



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

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 25-27 février 2019

---

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 25 janvier 2019	WFP/EB.1/2019/7-A*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
* Nouvelle parution pour raisons techniques le 15 février 2019	Pour examen

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

---

## **Rapport succinct de l'évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience**

### **Résumé**

La présente évaluation stratégique offre une analyse formative et prospective de l'appui du PAM au renforcement de la résilience. Son objectif est de clarifier dans quelle mesure les dispositions conceptuelles, stratégiques, programmatiques, financières et opérationnelles actuelles permettent au PAM d'entreprendre des programmes en faveur de la résilience.

Les constatations, conclusions et recommandations formulées ici reposent sur des enquêtes et des analyses détaillées menées dans l'ensemble du PAM et auprès des partenaires et parties prenantes concernés. Plus de 500 personnes ont été consultées dans le cadre d'entretiens et de groupes de discussion, et un examen approfondi des documents disponibles a été réalisé.

Le renforcement de la résilience a longtemps été implicite dans le travail mené par le PAM en dehors des contextes humanitaires. L'équipe d'évaluation a constaté que le PAM était résolu à contribuer au renforcement de la résilience et qu'au cours des dix dernières années, il avait mené diverses activités en matière d'élaboration des politiques, de programmation et d'évaluation afin d'améliorer la capacité des personnes à faire face aux crises et de réduire la nécessité des interventions humanitaires répétées. Le traitement plus explicite du renforcement de la résilience dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 vient confirmer cet engagement.

Dans la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (2015), il est indiqué que bon nombre des opérations du PAM comportent déjà des volets consacrés au renforcement de la résilience. Il n'existe cependant pas de cadre clair et cohérent permettant de conduire un programme d'action en faveur de la résilience allant du concept à des

*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 D. McWhinney  
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation  
tél.: 066513-3968

résultats mesurables en passant par des programmes intégrés. Il n'y a pas eu non plus de volonté centralisée de l'encadrement de parvenir à une compréhension commune de la résilience et de la manière dont le PAM peut la renforcer en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Les plans stratégiques de pays offrent d'importantes possibilités de renforcement de la résilience en raison de la plus grande place qu'ils accordent à l'adaptation au contexte, aux priorités des gouvernements, aux démarches axées sur l'ensemble de la société et à la programmation intégrée, autant d'aspects qui accroîtront l'efficacité de l'action du PAM auprès des populations exposées à des crises. L'un des principaux problèmes, toutefois, est que la demande, au niveau des bureaux de pays, de directives supplémentaires sur la prise en compte de la résilience dans ce processus de planification n'a pas été suivie d'effets.

En outre, la tendance au "cloisonnement" du travail limite l'intégration de la résilience dans les différentes approches adoptées, y compris avec les partenaires, intégration nécessaire pour renforcer les capacités contribuant à l'obtention d'effets directs en matière de résilience<sup>1</sup>. La capacité du PAM à mener des évaluations fait exception à cet égard, en particulier concernant le ciblage mais aussi la détection des crises. Le PAM expérimente actuellement le recours à des évaluations dont l'objet est notamment de mesurer l'amélioration des capacités concourant à la résilience en plus des caractéristiques de la vulnérabilité.

Le PAM a mis en place et expérimente actuellement des programmes à même d'appuyer le renforcement de la résilience dans un ou plusieurs domaines – verticalement, du niveau du gouvernement national à celui du ménage ou de l'individu, et horizontalement, à travers différents secteurs. Cependant, les diverses interventions menées par le PAM – de la stabilisation de la nutrition dans les situations d'urgence à la modélisation d'interventions destinées à faire face au changement climatique et à renforcer la sécurité alimentaire en passant par la fourniture de transferts non assortis de conditions et la création d'actifs – convergent rarement d'une façon susceptible d'aider un individu, un ménage ou une communauté en situation d'insécurité alimentaire à améliorer sa résilience.

En conclusion, les évaluateurs estiment que le PAM dispose des bases et de l'engagement stratégique de haut niveau nécessaires pour renforcer la résilience et permettre ainsi aux individus et aux communautés de résister aux crises. S'il veut apporter une contribution importante en la matière, le PAM devra s'adapter aux réalités du terrain, et améliorer ses directives, la mesure de ses résultats et ses systèmes. L'équipe d'évaluation a formulé plusieurs recommandations destinées à accroître la capacité du PAM à travailler avec d'autres acteurs au renforcement de la résilience des femmes, des hommes, des filles et des garçons en situation d'insécurité alimentaire.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience" (WFP/EB.1/2019/7-A) et de la réponse de la direction (WFP/EB.1/2019/7-A/Add.1), et invite à donner suite aux recommandations formulées dans le rapport, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

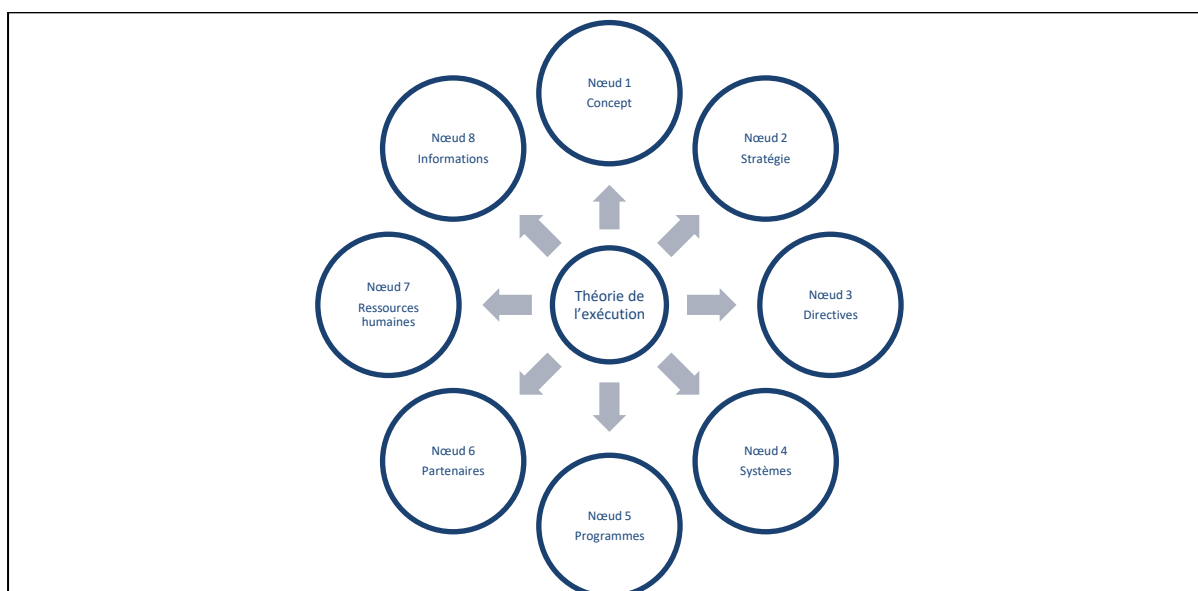
<sup>1</sup> Tout au long du présent rapport, le terme "effets directs en matière de résilience" fait référence aux différents changements qui peuvent se produire dans les capacités concourant à la résilience – capacités d'une personne, d'un ménage ou d'une communauté à anticiper et à absorber les dérèglements climatiques ou autres et à s'y adapter, voire à réaliser des transformations à un niveau systémique.

\* 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 et caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation stratégique offre une analyse formative et prospective de l'appui du PAM au renforcement de la résilience. Son objectif est essentiellement de clarifier dans quelle mesure la structure organisationnelle du PAM lui permet d'entreprendre des programmes en faveur de la résilience.
2. L'évaluation visait à répondre aux cinq questions suivantes:
  - i) Dans quelle mesure les activités de renforcement de la résilience menées par le PAM sont-elles pertinentes et pour qui?
  - ii) Le PAM a-t-il noué les partenariats adéquats pour produire des résultats concrets en matière de résilience?
  - iii) Le PAM est-il bien armé pour mettre en œuvre des programmes en faveur de la résilience?
  - iv) a) Les bureaux de pays du PAM sont-ils en mesure de produire et d'utiliser les données nécessaires pour prendre des décisions éclairées en ce qui concerne les programmes relatifs à la résilience? b) Le PAM a-t-il adopté une approche claire et cohérente pour mesurer les effets directs en matière de résilience?
  - v) Quels enseignements nouveaux peut-on dégager?
3. L'équipe d'évaluation s'est fondée sur un modèle emprunté à la "théorie de l'exécution" pour déterminer de quelle façon et dans quelle mesure les concepts, stratégies, directives, systèmes, programmes, ressources humaines, partenaires et informations du PAM s'articulent pour accroître l'appui qu'il apporte au renforcement de la résilience. Ces "nœuds" d'exécution ont été utilisés pour organiser le présent rapport succinct (voir figure 1).

