte tenu des conditions de sécurité dans le pays, les risques liés au non-respect des principes humanitaires et de l'impératif de protection sont élevés. Les évaluateurs ont noté le caractère limité de la concertation sur les questions de protection avec le Ministère des affaires sociales et de la réconciliation nationale, qui est officiellement responsable de l'assistance aux personnes déplacées. L'opération d'urgence au titre de laquelle toutes les activités du PAM ont été mises en œuvre depuis 2015 comprend deux indicateurs transversaux concernant la protection et la responsabilité envers les populations touchées. En 2016 – la dernière année pour laquelle des données étaient disponibles au moment de l'évaluation, l'indicateur relatif à la protection<sup>8</sup> dépassait la cible fixée à 80 pour cent, mais celui relatif à la responsabilité envers les populations touchées<sup>9</sup> était de 68,9 pour cent, juste en dessous de la cible de 70 pour cent.
41. En ce qui concerne l'*efficacité*, la logistique a été le principal facteur de coût. Le PAM a apporté environ 35 000 tonnes de produits alimentaires par an en République centrafricaine malgré les problèmes de sécurité – les escortes militaires de la MINUSCA étaient souvent obligatoires – le manque d'infrastructures et les obstacles administratifs. Ces difficultés transparaissent dans le coût élevé du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention et des autres coûts opérationnels, qui ont représenté entre 30 et 50 pour cent du coût des produits alimentaires et des coûts connexes, contre une moyenne de 18 à 22 pour cent à l'échelle du PAM. La complexité opérationnelle du couloir de 1 400 km de long qui relie Douala et Bangui a aussi entraîné des retards coûteux. Les nouveaux outils institutionnels comme le système d'appui à la gestion logistique et le Mécanisme de gestion globale des vivres ont contribué à réduire les délais de livraison et les ruptures d'approvisionnement, et de façon générale à améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement, mais les problèmes logistiques ont persisté. Le PAM possède sa propre flotte de camions en République centrafricaine, mais les installations de maintenance et les taux d'utilisation des camions doivent être améliorés.
42. *Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies*: les vols assurés par le PAM étaient essentiels pour la communauté humanitaire. Entre 2013 et 2017, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont transporté 87 588 passagers au total et participé à 125 évacuations médicales et à 883 évacuations pour des raisons de sécurité.

---

<sup>8</sup> "Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance qui ne rencontrent pas de problèmes de sécurité sur les sites des programmes du PAM ou sur le trajet emprunté pour s'y rendre ou en revenir".

<sup>9</sup> "Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance, informées au sujet du programme".

43. *Modules de la logistique et des télécommunications d'urgence*: toute une gamme de services ont été fournis à la communauté d'aide humanitaire, mais l'approche globale était parfois peu coordonnée et le processus décisionnel lent en raison du taux élevé de rotation du personnel et du déficit de financement chronique. Par exemple, le module des télécommunications d'urgence est resté pendant de longs mois sans coordonnateur, faute de ressources suffisantes.
44. *Partenariats*: les partenariats avec la FAO sur la protection des semences et les enquêtes, le HCR sur l'assistance aux réfugiés, et l'UNICEF sur l'initiative "retour à l'école" ont été particulièrement solides. Il a aussi été constaté que les partenariats noués avec le Gouvernement étaient également solides. Peu de données factuelles étaient disponibles quant à l'impact des activités de renforcement des capacités, dont la plupart étaient axées sur la formation à court terme, les initiatives à plus long terme étant limitées.
45. *Dotation en personnel et capacités*: un peu plus de la moitié des effectifs du PAM en République centrafricaine travaillaient au bureau principal de Bangui. Les autres agents étaient affectés aux bureaux auxiliaires, où les conditions de vie sont difficiles et le niveau de responsabilité en termes de zone couverte et de nombre de bénéficiaires recevant une assistance est élevé. Pendant la période couverte par l'évaluation, le bureau de pays avait des difficultés à attirer du personnel qualifié et à le fidéliser, en particulier pour pourvoir les postes de direction avec du personnel expérimenté. Le nombre relativement faible de membres du personnel en poste en dehors de Bangui a également eu des répercussions sur l'intensité du suivi qui pouvaient être réalisés et sur les activités de renforcement des capacités menées avec les autorités locales, les partenaires et la société civile. Le taux de rotation du personnel était élevé, en particulier dans les premiers temps de la crise qui a démarré à la fin 2013.
46. *Durabilité*: la situation en République centrafricaine s'est à nouveau aggravée après 2016 et le pays est fortement tributaire des financements de la communauté internationale pour fournir une assistance et des services de première nécessité à la population. La situation sur le plan de la sécurité alimentaire et le manque d'accès aux services sociaux de base ont peu de chance de s'améliorer tant que la paix n'aura pas été restaurée et la présence de l'État considérablement renforcée. Le PSPP souligne l'importance des activités 3A et Achats au service du progrès pour le redressement, mais les niveaux de financement prévus paraissent optimistes étant donné que les dépenses annuelles moyennes entre 2014 et 2016 n'ont représenté que 70 pour cent de celles prévues.

## Conclusions

47. En République centrafricaine, la situation d'urgence complexe et imprévisible qui dure depuis plusieurs années et dont le retentissement est faible à l'échelle internationale, constitue pour le PAM un environnement opérationnel extrêmement difficile. Pendant la période couverte par l'évaluation, le bureau de pays ne disposait pas d'une stratégie en bonne et due forme jusqu'à l'élaboration du PSPP, qui a été approuvé en 2017. L'approche adoptée, consistant essentiellement à parer au plus pressé en répondant aux besoins d'urgence moyennant des distributions alimentaires et des programmes d'alimentation scolaire, était appropriée. La décision du PAM de venir en aide au plus grand nombre de personnes possible, au prix de réductions des rations et/ou de la fréquence ou la durée des distributions, était rationnelle.
48. Le PAM est intervenu selon des modalités conformes aux politiques et aux priorités du Gouvernement et a collaboré efficacement avec les autres acteurs dans le cadre du PNUAD+, au titre de sa participation à l'équipe de pays des Nations Unies. Les principaux



- avantages comparatifs du PAM étaient ses capacités irremplaçables en matière de transport et de distribution.
49. À partir de 2015, le PAM a commencé à étendre ses activités et ses modalités au-delà de l'assistance en nature classique, et il a fait appel aux transferts de type monétaire chaque fois que l'état des marchés et les conditions de sécurité le permettaient.
  50. En 2017, le PSPP a constitué une étape importante pour opérer un rééquilibrage entre intervention d'urgence et appui au redressement rapide du pays, en favorisant une efficacité accrue dans une situation qui demeure instable. Les activités 3A et Achat au service du progrès ont été renforcées dans le cadre du PSPP, mais les niveaux de financement sont restés faibles. Tout en reconnaissant implicitement l'articulation entre action humanitaire et développement, le PSPP n'a pas exploré la contribution indirecte que le PAM pourrait aussi apporter au rétablissement de la paix grâce aux efforts déployés pour relier action humanitaire, développement et consolidation de la paix, ce qui est au cœur du PNUAD+.
  51. La situation dans le pays a rendu la collecte systématique de données très difficile. Les grandes décisions se sont appuyées, dans la mesure du possible, sur des données et des analyses, mais leur portée et leur fiabilité étaient limitées. Outre l'ampleur des besoins et des déficits de financements, les principaux facteurs influant sur les décisions ont été les conditions de sécurité et d'accès.
  52. Malgré l'accès limité aux sites en dehors des grandes villes et le manque de données fiables, il est essentiel d'améliorer et de systématiser la collecte et l'analyse des données ainsi que le suivi afin de renforcer la qualité de la stratégie et des opérations du PAM, en particulier dans les domaines de travail les plus nouveaux comme les transferts de type monétaire, le renforcement des capacités et la nutrition.
  53. Du fait de l'absence d'analyse des facteurs qui sous-tendent les rapports hommes-femmes, des occasions de combattre les niveaux élevés de violence sexiste ont été perdues.
  54. En dépit de ces difficultés, les résultats obtenus par le PAM sur le plan des produits sont dans l'ensemble élevés, notamment dans le domaine des distributions générales de vivres, où plus d'un tiers de la population a été secourue au plus fort de la crise en 2014. L'ampleur des activités dépendait beaucoup de la situation sur le plan de la sécurité, des capacités locales (systèmes de santé, éducation, organes de gouvernance, police, et autres) et des ressources financières.
  55. Les effets directs étaient en revanche difficiles à mesurer faute de données suffisantes. Les bons, qui ont été mis en place progressivement à partir de 2015, semblaient constituer une alternative efficace lorsque les conditions de sécurité et la situation du marché le permettaient. Il a été jugé que les repas alimentaires fournis dans les situations d'urgence contribuaient à rétablir un sentiment de normalité et de cohésion sociale, mais le nombre de bénéficiaires était limité et de nombreux facteurs compromettaient la qualité de l'éducation. D'autres activités (nutrition, 3A et Achats au service du progrès), ont été appréciées des parties prenantes, mais ont été mises en œuvre à trop petite échelle pour avoir un réel impact.
  56. Les coûts logistiques et les problèmes de sécurité sont les principaux facteurs qui déterminent l'efficacité en République centrafricaine. Les services logistiques assurés par le PAM étaient très appréciés, mais des gains d'efficacité pourraient être obtenus en réduisant les retards le long du principal couloir de transport dans le pays et en améliorant la gestion de la flotte de camions du PAM. L'efficacité et l'efficacité pourraient aussi être améliorées en s'attaquant aux problèmes que constituent le taux élevé de rotation du personnel et ses capacités insuffisantes, en particulier dans les bureaux auxiliaires.

**Recommandations:**

No	Justification	Recommandations	Responsable(s) et calendrier
<b>Axe stratégique 1: Contribuer à réunir les conditions nécessaires à la paix</b>			
1	<p>Le PAM se heurte à des difficultés considérables pour assurer rapidement l'aide humanitaire, faute de paix et du fait des problèmes de sécurité dans le pays qui affectent le transport et la livraison de l'assistance. La sécurité est aussi l'un des principaux facteurs qui limitent le potentiel agricole, et elle explique en partie la proportion élevée de personnes démunies dans l'ensemble du pays.</p> <p>Le PNUAD+ reconnaît de manière explicite l'importance de l'articulation entre les trois axes que sont l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, mais le rôle indirect que joue le PAM en contribuant au rétablissement de la paix grâce à ses activités d'assistance n'a pas encore été étudié de manière formelle.</p>	<p>Le PAM devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) appuyer, en particulier au moyen d'activités 3A et/ou de transferts sous forme de bons, l'action des partenaires qui participent directement aux activités de rétablissement de la paix (UNICEF, PNUD, département des affaires civiles de la MINUSCA, etc.);</li> <li>b) contribuer à la cartographie des capacités institutionnelles nationales afin d'améliorer le ciblage et l'efficacité de ses propres activités de renforcement de ses propres capacités, en tirant parti de l'expérience et des connaissances disponibles au Siège et au sein du bureau régional;</li> <li>c) veiller à la participation systématique des ministères et des acteurs nationaux concernés à la conception et au suivi de ses projets;</li> <li>d) renforcer les synergies avec la société civile et les autres acteurs, y compris dans le secteur de l'éducation;</li> <li>e) veiller à ce que ses partenaires soient pleinement conscients de l'importance que revêt le respect des principes humanitaires qui sous-tendent toute l'aide humanitaire et à ce que cet impératif leur soit rappelé régulièrement; et</li> <li>f) dans la mesure du possible, collaborer avec la FAO et le Fonds international de développement agricole afin de systématiser les partenariats pour les besoins de la programmation et de la mobilisation de fonds, en particulier dans les domaines de la résilience agricole et de l'égalité des sexes.</li> </ul>	<p>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège. Calendrier: 2018-2020</p>

No	Justification	Recommandations	Responsable(s) et calendrier
<b>Axe stratégique 2: Relever le défi Faim zéro</b>			
<b>Financement</b>			
2	Le bureau de pays a connu des déficits de financement répétés, en particulier pour ses activités liées au redressement, qui relèvent de l'effet direct stratégique 3 du PSPP, et qui font partie de la stratégie du Gouvernement visant à contribuer à la réinsertion durable des personnes déplacées et des réfugiés.	Le PAM devrait examiner la situation afin d'avoir une idée précise de l'éventail des donateurs et de leur volonté de financer les activités de redressement menées par le PAM en République centrafricaine. Le PAM devrait aussi revoir les liens entre d'une part l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix et, d'autre part, ses activités 3A et Achats au service du progrès, afin de s'assurer que les donateurs ponctuels et potentiels soient en mesure de prendre des décisions en connaissance de cause quant aux affectations de fonds.	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège  Calendrier: 2018-2020
<b>Suivi de la sécurité alimentaire et information</b>			
3	Les données factuelles sur lesquelles fonder la programmation d'activités concernant la sécurité alimentaire sont incomplètes.	Le PAM devrait: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) optimiser son rôle stratégique dans le domaine de la sécurité alimentaire en améliorant l'utilisation des outils existants et en prenant l'initiative afin d'aider le Gouvernement à élaborer une stratégie nationale d'information sur la sécurité alimentaire et de faire le nécessaire pour que le Gouvernement prenne en main un réseau de surveillance sentinelle des sites à utiliser pour recueillir les informations utiles.</li> <li>b) continuer de renforcer les dispositifs de suivi, dans le bureau de pays jouant un rôle de centralisation et dans les bureaux auxiliaires;</li> <li>c) établir un plan de suivi stratégique en bonne et due forme comportant des cibles de couverture claires, en tenant compte systématiquement des différents degrés d'insécurité et de restrictions d'accès qui existent dans le pays pour prévoir différentes fréquences et modalités de suivi, comme par exemple le suivi par des tiers ou le suivi à distance par téléphone ou tablette; et</li> <li>d) utiliser le plan stratégique de suivi pour surveiller efficacement la responsabilité envers les populations touchées.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional.  Calendrier: 2018-2020

No	Justification	Recommandations	Responsable(s) et calendrier
<b>Problématique femmes-hommes</b>			
4	Les analyses du rôle et de l'impact des facteurs qui sous-tendent les rapports femmes-hommes dans la conception et la mise en œuvre des activités d'assistance du PAM. Ce type d'analyse est particulièrement important dans un pays où la violence sexiste est considérable.	Le PAM devrait mettre au point une stratégie opérationnelle fondée sur des données factuelles en vue d'intégrer la problématique femmes-hommes dans les programmes. Il devrait en particulier: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) faire en sorte que les programmes soient fondés sur une analyse spécifique de la problématique femmes-hommes;</li> <li>b) améliorer la protection des femmes, des filles et des autres groupes vulnérables et en assurer le suivi;</li> <li>c) accorder la priorité à l'accès des femmes aux moyens de production et aux services financiers et à leur maîtrise de la propriété; et</li> <li>d) renforcer les partenariats avec le Gouvernement, les organismes internationaux et les entités dirigées par des femmes.</li> </ul>	Bureau de pays. Calendrier: 2018-2020
<b>Nutrition</b>			
5	Sauf en 2013, le nombre effectif de bénéficiaires des activités nutritionnelles était relativement proche du nombre initialement prévu. Le nombre total des bénéficiaires est cependant en baisse, malgré les besoins considérables qui existent dans l'ensemble du pays.	Le PAM devrait renforcer les approches nutritionnelles. Il faudrait en particulier: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) améliorer la cohérence entre les ciblés de la malnutrition aiguë modérée et de la malnutrition aiguë sévère effectués respectivement par le PAM et l'UNICEF, afin d'assurer la meilleure synergie possible entre les deux programmes.</li> <li>b) définir une stratégie appropriée en collaboration avec le Ministère de la santé et de la population; et</li> <li>c) envisager d'adopter une approche favorisant le développement pour lutter contre la malnutrition chronique, le cas échéant.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège. Calendrier: 2018-2020
<b>Bons</b>			
6	Les bons ont été introduits en 2015 et considérés comme une alternative viable et précieuse à l'assistance en nature dans certaines situations. Malgré des prévisions ambitieuses concernant le nombre des bénéficiaires des transferts de type monétaire, leur mise	Le PAM devrait renforcer sa capacité de programmation des transferts sous forme de bons et utiliser cette modalité à plus grande échelle moyennant: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) des études de marché plus systématiques;</li> <li>b) davantage d'analyses comparatives des différentes modalités utilisées dans les interventions; et</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional. Calendrier: 2018-2020

No	Justification	Recommandations	Responsable(s) et calendrier
	en place a pris du temps, et le contexte et les marchés n'ont pas toujours été analysés, que ce soit au démarrage ou pendant l'exécution des activités.	c) une meilleure analyse des facteurs motivant les choix et les préférences des populations.	
<b>Axe stratégique 3: Exécution efficiente et efficace</b>			
<b>Ressources humaines</b>			
7	Le bureau de pays a enregistré un taux élevé de rotation du personnel, en particulier pendant la période d'urgence, et il a eu des difficultés à doter ses bureaux auxiliaires d'effectifs de niveau suffisant pour permettre un fonctionnement efficient et efficace.	Le PAM devrait: a) demander et publier un examen de la dotation en personnel au regard des effectifs nécessaires pour obtenir les résultats escomptés au titre du nouveau PSPP; et b) amplifier les efforts déployés pour améliorer les conditions de vie, la sécurité et les incitations des agents des bureaux auxiliaires afin d'attirer du personnel qualifié dans les bureaux extérieurs, au plus près des bénéficiaires.	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional. Calendrier: 2018-2019
<b>Logistique</b>			
8	Les transports à destination de la République centrafricaine et à l'intérieur du pays ont été jugés difficiles, lents et coûteux, bien que le PAM possède sa propre flotte de camions.	Le PAM devrait: a) s'efforcer d'améliorer la gestion du corridor Douala-Bangui, qui est sous la responsabilité du bureau du PAM au Cameroun, et attribuer au bureau régional un rôle de conseiller technique; b) plaider auprès des autorités nationales, par l'entremise de la haute direction, pour que le transit se fasse facilement; c) allouer des fonds suffisants aux installations de maintenance des camions; et d) optimiser l'utilisation de sa flotte de camions.	Bureau régional, pour la gestion du corridor Douala-Bangui; bureau de pays, avec l'appui du bureau régional, pour les autres points. Calendrier: 2018-2019

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

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PNUAD+	Plan-cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance