

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 8–11 novembre 2010

RAPPORTS D'ÉVALUATION

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

Pour examen

F

Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2010/6-F
28 septembre 2010
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE L'IPSR TERRITOIRE PALESTINIEN OCCUPÉ 103871

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directrice, OE*: Mme C. Heider tél.: 066513-2030

Chargé de l'évaluation, OE: M. M. Denis tél.: 066513-3492

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

* Bureau de l'évaluation

RÉSUMÉ

Durant la période examinée, le Territoire palestinien occupé a connu une crise d'urgence prolongée et un regain de tension imputables principalement au grave conflit à la fin de 2008. Le nombre de personnes vulnérables s'est accru en raison de la dégradation de la situation humanitaire en général, et particulièrement à Gaza. Le Territoire palestinien occupé, qui reste fortement tributaire de l'évolution de la situation politique, continuera d'avoir besoin d'une assistance humanitaire au cours des prochains mois.

Compte tenu de l'appauvrissement croissant et de l'insécurité alimentaire chronique dans le Territoire palestinien occupé, les objectifs de l'intervention prolongée de secours et de redressement sont dans l'ensemble adéquats. L'opération est cohérente avec d'autres programmes du PAM dans le Territoire palestinien occupé, et globalement conforme aux politiques et objectifs plus vastes du Programme, en particulier ceux axés sur les filets de protection sociale fondés sur l'alimentation, sur la protection et sur les moyens de subsistance. La cohérence externe avec les politiques de l'Autorité palestinienne est bonne, bien qu'amoindrie en raison du retour à des opérations de secours au détriment des activités de redressement.

Le déroulement de l'intervention a été perturbé par le conflit dans la bande de Gaza. La décision du PAM de transformer la composante menée dans la bande de Gaza en opération d'urgence s'est avérée efficace, appropriée et justifiée.

Après les difficultés des premières semaines, le volet secours de l'intervention, qui vise les groupes vulnérables, a réussi à atteindre ses cibles en dépit d'importantes ruptures d'approvisionnement. En revanche, le volet redressement, et notamment les activités Vivres contre travail, n'y est pas parvenu. Il y a plusieurs raisons à cela: des déficits de financement qui ont contraint d'allouer les fonds disponibles en priorité aux interventions de secours, la capacité limitée de certains partenaires coopérants et les restrictions d'utilisation dont sont assorties les contributions de certains donateurs.

Les coûts de la logistique ont fatalement beaucoup varié et ont généralement été élevés, principalement en raison des procédures complexes régissant le transport des denrées alimentaires jusqu'au Territoire palestinien occupé. Bien que le PAM ait mis en place une chaîne d'approvisionnement solide, celle-ci a été perturbée par des problèmes qui, pour une grande part, échappent à son contrôle.

Le rapport coût-efficacité doit être apprécié en tenant compte du contexte du Territoire palestinien occupé, dans lequel l'aide alimentaire n'est généralement pas le moyen le plus efficace ni le plus efficient de répondre aux besoins liés à l'insécurité alimentaire. Une comparaison des coûts des différentes modes de livraison de la farine de blé révèle que les modalités les plus rentables sont les achats locaux et le dispositif existant d'échange de blé, la livraison de la farine de blé importée étant la modalité la plus chère. Au moment d'évaluer les possibilités d'achats locaux, le PAM devrait bien peser le pour et le contre, en tenant compte de l'inconvénient que présentent les prix plus élevés de ces produits, mais aussi de l'avantage que procurent une souplesse accrue et une plus grande rapidité des livraisons, auquel s'ajoute l'appui à l'économie locale.

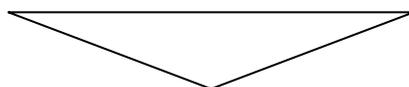
L'assistance alimentaire apportée par le PAM dans le cadre des distributions générales de vivres et des activités Vivres contre travail et Vivres pour la formation a contribué à atténuer les effets les plus graves du déclin économique sur la sécurité alimentaire des ménages palestiniens et a permis d'aider un grand nombre de personnes très appauvries en situation d'insécurité alimentaire. L'irrégularité des distributions de vivres n'a pas vraiment terni ce tableau.

La popularité des programmes d'alimentation scolaire auprès du Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur comme auprès des enseignants, des parents et des élèves exerce une pression considérable en faveur de leur expansion. Pour garantir une expansion rationnelle, susceptible d'attirer des financements à long terme, il conviendrait d'évaluer l'impact de l'alimentation scolaire sur les autres programmes et de clarifier en conséquence les objectifs de cette action.

L'assistance alimentaire que fournit le PAM dans le cadre du programme du Ministère des affaires sociales à l'appui des hôpitaux, des orphelinats et des hospices est jugée indispensable, la capacité de l'Autorité palestinienne de répondre aux besoins des personnes vivant en milieu institutionnel s'étant érodée. L'appui du PAM constitue une mesure provisoire en attendant que l'Autorité soit à nouveau en mesure d'assumer pleinement ses responsabilités.

La mission a recommandé 24 mesures pour améliorer les opérations du PAM sur le Territoire palestinien occupé. Elles couvrent toutes les composantes de l'intervention, les achats, la logistique, les finances, les activités de plaidoyer, la planification, et le suivi et l'évaluation.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du "Rapport succinct de l'évaluation de l'IPSR Territoire palestinien occupé 103871" (WFP/EB.2/2010/6-F) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2010/6-F/Add.1, et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

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

APERÇU GÉNÉRAL

Contexte

1. Durant la période examinée (de septembre 2007 à août 2009), le Territoire palestinien occupé a connu une crise d'urgence prolongée et un regain de tension imputables principalement au grave conflit à la fin de 2008. De façon générale, la situation humanitaire s'est dégradée, surtout dans la bande de Gaza, et le nombre de personnes vulnérables a augmenté.
2. La crise humanitaire qui sévit dans le Territoire est liée essentiellement aux politiques de bouclage et de blocus, mais d'autres politiques y contribuent, comme la réquisition des terres, la démolition des logements, les déplacements de populations et les restrictions d'accès à la terre et aux services de base. En Cisjordanie, les installations de colons, la construction du "mur de séparation" et la politique de bouclage se sont poursuivies.
3. Au troisième trimestre 2009, le chômage était estimé à 42 pour cent dans la bande de Gaza et à 18 pour cent en Cisjordanie. Le revenu par habitant du Territoire ne représente plus que 78 pour cent du revenu de 1999. Dans la bande de Gaza, 61 pour cent de la population était en situation d'insécurité alimentaire en juin 2009; 80 pour cent des habitants reçoivent une assistance humanitaire sous une forme ou une autre. En Cisjordanie, l'insécurité alimentaire touchait 25 pour cent de la population en mars 2009. La situation dans la bande de Gaza est désormais radicalement différente de celle de la Cisjordanie, ce qui a des implications majeures pour la programmation des interventions humanitaires.
4. Les réfugiés représentent 65 pour cent des 1,42 million d'habitants de la bande de Gaza, et 27 pour cent des 2,34 millions de personnes vivant en Cisjordanie. L'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) est le principal organisme responsable de l'appui aux réfugiés; le PAM vient en aide aux non-réfugiés.
5. Le Territoire palestinien occupé continuera d'avoir besoin d'une assistance humanitaire au cours des prochains mois et reste fortement tributaire de l'évolution de la situation politique.

Description de l'intervention

6. Le tableau 1 résume les opérations récentes, actuelles et prévues du PAM dans le Territoire palestinien occupé.

TABLEAU 1. OPÉRATIONS RÉCENTES, ACTUELLES ET PRÉVUES DU PAM DANS LE TERRITOIRE PALESTINIEN OCCUPÉ			
Type d'opération	Période	Budget du PAM (en millions de dollars)	Bénéficiaires et activités (prévisions)
IPSR 103870	Septembre 2005 – août 2007	81 (porté à 103)	Total: 480 000 Personnes chroniquement pauvres: 188 300 Alimentation en milieu institutionnel: 10 600 VCT/VPF: 281 100 nouveaux pauvres Appui aux producteurs d'olives
IPSR 103871 (objet de l'évaluation; Cisjordanie uniquement à partir de 2009)	Septembre 2007 – août 2009 (intervention prolongée jusqu'en juin 2010)	107 (porté à 172)	Total: 665 000 Aide alimentaire aux plus démunis et alimentation en milieu institutionnel: 188 000 Groupes vulnérables: 75 000 VCT/VPF: 189 000 VPE: 90 000
Opération d'urgence 108170 (Gaza)	Janvier 2009 – décembre 2010	78 (pour 2009)	365 000 (en 2009)
Opération spéciale 108150 (Gaza)	Mi-janvier – fin décembre 2009	3,3	Renforcement de la coordination des moyens logistiques
Opération d'urgence 107740 (Cisjordanie)	Septembre 2009 – août 2010	6,7	Projet pilote en vue de mettre à disposition des bons d'alimentation/transferts monétaires à 5 500 familles

IPSR = intervention prolongée de secours et de redressement; VCT = Vivres contre travail; VPE = Vivres pour l'éducation; VPF = Vivres pour la formation

7. Les objectifs de l'IPSR 103871 étaient de répondre aux besoins alimentaires des Palestiniens non réfugiés les plus vulnérables qui vivent en situation d'insécurité alimentaire et d'appuyer les efforts déployés par l'Autorité palestinienne pour réduire la pauvreté au moyen d'activités productives et de développement des compétences. L'intervention comprenait trois volets principaux:
 - secours prolongés et d'urgence, fournis dans le cadre de distributions générales de vivres aux personnes les plus vulnérables, mais aussi au titre d'un projet d'alimentation scolaire;
 - redressement, qui prévoit d'appuyer des activités productives et de développement des compétences dans le cadre d'activités VCT et VPF;
 - renforcement des connaissances, des partenariats et des activités de plaidoyer.
8. L'objectif était d'appuyer des interventions axées sur les besoins et qui tiennent compte des caractéristiques socioéconomiques et du profil des moyens de subsistance des bénéficiaires.
9. L'IPSR prévoyait de venir en aide à 665 000 bénéficiaires sur deux ans, principalement par la fourniture de 164 605 tonnes de produits alimentaires pour un coût total de 107,2 millions de dollars É.-U. Des révisions ultérieures ont prolongé l'intervention jusqu'en juin 2010 et porté le budget global à 171,9 millions de dollars.
10. Au cours de l'IPSR 103871, le PAM a réagi au conflit de décembre 2008 dans la bande de Gaza en déclenchant l'opération d'urgence 108170 intitulée "Opération survie à Gaza". À compter de janvier 2009, l'IPSR 103871 s'est poursuivie uniquement en Cisjordanie avec l'objectif de porter secours à 410 000 bénéficiaires.

Méthodologie suivie pour l'évaluation

11. L'évaluation a consisté pour l'essentiel à appliquer des méthodes classiques d'évaluation reposant sur la théorie des programmes et les cadres logiques associés, et à appliquer des critères d'évaluation reconnus internationalement pour déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des activités.
12. Entre autres outils méthodologiques utilisés, citons la recherche documentaire, les entretiens semi-structurés et les discussions au sein de groupes de concertation. Des approches qualitatives et quantitatives ont été suivies.
13. Les cadres logiques de l'IPSR n'ont pas fourni un outil cohérent pour l'évaluation, qui a porté en grande partie sur des objectifs généraux et des cibles. Les données de référence se sont révélées insuffisantes.
14. Les évaluateurs ont estimé que le processus d'évaluation était trop long, et que les commentaires des parties prenantes devaient être sollicités dès la mise à disposition du premier projet du rapport d'évaluation. Ils ont également demandé instamment que le Bureau de l'évaluation organise une réunion de bilan avec l'équipe d'évaluation en fin de processus.

PRINCIPAUX ASPECTS DE L'EXÉCUTION

Conception de l'intervention: pertinence et adéquation

⇒ *Adéquation*

15. Compte tenu de l'appauvrissement croissant de la population et de l'insécurité alimentaire chronique qui règne dans le Territoire palestinien occupé, les objectifs de l'IPSR ont été globalement adéquats, bien que, de façon générale et vu le contexte, la distribution de rations alimentaires ne soit pas le moyen le plus efficace ni le plus efficient de répondre aux besoins liés à l'insécurité alimentaire. La priorité accordée lors de la conception du projet aux activités productives et de développement des compétences, qui devaient représenter 57 pour cent du projet, a aussi été appropriée, car ces interventions ont un impact supérieur et sont plus viables que les composantes de secours ou d'aide sociale.
16. Les infrastructures et l'économie du Territoire palestinien occupé sont relativement développées, et les mécanismes du marché parviennent à assurer l'approvisionnement en vivres lorsqu'ils ne sont pas la cible de perturbations délibérées. Ainsi, les politiques de blocus et de bouclage ont provoqué un sérieux déclin de l'économie, surtout dans la bande de Gaza, et une aggravation continue du chômage, de l'appauvrissement et des privations. Ces politiques ont également une influence importante sur les conditions du marché et les mécanismes de formation des prix, mais n'ont pas engendré de pénuries alimentaires: le problème n'a pas été la disponibilité des produits alimentaires, mais la diminution du pouvoir d'achat de larges pans de la population.
17. Dans le Territoire palestinien occupé, contrairement à d'autres parties du monde où le PAM opère et où l'infrastructure économique est peu développée, c'est la valeur économique des ressources transférées aux populations vulnérables qui compte, et non la forme sous laquelle ce transfert se fait: vivres, bons d'alimentation ou espèces. Les dispositifs de bons d'alimentation ou de transfert monétaire présentent des avantages considérables sachant que: i) les mécanismes du marché sont en mesure de fournir les produits alimentaires que les bénéficiaires peuvent se procurer par le biais du dispositif de

bons d'alimentation et de transfert monétaire¹; ii) les distributions de vivres comportent des frais généraux considérables pour le transport et la distribution et sont sujettes à des perturbations; et iii) par rapport aux distributions générales de produits alimentaires, les problèmes soulevés par les dispositifs de bons d'alimentation ou de transfert monétaire peuvent être différents et les frais de gestion inférieurs.

18. Pour autant, il serait risqué de passer des distributions générales de vivres aux programmes de bons d'alimentation ou de transferts monétaires en l'absence de systèmes prévus à cet effet. Les programmes doivent rester cohérents avec ceux des principales parties prenantes, et les changements devront être introduits progressivement. Les implications de cette analyse des dispositifs de bons d'alimentation et de transferts monétaires méritent néanmoins un examen attentif.

⇒ *Cohérence*

19. L'IPSR a été cohérente avec d'autres programmes du PAM dans le Territoire palestinien occupé, et globalement conforme aux politiques et objectifs plus vastes du Programme, en particulier ceux concernant les filets de sécurité fondés sur l'alimentation, la protection et les moyens de subsistance². La cohérence externe avec les politiques de l'Autorité palestinienne a été bonne, bien qu'amointrie en raison de l'abandon des activités de redressement et du retour aux opérations de secours. L'intervention a également été cohérente avec la procédure d'appel global et d'autres organismes des Nations Unies. Dans l'ensemble, la conception du projet cadre avec celle des politiques des principaux donateurs³. La cohérence avec les politiques des organisations non gouvernementales locales et internationales et avec celles des organisations de la société civile est inégale, ce qui est inévitable compte tenu des disparités entre les unes et les autres. Le programme est conforme aux politiques des principales organisations non gouvernementales (ONG) internationales partenaires du PAM.

⇒ *Conception de l'intervention*

20. Aucune opération du PAM dans le Territoire n'avait jusqu'à présent été évaluée. Le portefeuille d'activités nutritionnelles de l'IPSR 103870 avait fait l'objet d'un examen en 2006 lorsqu'il était apparu que le problème majeur en matière de nutrition était la carence en micronutriments. Les principales recommandations formulées à cette occasion préconisaient l'établissement d'un système de surveillance de la nutrition et l'instauration d'un programme d'alimentation scolaire. L'alimentation scolaire est aussi apparue comme une priorité lors de l'analyse du retour d'expérience de 2006 et a été mise en place à titre expérimental.
21. L'analyse du retour d'expérience a également mis en évidence la nécessité d'améliorer le suivi des résultats des activités menées dans le cadre de l'IPSR. Le PAM a commencé à prendre des mesures en ce sens, mais il est d'abord nécessaire de poursuivre le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation. L'analyse a recommandé d'effectuer le

¹ Pendant les conflits armés, il peut être impossible de livrer des produits alimentaires à ceux qui en ont besoin quel que soit le mécanisme adopté.

² Le descriptif de projet original ne faisait pas mention des Objectifs stratégiques du PAM antérieurs à 2008, mais ceux-ci sont utilisés dans le cadre logique de mai 2009. Ces Objectifs stratégiques sont difficiles à appliquer au contexte local.

³ La plupart des donateurs s'interrogent sur l'adéquation de l'aide alimentaire dans le contexte du Territoire palestinien occupé, et une grande partie d'entre eux sont favorables à une transition vers des dispositifs substitutifs comme les programmes de bons d'alimentation ou de transfert monétaire. L'évolution du PAM en ce sens cadre donc bien avec les politiques des donateurs.

ciblage en fonction de la situation socioéconomique et des besoins différenciés des bénéficiaires, et de mettre sur pied un système de suivi de la sécurité alimentaire utilisant des indicateurs qui permettent d'évaluer l'impact des divers types d'interventions et de déterminer les personnes qui ont besoin d'une aide à un moment donné. Ce système, établi à partir des rapports d'enquête (SEFSec) réalisés par le PAM et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) sur les conditions socioéconomiques et la sécurité alimentaire, a bien été mis en place.

⇒ *Cadres logiques*

22. Deux cadres logiques ont été élaborés pour l'IPSR 103871; le cadre original a été modifié en 2009 afin de prendre en compte les Objectifs stratégiques révisés du PAM pour 2008–2013. Aucun des deux ne permet de suivre correctement les effets directs de l'intervention, et le PAM ne les a pas utilisés à cette fin. Les indicateurs d'effet direct répertoriés dans les cadres logiques sont difficilement utilisables pour mesurer l'impact des activités sur le bien-être des personnes. En particulier, l'indicateur relatif à la part des dépenses des ménages consacrée à l'alimentation est irréaliste. Les indicateurs intermédiaires ne sont associés que de très loin aux effets directs correspondants ou aux indicateurs de suivi de ces effets. Il en résulte que les éventuels impacts des opérations ne peuvent être appréciés que de façon très approximative, principalement en considérant ceux-ci comme un transfert économique.

Produits et processus de mise en œuvre: éléments d'efficience

23. Le nombre de bénéficiaires prévus et réels pour chaque activité est indiqué dans les figures 1 et 2.

Figure 1: Nombre de bénéficiaires prévus et réels, par activité

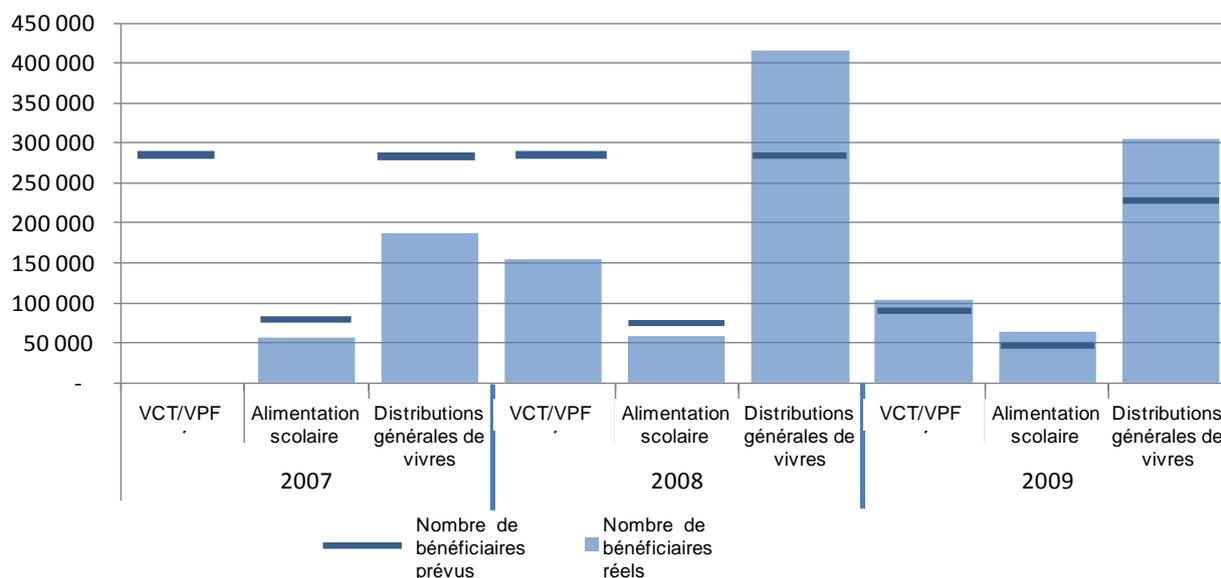
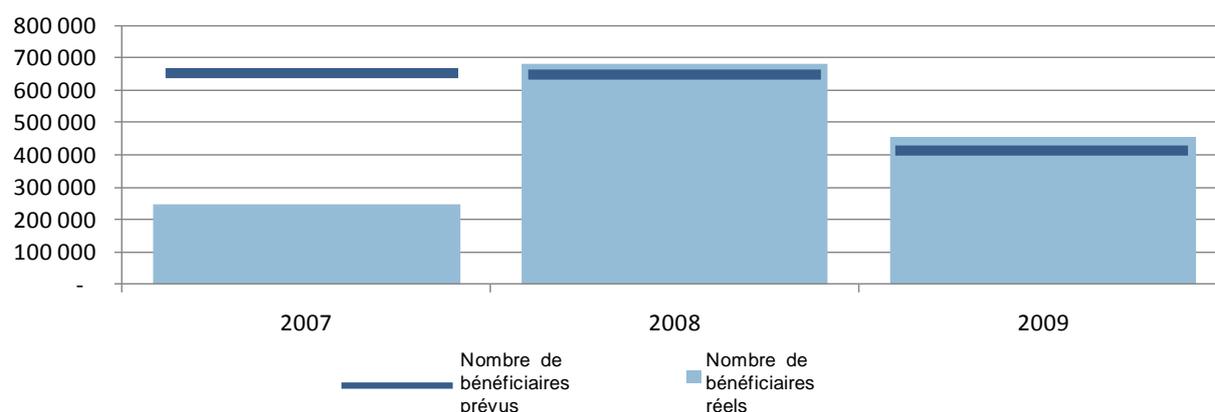


Figure 2: Nombre total de bénéficiaires prévus et réels



24. L'IPSR 103871 prévoyait de fournir 57 pour cent de l'assistance sous forme d'activités de redressement et 43 pour cent par le biais d'activités de secours. En pratique, la composante redressement a représenté 23 pour cent de l'intervention en 2007, 17 pour cent en 2008 et 19 pour cent en 2009. Les activités VCT et VPF n'ont pas été mises en œuvre dans la bande de Gaza, pas plus qu'elles ne l'ont été en Cisjordanie en 2007. Le nombre de bénéficiaires a progressé de 45 pour cent en 2008 suite à l'augmentation du nombre de personnes particulièrement démunies, lequel est défini par le Ministère des affaires sociales.
25. La différence entre les prévisions et la mise en œuvre effective est due en grande partie aux déficits de financement, aux contraintes auxquelles le travail humanitaire a été soumis dans la bande de Gaza, aux difficultés engendrées par les restrictions d'ordre politique (voir paragraphe 52) et aux complications survenues pour deux expéditions de farine de blé, lesquelles ont retardé les distributions⁴.

⇒ *Logistique et achats*

26. Les coûts de la logistique ont fatalement beaucoup varié et ont généralement été élevés; ils découlent pour l'essentiel de la politique de bouclage et des procédures complexes d'acheminement des vivres jusqu'au Territoire palestinien occupé. Le PAM a mis en place une chaîne d'approvisionnement solide, mais celle-ci a été perturbée par des problèmes qui, pour une grande part, échappent au contrôle du Programme et qui ont trait au calendrier des livraisons et à ce qui a été perçu comme un défaut de qualité de la farine de blé provenant de deux expéditions importantes. Conjugués à la baisse des contributions des donateurs, ces éléments ont abouti à une pénurie de financement grave quoique temporaire au deuxième trimestre 2008.
27. Le PAM a eu recours à des contrats innovants d'échange de produits alimentaires et a procédé à des achats locaux pour compenser les retards de la farine de blé et faire face à une myriade de très petites livraisons qui, conjuguées à la dépendance à l'égard des expéditions internationales, ont conduit à des ruptures d'approvisionnement et contribué à perturber les distributions de vivres.
28. Bien que les prix du transport par camions soient restés stables, les coûts effectifs du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention ont fluctué considérablement en fonction des points de passage autorisés et des quantités de denrées transitant par le port,

⁴ L'une des cargaisons était trop importante au vu de la date d'expiration de la farine ; l'autre contenait de la farine exigeant un traitement.

stockées dans des entrepôts intermédiaires ou disponibles sur les marchés locaux. Une grande part de ces coûts est imputable à la complexité des procédures israéliennes en matière de sécurité.

29. Dans l'ensemble, la coordination des moyens logistiques avec les partenaires coopérants et d'autres parties prenantes a été efficace.

⇒ *Achats locaux*

30. Lorsque les conditions du marché le permettent et que les contributions en espèces peuvent être utilisées sans restriction, les achats locaux et régionaux sont la solution la plus économique et la plus rapide. Bien que plusieurs initiatives d'achat de produits alimentaires locaux aient permis de mettre en place des systèmes de livraison efficaces et rapides, l'objectif initial d'un tiers d'achats locaux n'a pas été atteint. Même si les produits sur place sont plus coûteux, les évaluateurs estiment que la priorité accordée aux achats locaux se justifie par la situation économique en Cisjordanie et dans la bande de Gaza et par les gains de temps et d'efficacité qu'ils procurent.

⇒ *Ciblage*

31. Le ciblage prévu des bénéficiaires — par catégorie et en fonction des besoins — a été globalement adéquat, en dépit de lacunes importantes dans les réalisations et malgré le déséquilibre entre activités de secours et de redressement.
32. En pratique, le ciblage du PAM par catégorie de bénéficiaires a donné des résultats mitigés. L'examen des données montre que la très grande majorité (souvent la totalité) des personnes ayant bénéficié des programmes y avaient droit, mais ne permet pas de connaître le nombre d'ayant droit qui n'ont reçu aucune aide. Le rapport d'enquête FAO/PAM sur les conditions socioéconomiques et la sécurité alimentaire dans la bande de Gaza fait ressortir que la moitié des habitants ne bénéficiant d'aucune forme d'aide (de l'UNRWA, du PAM ou d'autres) en aurait besoin, tandis que la moitié des 17 pour cent de la population la plus "aisée", considérée en situation de sécurité alimentaire, reçoit certains avantages. Les entretiens confirment qu'un large éventail de facteurs compliquent le ciblage des bénéficiaires, notamment les restrictions d'ordre politique (voir paragraphe 52).

⇒ *Suivi et évaluation*

33. Avec la panoplie de mesures de suivi axé sur les résultats qu'il a élaborées et qu'il utilise actuellement, le PAM a les moyens de surveiller efficacement le déroulement et les résultats des programmes. Dans la réalité, cette panoplie n'a pas livré tout son potentiel, en partie parce que les informations qualitatives saisies dans la base de données doivent être améliorées; il sera nécessaire d'assurer une meilleure formation et de renforcer les capacités des assistants chargés du suivi sur le terrain. Il faudra par ailleurs faire appel à d'autres personnes dotées de divers types de compétences, afin de pouvoir suivre, par exemple, les composantes techniques des activités VCT. En outre, le système ne prend pas en compte autant d'informations qu'il le pourrait, et toutes les unités n'exploitent pas pleinement les rapports qu'il produit. Les partenaires coopérants du PAM ont eux aussi besoin d'améliorer leurs capacités de suivi et d'évaluation.

⇒ *Adaptation à l'évolution des besoins*

34. Le conflit dans la bande de Gaza est le principal bouleversement intervenu pendant l'IPSR. La réponse du PAM a été efficace et appropriée. Le remplacement par une opération d'urgence de la composante de l'intervention menée à Gaza était justifié. D'autres modifications ont été apportées suite aux restrictions imposées pour des raisons politiques, restrictions qui ne peuvent pas toujours être évitées.

⇒ *Partenariats, coordination et transfert de compétences*

35. Les initiatives de développement des capacités menées par le PAM ont eu pour principal objectif d'améliorer l'efficacité des partenaires concernant la conduite des activités VCT et VPF ainsi que l'assistance aux groupes vulnérables. Le PAM a également fourni des données à l'Agency for International Development (États-Unis) (USAID) pour lui permettre d'élaborer ses propres lignes directrices et restrictions. Le personnel du Ministère des affaires sociales, du Ministère de l'agriculture, des Catholic Relief Services (CRS) et de la Cooperative Housing Foundation (CHF) a été formé à la gestion des entrepôts. Une formation supplémentaire a été dispensée dans les domaines de la mise en œuvre de programmes, des relations avec les donateurs et du suivi.

⇒ *Arrangements institutionnels internes*

36. Le bureau de pays dispose d'un personnel suffisant composé de 94 agents affectés à Jérusalem Est, dans la ville de Gaza, à Hébron, à Naplouse et dans le port d'Ashdod. Il a par ailleurs établi des liaisons efficaces entre les différents bureaux du Territoire palestinien occupé, avec le bureau régional et avec le Siège du PAM à Rome.

⇒ *Mobilisation des ressources et rapport coût-efficacité*

37. L'IPSR a reçu suffisamment de ressources durant les premiers mois de l'intervention et une filière d'approvisionnement efficace a été mise en place, bien qu'il ait été pratiquement impossible de travailler dans la bande de Gaza en 2007 en raison des limitations des déplacements. Au début de 2008, des complications liées à des expéditions de farine de blé ainsi que le retrait de certains financements ont contraint le bureau de pays à réduire son personnel et à suspendre certaines activités pendant plusieurs mois. En octobre 2009, l'IPSR n'était financée qu'à hauteur de 75 pour cent; malgré cela, l'intervention a pu être prolongée parce que les livraisons de vivres ont été inférieures à celles prévues et que l'IPSR dans la bande de Gaza a été remplacée par une opération d'urgence.
38. L'évaluation du rapport coût-efficacité doit tenir compte du contexte tout à fait particulier du Territoire palestinien occupé. Une comparaison économique des modes de livraison de la farine de blé révèle que les modalités les plus efficaces sont les achats locaux et le dispositif actuel d'échange de blé importé, lequel consiste à échanger le blé soit contre de la farine de blé moulue dans le Territoire palestinien occupé soit, parfois, contre des produits cuits au four. La livraison de la farine de blé importée est la modalité la plus onéreuse. Au moment d'évaluer les possibilités d'achats locaux, le PAM devrait tenir compte des avantages que procurent la souplesse accrue et la plus grande rapidité de livraisons, auxquels s'ajoute l'appui à l'économie locale.
39. Le budget alloué au titre des coûts d'appui directs de l'IPSR, déjà limité, risque de subir des coupes, l'intervention étant prolongée, sans révision budgétaire, suite à la transformation en opération d'urgence de la composante menée dans la bande de Gaza.

Résultats

⇒ *Distributions générales de vivres*

40. Dans le cadre logique de mai 2009, l'effet direct des distributions générales de vivres est formulé ainsi: "Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés risquant de connaître une faim aiguë, pendant la période couverte par l'assistance du PAM". Les indicateurs retenus sont le score de consommation alimentaire des ménages et le pourcentage des dépenses des ménages consacrées à la nourriture. Ce dernier présente une valeur limitée, car il est très difficile à évaluer.
41. Cependant, il ne fait aucun doute que les distributions générales de vivres et les activités VCT et VPF ont contribué à atténuer les effets les plus graves du déclin économique sur la sécurité alimentaire des ménages palestiniens et qu'elles ont permis d'aider un grand nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire et qui s'appauvrissent de plus en plus. L'irrégularité des distributions de vivres n'a pas vraiment affecté la situation d'ensemble.
42. Si l'on excepte certains arrivages de farine de blé, les bénéficiaires se sont déclarés généralement satisfaits de la qualité des produits composant les rations alimentaires. Ils ont toutefois manifesté une nette préférence pour les bons d'alimentation, préférence souvent fondée sur l'expérience positive d'un précédent programme du Comité international de la Croix-Rouge.

⇒ *Vivres contre travail*

43. Les activités VCT visaient à préserver les avoirs dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche, à favoriser l'autosuffisance, à reconstituer les moyens de subsistance et à contribuer à la sécurité alimentaire à plus long terme⁵. Bien que principalement axées sur l'agriculture et la mise en valeur des terres, les activités VCT ont également porté sur la remise en état ou l'entretien de centres communautaires, d'installations municipales, d'écoles, de jardins d'enfants, de centres de soins, d'hôpitaux et de logements. À partir de 2009, les activités VCT se sont concentrées uniquement sur le secteur agricole et l'ampleur des travaux prévus a été considérablement réduite. L'une des forces du programme VCT a été sa mise en œuvre par des ONG, qui s'est faite en étroite collaboration avec les municipalités et les comités locaux, lesquels ont en outre sélectionné les activités VCT à réaliser ainsi que les participants⁶.

⇒ *Vivres pour la formation*

44. Les activités VPF de création de revenus et de formation professionnelle devaient contribuer à l'autosuffisance; il s'agissait pour les participants d'acquérir des compétences négociables sur le marché du travail et de produire des articles de consommation leur permettant de diversifier leurs moyens de subsistance. Comme pour les activités VCT, les produits ont été moins nombreux qu'initialement prévu. Il conviendrait que les activités VPF accordent une plus large place aux formations destinées à apporter des compétences utiles sur le marché du travail et à la mise en place de partenariats susceptibles de fournir aux diplômés de ces programmes de formation un appui leur permettant de mettre à profit leurs compétences nouvellement acquises.

⁵ Aucune activité VCT n'a été réalisée dans la bande de Gaza, y compris celles relatives à la pêche.

⁶ Les principales ONG ont été CRS et CHF. L'ONG palestinienne *Ard al Atfal* a également participé, mais cette collaboration s'est révélée infructueuse.

⇒ *Alimentation scolaire*

45. Le PAM a démarré un projet d'alimentation scolaire dans les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire en Cisjordanie et dans la bande de Gaza, prévoyant la distribution de collations produites en Cisjordanie et en Égypte. La popularité des activités d'alimentation scolaire auprès du Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur comme auprès des enseignants, des parents et des élèves exerce une pression considérable en faveur de leur expansion. Pour que cette expansion se fasse de façon rationnelle et soit en mesure d'attirer des financements durables, il conviendrait d'évaluer l'impact de l'alimentation scolaire et de clarifier les objectifs de cette action.
46. L'un des principaux effets directs du projet d'alimentation scolaire identifiés dans le cadre logique est l'amélioration de l'assiduité en classe, ce qui est peu vraisemblable puisque les taux de fréquentation sont déjà élevés. Parmi les effets directs plus plausibles pourraient figurer l'amélioration de la concentration des élèves après la collation (se traduisant par des progrès scolaires) et la diminution des carences en micronutriments. Le transfert économique a également été proposé comme effet direct. Malheureusement, rien n'est en place pour évaluer ces effets directs potentiels. La priorité devrait être donnée à une étude de l'impact de l'alimentation scolaire au regard des effets directs; des enquêtes initiales devraient être réalisées à cet effet dans les écoles incluses dans le programme d'alimentation scolaire, immédiatement avant leur intégration, et dans celles qui ne sont pas concernées par le programme dans un futur proche.

⇒ *Alimentation en milieu institutionnel*

47. Le programme mis en œuvre par le Ministère des affaires sociales à l'appui des hôpitaux, des orphelinats et des hospices a reçu une assistance alimentaire. Le PAM se proposait d'intégrer dans son programme d'alimentation 8 pour cent du groupe défini par le ministère comme "indigent". La capacité de l'Autorité palestinienne de répondre aux besoins des personnes vivant en institution s'étant érodée, l'appui du PAM est apparu comme une mesure provisoire indispensable en attendant que l'Autorité soit à nouveau en mesure d'assumer pleinement ses responsabilités. Les capacités de l'Autorité ne cessant de se dégrader, notamment depuis 2006, les évaluateurs estiment que cette forme de soutien est pertinente. Les rapports de projet ne fournissent pas de chiffres détaillés sur le nombre de personnes bénéficiant de ce type d'assistance.

Questions transversales

⇒ *Problématique hommes-femmes*

48. La conception des projets visait à intégrer la problématique hommes-femmes à tous les niveaux de l'IPSR. Les femmes devaient représenter 52 pour cent de l'ensemble des bénéficiaires, environ 70 pour cent des participants à la formation permettant d'acquérir une autonomie fonctionnelle et aux autres activités VPF, et 21 pour cent des participants aux activités VCT. Des associations féminines devaient se voir confier la responsabilité de préparer les collations destinées aux écoles et aux jardins d'enfants, et recevoir en échange une rémunération à titre incitatif. Au bout du compte, ces associations féminines devaient assumer la pleine responsabilité de l'alimentation scolaire. La participation féminine aux comités locaux des activités VCT et VPF devait être de 50 pour cent. En pourcentage, ces objectifs ont été atteints pour les distributions générales de vivres et largement dépassés pour les activités VPF; en revanche, les activités VCT et les comités locaux ont enregistré une participation féminine très inférieure aux objectifs.

49. Certains éléments indiquent que les hommes participeraient plus largement que les femmes aux activités économiquement productives promues dans le cadre des programmes VCT et VPF, quoique les données sur ce sujet soient parfois peu claires et contradictoires. Par ailleurs, il n'est pas évident qu'une participation majeure des hommes se traduise pour eux par davantage de profits. Il faudrait approfondir l'analyse pour établir la corrélation entre participation et profit.

⇒ *Activités de plaidoyer*

50. Les initiatives de plaidoyer auprès du public menées dans le cadre de l'IPSR ont été relativement limitées, donnant la priorité aux documents SEFSec qui ont constitué un point de référence précieux et une contribution utile à la formulation des politiques, pour l'Autorité palestinienne comme pour d'autres parties prenantes. Tout en reconnaissant que les activités de plaidoyer du PAM, particulièrement sur les questions générales, doivent être coordonnées avec celles d'autres organismes des Nations Unies, les évaluateurs estiment qu'il conviendrait de leur accorder une plus haute priorité. Des suggestions précises sont formulées à ce sujet dans la section consacrée aux recommandations.

⇒ *Protection*

51. L'IPSR n'a pas accordé une large place aux questions de protection, mais a récemment appuyé des initiatives de formation du personnel visant à améliorer le travail dans ce domaine.

⇒ *Restrictions d'ordre politique*

52. Les restrictions imposées aux organismes des Nations Unies, y compris au PAM, limitent les contacts qu'ils sont autorisés à entretenir avec certaines organisations, en particulier le Hamas. Ces restrictions ont eu de graves répercussions sur l'efficacité de l'IPSR, dont elles ont retardé l'exécution et compromis la cohérence. Compte tenu de la forte présence des organisations en question, il serait extrêmement difficile de fournir une assistance si ces restrictions étaient interprétées de manière stricte. Leurs conséquences pratiques risqueraient en outre d'aller à l'encontre des principes humanitaires.

⇒ *Vente de farine de blé par les bénéficiaires*

53. Certains bénéficiaires vendent leurs rations de farine de blé soit parce que celle-ci n'a pas, selon eux, la qualité requise, soit parce qu'ils achètent leur pain plutôt que de le faire eux-mêmes, notamment dans les zones urbaines. Cette intervention visant entre autres objectifs l'obtention d'avantages économiques, il importe de ne pas perdre de vue le contexte de ces reventes et de ne pas les laisser compromettre l'appui à l'IPSR. Cette question est examinée de façon plus approfondie dans le rapport complet.

⇒ *Rations alimentaires, bons d'alimentation et transferts monétaires*

54. Les programmes de bons d'alimentation du PAM en Cisjordanie et dans la bande de Gaza ne font pas partie de l'IPSR et n'ont été que brièvement examinés. Ils sont toutefois considérés comme un outil utile à la programmation dans le Territoire palestinien occupé. Le bien-fondé de tels programmes n'est pas uniquement fonction des gains d'efficacité et d'efficacité qui en découlent, mais repose également sur la plus grande dignité et le choix plus vaste qu'ils offrent aux bénéficiaires. Les transferts monétaires sont en principe encore plus efficaces et efficaces que les programmes de bons d'alimentation, mais ils peuvent être plus difficiles à gérer.

55. Le travail de recherche effectué à la demande du PAM cadre bien avec l'analyse économique plus large et montre que l'insécurité alimentaire dans le Territoire palestinien occupé est principalement due à l'érosion continue du pouvoir d'achat de la population, et non à l'indisponibilité de produits alimentaires sur le marché. Dans ces circonstances, les programmes de bons d'alimentation n'ont pas d'impact notable sur la situation de l'offre. Ils pourraient néanmoins être introduits progressivement et en accord avec les principales parties prenantes⁷.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Bilan d'ensemble

⇒ *Pertinence et adéquation*

56. Lors de l'évaluation de la pertinence et de l'adéquation de l'IPSR, les discussions ont principalement tourné autour d'une question centrale: comment intervenir au mieux, en sachant que le PAM ne peut guère s'écarter de ses activités d'aide alimentaire, qui ne sont pas de façon générale la forme d'assistance humanitaire la plus appropriée dans ce contexte. Au vu de ses paramètres, l'IPSR a été pertinente, appropriée et relativement cohérente dans sa réponse aux besoins humanitaires des bénéficiaires. Les tentatives du PAM de remplacer l'aide alimentaire par des bons d'alimentation ont reçu un vif soutien.

⇒ *Efficacité*

57. En raison des faiblesses des cadres logiques de l'IPSR, l'efficacité a été évaluée par rapport à ses cibles et objectifs généraux. Si l'on excepte la toute première phase de l'intervention, les composantes secours de l'IPSR, qui visaient les groupes vulnérables, ont généralement atteint leurs cibles de façon efficace en dépit d'importantes ruptures d'approvisionnement. En revanche, les composantes redressement, et notamment les activités VCT, n'y sont pas parvenues pour plusieurs raisons: des déficits de financement, qui ont contraint à allouer les fonds disponibles en priorité aux interventions de secours, la capacité limitée de certains partenaires coopérants et les difficultés à opérer en tenant compte des restrictions d'ordre politique imposées. Parmi les effets inattendus, on a noté le maintien de la dépendance à l'égard de l'aide sociale, mais les évaluateurs estiment qu'une composante substantielle d'aide sociale et de secours prolongé se justifie, compte tenu de la situation dans le Territoire palestinien occupé.

⇒ *Efficiences*

58. De façon générale, le rapport coût-efficacité est bon, vu la situation exceptionnelle que connaît le Territoire palestinien occupé. Les achats locaux sont globalement justifiés et devraient être intensifiés; les surcoûts, qui peuvent être considérables, pourraient être compensés par des économies sur les frais généraux et se justifier par le soutien apporté à l'économie locale; il serait cependant nécessaire d'en évaluer soigneusement l'impact au cas par cas. Le recours à des ONG internationales comme partenaires coopérants a entraîné des coûts supplémentaires, mais constituait la seule option réaliste. Les délais n'ont pas toujours été respectés. Les ressources ont généralement été adéquates, sauf pendant quelques mois en 2008. La coordination avec les autres parties prenantes a été globalement satisfaisante.

⁷ Veuillez vous reporter aux paragraphes 17 et 18 qui précèdent pour l'examen de cette question. Une analyse approfondie est présentée dans le rapport complet d'évaluation.

⇒ *Impact*

59. L'impact global de l'IPSR, que ce soit au niveau général ou individuel, ne peut être évalué que dans les grandes lignes. Il a principalement consisté à juguler ou à limiter la contraction des avoirs, l'érosion du pouvoir d'achat, l'accroissement de l'insécurité alimentaire et le recul du bien-être d'une population cible nombreuse en lui procurant des avantages économiques notables. Les éléments les plus durables du programme ont intensifié cet impact, mais dans une mesure moindre que prévu.

⇒ *Viabilité*

60. Les activités de secours entreprises dans le cadre de l'IPSR, par nature, ne sont pas durables. La viabilité des activités de redressement a été variable, généralement plus forte pour les projets VCT de relèvement de l'agriculture. Les activités VPF durables ont été nettement insuffisantes. La capacité potentielle du Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur d'assumer la responsabilité à long terme du programme d'alimentation scolaire pourrait constituer une composante durable supplémentaire.

61. En réalité, le seul moyen de parvenir à une viabilité des revenus et de la sécurité alimentaire passe par un règlement politique de la situation et la levée du dispositif de bouclage. Dans le cas de crises humanitaires chroniques comme celle qui frappe le Territoire palestinien occupé, la capacité de mobiliser sur une longue période des ressources destinées aux initiatives de secours et de redressement représente en soi un problème crucial, indépendant de la durabilité des activités soutenues.

62. La capacité du PAM à maintenir ses opérations a été mise à rude épreuve par les problèmes liés au financement de l'IPSR – restrictions, incertitudes et calendrier des engagements – et par l'effet de déstabilisation ou de bouleversement provoqué par les reventes de farine et les problèmes de perception de la qualité de la farine de blé. Il est probable que les problèmes liés aux restrictions d'ordre politique vont se poursuivre.

⇒ *Résumé des principaux critères d'évaluation*

63. Les critères reprennent les objectifs globaux de l'IPSR:

- apport de secours prolongés et d'urgence;
- redressement, prévoyant d'appuyer des activités productives et de développement des compétences;
- renforcement des connaissances, des partenariats et des activités de plaidoyer.

64. Dans le tableau 2, qui récapitule les constatations de l'évaluation, la pertinence des aspects de secours et de redressement est appréciée en fonction du degré de satisfaction des besoins humanitaires plutôt que du degré de pertinence des modes d'intervention choisis.

TABLEAU 2: RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION					
	Pertinence	Efficacité	Efficiences	Viabilité	Impact
Secours	Élevée	Bonne, en dépit de quelques interruptions	Bonne compte tenu des circonstances dans le Territoire palestinien occupé	Non applicable	Bon; quelques interruptions
Redressement	Élevée	Faible	Limitée	Limitée; pourrait être améliorée	Limité; inférieur aux prévisions
Base de connaissances	Élevée	Non entièrement réalisée (sous-utilisée)	Faible	Bonne	Non entièrement réalisé
Partenariats	Élevée	Variable	Variable	Variable; pas toujours stable	Limité; variable
Activités de plaidoyer (auprès du public)	Élevée dans le contexte des Nations Unies	Bonne	Bonne	Bonne, en progrès	Correct

Principales considérations pour l'avenir

65. Compte tenu de la situation dans le Territoire palestinien occupé, il est probable que l'assistance humanitaire continuera d'être nécessaire au cours des prochains mois. Bien qu'il faille encore apporter un filet de protection sociale aux plus vulnérables, les interventions dotées de composantes durables ont plus d'impact et s'avèrent plus appropriées, efficaces et efficaces que les actions de secours ou d'aide sociale. Il est donc important qu'une prochaine IPSR soit davantage en mesure de pouvoir intégrer des composantes durables.
66. Les rations alimentaires ne constituent pas la forme la plus adaptée ni la plus efficace de secours ou d'assistance au redressement au vu de la situation actuelle dans le Territoire palestinien occupé. Le dilemme pour le PAM s'exprime donc en ces termes: jusqu'à quel point l'institution doit-elle s'efforcer de transformer les programmes concernés et à quel rythme doit-elle le faire? Doit-elle en transférer la responsabilité à d'autres organismes susceptibles, par exemple, de mettre en œuvre des solutions alternatives telles que les transferts monétaires, et si oui à quel moment?
67. L'avenir du projet d'alimentation scolaire, encore au stade expérimental, est une question majeure pour le PAM. Il est urgent d'en évaluer l'impact et d'en fixer les objectifs avant d'engager d'autres fonds.
68. Il faudra évaluer les éléments durables des activités de redressement, particulièrement des projets VCT, et leur donner la priorité. Dans le cas des activités VPF, cela suppose de privilégier les formations destinées à apporter des compétences négociables sur le marché du travail. Le PAM devrait déterminer s'il peut coopérer avec d'autres partenaires dans les activités VCT et VPF et s'il dispose des capacités nécessaires pour gérer un plus grand nombre de partenaires locaux.

69. Il est vraisemblable que les restrictions imposées continueront de perturber gravement cette IPSR et celles qui pourraient suivre. Les difficultés résultant de la revente de la farine de blé pourraient également se prolonger, à moins que les donateurs ne changent leur approche du problème.
70. Les achats locaux constituent une question clé. Il conviendrait de développer et d'élargir les dispositifs novateurs déjà mis en place, même si les incidences financières sont importantes.
71. La capacité du PAM à maintenir les activités de l'IPSR a été compromise par les incertitudes et le calendrier des engagements de financement et par les restrictions dont ils étaient assortis.
72. Les activités de plaidoyer constituent une question importante à affronter dans l'avenir. Le PAM devrait faire campagne pour la protection et l'accès humanitaire, notamment en ce qui concerne l'alimentation. Toute stratégie de plaidoyer devrait prévoir en priorité d'intervenir auprès des autorités israéliennes.

Recommandations

⇒ *Distributions générales de vivres*

73. **Recommandation 1:** Le bureau de pays devrait poursuivre l'initiative déjà engagée de remplacement des distributions générales de vivres par des programmes de bons d'alimentation. L'expansion de tels programmes devrait se faire de façon maîtrisée et progressive, en prêtant une attention particulière aux enseignements tirés des projets pilotes et aux exigences de gestion et de suivi.
74. **Recommandation 2:** Si son mandat le permet, le bureau de pays devrait étudier la possibilité de remplacer les distributions générales de vivres par des programmes de transferts monétaires, en commençant par la Cisjordanie, même si cela implique d'en confier la mise en œuvre à un autre organisme. Les exigences de gestion devraient être clairement établies.
75. **Recommandation 3:** Il est nécessaire d'approfondir la recherche sur le ciblage et de la faire porter sur un échantillon de l'ensemble de la population. Les limites méthodologiques décelées lors de l'examen du ciblage, notamment l'accent mis sur les bénéficiaires existants, ne devraient pas être négligées.

⇒ *Vivres contre travail et Vivres pour la formation*

76. **Recommandation 4:** Les activités VPF et VCT devraient accorder une place bien plus importante à l'évaluation des effets à long terme et devraient donner la priorité à des initiatives intégrant des composantes durables axées sur les moyens de subsistance. Dans le cas des activités VPF, cela suppose de privilégier la formation destinée à développer des compétences négociables sur le marché du travail.
77. **Recommandation 5:** Le bureau de pays devrait envisager d'accorder la priorité à la plantation d'oliviers dans le cadre des activités VCT.
78. **Recommandation 6:** Le bureau de pays devrait instaurer des contrôles ponctuels et des évaluations des travaux réalisés dans le cadre des activités VCT.
79. **Recommandation 7:** Le bureau de pays devrait envisager de réaliser les activités VCT et VPF en collaboration avec des partenaires plus nombreux et plus diversifiés. Le choix des partenaires coopérants devrait reposer principalement sur l'intérêt qu'ils montrent et la capacité qu'ils ont de proposer et de soutenir des programmes destinés à promouvoir les

moyens de subsistance, plutôt que sur le ciblage des personnes vulnérables. La priorité devrait être accordée à des ONG locales, ou à des ONG internationales désireuses et capables de collaborer avec des ONG locales. Le PAM devrait renforcer ses capacités de gestion en conséquence.

⇒ *Alimentation scolaire*

80. **Recommandation 8:** Le projet pilote en cours ne devrait pas être élargi avant que la mission de consultation proposée ne soit achevée et que les travaux de recherche sur l'impact ne soient planifiés. L'annexe A du rapport complet d'évaluation présente les éléments importants que devrait comporter l'étude d'impact.

⇒ *Alimentation en milieu institutionnel*

81. **Recommandation 9:** Le programme d'alimentation en milieu institutionnel devrait se poursuivre sur le modèle actuel, mais devrait conserver son caractère provisoire jusqu'à ce que l'Autorité palestinienne puisse à nouveau assumer pleinement ses responsabilités.

⇒ *Achats et logistique*

82. **Recommandation 10:** Le bureau de pays devrait avoir davantage recours aux achats locaux de produits alimentaires, même lorsque les prix sont plus élevés, car ces achats soutiennent l'économie locale et accroissent l'efficacité, l'efficacité, la souplesse et la rapidité des livraisons. Il devrait également élaborer des directives quant aux surcoûts acceptables en matière d'achats locaux, compte tenu des avantages que ceux-ci présentent.
83. **Recommandation 11:** Lorsqu'il envisage d'acheter des produits localement, le bureau de pays devrait analyser tous les coûts en jeu, puis déterminer à qui bénéficient ces initiatives et quel est leur impact sur l'économie locale.
84. **Recommandation 12:** Le bureau de pays devrait étudier l'efficacité et l'impact de l'achat d'huile végétale locale, sans négliger la possibilité d'importer des graines oléagineuses dont l'huile serait extraite sur place.
85. **Recommandation 13:** Le bureau de pays devrait examiner la possibilité d'acheter de l'huile d'olive localement, que ce soit de manière régulière ou occasionnelle; dans ce cas, une étude d'impact devrait être réalisée.
86. **Recommandation 14:** Le PAM devrait mettre en place, à l'usage des entrepôts et autres points de livraison, un système électronique de poche sécurisé pour comptabiliser les quantités de vivres reçues et distribuées.
87. **Recommandation 15:** Le PAM devrait envisager de déplacer l'entrepôt intermédiaire de la bande de Gaza loin de son emplacement actuel près de la frontière, peu sûr, et de placer en Cisjordanie l'entrepôt intermédiaire desservant cette région, afin de pouvoir fournir plus rapidement aux partenaires coopérants les produits nécessaires pour compléter leurs stocks d'urgence.

⇒ *Finances*

88. **Recommandation 16:** Les capacités nécessaires devraient être mises en place au siège du PAM pour apporter un appui financier temporaire plus substantiel en cas de crises de financement passagères.

⇒ *Activités de plaidoyer*

89. **Recommandation 17:** En collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, le bureau de pays devrait intervenir auprès du Coordonnateur des activités gouvernementales dans les territoires ou d'autres autorités israéliennes pour: i) permettre aux camions palestiniens de commencer le chargement à Kerem Shalom dès que les cargaisons sont disponibles; ii) installer un système d'éclairage facilitant les déplacements après la tombée de la nuit; et iii) traiter les lettres de transport en respectant les normes professionnelles reconnues.
90. **Recommandation 18:** En collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, le bureau de pays devrait prendre l'initiative d'exposer les conséquences pratiques que les restrictions d'ordre politique ont sur l'efficacité des opérations humanitaires et d'expliquer à quel point ces contraintes compromettent la tâche des acteurs humanitaires. L'objectif serait alors d'obtenir la modification de ces restrictions, à la fois en théorie et en pratique.
91. **Recommandation 19:** En collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, le bureau de pays devrait intervenir auprès des autorités pour atténuer les répercussions du bouclage et du blocus. Le Programme pourrait notamment axer ses efforts sur la levée des restrictions qui touchent les expéditions commerciales de certaines denrées et sur la réouverture de certains points de passage dans la bande de Gaza.

⇒ *Planification, suivi et évaluation*

92. **Recommandation 20:** Les cadres logiques de la prochaine IPSR devraient coller davantage au contexte du Territoire palestinien occupé et aux objectifs à atteindre, et devraient inclure des indicateurs pertinents et, aussi souvent que possible, mesurables. Ces cadres logiques devraient tenir pleinement compte des réalités de l'intervention et être clairement liés aux Objectifs stratégiques du PAM.
93. **Recommandation 21:** Les procédures de suivi et de rapport devraient reposer sur les indicateurs décrits dans les cadres logiques révisés.
94. **Recommandation 22:** La formation des assistants chargés du suivi sur le terrain devrait être améliorée, notamment dans le domaine de l'évaluation qualitative.
95. **Recommandation 23:** La coopération devrait être plus étroite entre le personnel des programmes et celui assurant le suivi et l'évaluation.
96. **Recommandation 24:** Après une vérification initiale de la qualité, le premier projet du rapport d'évaluation du PAM devrait être diffusé simultanément à toutes les parties prenantes du PAM de façon que celles-ci puissent fournir en parallèle leurs contributions et leurs commentaires et les transmettre rapidement. Une réunion de bilan devrait être organisée par le Bureau de l'évaluation avec l'équipe d'évaluation en fin de processus.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

CHF	Cooperative Housing Foundation
CRS	Catholic Relief Services
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ONG	organisation non gouvernementale
SEFSec	conditions socioéconomiques et sécurité alimentaire:
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
USAID	United States Agency for International Development (États-Unis)
VCT	Vivres contre travail
VPE	Vivres pour l'éducation
VPF	Vivres pour la formation