**Figure 1: Théorie de l'exécution utilisée dans l'évaluation**



Source: Itad, équipe d'évaluation, à partir des enseignements tirés d'évaluations par la théorie de l'action.

4. L'équipe d'évaluation a examiné un large éventail de publications du PAM, notamment des stratégies institutionnelles et des cadres de résultats, des politiques, des directives, des rapports d'évaluation et des documents techniques émanant de diverses unités fonctionnelles, qui se rapportaient principalement à la période allant de 2014 à 2017. Une analyse d'une base de données sur la feuille de route intégrée, comprenant 80 plans stratégiques de pays (PSP) et budgets de portefeuille de pays, a été menée afin de réunir

des informations sur l'"étiquetage" des domaines d'action privilégiés (voir paragraphe 18) et les allocations de ressources. Des enquêtes par Internet ont été réalisées auprès de directeurs de pays, d'employés travaillant sur des sujets liés à la problématique femmes-hommes<sup>2</sup> et de chargés du suivi et de l'évaluation. Une courte enquête a été envoyée au Bureau du Conseil d'administration en vue de sa diffusion à toutes les Listes du Conseil. Une analyse comparative a été effectuée avec deux organisations – la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et Mercy Corps. Des missions de terrain ont été dépêchées dans neuf bureaux du PAM (Éthiopie, Guatemala, Kenya, Kirghizistan, Liban, Malawi, Népal, Niger et Zambie) ainsi que dans les bureaux régionaux de Bangkok, de Johannesburg et de Nairobi afin de collecter des données, notamment en procédant à des entretiens avec des informateurs clés appartenant au personnel du PAM ainsi qu'au personnel des principaux donateurs, des gouvernements concernés et d'autres partenaires. Au total, près de 300 entretiens individuels ont été menés, et 250 personnes environ ont participé à des discussions de groupe. Parmi les limites rencontrées, on peut citer: le faible taux de réponse des membres du Conseil; le changement de la méthode utilisée pour l'analyse comparative – l'approche axée sur les "nœuds" ayant été remplacée par un examen plus global des démarches adoptées par d'autres organismes en matière de renforcement de la résilience; et le peu de recul dont on dispose sur la mise en œuvre d'initiatives relatives à la résilience, et, partant, le peu d'enseignements qui ont pu en être tirés.

## Contexte

5. Le concept de résilience fait depuis longtemps partie de l'appui apporté par le PAM pour prévenir l'insécurité alimentaire liée aux crises et aux facteurs perturbateurs. Dans le Plan stratégique actuel du PAM (2017-2021), il est indiqué que la vocation première du PAM est de sauver des vies. Cette affirmation inscrit le PAM dans l'action menée en faveur de la résilience à l'échelle mondiale en enracinant l'action de l'organisation autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix. Dans le contexte de deux des buts stratégiques – Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro (Objectif de développement durable [ODD] 2) et Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD (ODD 17)<sup>3</sup> –, le Plan indique que "[l]e PAM s'emploie à renforcer la résilience des personnes touchées dans le cadre de crises prolongées en abordant ses interventions humanitaires selon l'optique du développement"<sup>4</sup>.
6. Diverses politiques récentes ont défini la position du PAM dans le domaine de la résilience:
  - La politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe (2011) décrit l'approche suivie par le PAM pour relier les interventions d'urgence, le redressement et le développement. Elle indique que l'un des avantages comparatifs du PAM est le "renforcement de la capacité de résistance" et la "protection des plus vulnérables", notamment au moyen de programmes d'assistance alimentaire, de la protection sociale, de filets de sécurité fondés sur des activités productives, et de mécanismes novateurs de financement et de transfert des risques et d'assurance contre les risques au profit de la sécurité alimentaire<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Personnel du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes au Siège, conseillers régionaux spécialistes de la problématique femmes-hommes et membres du réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des genres.

<sup>3</sup> S'agissant de l'ODD 17, l'appui fourni aux pays par le PAM peut se rapporter à des objectifs de développement ou d'aide humanitaire autres que celui de l'élimination de la faim.

<sup>4</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

<sup>5</sup> WFP/EB.2/2011/4-A.

- La politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition du PAM (2015) vise à guider l'adoption par le PAM d'une approche de la programmation axée sur le renforcement de la résilience. Cette politique: "i) assure la cohérence des activités menées par le PAM pour réduire la vulnérabilité; ii) aligne les principes du PAM sur les principes convenus à l'échelle mondiale en matière de résilience; et iii) veille à ce que les activités du PAM complètent les programmes de renforcement de la résilience d'autres acteurs"<sup>6</sup>.
  - L'objectif de la première politique du PAM en matière de changement climatique (2017) est de faire en sorte que les personnes, les communautés et les gouvernements vulnérables soient en mesure de faire face aux incidences du climat sur la sécurité alimentaire et la nutrition et de s'adapter au changement climatique. Elle fournit des principes directeurs et des options de programmation qui permettent d'intégrer des activités de lutte contre le changement climatique dans le travail du PAM<sup>7</sup>.
7. La politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition du PAM (2015) s'appuie sur l'approche collaborative de la résilience définie par les organismes ayant leur siège à Rome, approche qui met l'accent sur le renforcement de la résilience des systèmes de production alimentaire et des moyens d'existence des populations rurales pauvres, vulnérables et en situation d'insécurité alimentaire. Cette politique indique que bon nombre des opérations menées précédemment par le PAM comprenaient des volets consacrés au renforcement de la résilience, et souligne que la nouveauté fondamentale porte sur les modalités de conception, d'exécution et de gestion des programmes.
  8. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 définit l'approche à suivre pour renforcer la capacité de l'organisation à s'attaquer à l'insécurité alimentaire dans des contextes précis, conformément aux priorités des gouvernements et à l'accent renouvelé mis sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui guide la réforme en cours du système des Nations Unies.
  9. L'appui du PAM au renforcement de la résilience ne relève pas d'une initiative isolée, mais bien de tout un éventail d'activités, d'approches, d'ensembles d'interventions, de fonctions et d'actions. La figure 2 situe ces différents éléments le long du lien entre action humanitaire et développement.

## Constatations

10. Le présent résumé des principales constatations issues de l'évaluation est organisé par "nœud" d'exécution.

### Nœud 1 – Concept

11. **L'engagement du PAM à renforcer la résilience fait partie intégrante des politiques et des directives, mais il manque une conceptualisation fédératrice de la résilience à l'échelle de l'organisation.** Les documents stratégiques font apparaître une réorientation consistant à passer de la réduction et de la prévention des risques de catastrophe à des "résultats en matière de développement", mais au sein du personnel du PAM, il demeurait l'idée que la résilience revenait à mener des activités de réduction des risques de catastrophe tout en assurant quelques services intégrés – principalement la protection sociale et le soutien aux revenus et, dans une bien moindre mesure, la nutrition.

---

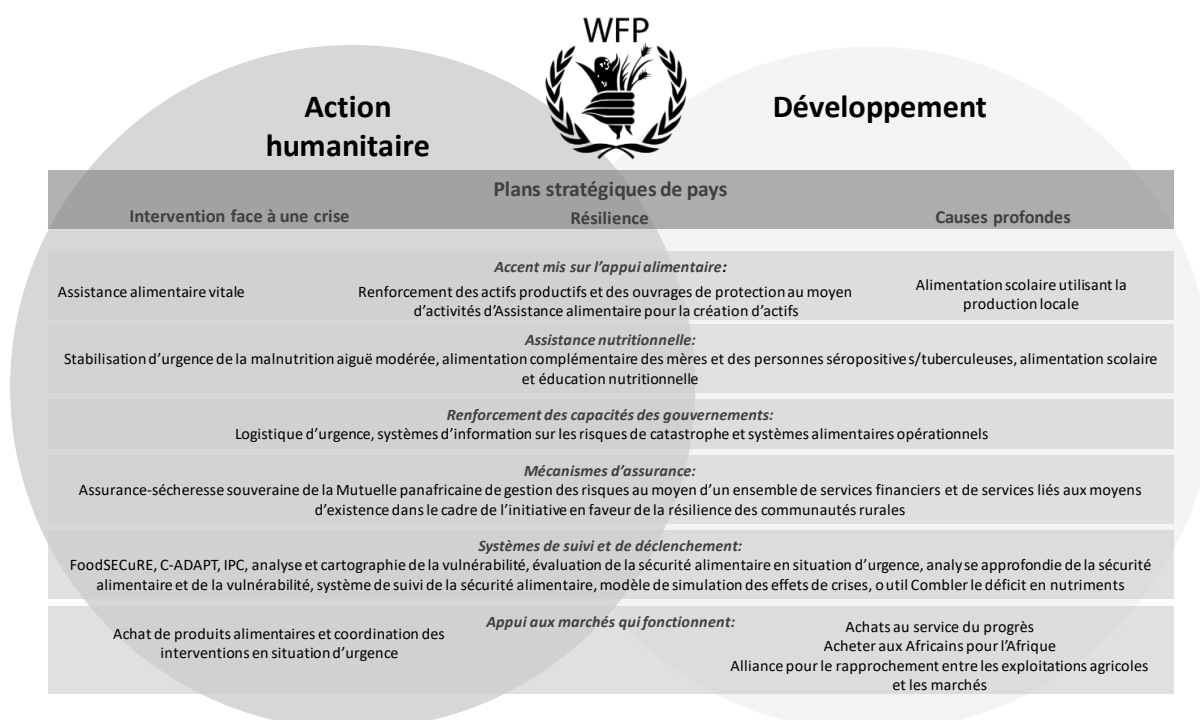
<sup>6</sup> WFP/EB.A/2015/5-C.

<sup>7</sup> WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1.

12. **Les capacités concourant à la résilience ne sont pas comprises comme étant des capacités que possèdent les personnes exposées aux crises.** Seuls les membres du personnel qui assuraient des fonctions précises en matière de renforcement de la résilience associaient la résilience aux capacités d'anticipation, d'absorption, d'adaptation et de transformation, même si l'idée selon laquelle la résilience est un ensemble de capacités nécessaires pour faire face à des crises sur le long terme a souvent été exprimée. De manière générale, le PAM voit la résilience comme une intervention menée par lui-même ou ses partenaires. On tend ainsi à considérer la résilience comme une solution ponctuelle et non comme un moyen pour les populations de continuer d'affronter toutes sortes de facteurs perturbateurs et de crises en s'appuyant, selon que de besoin, sur un éventail de services et d'informations ainsi que sur leurs propres ressources. Le PAM court alors le risque d'apporter son appui à des mesures inappropriées, prises par des acteurs bien intentionnés, dont les initiatives auraient pour conséquence imprévue de limiter la capacité de certaines personnes de faire face aux crises.
13. **L'importance de la lutte contre les causes structurelles de la vulnérabilité n'est guère évoquée dans la définition que le PAM donne de la résilience, ce qui a des incidences sur le double mandat de celui-ci en matière d'action humanitaire et de développement et sur le travail accompli pour relier ces deux domaines.** Dans le cadre du développement international, la définition de la résilience<sup>8</sup> ne se limite plus à l'idée d'"adaptation" aux crises et aux facteurs perturbateurs et met désormais notamment l'accent sur l'amélioration du bien-être et la prise en compte des facteurs susceptibles de troubler ce bien-être du fait d'une exclusion sociale, politique ou économique. Les équipes chargées de la problématique femmes-hommes et de la nutrition, en particulier au Siège, échappent à la constatation ci-dessus, car leur travail est axé sur les capacités individuelles et les inégalités sociales ainsi que sur l'appui apporté aux réponses institutionnelles.
14. **Il existe une incertitude quant à la pertinence du renforcement de la résilience dans les situations d'instabilité ou de crise.** La complexité de ces situations est reconnue dans les politiques du PAM, mais n'a pas été prise en compte dans les approches suivies jusqu'ici. Cela n'est pas surprenant car on ne dispose que de peu de données factuelles tirées d'expériences pratiques sur la manière dont les capacités concourant à la résilience peuvent être renforcées dans des contextes de conflit ou de crise prolongée, l'accent étant mis actuellement sur le principe consistant à "ne pas nuire".
15. **Le PAM est conscient qu'il doit axer son action sur différents groupes, notamment les communautés et les ménages.** Ce qui est moins bien défini, c'est la manière dont ce ciblage contribue à renforcer la résilience des individus, femmes, hommes, filles et garçons. Durant l'évaluation, les employés du PAM ont mentionné à de multiples reprises que des acteurs à différents niveaux avaient contribué à améliorer la résilience de personnes exposées aux crises. Ils ont expliqué pourquoi il était utile de travailler avec des acteurs des communautés, des gouvernements, du secteur privé et des régions, mais n'ont pas fait le lien avec le renforcement de la résilience.

---

<sup>8</sup> À distinguer de la résilience des écosystèmes, pour lesquels le concept de résilience a été proposé pour la première fois.

**Figure 2: Activités du PAM le long du lien entre action humanitaire et développement**

Source: Équipe d'évaluation.

C-ADAPT – Initiative pour la gestion de l'adaptation au changement climatique et l'innovation

FoodSECuRE – mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques

IPC – Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire

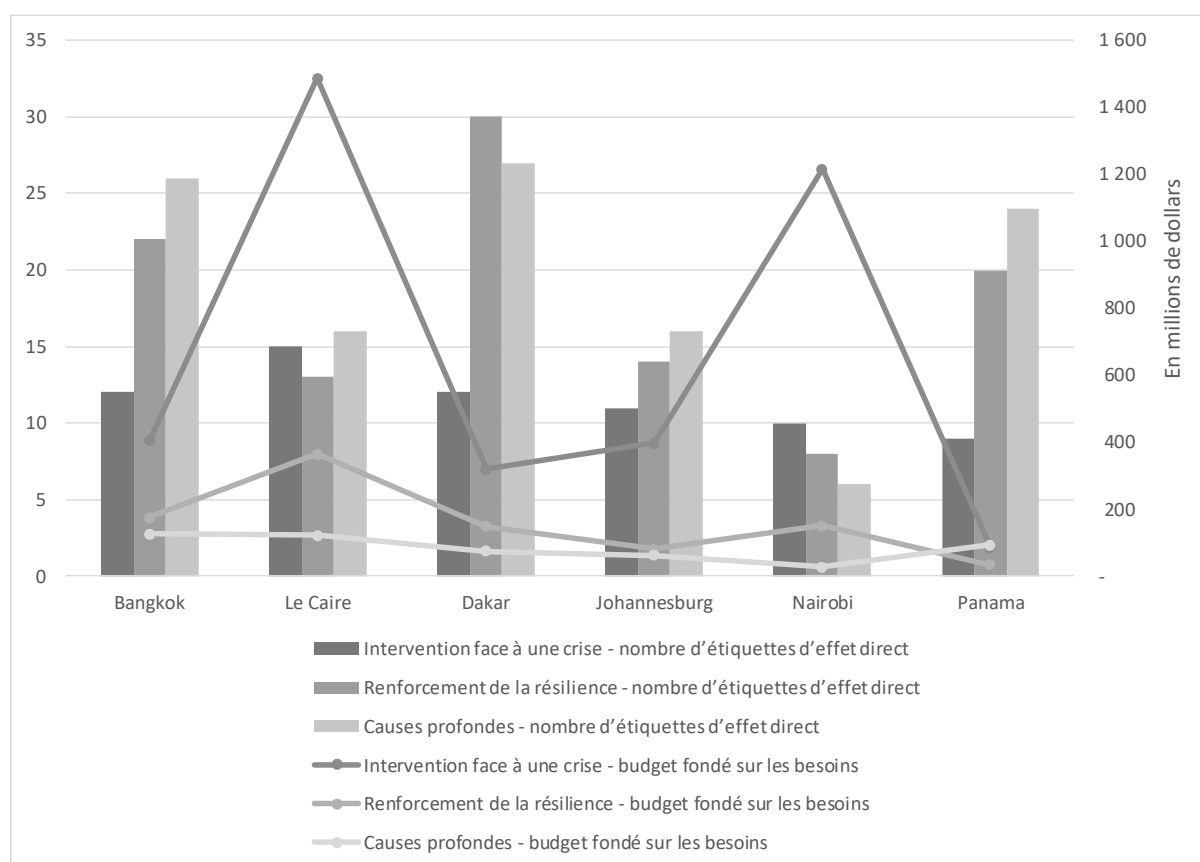
## Nœud 2 – Stratégie

16. **La résilience est au cœur de l'intervention stratégique du PAM face aux crises prolongées; il n'existe toutefois pas de cadre clair et cohérent permettant de progresser dans le renforcement de la résilience, qui irait du concept à des résultats mesurables en passant par des programmes intégrés.** Les chevauchements entre les politiques du PAM en matière d'aide humanitaire et de préparation aux situations d'urgence et celles relatives aux aspects de son travail touchant au développement ne sont toujours pas résolus, ce qui fait que l'approche consistant à "ne pas nuire" est le seul mode de fonctionnement adopté dans les situations de conflit et qu'on ne s'attaque pas directement aux causes persistantes de la vulnérabilité. En l'absence de stratégie de résilience claire à l'échelle de l'organisation, les bureaux de pays ont élaboré des programmes de résilience intégrés, pluriannuels et multipartenaires là où des stratégies nationales ou des structures de gouvernance appuient la résilience, comme au Guatemala, au Malawi et au Niger.
17. **Les plans stratégiques de pays (PSP) pourraient offrir un cadre tout à fait approprié pour l'élaboration de programmes en faveur de la résilience.** L'analyse approfondie menée au cours de l'examen stratégique Faim zéro pourrait très bien servir de point de départ pour mettre l'accent sur la résilience au niveau des pays. Cet examen permet au PAM de déterminer les lacunes du cadre d'action et des programmes nationaux et d'étudier les capacités de mise en œuvre des pouvoirs publics et des partenaires non gouvernementaux aux niveaux national et local. La mise en œuvre de la politique en matière de plans stratégiques de pays peut favoriser l'établissement de liens entre l'assistance humanitaire

et l'aide au développement et faciliter la transition vers des programmes de redressement et de renforcement de la résilience, notamment lors de crises prolongées.

18. L'examen du cadre de financement<sup>9</sup> a présenté la notion d'"étiquetage des domaines d'action privilégiés" comme un moyen de mettre en correspondance les financements des donateurs et les effets directs stratégiques énoncés dans les PSP. Les trois étiquettes de domaine d'action privilégié sont l'intervention face à une crise, le renforcement de la résilience et les causes profondes. La figure 3 montre la répartition de ces étiquettes par rapport aux budgets correspondants fondés sur les besoins de différents bureaux régionaux. Dans le cas du renforcement de la résilience, le nombre d'étiquettes dépasse largement les allocations budgétaires.

**Figure 3: Nombre total d'étiquettes d'effet direct par domaine d'action privilégié, par région et par budget fondé sur les besoins, 2018 (n = 76)**



Comprend tous les PSP en cours d'exécution en 2018 pour lesquels on trouve des chiffres relatifs à la planification axée sur les besoins dans la base de données, à l'exclusion de la valeur aberrante donnée pour la Turquie (76 au total).

Source: Plateforme d'information du PAM sur la feuille de route intégrée, rapport détaillé du plan de projet relatif aux budgets de portefeuille de pays.

<sup>9</sup> WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.



### Nœud 3 – Directives

19. **L'équipe d'évaluation n'a relevé aucune directive claire à l'appui des travaux du PAM en matière de renforcement de la résilience.** En particulier, aucun appui technique n'est fourni pour établir les points d'entrée et de sortie des activités en faveur de la résilience à l'issue d'un examen stratégique Faim zéro ou à la suite d'une intervention d'urgence de niveau 3. L'approche à trois niveaux<sup>10</sup> présente l'avantage de relier, dès la conception, les évaluations à des programmes intégrés, en allant de l'échelon national à celui des communautés; elle est mentionnée dans la politique en matière de préparation aux situations d'urgence et dans la politique en matière de résilience, mais n'est pas encore encouragée ni adoptée de manière systématique, hormis par l'équipe chargée de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs.
20. **Les directives relatives à la feuille de route intégrée encouragent une intégration plus poussée des programmes, mais devraient être plus précises en ce qui concerne les aspects techniques et les procédures.** Plusieurs documents d'orientation font référence au concept de "programmation intégrée", mais le PAM n'a pas établi de définition précise de cette dernière et fournit peu de conseils pratiques sur la manière de procéder. Et il fournit encore moins d'indications sur les systèmes internes nécessaires à cette intégration. L'utilisation centralisée d'outils tels que la méthode QQQ ("qui fait quoi et où") perd de son utilité dès lors qu'on sort d'une situation d'urgence après une catastrophe et que les organisations reviennent à leurs propres systèmes de budgétisation et de planification, lesquels sont souvent incompatibles.
21. **L'appui technique en matière de résilience assuré par les conseillers régionaux est jugé utile, et son renforcement est souhaité.** Les conseillers régionaux travaillent dans divers environnements et doivent être capables d'adapter leur soutien en faveur de la résilience au contexte. Les bureaux régionaux de Johannesburg et de Dakar sont de bons exemples à cet égard, mais les demandes de visites techniques de la part des bureaux de pays dépassent partout les capacités des bureaux régionaux.

### Nœud 4 – Systèmes

22. **Le PAM a tendance à travailler de manière cloisonnée, ce qui limite sa capacité d'adoption de l'approche intégrée nécessaire au renforcement de la résilience.** Malgré les efforts déployés par le Service des moyens d'existence, de la résilience et des systèmes alimentaires pour présenter la résilience comme un sujet très vaste, l'équipe d'évaluation a constaté que les activités de renforcement de la résilience étaient souvent perçues comme des initiatives d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. Le processus de planification stratégique par pays favorise une plus grande intégration, mais des considérations pratiques, comme l'aptitude à collaborer efficacement, continuent d'être un frein. L'intégration est plus forte dans les projets axés sur la résilience, comme l'initiative relative au G5 Sahel<sup>11</sup>, dans le cadre de laquelle le PAM encourage une coopération avec les partenaires externes fondée sur les atouts respectifs de chacun ainsi que sur les besoins actuels et prévus dans chaque contexte.

---

<sup>10</sup> L'approche à trois niveaux du PAM comprend une analyse intégrée du contexte au niveau national, une programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence au niveau infranational et une planification participative à l'échelle des communautés.

<sup>11</sup> Le G5 Sahel est un cadre institutionnel de coordination de la coopération régionale en matière de politiques de développement et dans le domaine de la sécurité en Afrique de l'Ouest. Voir PAM Afrique de l'Ouest, *Scaling up for resilient individuals, communities, and systems in the Sahel: Operational Reference Note* (octobre 2018).

23. **Le cadre de financement du PAM est en train d'évoluer vers une double structure de planification fondée sur les besoins et sur les ressources, qui pourrait favoriser le renforcement de la résilience lorsque sa mise en place sera achevée.** La possibilité d'aborder un même PSP sous deux angles différents offre une plus grande souplesse de financement et permet de se faire une image plus précise des écarts entre les besoins et les ressources. Un PSP peut contribuer à renforcer la résilience au moyen d'approches fondées sur les besoins dans le cadre d'activités de secours (dans les domaines d'action privilégiés "Intervention face à une crise" et "Renforcement de la résilience") et d'approches fondées sur les ressources dans le cadre d'activités de développement (dans le domaine d'action privilégié "Causes profondes").

#### **Nœud 5 – Programmes**

24. **Le PAM appuie diverses interventions qui contribuent au renforcement de différentes capacités concourant à la résilience.** L'organisation a élargi son éventail de services dans le domaine de la résilience en expérimentant de nouvelles approches, telles que l'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales. Le tableau 1 montre que les domaines d'intervention essentiels du PAM (soulignés) peuvent contribuer aux quatre capacités concourant à la résilience, mais plus particulièrement aux capacités d'anticipation des communautés, des ménages, des individus et des gouvernements nationaux. Cependant, les possibilités de renforcement de la résilience ne sont pas encore pleinement exploitées.
25. **On trouve des exemples de programmes du PAM qui utilisent une "stratégie de convergence", mais il y aurait encore bien plus à faire pour renforcer les synergies entre les interventions appuyées par l'organisation.** L'approche à trois niveaux peut favoriser les synergies, car elle part d'une analyse intégrée du contexte sous-tendue par une analyse et une cartographie de la vulnérabilité, rassemble des données sur les facteurs saisonniers et les moyens d'existence afin d'éclairer les choix en matière de programmation, et permet ensuite aux communautés de participer au ciblage et à la sélection des interventions. Elle encourage par ailleurs le PAM à rechercher des programmes de partenaires, en particulier des programmes gouvernementaux, dans lesquels l'assistance alimentaire pour la création d'actifs est sa principale contribution, mais pas nécessairement la seule.

**Tableau 1. Exemples d'interventions du PAM destinées à renforcer les capacités relatives à la résilience**

Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinaison de <b>programmes destinés aux petits exploitants agricoles</b>, lorsqu'ils débouchent sur des moyens d'existence et des marchés qui assurent des revenus stables suffisants pour se prémunir contre les effets négatifs d'une crise (Achats au service du progrès, initiative en faveur de la résilience des communautés rurales, alimentation scolaire utilisant la production locale, Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés).</li> <li>• <b>Approches fondées sur la problématique femmes-hommes</b>, lorsqu'elles contribuent à modifier les conditions sociales qui font que les femmes subissent davantage de répercussions négatives au moment de la préparation aux crises, pendant les interventions et durant le redressement et lorsque les activités d'anticipation, d'absorption et d'adaptation ne viennent pas alourdir la charge qui pèse sur les femmes.</li> <li>• Combinaison d'approches de <b>renforcement des capacités</b>, lorsqu'elles débouchent sur un dispositif de gouvernance fiable qui couvre les risques de crise et les besoins de subsistance (activités menées par le PAM pour renforcer les capacités en matière de réduction des risques de catastrophe, de protection sociale réactive face aux chocs, d'adaptation au climat, de nutrition, d'éducation et d'évaluation des systèmes alimentaires).</li> <li>• <b>Renforcement des actifs</b>, lorsque la menace pesant sur une communauté est totalement écartée (assistance alimentaire pour la création d'actifs).</li> </ul>
Anticipation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Groupements d'épargnants et services de crédit</b> (initiative en faveur de la résilience des communautés rurales), lorsqu'ils permettent aux groupes d'augmenter leurs réserves financières et de les utiliser avant qu'une crise ne survienne.</li> <li>• <b>Services de suivi des conditions météorologiques</b> au niveau local (initiative en faveur de la résilience des communautés rurales), lorsqu'ils fournissent aux communautés des prévisions météorologiques locales pertinentes en temps utile, et lorsque des <b>mesures immédiates</b> sont prises pour réduire le plus possible les pertes et les dommages causés par les aléas climatiques (financement fondé sur les prévisions).</li> <li>• Appui au <b>renforcement des capacités</b>, lorsqu'il accroît les moyens dont les autorités nationales ou régionales disposent pour annoncer les crises avant qu'elles ne se produisent, identifier les groupes particulièrement vulnérables et lancer des interventions.</li> </ul>
Absorption	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Appui alimentaire et transferts de type monétaire pendant la période de soudure</b>, lorsqu'ils lissent les schémas de consommation et réduisent le recours à des stratégies de survie préjudiciables (assistance alimentaire pour la création d'actifs).</li> <li>• <b>Mécanismes d'assurance</b>, lorsqu'ils permettent aux agriculteurs de préserver leur consommation alimentaire durant une sécheresse et de reconstituer les actifs utilisés ou détruits (initiative en faveur de la résilience des communautés rurales, Mutuelle panafricaine de gestion des risques).</li> <li>• <b>Renforcement des actifs</b>, lorsqu'il réduit les effets d'une crise sur une communauté (assistance alimentaire pour la création d'actifs).</li> <li>• <b>Programmes nutritionnels</b>, lorsqu'ils évitent de graves pertes de nutriments pendant une crise ou renforcent la santé physique et mentale des personnes sur la durée, et leur permettent d'atténuer les effets des crises et d'y faire face (outil Comblent le déficit en nutriments)</li> <li>• <b>Alimentation scolaire</b>, lorsqu'elle permet de maintenir la consommation des enfants durant une crise et d'atténuer la pression exercée sur les disponibilités alimentaires des ménages.</li> </ul>
Adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Renforcement des actifs</b>, lorsqu'il modifie la nature d'une crise, en réduisant ou en évitant ses effets (assistance alimentaire pour la création d'actifs).</li> <li>• <b>Programmes ciblant les petits exploitants agricoles</b>, lorsqu'ils débouchent sur une diversification des cultures (Achats au service du progrès; agriculture de conservation dans le cadre de l'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales).</li> <li>• <b>Programmes ciblant les petits exploitants agricoles</b>, lorsqu'ils débouchent sur une diversification des acheteurs (Achats au service du progrès; Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés).</li> <li>• <b>Formation</b>, lorsqu'elle apporte de nouvelles compétences qui peuvent être utilisées pour diversifier les revenus (assistance alimentaire pour la formation).</li> </ul>

26. **Le PAM dispose des outils programmatiques nécessaires pour appuyer une "stratification" progressive des activités favorisant la sortie de l'extrême pauvreté.**

Les transferts non assortis de conditions offrent un point de départ sans équivalent pour subvenir aux besoins alimentaires immédiats des personnes les plus pauvres et pourraient être utilisés pour relier ces dernières à une stratification progressive des activités favorisant la sortie de l'extrême pauvreté. Le recours accru aux transferts de type monétaire pourrait favoriser une meilleure adaptation aux crises et aux facteurs perturbateurs, mais il convient de prêter attention à la conception et au ciblage des programmes qui utilisent cette modalité. La collaboration avec les petits exploitants permet au PAM d'appuyer les grandes activités axées sur les moyens d'existence dans les pays où il opère, mais nécessite de disposer de plans d'urgence pour faire face aux crises, tels que l'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales, et de bien veiller à ce que l'accent mis sur la production, les ventes ou les résultats liés aux marchés n'exclue pas les petits agriculteurs les plus pauvres.

27. **L'éventail actuel d'interventions du PAM n'est pas particulièrement adapté à la mobilité ou à la migration des personnes en situation d'insécurité alimentaire.**

De nombreuses interventions du PAM sont destinées à renforcer la résilience dans des zones rurales bien délimitées, et s'adressent à des groupes de population qui ne sont pas mobiles et qui ne subissent pas un conflit en cours. Abstraction faite des interventions d'urgence, l'assistance technique du PAM vise à améliorer certains aspects de l'environnement porteur, et peut permettre aux populations d'accéder à l'assistance sociale, aux marchés ou à d'autres services assurés par les organismes des Nations Unies tant qu'elles restent à l'intérieur des frontières nationales. Certaines de ces interventions, telles que les distributions associées à un soutien psychosocial à l'intention des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, peuvent cibler spécifiquement les personnes contraintes de migrer.

28. **Il faut laisser plus de temps aux initiatives d'assistance alimentaire pour la création d'actifs pour qu'elles donnent les résultats attendus en matière de renforcement de la résilience.** L'assistance alimentaire peut éviter que des personnes se retrouvent en situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle lors de pénuries cycliques; et la création d'actifs peut réduire ou supprimer la menace que représente une catastrophe naturelle et procurer les compétences et les relations nécessaires pour faire face aux crises au moment où elles surviennent. Il a été constaté que l'assistance alimentaire pour la création d'actifs encourageait plus efficacement les communautés à conserver certains actifs leur apportant une aide immédiate face à une crise en cours qu'à préserver la combinaison d'actifs nécessaire pour se protéger contre des crises à évolution lente ou susceptibles de se produire dans un avenir lointain.

#### **Nœud 6 – Partenaires**

29. **Le PAM améliore actuellement l'appui qu'il apporte aux gouvernements à travers les examens stratégiques Faim zéro et le renforcement continu des capacités des pays, ce qui contribuera à augmenter la résilience des personnes et des communautés potentiellement vulnérables.** Lorsqu'il est efficace, le système de gouvernance en matière de sécurité alimentaire et de moyens d'existence peut faciliter la fourniture d'une aide aux populations les plus vulnérables avant, pendant et après les crises. Les partenariats avec les gouvernements sont essentiels aux activités que le PAM mène dans les pays où les administrations fonctionnent bien, et le PAM a intégré dans son plan stratégique une approche accordant un rôle moteur aux gouvernements nationaux.
30. Le PAM consacre d'importantes ressources techniques au renforcement des capacités des gouvernements dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de la sécurité alimentaire, des moyens d'existence, de la préparation et de l'intervention en cas de situation d'urgence et de l'appui aux petits exploitants agricoles. Durant l'évaluation, le rôle du PAM dans le renforcement des capacités nécessaires pour mener des évaluations de la sécurité alimentaire a été régulièrement considéré comme un atout. Cependant, l'équipe d'évaluation a constaté que les ministères étaient souvent approchés séparément, et non d'une manière coordonnée qui permettrait d'améliorer les conditions propices à la résilience.
31. **Le PAM participe activement à des partenariats, notamment avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, afin de renforcer la résilience de groupes cibles en situation d'insécurité alimentaire, mais les priorités et besoins respectifs des femmes, des hommes, des filles et des garçons n'ont pas été pris en compte systématiquement dans ces initiatives conjointes.** Le PAM a noué des partenariats avec les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organismes pour s'attaquer aux inégalités entre femmes et hommes, mais les besoins spécifiques des deux sexes sont souvent demeurés mal compris. Les organismes ayant leur siège à Rome ont établi de longue date un programme d'action en faveur de la résilience, mais l'équipe d'évaluation a constaté que leurs activités conjointes étaient de qualité variable et étaient davantage dictées par les perspectives de financement que par une entente sur l'action à mener. Certains donateurs encouragent désormais les partenariats dans le cadre de programmes particuliers en finançant des initiatives approuvées de manière centralisée par ces organismes. Au niveau des pays, les organismes des Nations Unies soumettent des demandes communes de financement d'activités de renforcement de la résilience dans lesquelles les rôles et les responsabilités sont définis plus clairement. Le Programme 2030 décrit et favorise ces approches interdépendantes, notamment la mise en œuvre d'interventions en faveur de la sécurité alimentaire dans les contextes de crise prolongée et de conflit.

32. **Certains donateurs voient le PAM comme un chef de file de l'action humanitaire et mettent leurs fonds au service de cette fonction; il est trop tôt pour dire si le dispositif fondé sur les PSP permettra la diversification des modalités de partenariat et des flux de financement nécessaire à la mise en place de démarches à plus long terme fondées sur la résilience.** Dans la politique en matière de résilience, il est mentionné que le renforcement de la résilience nécessite la participation de multiples acteurs, mais l'équipe d'évaluation a constaté que les organisations locales, les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales sont souvent limitées par les procédures du PAM et ses pratiques en matière de partenariat. Le PAM élargit ses partenariats avec les acteurs du secteur privé, mais les facteurs propices à cet élargissement devront être renforcés. **Dans les cas où le PAM est parvenu à mobiliser des financements spécifiquement axés sur la résilience, pour l'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales ou le G5 Sahel, par exemple, il a défini son rôle par rapport aux actions des autres partenaires présents dans la zone géographique en question. La programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence et la démarche axée sur l'ensemble de la société adoptées par le PAM vont dans ce sens.**

#### Nœud 7 – Ressources humaines

33. **Les bureaux de pays disposent d'un personnel expérimenté et dévoué; cependant, à quelques notables exceptions près, il est nécessaire d'élargir l'éventail des compétences.** Le PAM doit conserver ses excellents logisticiens afin de maintenir sa capacité d'intervention; toutefois, comme indiqué à la section sur le concept (nœud 1), le renforcement de la résilience nécessite un état d'esprit plus ouvert axé sur le développement de capacités que les populations "possèdent", afin d'en finir avec l'idée, répandue au PAM, selon laquelle la résilience est "fournie" aux populations et aux communautés. Il est également nécessaire de sensibiliser davantage à la question de l'exclusion sociale et politique et aux risques liés aux interventions dans ce domaine. Au Siège, les compétences techniques en matière d'évaluation, de planification et de conception des différents aspects de l'appui à la résilience existent, mais elles sont disséminées dans de nombreuses unités, et ni la structure organisationnelle du PAM ni la philosophie de l'organisation ne favorisent leur regroupement.

#### Nœud 8 – Informations

34. **Le PAM a accès à une profusion d'outils qui donnent des éclairages sur des aspects spécifiques de la résilience; parallèlement aux nouvelles évaluations, diverses combinaisons sont expérimentées actuellement en vue d'offrir une image plus globale de ces outils.** Le PAM est en mesure de déterminer les effets de diverses crises sur la sécurité alimentaire. Cependant, ses évaluations portent sur la vulnérabilité et non sur les capacités concourant à la résilience. Les deux exceptions sont l'initiative RIMA II (modèle de mesure et d'analyse de l'indice de résilience) et l'analyse contextuelle de la résilience, que le PAM a expérimentées mais n'a pas encore officiellement approuvées à l'échelle institutionnelle. L'utilisation de solutions innovantes telles que l'imagerie satellitaire et les prévisions saisonnières en relation avec les facteurs de déclenchement des indemnités d'assurance est actuellement à l'essai, mais ces initiatives n'en sont qu'à leurs débuts.
35. **Le cadre institutionnel de suivi du PAM couvre des domaines pertinents pour la mesure de la résilience, mais est limité par les différences entre les méthodes employées pour évaluer les indicateurs et par une tendance à considérer que les produits et les effets directs sont identiques.** Le personnel chargé des programmes et du suivi voit l'intérêt de recueillir des informations sur la résilience, mais les outils actuels du PAM ne lui permettent pas de le faire systématiquement ni efficacement. Les bureaux de pays du PAM peuvent évaluer et utiliser différents types d'informations relatives à la

résilience, mais se heurtent à des difficultés liées aux calendriers, au regroupement des données, aux capacités et au coût.

## Conclusions

36. La présente section répond aux questions initiales couvertes par l'évaluation en dégagant des conclusions et des enseignements au sujet de la pertinence, de l'état d'avancement et de l'orientation future potentielle de la démarche du PAM en matière de renforcement de la résilience.

### **Pertinence de la contribution du PAM au renforcement de la résilience**

37. L'équipe d'évaluation a constaté que le PAM avait fait des efforts concertés et manifestes pour contribuer au renforcement de la résilience, et qu'au cours des dix dernières années, il avait mené diverses activités en matière d'élaboration des politiques, de programmation et d'évaluation afin d'améliorer la capacité des personnes à faire face aux crises et de réduire la nécessité des interventions humanitaires répétées. À l'évidence, le PAM connaît bien le concept de résilience et les approches à suivre en la matière, car il est confronté aux conséquences que cela peut avoir sur son travail.
38. Cependant, cela ne se traduit pas encore pleinement par une volonté centralisée de l'encadrement de parvenir à une compréhension commune de la résilience et de la manière dont le PAM peut la renforcer avec constance en vue d'améliorer la sécurité alimentaire. Le degré d'application du concept a donc été jugé variable au sein de l'organisation, sur le plan aussi bien vertical qu'horizontal. Dans quelques unités, bureaux régionaux et bureaux de pays, le renforcement de la résilience est considéré comme un impératif, et des techniques de planification, de mise en œuvre et de suivi des interventions sont en cours d'élaboration. Cependant, dans un grand nombre d'autres unités et bureaux du PAM, le personnel a du mal à faire la différence entre les capacités concourant à la résilience et les interventions ponctuelles de prévention des catastrophes et d'amélioration des moyens d'existence.
39. La plus grave lacune en la matière est une méconnaissance de ce qui est inapproprié dans une situation donnée, mais le PAM pourrait y remédier rapidement en s'inspirant du principe consistant à "ne pas nuire". Il comblerait par là même d'autres lacunes dans les connaissances en mettant davantage l'accent sur les moyens permettant aux populations de choisir et d'utiliser, parmi les services, les informations et leurs propres ressources, ceux susceptibles de protéger leurs moyens d'existence de toutes sortes de facteurs perturbateurs et de crises. Cela pourrait en outre conduire à accorder une plus grande attention aux causes politiques et sociales profondes de la vulnérabilité persistante. Il s'agit là des questions dans lesquelles les partenaires de la société civile et les partenaires non gouvernementaux du PAM jouent un rôle plus actif, mais le PAM doit se positionner clairement s'il veut garantir la qualité des programmes.

### **Dispositifs institutionnels à l'appui des programmes en faveur de la résilience**

40. Le nouveau cadre stratégique du PAM favorise l'adoption d'approches visant à renforcer la résilience. Le processus de planification stratégique par pays accorde une plus grande place au contexte, aux priorités des gouvernements, aux démarches axées sur l'ensemble de la société et à la programmation intégrée, autant d'aspects qui augmentent la pertinence des programmes du PAM pour les populations exposées à des crises. Pourtant, et bien que le renforcement de la résilience ait été désigné comme un domaine d'action privilégié, la conception et la mise en œuvre des PSP ne sont toujours pas envisagées explicitement sous l'angle de la résilience. Cela s'explique en grande partie par l'absence de directives claires et explicites guidant le personnel au cours d'un processus allant d'une définition de la résilience à l'analyse des points d'entrée et de sortie qui pourraient être définis à l'issue d'un examen stratégique Faim zéro ou à la suite d'une intervention d'urgence.

41. Par ailleurs, certains aspects opérationnels limitent l'application d'une démarche fondée sur la résilience. Bien que le PAM donne désormais une plus grande place à la programmation intégrée, sa tendance à travailler de manière cloisonnée a persisté après l'introduction de la feuille de route intégrée et constitue un frein à l'élaboration des programmes et à l'apprentissage en interne. À quelques notables exceptions près, les diverses interventions du PAM – de la stabilisation de la nutrition dans les situations d'urgence à la modélisation d'interventions relatives au changement climatique et à la sécurité alimentaire en passant par les transferts non assortis de conditions et la création d'actifs – convergent rarement vers une solution susceptible d'aider un groupe de population en situation d'insécurité alimentaire à améliorer sa résilience. Les outils, tels que l'approche à trois niveaux, qui pourraient aider à stratifier les interventions et à les relier à des contextes précis, sont associés à des activités spécifiques et sont sous-utilisés. En particulier, la concrétisation de l'ambition consistant à venir à bout des conditions structurelles qui limitent la participation sociale, politique et économique des femmes et des filles, telle qu'elle est formulée dans la politique en matière de problématique femmes-hommes, nécessite un engagement déterminé de l'ensemble des unités et des équipes du PAM.

### **Des partenariats au service de l'amélioration des effets directs en matière de résilience**

42. Le PAM a développé ses partenariats afin d'apporter un appui plus large au renforcement de la résilience. Les partenariats avec les gouvernements ont pris une place centrale dans ce travail à travers le processus de planification stratégique par pays, et ils devraient contribuer à renforcer les systèmes de gouvernance susceptibles d'accroître considérablement le soutien fourni aux populations les plus vulnérables avant, pendant et après les crises.
43. La collaboration en matière de résilience au niveau des organismes ayant leur siège à Rome ne s'est pas accompagnée des engagements à plus long terme requis, bien que certains donateurs encouragent actuellement une coopération plus étroite afin de réduire le nombre d'interventions humanitaires à financer pour faire face à des crises récurrentes. D'autres donateurs considèrent que le mandat du PAM porte principalement sur l'intervention humanitaire, et n'attendent donc pas de résultats sur le plan de l'amélioration de la résilience.
44. Si ces relations de travail et d'autres (avec les gouvernements nationaux, les organisations de la société civile et le secteur privé) parviennent à évoluer et à dépasser les difficultés administratives qui les entravent, le PAM devrait être à même d'exposer clairement les atouts et les limites de son rôle et de renforcer la résilience de manière plus efficace et plus efficace pour contribuer à l'élimination de la faim.

### **Systèmes de suivi des progrès accomplis vers l'obtention d'effets directs en matière de résilience**

45. Les rapports institutionnels du PAM sur la résilience sont encore peu nombreux, parce que les programmes essentiels n'ont pas encore été intégrés d'une façon susceptible de créer un "effet direct" cohérent en matière de résilience et que les indicateurs de suivi utilisés sont conçus pour suivre les produits d'interventions distinctes.
46. Les capacités du PAM dans le domaine de l'évaluation peuvent servir à appuyer le ciblage et la détection des crises dans l'ensemble de l'organisation. Le PAM expérimente actuellement le recours à des évaluations dont l'objet est notamment de mesurer l'amélioration des capacités concourant à la résilience en plus des caractéristiques de la vulnérabilité, et réfléchit de plus en plus à la manière de clarifier les liens entre les crises et les interventions dans un système social, politique, écologique ou économique donné.

47. Le PAM ne dispose pas encore des outils nécessaires pour définir clairement comment renforcer la résilience dans un contexte donné, quelle sera sa contribution à ce renforcement, quels rôles d'autres acteurs peuvent jouer, quels sont les résultats attendus et quelles hypothèses il faudrait vérifier durant les activités entreprises en vue de parvenir à ces résultats. Les bureaux situés dans des pays où les conditions propices au développement sont stables ont eu plus de facilité à poursuivre les programmes en faveur de la résilience lancés avant leur PSP, mais il est beaucoup plus difficile de dire comment mettre en place des activités d'amélioration de la résilience dans les crises prolongées et les situations de conflit, comme cela est stipulé dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021.
48. En conclusion, l'équipe d'évaluation estime que le PAM dispose des bases et de l'engagement stratégique de haut niveau nécessaires pour appuyer le renforcement de la résilience et éviter ainsi des crises récurrentes. S'il veut apporter une contribution importante en la matière, il devra prendre en compte les réalités du terrain et répondre aux demandes d'amélioration de ses directives, de la mesure de ses résultats et de ses systèmes.

## **Recommandations**

49. L'équipe d'évaluation a formulé un certain nombre de recommandations sur différents aspects des méthodes de travail du PAM. Ces recommandations visent à permettre à l'organisation d'accroître sa capacité de contribuer aux efforts destinés à renforcer la résilience des individus, des ménages et des communautés.



Recommandations	Responsables	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1: Constituer une équipe d'encadrement interdivisions chargée d'élaborer une stratégie de renforcement de la résilience pour venir à bout de la faim, qui sera présidée par le Sous-Directeur exécutif du Département des services concernant les opérations.</b></p> <p>Ses responsabilités devront être les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Énoncer des principes clairs à appliquer dans les activités menées par le PAM pour renforcer la résilience des femmes, des hommes, des filles et des garçons face aux crises qui retardent les progrès en matière de sécurité alimentaire.</li> <li>ii. Définir la contribution d'un certain nombre d'unités et de divisions du PAM au renforcement de la résilience face aux différents types de crises, notamment les crises climatiques, économiques et politiques, dans divers contextes.</li> <li>iii. Élaborer une stratégie visant à intégrer des approches explicites en matière de renforcement de la résilience dans les PSP futurs.</li> <li>iv. Mettre au point des techniques de renforcement de la résilience dans les situations de crise prolongée et de conflit.</li> <li>v. Mettre au point des techniques de renforcement de la résilience dans les environnements touchés par des dérèglements climatiques récurrents et de plus en plus graves.</li> <li>vi. Examiner les activités au regard des capacités concourant à la résilience qu'elles visent à appuyer, et les relier aux partenariats recensés.</li> <li>vii. Mener une étude interne consacrée aux connaissances existantes et aux enseignements relatifs aux approches suivies par le PAM pour mettre en œuvre des programmes contribuant au renforcement de la résilience – notamment en matière de protection sociale réactive face aux chocs –, et en faire la synthèse.</li> </ul>	<p>Sous-Directeur exécutif, Département des services concernant les opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Les directeurs des divisions du Département des services concernant les opérations doivent chacun nommer un membre de l'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe d'encadrement chargée du renforcement de la résilience constituée d'ici à juin 2019.</li> <li>• Première réunion de l'équipe d'ici au 30 juin 2019.</li> <li>• Réunions tenues ensuite tous les deux mois jusqu'à l'obtention des résultats attendus ou au plus tard jusqu'en décembre 2020.</li> </ul>

Recommandations	Responsables	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 2: Intégrer des questions relatives à l'égalité des genres, à l'autonomisation et à la résilience dans les directives concernant les examens stratégiques Faim zéro et la feuille de route intégrée destinées aux bureaux de pays.</b></p> <p>Pour inciter les bureaux de pays à adopter une approche fondée sur la résilience, il faudrait notamment poser les questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De qui le PAM devrait-il contribuer à renforcer la résilience (par sexe et groupe d'âge)?</li> <li>▪ Face à quels types de crises faut-il renforcer la résilience (crises économiques, politiques, climatiques)?</li> <li>▪ Comment la résilience sera-t-elle renforcée – par quelle combinaison de ressources et de systèmes sociaux, écologiques, technologiques, alimentaires ou liés à la gouvernance ou aux marchés?</li> <li>▪ Quelles capacités le PAM peut-il appuyer le plus efficacement?</li> <li>▪ Comment la contribution du PAM se rattache-t-elle à celle d'autres acteurs, notamment les entités gouvernementales?</li> <li>▪ Quels sont les résultats attendus sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition?</li> </ul>	<p>Équipe chargée de la feuille de route intégrée et Division de la coordination et de l'appui stratégiques.</p>	<p>Dans les six prochains mois – d'ici à juin 2019.</p>
<p><b>Recommandation 3: Consolider l'assise financière et la base de partenariats nécessaires pour mener des initiatives en faveur du renforcement de la résilience.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Trouver un financement de départ pour la collecte de données de référence et la planification d'initiatives intégrées en faveur de la résilience. Ce financement pourrait provenir de fonds non affectés, tels que le projet de fonds de transition pour le Programme 2030.</li> <li>ii. Élaborer une stratégie de mobilisation de fonds pour le financement à long terme des initiatives en faveur du renforcement de la résilience, notamment au moyen de guichets de financement thématiques (résilience climatique, par exemple) et dans le cadre d'une collaboration avec le secteur privé (instruments d'assurance, par exemple).</li> <li>iii. Réviser le modèle de plan d'action en matière de partenariat afin d'y intégrer la prise en compte de la résilience et d'y définir clairement les rôles des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux.</li> </ol>	<p>Division des partenariats avec les gouvernements et Comité pour l'affectation stratégique des ressources.</p>	<p>D'ici à la fin de l'année 2019.</p>

Recommandations	Responsables	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 4: Sur la base de la stratégie élaborée (recommandation 1), commander une étude sur les effectifs afin d'évaluer les ajustements horizontaux et verticaux nécessaires pour permettre aux employés du PAM de remplir les engagements pris en faveur de la résilience.</b></p> <p>Cette étude viserait les objectifs suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ encourager la création d'équipes intégrées afin de mettre un terme au cloisonnement du travail dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du Siège, et nommer des chefs d'équipe qui dirigeront les activités au nom des différentes unités représentées au sein de chaque équipe et rendront compte aux hauts responsables;</li> <li>▪ sur la base d'un modèle de financement pérenne, augmenter la disponibilité du personnel du Siège et des bureaux régionaux de façon à fournir un appui technique continu aux bureaux de pays, notamment au moyen de détachements;</li> <li>▪ maintenir des compétences spécialisées au Siège afin d'élaborer et d'organiser des méthodes et des directives techniques susceptibles d'être incorporées dans des programmes intégrés;</li> <li>▪ faire coïncider les profils d'emploi, les compétences et les modalités des contrats avec les besoins, en gardant à l'esprit la nature à long terme des activités en faveur de la résilience;</li> <li>▪ créer un fichier de profils d'emploi "non traditionnels" utiles pour l'élaboration de programmes en faveur de la résilience; et</li> <li>▪ envisager d'ajouter à l'évaluation de la performance du personnel un indicateur relatif à la capacité de travailler au sein d'une équipe intégrée.</li> </ul>	<p>Division des politiques et des programmes, avec l'appui de la Division des ressources humaines.</p>	<p>D'ici à février 2020.</p>
<p><b>Recommandation 5: Regrouper des données de mesure de la performance issues d'initiatives relatives à la résilience aux fins de l'établissement de rapports institutionnels et de la communication d'informations aux partenaires nationaux.</b></p> <p>Élaborer un cadre de suivi des résultats compatible avec le Cadre de résultats institutionnels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrer dans ce cadre des informations sur les contributions et les effets directs liés à la résilience, notamment les hypothèses sous-jacentes, que le PAM et ses partenaires s'attendent à observer dans les populations exposées à des crises.</li> <li>▪ Élaborer une note globale ou indicelle qui s'intégrera dans le Cadre de résultats institutionnels, et qui s'accompagnera de brèves descriptions contextuelles des facteurs externes et internes influant sur les résultats.</li> </ul>	<p>Division de la gestion et du suivi de la performance et Division des politiques et des programmes.</p>	<p>D'ici à la fin de 2019.</p>

Recommandations	Responsables	Délai de mise en œuvre
<p>Les bureaux de pays devraient envisager de mesurer les différences entre les effets directs en matière de résilience à l'aide d'une analyse économétrique spécifique, telle que le modèle de mesure et d'analyse de l'indice de résilience RIMA II, en veillant à ce que les processus d'analyse puissent être conduits chaque année. Les procédures habituelles de suivi pourraient constituer une solution moins contraignante et moins onéreuse permettant de faciliter l'apprentissage et l'information, et pourraient être utilisées plus fréquemment qu'une évaluation à grande échelle des capacités concourant à la résilience. Cette recommandation n'est applicable qu'à la condition que le PAM fasse converger les interventions afin de créer des effets directs en matière de résilience. Si les interventions restent disparates et dissociées, le PAM devrait envisager d'utiliser des indicateurs fondés sur des perspectives (introduits dans le Cadre de résultats institutionnels) afin d'aller au-delà du suivi au niveau des produits et de mieux comprendre comment les interventions aident les personnes à parvenir à la sécurité alimentaire ou les en empêchent.</p>		
<p><b>Recommandation 6: Renforcer les capacités dont les unités du Siège et les bureaux régionaux disposent pour recueillir, rassembler et analyser des informations sur diverses crises covariables transfrontières et localisées avant que celles-ci ne surviennent.</b></p> <p>Cela nécessiterait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de recourir davantage aux modèles climatiques et de les relier aux informations existantes tirées des données sur les marchés, les conditions agroécologiques et les populations (et éventuellement d'autres catégories de données, telles que celles relatives à la baisse des envois de fonds);</li> <li>▪ d'examiner les systèmes d'information du PAM en vue de renforcer les liens entre les différentes bases de données et d'enrichir ainsi la base de données factuelles utilisée pour élaborer des programmes en faveur de la résilience;</li> <li>▪ d'aider les organes régionaux à relier et à comprendre les incidences pour la sécurité alimentaire et les utilisations possibles de leurs données; et</li> <li>▪ de continuer d'expérimenter les fonctions de "déclenchement" introduites par les assurances indicelles (l'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales et la Mutuelle panafricaine de gestion des risques) ainsi que le financement fondé sur les prévisions afin d'anticiper plus facilement les mesures immédiates à prendre dans les environnements exposés aux crises.</li> </ul>	<p>Division des politiques et des programmes (Service de l'analyse et des tendances, Unité chargée de la création d'actifs et des moyens d'existence, Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe, Service des moyens d'existence, de la résilience et des systèmes alimentaires et bureaux régionaux.</p>	<p>D'ici à la fin de 2019.</p>

Recommandations	Responsables	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 7: Appuyer la production de données factuelles sur la pertinence des interventions en faveur de la sécurité alimentaire et de la résilience lors de conflits et de crises prolongées.</b></p> <p>Cet appui suppose notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de collaborer avec des instituts de recherche, les gouvernements et des partenaires des Nations Unies, en particulier ceux dont le mandat couvre le traitement des questions relatives à la problématique femmes-hommes, afin de commander des recherches et des évaluations opérationnelles permettant de dégager des enseignements et des données factuelles sur le bien-fondé des programmes en faveur de la résilience pour différents individus (femmes, hommes, filles et garçons) et communautés;</li> <li>• d'organiser une large consultation avec les bénéficiaires d'interventions actuelles et passées du PAM en faveur de la sécurité alimentaire et de la résilience afin de déterminer comment l'assistance alimentaire, les transferts de type monétaire, la création d'actifs et d'autres interventions favorisent ou entravent la mise en place de leurs stratégies d'adaptation; et</li> <li>• de mener une évaluation ou un examen des interventions du PAM dans ce domaine, en prêtant attention aux stratégies d'entrée et de retrait et aux expériences des bénéficiaires.</li> </ul>	<p>Division des politiques et des programmes (Service de l'analyse et des tendances).</p>	<p>Début immédiat et compte rendu d'ici à février 2020.</p>

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

ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays