



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 27 février–2 mars 2023

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 13 janvier 2023	WFP/EB.1/2023/5-D/5
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Nigéria (2019–2022)

Résumé

Une évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Nigéria (2019-2022) a été menée entre mai 2021 et avril 2022. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique que le PAM a adopté, sa contribution à la réalisation des effets directs, l'efficacité de sa mise en œuvre ainsi que les facteurs expliquant les résultats obtenus. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, l'évaluation a permis de répondre à un double objectif – rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage – et d'éclairer l'élaboration du nouveau plan stratégique pour le Nigéria.

La République fédérale du Nigéria est l'un des pays d'Afrique dont l'économie croît le plus rapidement. Les efforts déployés par les pouvoirs publics pour faire reculer la pauvreté ont été freinés par la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Les problèmes de sécurité multidimensionnels qui touchent, en particulier, le nord-est du pays font peser une pression accrue sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Le plan stratégique de pays suit une approche multidimensionnelle, qui consiste à fournir une assistance visant à sauver des vies tout en renforçant les capacités du Gouvernement et d'autres partenaires.

Le plan concorde avec les plans plus larges établis par le système des Nations Unies et d'autres acteurs humanitaires au Nigéria. Le PAM a su s'adapter à l'évolution de la situation, y compris à la pandémie de maladie à coronavirus 2019.

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; 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
courriel: andrea.cook@wfp.org

Mme M. Honjo
Chargée de l'évaluation
courriel: mari.honjo@wfp.org

Le PAM a atteint bon nombre des cibles fixées dans le plan stratégique de pays relatives aux produits et aux effets directs et doublé le nombre de bénéficiaires initialement prévu, mais les résultats ont varié d'une activité à l'autre. Le respect des principes humanitaires et les initiatives visant à améliorer la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées et l'égalité femmes-hommes n'ont pas été à la hauteur des grandes ambitions affichées, notamment s'agissant de l'ouverture de l'espace et de l'accès humanitaires.

Sur le plan de la pérennisation des résultats, la transition vers une approche davantage axée sur le développement a été prise de vitesse par la réalité du terrain. Plusieurs activités de renforcement des capacités et d'appui aux moyens d'existence devraient toutefois produire des effets durables.

Les livraisons du PAM ont eu lieu dans les délais impartis et, lors des étapes importantes de la mise en œuvre du plan stratégique de pays, l'attention voulue a été portée aux mesures susceptibles de présenter un meilleur rapport coût-efficacité. De façon générale, le ciblage des interventions a été approprié, mais un écart important a été constaté entre le nombre recensé de personnes ayant besoin d'aide et le nombre de personnes ayant effectivement reçu une assistance alimentaire.

Les prévisions indiquées dans le plan quant à l'évolution globale de la situation – qui tablaient sur la stabilité et des améliorations progressives – étaient trop optimistes. Le PAM a noué des partenariats solides avec le Gouvernement nigérian, au niveau fédéral et au niveau des États, ainsi qu'avec des acteurs du secteur privé. Néanmoins, le plan stratégique de pays aurait pu prévoir une plus grande marge de manœuvre pour faire face à la crise prolongée dans le nord-est du pays et à la détérioration de la situation dans le Nord-Ouest. La réduction des effectifs et la forte rotation du personnel ont entraîné un recul de la présence du PAM sur le terrain et nuï à la bonne gestion des connaissances au niveau stratégique.

Il ressort de l'évaluation que le plan était bien positionné d'un point de vue stratégique, concordait avec les priorités nationales et reposait sur des partenariats solides établis avec diverses parties prenantes. Le PAM a montré qu'il était à même d'intensifier ses opérations pour répondre à l'augmentation des besoins dans un contexte difficile, mais dans le cadre du plan stratégique de pays, il était prématuré de chercher à adopter une démarche davantage axée sur le développement. Il conviendra de réfléchir à la mesure dans laquelle le plan devrait prévoir une marge de manœuvre suffisante pour faire face à une nouvelle détérioration de la situation sur le terrain. De même, il faudra s'intéresser au renforcement des connaissances institutionnelles relatives aux décisions stratégiques au niveau national.

L'équipe d'évaluation a formulé cinq recommandations: deux sont d'ordre stratégique et trois, d'ordre opérationnel. Les recommandations d'ordre stratégique préconisent de mettre l'accent sur les enjeux humanitaires dans les situations d'urgence, notamment dans le nord-est et le nord-ouest du pays, et sur l'élaboration d'un plan clair visant à promouvoir le strict respect des principes humanitaires.

Les recommandations d'ordre opérationnel préconisent d'adopter une approche plus large et plus volontariste des questions de protection et de responsabilité à l'égard des populations touchées, d'élaborer des mesures concrètes en faveur de l'égalité femmes-hommes et d'améliorer les mécanismes de ciblage et de suivi de façon à élargir la couverture de l'assistance et à renforcer l'inclusion.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Nigéria (2019–2022)" (WFP/EB.1/2023/5-D/5) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2023/5-D/5/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

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

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Nigéria pour la période 2019-2022 a été menée entre mai 2021 et avril 2022. Elle avait pour objectifs de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, et a été programmée de façon à éclairer l'élaboration du nouveau PSP. Les principaux destinataires sont le Bureau du PAM au Nigéria, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, les divisions du Siège et d'autres parties prenantes, y compris les autres organismes des Nations Unies et les partenaires opérationnels.
2. L'évaluation, qui a porté sur les activités menées par le PAM au titre du PSP de 2019 à 2021, a permis: d'évaluer le positionnement stratégique du PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation attendu dans le cadre du PSP a été concrétisé; d'évaluer l'efficacité de la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques; de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre du PSP; et de déterminer les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM.
3. L'évaluation a été conduite par une équipe externe indépendante selon une méthode mixte, s'appuyant sur des données de suivi, l'examen des documents disponibles, des entretiens semi-structurés menés avec plus d'une centaine de parties prenantes, aux niveaux national et local, ainsi que des discussions de groupe organisées avec plus de 500 personnes issues des communautés prises en compte dans le PSP. Plusieurs axes stratégiques ont été examinés, à savoir les partenariats, l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix (approche du triple lien) et les domaines d'intervention au Nigéria. Il a été dûment tenu compte des questions ayant trait à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes, aux principes humanitaires et à l'accès aux populations, à la responsabilité à l'égard des populations touchées, à la protection et à la déontologie.
4. Lors des activités de collecte de données, qui ont eu lieu sous forme hybride en raison des restrictions de déplacement liées à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'équipe a constaté des déficits de mémoire institutionnelle et a eu un accès limité à certaines données.

Contexte

5. Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, la République fédérale du Nigéria est l'un des États d'Afrique dont l'économie croît le plus rapidement (tableau 1). Aux niveaux national et infranational, le Gouvernement a mis en place des cadres institutionnels visant à faire avancer la réalisation des objectifs de développement durable. La première priorité du pays est de faire sortir 100 millions de Nigériens de la pauvreté, mais la pandémie de COVID-19 a entravé les progrès accomplis dans ce sens.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES		
Indicateur	Valeur	Année
Population totale (en millions) (1)	200	2020
Population de moins de 14 ans (en pourcentage) (1)	43	2020
Espérance de vie (en années) (1)	54,7	2020
Produit intérieur brut par habitant (en dollars) (1)	5 186,7	2020
Taux d'alphabétisation chez les adultes (en pourcentage) (1)	62	2018
Coefficient de Gini (1)	35,1	2018
Indice d'inégalité de genre (2)	139 ^e sur 153	2021
Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (3)	31,5	2021
Indice de la faim dans le monde (4)	103 ^e sur 116	2021

(1) Données de la Banque mondiale: Nigéria. (2) Forum économique mondial. *Global Gender Gap Report 2022*. (3) *Rapport sur la nutrition mondiale de 2021*. (4) Welt Hunger Hilfe et Concern Worldwide, 2021. *2021 Global Hunger Index. Hunger and food systems in conflict settings*.

6. Les ressources et les capacités varient d'un État à l'autre et environ 40 pour cent de la population vit dans la pauvreté, des disparités étant constatées en fonction des revenus, du sexe et de la situation géographique. Bien que la faim ait considérablement reculé ces dernières décennies, près de 24,6 millions de Nigériens en souffrent encore.
7. Le Nigéria se heurte à des problèmes d'insécurité multidimensionnelle. L'insurrection dans le nord-est du pays fait peser une pression accrue sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, touchant en particulier les femmes et les enfants en situation de vulnérabilité. Les États de Borno, de l'Adamaoua et de Yobe comptent 8,7 millions de personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire¹ et plus de 2 millions de déplacés². La poursuite du conflit est source de violations des droits humains et crée des risques en matière de protection.
8. Le nombre de femmes chefs de famille qui adoptent des stratégies d'adaptation néfastes ou qui sont victimes de violences sexistes a considérablement augmenté pendant la pandémie de COVID-19. Actuellement, 43 pour cent des Nigériennes sont mariées avant leur dix-huitième anniversaire.

Plan stratégique de pays du PAM

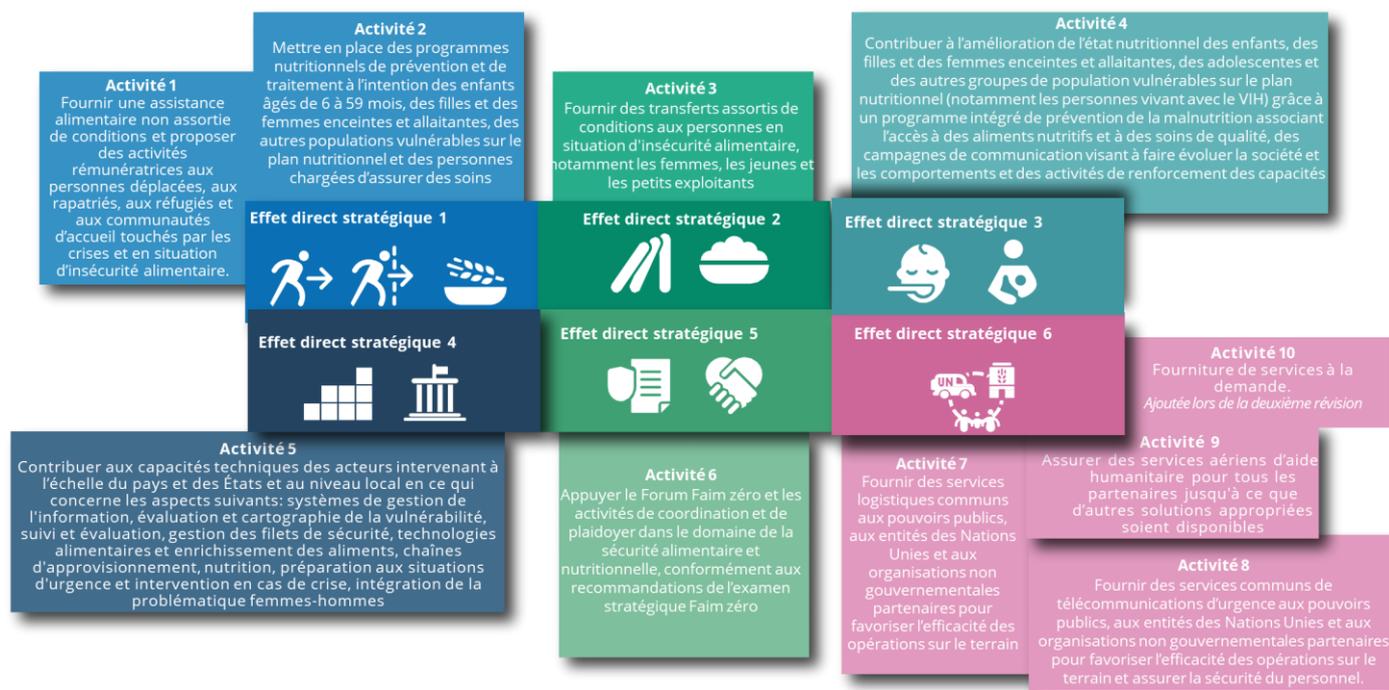
9. Le PSP prévoit la fourniture d'un appui à moyen et à long terme selon une approche multidimensionnelle comprenant une assistance vitale ainsi qu'un appui visant à renforcer les capacités du Gouvernement et des autres partenaires en matière d'alerte rapide, de préparation et de gestion des interventions. Ces efforts sont axés autour de six effets directs stratégiques et de dix activités (figure 1). Compte tenu de l'intensification du conflit armé dans le nord-est du pays en 2019 et des répercussions de la pandémie de COVID-19, le PAM a dû adapter cette approche moyennant deux révisions du PSP (figure 2)³.

¹ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, 2021. *OCHA Nigeria*.

² Organisation internationale pour les migrations, 2021. *IOM Nigeria. Displacement Tracking Matrix (DTM) Displacement Report 37 August 2021*.

³ La troisième révision du PSP, qui était en cours au moment de l'évaluation, a été approuvée en octobre 2022.

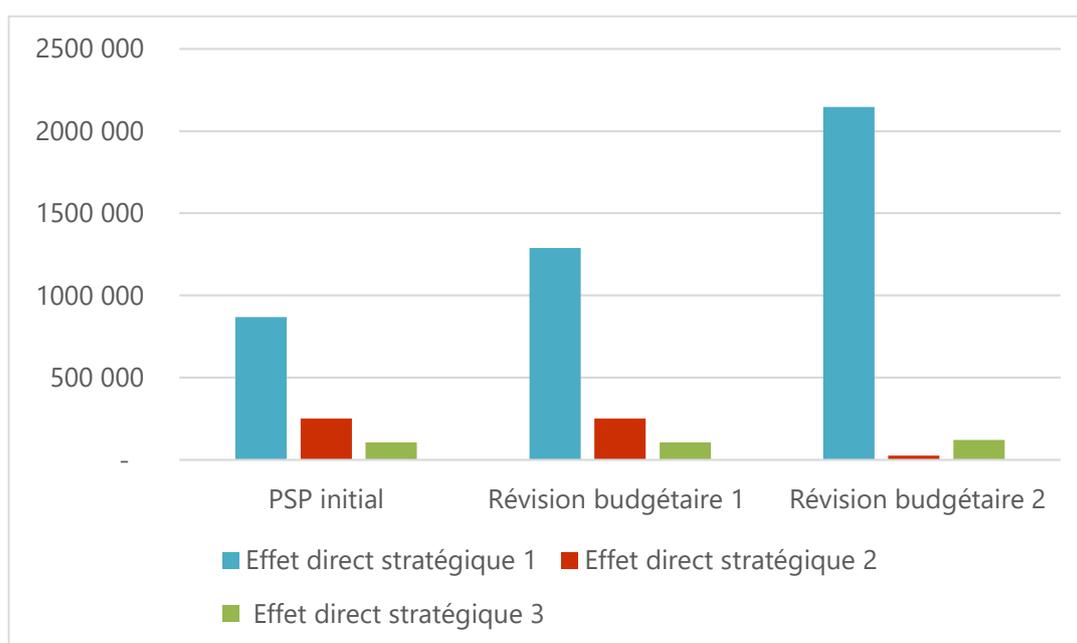
Figure 1: Effets directs stratégiques du plan stratégique pour le Nigéria (2019-2022) et activités connexes



Source: Équipe d'évaluation

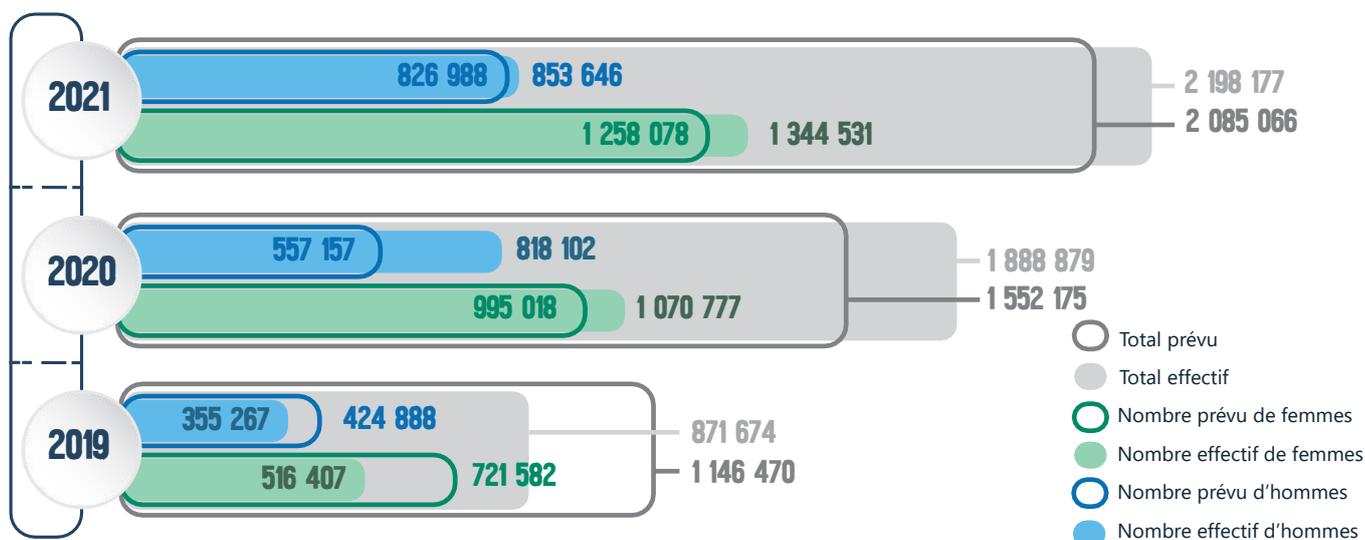
10. Le nombre annuel prévu de bénéficiaires est passé de 1,1 million en 2019 à 2,2 millions en 2021 (figure 2), et le nombre de personnes ayant effectivement reçu une assistance est passé de 872 000 en 2019 à 2,2 millions en 2021.

Figure 2: Évolution du nombre de bénéficiaires ciblés, par effet direct stratégique



Source: Équipe d'évaluation.

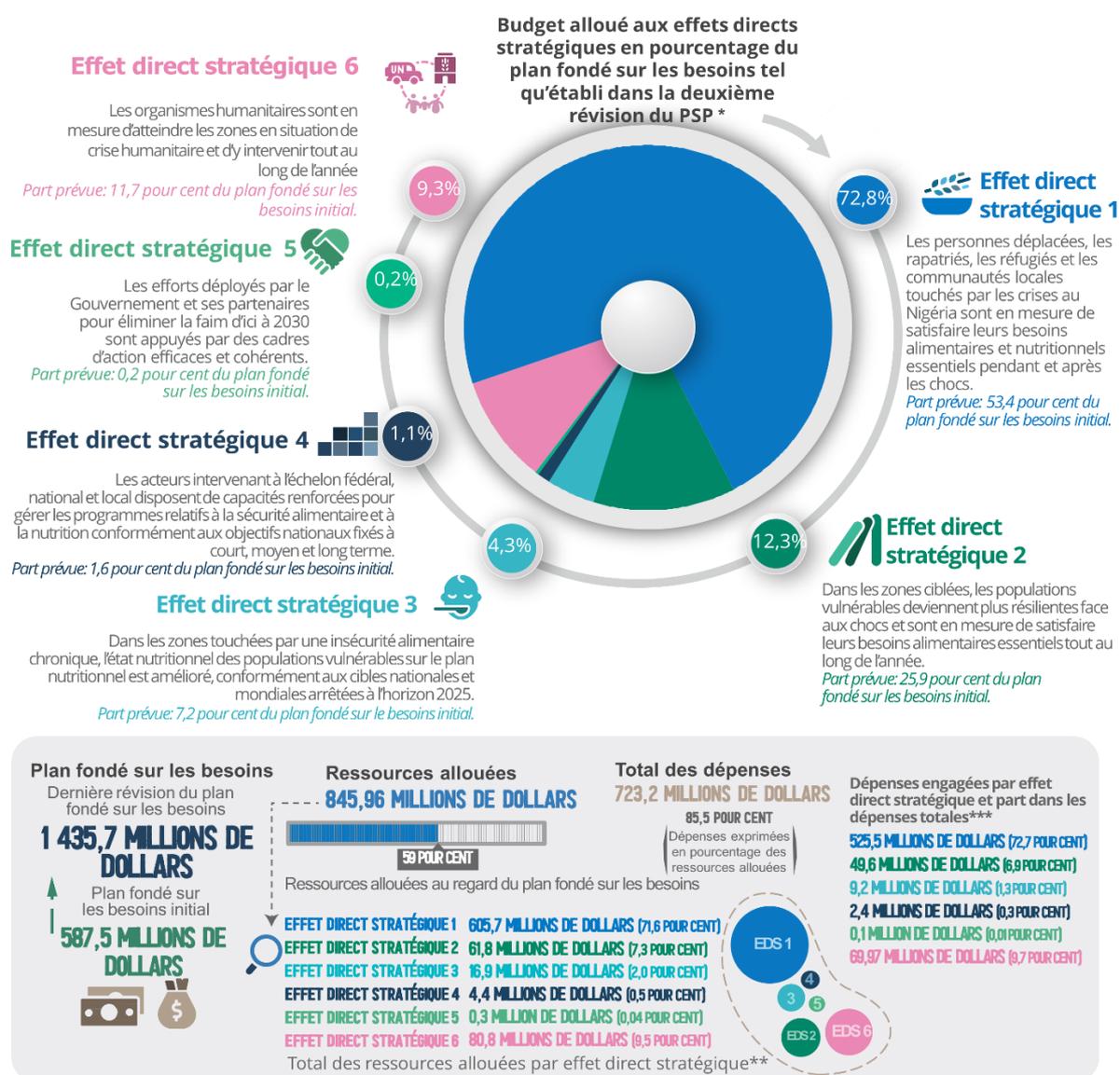
Figure 3: Nombre effectif de bénéficiaires par rapport au nombre prévu, par année et par sexe (2019-2021)



Source: Figure élaborée par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation du PSP pour le Nigéria (2019-2022).

- Les deux révisions du PSP ont permis de porter le budget de 587 millions de dollars É.-U. (2019) à 1,43 milliard de dollars (2021). La figure 4 montre la part des ressources consacrée à chacun des effets directs stratégiques en novembre 2021.

Figure 4: Vue d'ensemble des ressources du plan stratégique pour le Nigéria (2019-2022)



* La proportion du budget allouée à chaque effet direct stratégique a été établie à partir du montant total du plan fondé sur les besoins (1 435,7 millions de dollars), y compris les coûts d'appui directs (33,3 millions de dollars) et indirects (47,1 millions de dollars). Ces données se rapportent à la deuxième révision du budget, approuvée en mai 2021.

** La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 845,96 millions de dollars, car certaines ressources ont été allouées à des fins non rattachées à un effet direct stratégique en particulier (1,2 million de dollars) ainsi qu'à des coûts d'appui directs (33,2 millions de dollars) et indirects (41,7 millions de dollars). La part des ressources allouées à chaque effet direct stratégique a été établie à partir du montant total (845,96 millions de dollars).

*** La proportion des ressources allouées à chaque effet direct stratégique a été établie à partir du montant total des ressources allouées (723,2 millions de dollars), y compris les coûts d'appui directs (24,8 millions de dollars), et indirects (41,7 millions de dollars).

Source: Figure élaborée par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation du PSP pour le Nigéria (2019-2022).

Constatations issues de l'évaluation

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

Pertinence au regard des politiques, stratégies et plans nationaux

12. Le PSP concorde avec les priorités nationales relatives à la réalisation des objectifs de développement durable. Les autorités fédérales ont salué le rôle joué par le PAM, dont elles ont loué l'efficacité, la volonté de collaborer pour éliminer la faim et, surtout, l'action menée dans le nord-est du pays. La plateforme Zero Hunger Roundtable (table ronde Faim zéro) mise en place par le PAM et le Ministère des affaires humanitaires, de la gestion des catastrophes et du développement social en 2020, rassemble les dirigeants de plusieurs entités, y compris du Gouvernement, du secteur privé et d'autres entités des Nations Unies, l'objectif étant de trouver des solutions à long terme pour faire reculer la faim au Nigéria.
13. Le PSP est pleinement conforme aux principales stratégies et priorités du Gouvernement, y compris la stratégie de lutte contre la faim, la politique nationale sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, le plan pour le redressement et la croissance économiques et le Plan Buhari. Les liens avec les autres stratégies et priorités, y compris celles relatives à l'eau potable, et avec le plan national d'action sur les femmes, la paix et la sécurité sont plus ténus.

Réponse aux besoins des personnes et communautés les plus vulnérables

14. Grâce à sa contribution active au Cadre harmonisé, le PAM a obtenu des données factuelles sur les vulnérabilités et les besoins des populations du Nord-Est et du Nord-Ouest. Il a mené un exercice de ciblage communautaire qui lui a permis de recenser les personnes les plus vulnérables, notamment celles vivant dans des camps; et d'autres données, comme celles recueillies lors des consultations communautaires, l'ont aidé à prendre les décisions opérationnelles relatives au ciblage.
15. Bien que, dans l'ensemble, le PSP ait tenu compte des groupes vulnérables tels que les personnes handicapées et les femmes, il est possible de recenser les besoins liés à la sécurité alimentaire de tous ces groupes de façon plus complète encore en s'appuyant sur l'analyse de la protection, de la problématique femmes-hommes et des effets du conflit. Dans les zones où la présence humanitaire est limitée, il est compliqué d'obtenir des données fiables.

Adaptation

16. Le PAM a bien su s'adapter à l'évolution de la situation tout au long de la mise en œuvre du PSP. Dans le cadre de la riposte à la COVID-19, il a aidé le Gouvernement à ajuster le programme national d'alimentation scolaire utilisant la production locale pour mettre en place un modèle de rations à emporter. Il lui a aussi fourni un appui stratégique pour faire face aux répercussions économiques de la pandémie en mettant en œuvre un programme d'assistance sous forme de transferts de type monétaire et d'assistance alimentaire en nature dans les trois zones urbaines les plus touchées par la COVID-19.
17. En réponse à la crise qui a frappé la région du nord-ouest de façon inattendue, le PAM a fait tout son possible pour lever des fonds et mobiliser les gouvernements donateurs.

Partenariats avec d'autres entités du système des Nations Unies

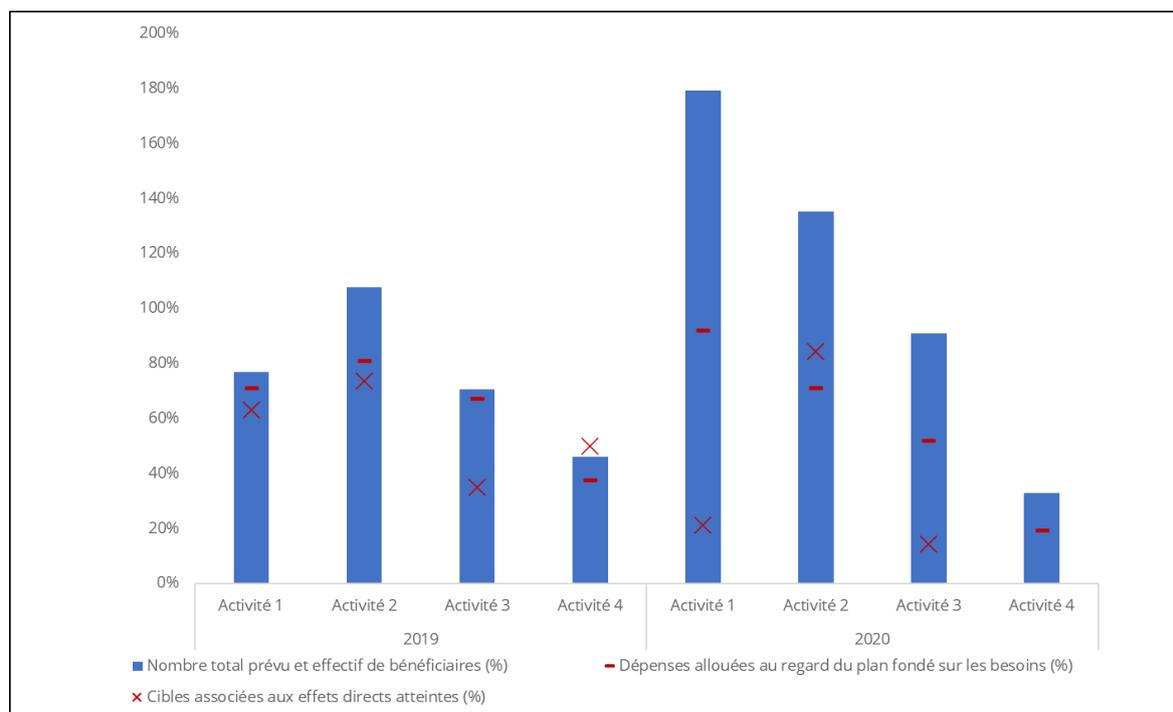
18. Le PSP est harmonisé avec le Cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable ainsi qu'avec le plan d'intervention humanitaire pour le Nigéria. Les informateurs clés ont salué la participation active du PAM aux processus interinstitutions et aux mécanismes de coordination de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, du secteur de la sécurité alimentaire, du secteur de la nutrition, du groupe de travail sur l'assistance monétaire, des services humanitaires communs et du Cadre harmonisé. Le PAM a tissé des partenariats appropriés, tirant parti de ses points forts au Nigéria. S'il collabore étroitement avec plusieurs partenaires tels que l'Organisation internationale pour les migrations, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ou encore l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, certaines relations sont moins soutenues que d'autres.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour le Nigéria?

Obtention des produits et contribution aux effets directs

19. Dans l'ensemble, le PAM a atteint, voire dépassé, beaucoup de cibles associées aux produits et fourni une assistance de type monétaire ou alimentaire en nature à plus de bénéficiaires que prévu en 2019 et en 2020 (figure 5), ce qui est remarquable compte tenu du contexte marqué par la détérioration des conditions de sécurité et les répercussions de la COVID-19. Toutefois, les déficits de financement ont entraîné des résultats inégaux d'une activité à l'autre, qui n'ont pas toujours été à la hauteur des besoins. En octobre 2021, les rations ont dû être réduites à 70 pour cent de leur valeur habituelle de façon à venir en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires dans les limites des ressources disponibles.

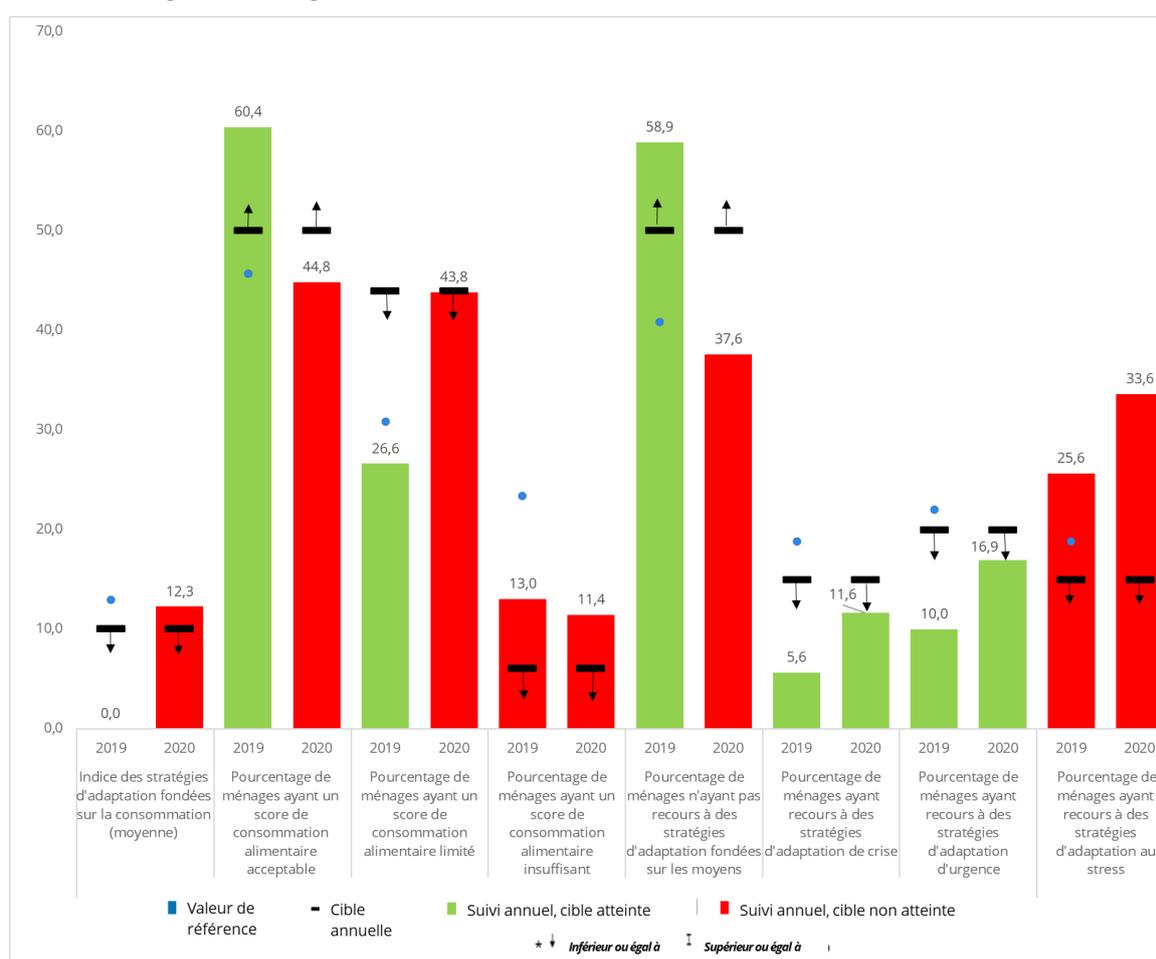
Figure 5: Pourcentage des bénéficiaires prévus qui ont reçu une aide, par rapport au pourcentage du plan fondé sur les besoins qui a été exécuté (dépenses) et des cibles associées aux effets directs qui ont été atteintes (2019 et 2020)



Source: Rapports annuels pour le Nigéria (2019 et 2020).

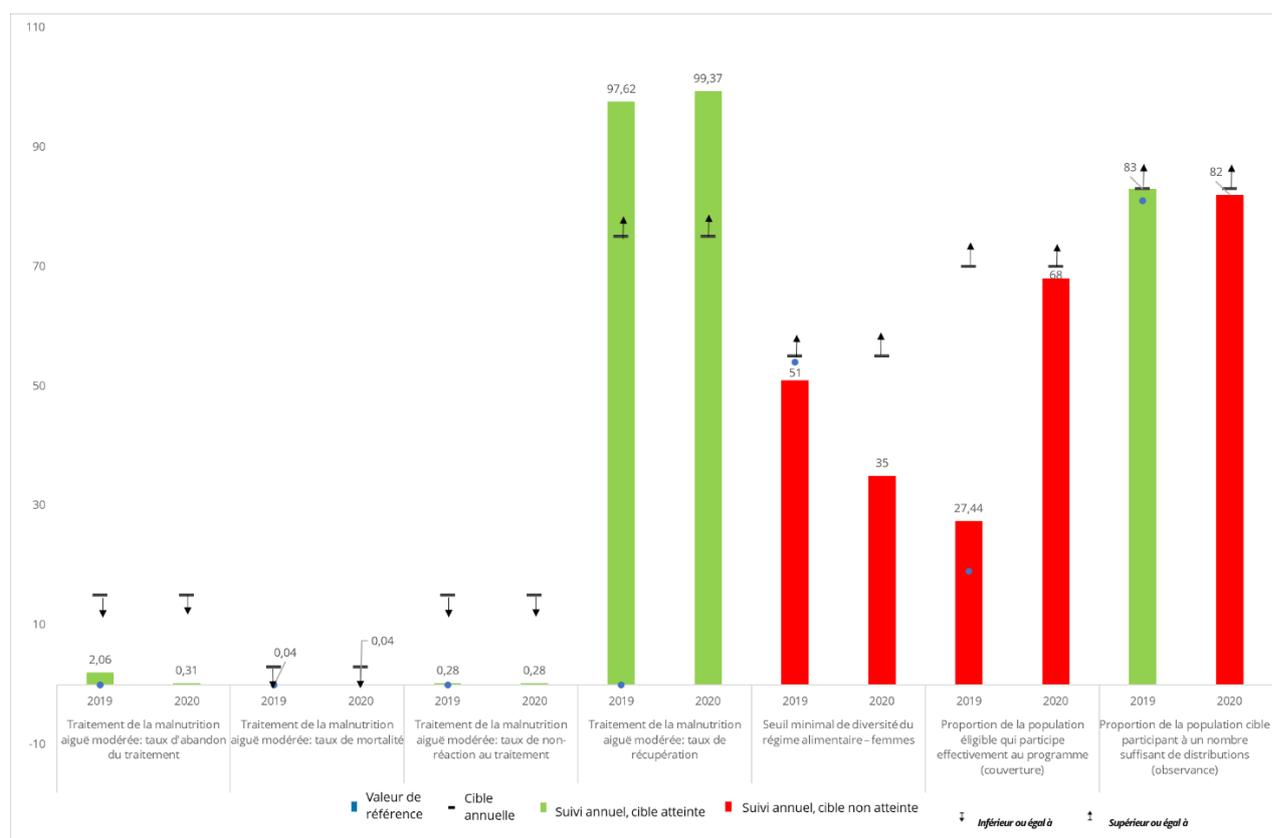
20. **Effet direct stratégique 1:** Bien qu'un taux élevé de réalisation des produits ait été enregistré concernant l'assistance alimentaire générale destinée aux communautés touchées par les crises en situation d'insécurité alimentaire (*activité 1*), les indicateurs d'effet direct font apparaître une détérioration globale de la situation, qui pourrait être liée à la dégradation des conditions de sécurité, à l'aggravation de l'insécurité alimentaire, à la pandémie de COVID-19 et à l'inflation (figure 6). Le PAM a également versé des allocations pour financer l'achat de combustible de cuisson, ce qui a contribué à la protection des femmes et des filles en particulier. Les bénéficiaires ont indiqué que l'aide que le PAM leur apportait était vitale en ce qu'elle leur permettait de subvenir à leurs besoins immédiats, mais que l'assistance monétaire ne suffisait pas à couvrir tous les besoins. La plupart d'entre eux se sont dit satisfaits des colis alimentaires fournis par le PAM. Il ressort du suivi du marché assuré par le PAM que les bénéficiaires préfèrent en général recevoir une assistance sous forme monétaire, bien qu'ils ne soient pas unanimes à ce sujet.

Figure 6: Progrès liés aux cibles associées à l'activité 1 (2019 et 2020)



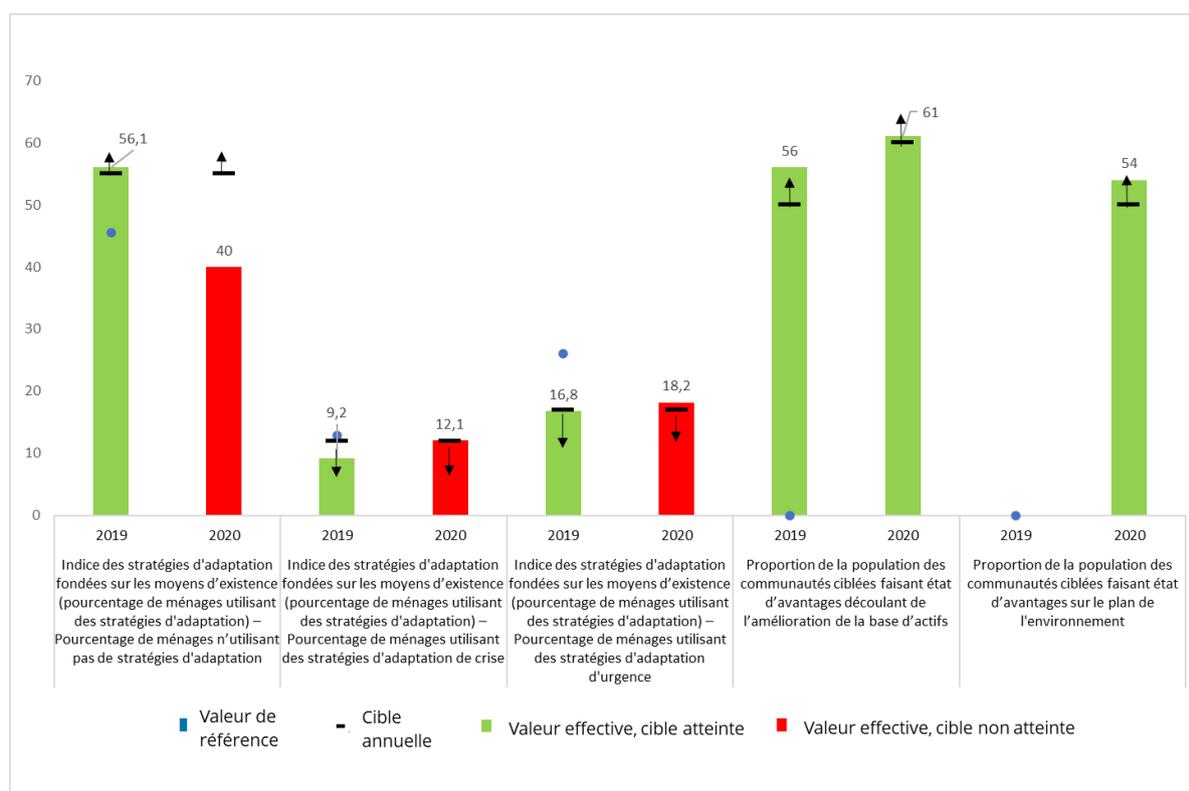
Source: Rapports annuels pour le Nigéria (2019 et 2020).

21. L'*activité 2* a permis de répondre aux besoins nutritionnels urgents en mettant en place des programmes de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë modérée. Les indicateurs relatifs au traitement de la malnutrition aiguë modérée font apparaître une amélioration par rapport aux données de référence, même si certaines cibles n'ont pas été atteintes (figure 7). À maintes reprises, les participants aux discussions de groupe se sont félicités du fait que du mélange maïs-soja enrichi et du mélange maïs-soja enrichi et amélioré aient été fournis aux filles et aux femmes allaitantes afin d'améliorer leur état nutritionnel. Des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements ont été menées sur divers sujets, dont l'allaitement et l'alimentation complémentaire adaptée à l'âge.

Figure 7: Progrès liés aux cibles associées à l'activité 2 (2019 et 2020)

Source: Rapports annuels pour le Nigéria (2019 et 2020).

22. **Effet direct stratégique 2:** Les produits associés aux activités axées sur les moyens d'existence (*activité 3*) consistaient à distribuer des têtes de bétail, des jeunes arbres et des solutions d'entreposage des récoltes en vue d'aider les bénéficiaires à démarrer des activités créatrices de revenus, et à mettre en place un programme d'acquisition de compétences financières pour les femmes. Le PAM avait initialement prévu que les bénéficiaires passeraient progressivement d'une assistance alimentaire générale au titre de l'activité 1 à des activités axées sur les moyens d'existence, mais n'avait pas clairement défini le processus de transition.
23. En 2020, la pandémie de COVID-19 a eu pour effet de limiter les possibilités de création de revenus. Le PAM a dû suspendre 39 interventions de création d'actifs communautaires, sur les 56 prévues, et mettre en place une assistance alimentaire non assortie de conditions. En dépit de ces difficultés, des progrès ont été enregistrés au titre de l'indicateur relatif aux avantages pour ce qui est des actifs, tandis que les résultats au regard des autres indicateurs ont reculé en 2020 (figure 8). En 2021, 88 205 bénéficiaires de l'activité axée sur les moyens d'existence ont été provisoirement intégrés à l'activité 1, principalement en raison de contraintes budgétaires.

Figure 8: Progrès liés aux cibles associées à l'activité 3 (2019 et 2020)

Source: Rapports annuels pour le Nigéria (2019 et 2020).

24. **Effet direct stratégique 3:** Les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements organisées au titre de l'*activité 4* ont porté sur l'allaitement exclusif et l'alimentation complémentaire adaptée. Elles ont été mises en œuvre en coordination avec l'UNICEF et le principal organisme de développement des soins de santé primaires de l'État de Borno. Les activités concernant la création d'associations villageoises d'épargne et de crédit menées avec l'aide du PAM ont été interrompues de mars 2020 jusqu'à la fin de l'année, du fait de l'insuffisance des ressources. Une analyse de la série *Fill the Nutrient Gap* (Comblent le déficit en nutriments) a été lancée en 2021. L'inclusion d'activités liées à la nutrition au titre de deux effets directs stratégiques (à savoir les effets directs stratégiques 1 et 3) ne contribuera sans doute pas de façon optimale à la prise en compte systématique des questions de nutrition dans tous les programmes. Le regroupement de ces activités sous un même effet direct faciliterait le recensement des bénéficiaires, en particulier des femmes avec enfants, et aiderait les bénéficiaires à participer pleinement au programme d'appui aux moyens d'existence, qui est étroitement lié aux résultats en matière de nutrition.
25. **Effet direct stratégique 4:** Les divers efforts de renforcement des capacités déployés au niveau fédéral et au niveau des États avec le soutien du PAM dans le contexte de l'*activité 5* ont contribué à améliorer le développement des connaissances et l'élaboration des politiques publiques. Ils ont notamment porté sur la production de données réelles et l'analyse de la sécurité alimentaire, le partage des méthodes d'évaluation de la vulnérabilité, le renforcement de la capacité d'intervention d'urgence des autorités et la définition rigoureuse de procédures de ciblage au titre du dispositif du Cadre harmonisé. Le PAM a participé à une intervention conjointe avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, dans le cadre de laquelle il a apporté une assistance alimentaire vitale aux réfugiés camerounais, et joué un rôle clé lors de la mission exploratoire interinstitutions conduite en 2019 dans les états du nord-ouest ainsi que lors de l'évaluation approfondie des besoins essentiels et de la nutrition menée en 2021.

26. **Effet direct stratégique 5:** Au titre de l'*activité 6*, le PAM a appuyé les activités de coordination et de plaidoyer dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le cadre du Forum Faim zéro, et il a lancé la plateforme Zero Hunger Roundtable. En outre, il a contribué à mobiliser le secteur privé autour d'une initiative visant à trouver des solutions pour faire reculer la faim (Zero Hunger Sprint) et s'est penché sur le rôle des prestataires de services financiers dans le contexte des programmes de transferts de type monétaire.
27. Des représentants des pouvoirs publics ont salué l'aide apportée par le PAM pour que la réactivité face aux chocs soit prise en compte dans l'examen de la politique nationale de protection sociale. Le PAM a aussi contribué à ce que les priorités relatives à l'alimentation et à la nutrition soient incluses dans le plan national de développement en faveur de la protection sociale et de l'élimination de la pauvreté et aidé le Gouvernement à définir sa vision à long terme des dialogues nationaux sur les systèmes alimentaires.
28. **Effet direct stratégique 6:** Les acteurs de l'humanitaire et les autres parties prenantes au Nigéria ont apprécié l'appui fourni par le PAM au titre des services humanitaires communs (*activités 7, 8 et 9*), notamment en matière de logistique, de télécommunications d'urgence et dans le cadre du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies. Le secteur de la logistique a aidé le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires à coordonner les activités civilo-militaires et à négocier l'accès humanitaire. Le secteur des télécommunications d'urgence a fourni des services fiables d'accès à Internet et des systèmes de communications sécurisés. Tous les informateurs clés sont convenus que les opérations dans le Nord-Est n'auraient pas été possibles sans le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies, qui a permis à la communauté humanitaire de rester sur le terrain et de poursuivre l'action engagée de façon efficace.

Contribution aux résultats transversaux

Principes humanitaires

29. Il est ressorti de l'évaluation que des mesures avaient été prises pour faire appliquer les principes humanitaires et mener des activités connexes; ainsi, une formation aux principes humanitaires a été dispensée par le Comité international de la Croix-Rouge en 2019 et des séances de transmission du savoir entre pairs ont été organisées pour les négociateurs humanitaires de première ligne, ce qu'ont salué les informateurs clés. Toutefois, les acteurs humanitaires présents au Nigéria – dont le PAM – ont eu du mal à promouvoir une action et un accès humanitaires fondés sur ces principes, du fait, notamment, qu'il est difficilement possible de mener des négociations globales avec l'ensemble des parties au conflit. Les partenariats étroits qu'a noués le PAM avec différentes autorités publiques et militaires ont facilité l'accès aux populations et les opérations logistiques. Cependant, plusieurs parties prenantes ont dit craindre que ces partenariats n'incitent certains à remettre en question l'indépendance opérationnelle du PAM.

Protection

30. Le PAM a tenu compte de la question de la protection dans le contexte de l'assistance alimentaire et pris des mesures pour réduire les risques connexes (comme le passage aux transferts de type monétaire et la distribution de fourneaux à bon rendement énergétique). De nombreux bénéficiaires ont dit s'être sentis en sécurité lors des distributions de vivres. Toutefois, en partenariat avec les autres organismes, le PAM doit redoubler d'efforts pour remédier aux problèmes liés à la protection au sens large, en particulier ceux posés par les violences sexistes, qui sont très répandues dans les camps, et par le retour prématuré des personnes déplacées lorsque ces camps ferment.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

31. Si l'attention accordée par le PAM aux dispositifs de remontée de l'information lui a permis d'améliorer la coopération avec les populations touchées, les parties prenantes estiment que le PAM a été trop lent à donner suite aux observations. La présence réduite sur le terrain, liée en particulier aux restrictions de déplacement résultant de la COVID-19, a eu pour effet de limiter les contacts directs avec les bénéficiaires. Dans les zones où l'insécurité est forte, il reste difficile de dialoguer avec la population.

Problématique femmes-hommes

32. Des progrès ont été faits concernant la prise en compte de l'objectif d'égalité femmes-hommes (comme l'élaboration d'un plan d'amélioration à cet égard et l'organisation de séances de formation à l'intention des partenaires), en particulier depuis le déploiement, début 2021, d'un spécialiste des questions liées à la problématique femmes-hommes. En collaboration avec le Development Partners Group on Gender (Groupe de partenaires du développement chargé de la problématique femmes-hommes), le PAM a participé à l'examen, à la validation et à l'élaboration de la version définitive de la politique nationale en matière de problématique femmes-hommes. Les objectifs du PSP en la matière sont ambitieux, mais pour concrétiser l'engagement tendant à transformer les relations entre les femmes et les hommes dans les situations de conflit, il faut améliorer les évaluations tenant compte des disparités entre les sexes et la planification de projets en concertation avec les communautés.

Durabilité

33. Certains éléments des activités du PAM sont durables. C'est notamment le cas du renforcement des capacités des autorités au niveau fédéral, au niveau des États et au niveau local en matière de gestion des données, des formations à la préparation en prévision des catastrophes et de l'assistance technique aux fins du programme public d'alimentation scolaire. Plusieurs activités axées sur les moyens d'existence – notamment celles ayant trait à la création d'actifs et aux pratiques agricoles écologiques – ont toutes les chances d'avoir des effets durables. Toutefois, ce potentiel est limité par l'attention insuffisante accordée à l'accès au foncier, en particulier pour les femmes. La dégradation des conditions de sécurité a entravé la transition de l'assistance humanitaire au renforcement des capacités qui était prévue dans le PSP. Il faut aussi régler les questions liées à la confidentialité et à la protection pour faciliter un partage efficace des données, de sorte que les exercices de collecte de données et de cartographie du PAM puissent servir aux activités de planification et aux interventions à long terme du Gouvernement et des autres organismes.

Convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix

34. Le PAM a bien su articuler action humanitaire, développement et recherche de la paix (approche du triple lien), notamment en mettant en œuvre des activités tenant compte des situations de conflit. Il a travaillé étroitement avec les institutions publiques compétentes, dont le Ministère des affaires humanitaires, de la gestion des catastrophes et du développement social au niveau fédéral. Parallèlement, il a organisé des activités d'appui aux moyens d'existence qui ont contribué à faire le lien entre action humanitaire et développement. Les partenaires des Nations Unies ont apprécié que le PAM dirige le dialogue sur la mise en œuvre de l'approche du triple lien dans le cadre de l'équipe de pays des Nations Unies et de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.

35. Ces efforts bénéficieraient toutefois d'une meilleure prise en considération de la réalité du terrain, sous-tendue par des évaluations et des analyses tenant compte des conflits. Si le PAM est conscient de ces besoins, il ne tire pas pleinement parti de l'approche du triple lien là où sont mises en œuvre des activités axées sur la résilience et les moyens d'existence. En outre, il y a matière à renforcer le rôle des femmes dans les activités de consolidation de la paix.

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

Respect des délais impartis

36. La plupart des livraisons ont eu lieu dans les délais prévus. Cela tient en grande partie au fait que les achats ont été effectués par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres, qui a contribué à soutenir les achats locaux, puisque 70 pour cent environ des produits alimentaires achetés pour le Bureau du PAM au Nigéria l'ont été dans le pays (tableau 2). Lors de la période visée par le PSP, les délais de livraison des achats réalisés pour le Nigéria via le Mécanisme se sont améliorés d'année en année.

TABLEAU 2: ACHATS EFFECTUÉS POUR LE NIGÉRIA PAR L'INTERMÉDIAIRE DU MÉCANISME DE GESTION GLOBALE DES VIVRES (PRODUITS ALIMENTAIRES ET PRIX CONNEXES) (JANVIER 2019 – OCTOBRE 2021)								
Produit	2019		2020		Janvier-octobre 2021		Achats cumulés (janvier 2019-octobre 2021)	
	Quantité (en tonnes)	Valeur (en millions de dollars)	Quantité (en tonnes)	Valeur (en millions de dollars)	Quantité (en tonnes)	Valeur (en millions de dollars)	Quantité (en tonnes)	Valeur (en millions de dollars)
Sorgho	27 300	6,2	47 000	21,3	73 000	45,7	147 400	73,2
Haricots	10 600	5,3	14 000	7,8	18 000	24,1	42 700	37,2
SuperCereal	3 600	2,1	2 600	1,9	5 600	4,7	11 800	8,7
Huile végétale	2 000	1,7	2 000	4,4	4 600	13,4	8 700	19,5
SuperCereal+	5 500	5,9	2 700	3,0			8 200	8,9
Suppléments nutritifs à base de lipides (quantité moyenne)			< 1 000	0,8	1 000	2,5	1 300	3,3
Suppléments nutritifs à base de lipides (grande quantité)	< 1 000	0,5					< 1 000	0,5
Total	49 100	21,8	68 600	39,1	102 400	90,4	220 100	151,3

Source: Division de la planification et de la performance institutionnelles, Unité du financement stratégique, novembre 2021.

Année	Délais de livraison moyens des produits achetés directement aux fournisseurs (en jours)	Volume total des achats effectués au titre des effets directs (en tonnes)	Délais de livraison des produits achetés via le Mécanisme (du bon de commande au lieu de livraison) (en jours)	Gain de temps obtenus grâce au Mécanisme (en jours)	Gain de temps obtenus grâce au Mécanisme (en pourcentage)
2019	90	49 100	47	43	48
2020	81	68 600	24	57	71
2021	84	102 400	22	62	73
Total	84	220 100	28	56	66

Source: Division de la planification et de la performance institutionnelles, Unité du financement stratégique, octobre 2021.

37. Les files d'attente se sont parfois considérablement allongées, surtout lorsque les mesures de distanciation sociale liées à la COVID-19 étaient en vigueur, et parce que le nombre de commerçants partenaires n'a pas augmenté proportionnellement à celui des bénéficiaires (tableau 4).

SITES	2019	2020	2021
Maiduguri (Conseil métropolitain de Maiduguri)	41	38	37
Ngala	22	22	22
Monguno	21	20	19
Bama	0	23	19
Damaturu (Kukareta)	6	10	10
Gujba	19	19	19
Yunusari	21	21	21
Yusufari	14	14	14
Geidam	21	21	21
Total	165	188	182

Source: Équipe d'évaluation, à partir des données fournies par l'équipe du bureau de pays chargée des transferts de type monétaire.

Couverture

38. La couverture prévue par le PSP était globalement adaptée. Cependant, on estime que près de la moitié des personnes recensées au titre du Cadre harmonisé n'ont pas reçu d'assistance alimentaire, en partie à cause des déficits de financement (tableau 5). Ces problèmes ont touché l'ensemble du secteur de la sécurité alimentaire, dont le PAM, et s'expliquent notamment par l'insuffisance des ressources disponibles. Le suivi des bénéficiaires se déplaçant d'un site à l'autre et le contrôle des bénéficiaires ciblés n'ont pas été conduits de façon systématique. De plus, la répartition des responsabilités relatives à l'assistance alimentaire entre le PAM et les autres organismes manquait de clarté, de même que le nombre de bénéficiaires auxquels le PAM avait prévu de venir en aide, par rapport au nombre total de personnes recensées au titre du Cadre harmonisé.

TABLEAU 5: NOMBRE DE PERSONNES DANS LE BESOIN PAR RAPPORT AU NOMBRE DE PERSONNES AYANT REÇU UNE ASSISTANCE AU TITRE DE L'EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 1 DANS LE CADRE DE L'ACTION MENÉE PAR LE SECTEUR DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE (PHASES 3 À 5 DU CADRE HARMONISÉ), AOÛT 2020-AOÛT 2021

État	Août 2019			Août 2020			Août 2021		
	Personnes dans le besoin	Personnes bénéficiant d'une assistance	%	Personnes dans le besoin	Personnes bénéficiant d'une assistance	%	Personnes dans le besoin	Personnes bénéficiant d'une assistance	%
Adamaoua	278 606	52 262	19	908 825	10 748	1	886 825	109 789	12
Borno	1 750 143	1 192 859	68	2 104 761	1 323 818	63	1 867 955	1 378 227	74
Yobe	945 474	234 996	25	1 287 103	148 502	12	1 452 962	844 048	58
Total	2 974 223	1 480 117	50	4 300 689	1 483 068	34	4 207 742	2 332 064	55

Source: Équipe de l'évaluation, à partir des données du tableau de bord du secteur de la sécurité alimentaire (août 2019-août 2021).

Rapport coût-efficacité

39. Les activités appuyées par le PAM ont affiché un bon rapport coût-efficacité. Les pertes après livraison se sont ainsi élevées à moins de 1 pour cent du total des produits pris en charge. Plusieurs mesures importantes ont été prises pour obtenir ce résultat, comme la mise en place de procédures d'identification biométrique pour éviter les chevauchements et le recours à la plateforme institutionnelle de visualisation de données DOTS pour garantir l'utilisation des inventaires avant les dates limites d'utilisation optimale et la reconstitution rapide des stocks (figure 9).
40. Des analyses exhaustives des mesures susceptibles de présenter un meilleur rapport coût-efficacité ont été conduites lors de certaines étapes importantes de la mise en œuvre du PSP, par exemple au moment de modifier les conditions de ciblage géographique ou d'évaluer les modalités à adopter. Il faudrait améliorer encore les études de marché et mettre à jour les listes de fournisseurs. De manière générale, une analyse approfondie des incidences économiques qu'ont les achats de gros effectués localement, les transferts de type monétaire et les distributions en nature sur les groupes de population vulnérables aurait permis d'améliorer les activités d'assistance alimentaire.

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

Utilisation des éléments factuels disponibles

41. Lors de l'élaboration du PSP, le PAM s'est longuement concerté avec les autorités, des entités des Nations Unies et d'autres parties prenantes pour examiner les données relatives à la sécurité alimentaire au Nigéria. Lorsque le document a été établi, en 2018, on s'attendait à ce que les conditions de sécurité et la situation sur le plan de la sécurité alimentaire dans le nord-est du pays – éléments sur lesquels se fonde le PSP – s'améliorent. Cependant, ces prévisions stratégiques étaient bien trop optimistes. La poursuite du conflit a empêché le PAM de passer de la phase d'urgence à une phase axée sur le développement, ainsi que le prévoyait le PSP.

Mobilisation de ressources

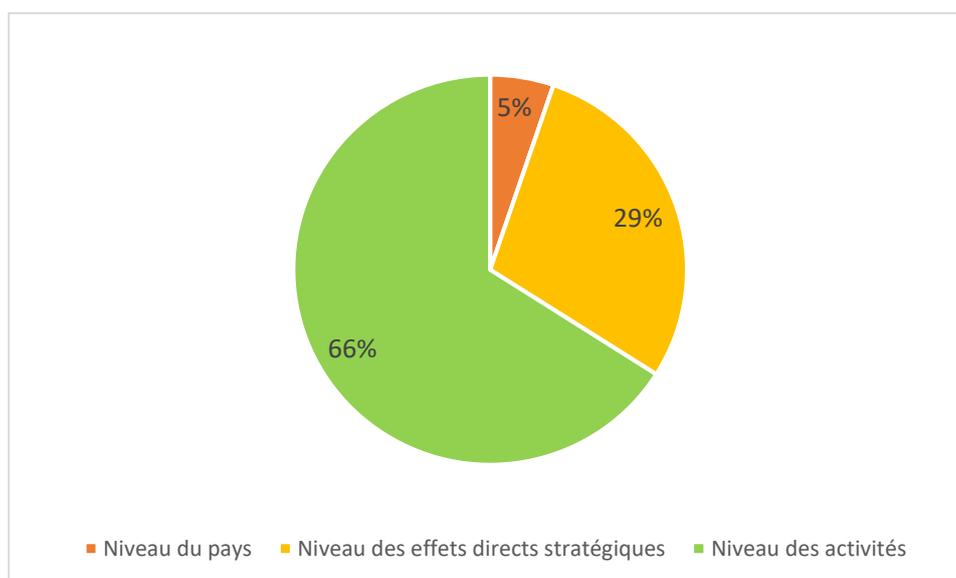
42. Les premières années de mise en œuvre du PSP, le PAM a bénéficié d'un soutien financier important de la part des donateurs. S'il a su mobiliser davantage de ressources pour faire face à l'augmentation des besoins alimentaires, en particulier en 2019 et en 2020, la récente baisse des engagements financiers est préoccupante.

43. D'après les donateurs, le principal atout du PAM réside dans son aptitude à fournir une assistance alimentaire à grande échelle dans des contextes de crise humanitaire. Les compétences logistiques du PAM ont été largement applaudies et plusieurs donateurs ont également salué ses capacités en matière de collecte de données. Les tendances en matière de financement témoignent de ces avis positifs (tableau 6). Le passage d'une planification fondée sur les projets à une planification stratégique de pays ne s'est pas directement traduit par une hausse des ressources ou des préaffectations (figure 9).

TABLEAU 6: CONTRIBUTIONS AFFECTÉES PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE (2019-2021)			
Effets direct stratégique	Contributions affectées en 2019	Contributions affectées en 2020	Contributions affectées en 2021
1	70,26%	78,65%	80,66%
2	13,82%	10,66%	5,76%
3	3,22%	0,93%	1,15%
4	0,49%	0,78%	0,94%
5	0,01%	0,01%	0,10%
6	12,20%	8,98%	11,39%
Total	100%	100%	100%

Source: Rapport général sur les ressources budgétaires du portefeuille de pays, Sous-Division de l'appui aux systèmes informatiques et de l'établissement des rapports, novembre 2021.

Figure 9: Contributions multilatérales à emploi spécifique au titre du plan stratégique pour le Nigéria, par niveau de préaffectation (2021)



Source: PAM, FACTory, novembre 2021.

Partenariats

44. Le PAM a noué des partenariats très constructifs axés sur la collaboration avec les autres entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des acteurs du secteur privé au Nigéria. Il a tissé des relations solides avec les autorités nigérianes au niveau fédéral et au niveau des États ainsi qu'avec les communautés. Ces efforts ont eu des effets positifs sur l'efficacité de la mise en œuvre ainsi que sur le suivi des questions de protection. De nombreux informateurs clés issus de plusieurs entités ont affirmé qu'ils étaient ravis de la façon dont ils travaillaient avec le PAM, en particulier dans le domaine de l'humanitaire. Néanmoins, le PAM reconnaît qu'il doit collaborer plus étroitement avec les organisations non gouvernementales partenaires afin de dégager davantage de synergies.

Adaptabilité du plan stratégique de pays

45. Les références aux zones d'intervention du PAM dans le PSP offrent certes une certaine souplesse, mais elles donnent peu d'orientation quant aux régions du Nigéria nécessitant l'attention prioritaire du PAM. Le PSP aurait pu laisser au PAM une plus grande marge de manœuvre afin de lui permettre d'intensifier son action, en particulier dans le nord-ouest du pays, où la situation s'est détériorée. Le PAM a dirigé plusieurs missions d'évaluation, mais la façon dont les acteurs humanitaires y ont donné suite n'est pas claire.

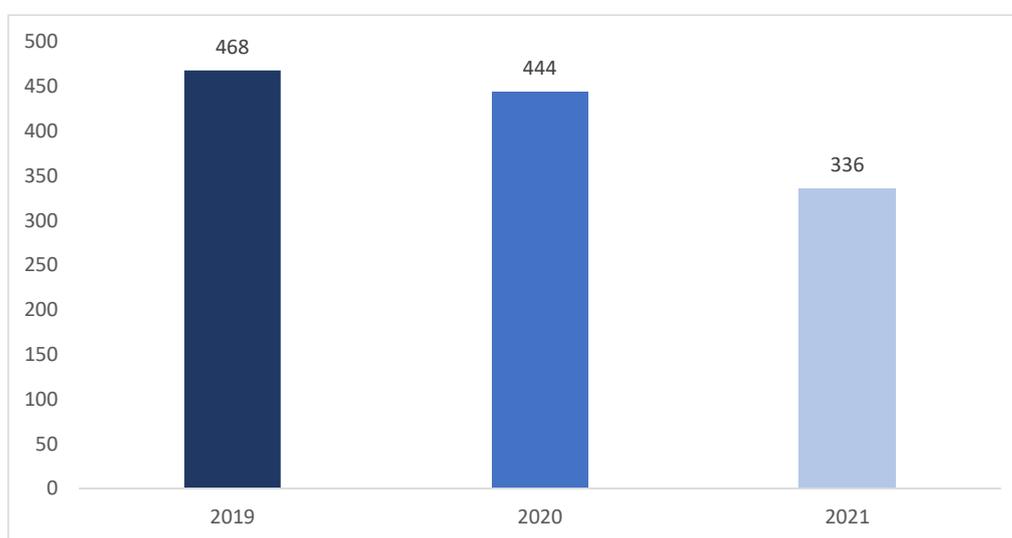
Autres facteurs ayant une incidence sur les résultats du PAM et le changement d'orientation stratégique

46. Le PSP – document unique qui consolide un ensemble d'activités de façon rationnelle – comporte de nombreux avantages. Toutefois, en l'occurrence, la stratégie adoptée reposait sur un seul scénario de stabilisation et aucune stratégie d'atténuation suffisamment solide n'avait été proposée pour faire face à une éventuelle aggravation de la crise.
47. Le fort taux de rotation du personnel, y compris aux échelons supérieurs, pourrait avoir eu des incidences négatives sur la mise en œuvre du PSP et entraîné des déficits de mémoire institutionnelle concernant les décisions stratégiques (tableau 7 et figure 10).

TABLEAU 7: EFFECTIFS CHARGÉS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE PAYS, PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE (2019-2021)			
	2019	2020	2021
Personnel d'appui direct	73	69	53
Effet direct stratégique 1	244	234	98
Effet direct stratégique 2	101	97	146
Effet direct stratégique 3	13	14	11
Effet direct stratégique 4	7	7	8
Effet direct stratégique 5	-	-	2
Effet direct stratégique 6	30	23	18

Source: Vue d'ensemble des effectifs du PAM au titre du PSP, 2019-2021.

Figure 10: Effectif total du bureau du PAM au Nigéria (2019-2021)



Source: Équipe d'évaluation, à partir des données issues de la vue d'ensemble des effectifs du PAM au titre du PSP, 2019-2021.

Conclusions

48. **Conclusion 1: Le PAM a réussi à se positionner de façon stratégique au Nigéria en tissant de bonnes relations avec le Gouvernement à tous les niveaux et en veillant à harmoniser le PSP avec les principales priorités du Gouvernement. Il a montré qu'il pouvait intensifier ses opérations pour faire face à l'augmentation des besoins liée à la détérioration de la situation dans le Nord-Est, à la pandémie de COVID-19 et à l'aggravation du conflit dans le Nord-Ouest.**
49. Les travaux menés par le PAM à l'appui des efforts déployés par le Gouvernement pour éliminer la faim ont été essentiels. Face à l'augmentation des besoins liés à l'aggravation du conflit dans le nord-est du pays, la décision prise par le PAM d'axer ses efforts sur la distribution d'une assistance alimentaire générale était parfaitement adaptée au contexte ainsi qu'aux spécificités qui faisaient la force du PAM aux yeux de ses partenaires, à savoir sa capacité de fournir une aide de grande ampleur et un appui au moyen de services humanitaires communs. Par ailleurs, le PAM s'est bien adapté à la pandémie de COVID-19. Il a mis en place des partenariats souples, qui ont fortement contribué à l'efficacité de la mise en œuvre. Il a aussi su faire face aux besoins accrus liés à l'escalade du conflit dans le Nord-Ouest.

50. **Conclusion 2: Le PAM a atteint, voire dépassé, nombre des cibles associées aux effets directs du PSP, mais les résultats ont été hétérogènes. Les services fournis n'ont pas toujours permis de répondre à l'augmentation des besoins, et il a parfois fallu prendre des décisions difficiles.**
51. Les distributions de vivres et les transferts de type monétaire ont été particulièrement efficaces. Le fait que les cibles relatives aux produits aient pu être atteintes ou dépassées constitue une réalisation importante compte tenu de la détérioration des conditions de sécurité, à laquelle est venue s'ajouter la pandémie de COVID-19. Le nombre global de bénéficiaires a augmenté lors des premières années de mise en œuvre du PSP, avec toutefois des disparités d'une modalité à l'autre. Cela a entraîné des résultats inégaux au niveau des produits, en partie dus aux évolutions soudaines de la situation. La dissémination des activités nutritionnelles sur deux effets directs stratégiques illustre la façon dont les activités du PAM ont été cloisonnées.
52. **Conclusion 3: Les grands engagements pris dans le PSP concernant les principes humanitaires, la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la problématique femmes-hommes ont été partiellement tenus; des mesures complémentaires sont nécessaires pour qu'ils soient pleinement respectés.**
53. Le PAM a pris des mesures en vue de s'acquitter de son engagement consistant à appliquer les principes humanitaires. Au vu des restrictions imposées à l'accès humanitaire, il aurait pu, en concertation avec l'ensemble de la communauté humanitaire, tirer plus activement parti de ses bonnes relations avec le Gouvernement pour recenser et prendre en compte pleinement les besoins humanitaires de toutes les populations touchées par les conflits.
54. Le PAM a veillé à ce que les bénéficiaires se sentent en sécurité lors des distributions de vivres, y compris en chargeant des partenaires expérimentés d'assurer le suivi des risques liés à la protection. Des améliorations ont été constatées en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées, mais ces améliorations ont été atténuées par la lenteur des ajustements opérationnels qui ont été apportés pour donner suite aux observations communiquées par les bénéficiaires.
55. Le bureau de pays a fait des progrès concernant la prise en compte des questions relatives à l'égalité femmes-hommes. Cependant, le PAM doit collaborer plus avant avec les autres organismes pour remédier aux lacunes restantes. Les femmes demeurent sous-représentées dans certains programmes du PAM, et une plus grande attention doit être portée aux risques accrus de violences sexistes liées aux répercussions de la COVID-19.
56. **Conclusion 4: Le PAM n'est pas parvenu à garantir la viabilité à moyen et à long terme de l'ensemble des résultats obtenus dans le cadre des programmes, du fait principalement de l'instabilité de la situation.**
57. Certains éléments des programmes semblent s'inscrire dans la durée, notamment les activités d'appui au renforcement des capacités que le PAM a menées dans les domaines de la concertation sur les politiques publiques, de la gestion des données, de la préparation aux situations d'urgence et en ce qui concerne le programme d'alimentation scolaire. Plusieurs activités axées sur les moyens d'existence ont de fortes chances d'avoir des retombées durables. Toutefois, des problèmes tels que l'insécurité persistante, l'attention insuffisante accordée aux causes profondes des conflits et les risques liés à la réintégration des personnes déplacées qui rentrent chez elles ont eu pour effet de limiter la contribution des initiatives de renforcement des moyens d'existence et de la résilience au retour durable de ces personnes dans de bonnes conditions de sécurité.

58. Du fait de la réduction de ses effectifs et de sa moindre présence sur le terrain, le PAM risque de rencontrer des difficultés pour maintenir la dynamique impulsée par la mise en œuvre du PSP. La forte rotation parmi les membres du personnel aux échelons supérieurs ne permet pas de préserver au niveau stratégique la mémoire institutionnelle nécessaire pour pérenniser les effets directs associés au programme. Il est essentiel de continuer à investir dans le partage et la gestion des connaissances.
59. **Conclusion 5: L'évaluation des besoins a été menée en coordination avec le secteur de la sécurité alimentaire en suivant des protocoles convenus d'un commun accord et en s'appuyant sur le Cadre harmonisé. Cependant, de nombreuses personnes démunies n'ont toujours pas accès à l'assistance, ce qui est une source de préoccupation pour l'ensemble de la communauté humanitaire. Bien que les procédures de ciblage aient été généralement efficaces, un suivi plus rigoureux aurait pu permettre d'accroître la proportion des personnes ayant besoin d'une assistance alimentaire qui en ont effectivement bénéficié.**
60. Dans le Nord-Est, le ciblage a permis de répondre aux besoins recensés sur la base du Cadre harmonisé, mais la couverture de l'assistance a été insuffisante dans l'ensemble. Parmi les problèmes que le PAM ne pouvait pas régler directement figurait les déficits de financement, en particulier vers la fin de 2021. Le flou entourant la répartition des responsabilités entre le PAM et les autres organismes pourrait expliquer certaines lacunes dans la couverture de l'assistance; à cela s'ajoute le fait que les procédures de suivi et de validation des bénéficiaires n'ont pas été systématiquement appliquées, notamment dans le cas des bénéficiaires se déplaçant d'un site à un autre.
61. **Conclusion 6: La bonne gestion opérationnelle, qui a bénéficié de plusieurs décisions importantes sur les questions de procédure, a permis une mise en œuvre efficiente fondée sur des processus rationalisés et des dispositifs efficaces de contrôle et de prise de décisions. Les activités menées avec l'appui du PAM ont bénéficié de livraisons en temps voulu et donné lieu à très peu de pertes après livraison.**
62. Le bureau de pays a utilisé des outils tels que le Mécanisme de gestion globale des vivres et la plateforme DOTS et mis en place des procédures pour limiter les retards de livraison et garantir l'efficacité et le bon rapport coût-efficacité des activités. Ces mesures ont globalement produit de bons résultats, notamment compte tenu de l'augmentation des demandes d'achat et d'approvisionnement liées à la hausse du nombre de bénéficiaires.
63. **Conclusion 7: Les partenariats solides qui ont été noués, notamment avec les pouvoirs publics, ont contribué à la réalisation de certains objectifs de mise en œuvre importants.**
64. Les partenariats mis en place avec diverses institutions publiques à tous les niveaux ainsi qu'avec des donateurs, d'autres entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des acteurs du secteur privé ont facilité l'exécution du programme et la concertation sur les politiques. Les efforts déployés par le PAM pour renforcer les capacités des pouvoirs publics à tous les niveaux ont été grandement appréciés.
65. **Conclusion 8: Il était prématuré de prévoir dans le PSP une approche davantage axée sur le développement, comme en témoigne le fait que les fonds restent principalement préaffectés aux activités humanitaires. Il conviendra de réfléchir à la mesure dans laquelle le PSP, en tant qu'outil, devrait prévoir une marge de manœuvre suffisante pour faire face à une nouvelle détérioration de la situation. La transition prévue vers le renforcement de la résilience, le relèvement et la stabilisation aurait dû faire l'objet d'une analyse plus approfondie afin d'arrêter des objectifs réalistes adaptés au contexte.**

66. Le PAM a élaboré le PSP en prenant comme point de départ un scénario trop optimiste tablant sur le fait que la sécurité alimentaire et la nutrition continueraient de s'améliorer. Toutefois, l'instabilité a perduré au Nigéria, empêchant le PAM de passer de la phase d'urgence à une phase de développement et de donner pleinement suite à certains de ses engagements, concernant notamment l'articulation entre action humanitaire, développement et paix. De façon générale, bien que la décision de suivre l'approche du triple lien soit conforme à la réflexion plus large menée au sein du système des Nations Unies, elle était trop ambitieuse au regard de l'évolution de la situation dans le pays. Les activités d'appui aux moyens d'existence menées par le PAM au titre de cette approche sont susceptibles de contribuer à certains facteurs de consolidation de la paix comme la cohésion sociale au niveau communautaire, mais il aurait été utile de mener des analyses plus poussées du contexte tenant compte des risques de conflit.

Recommandations

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1: Lors de l'élaboration du prochain plan stratégique pour le Nigéria, se concentrer sur les enjeux humanitaires, notamment sur les besoins alimentaires dans les situations d'urgence, y compris dans le nord-est et le nord-ouest du pays, tout en continuant de préparer la transition vers une approche davantage axée sur le développement. Le prochain plan stratégique de pays devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ définir des objectifs à long terme en s'appuyant sur une analyse minutieuse des conflits et en envisageant divers scénarios, de façon à garantir une plus grande souplesse d'adaptation en cas d'évolution de la situation; ➤ tirer parti de la capacité unique qu'a le PAM de gérer des interventions d'urgence de grande ampleur, et prévoir une collaboration étroite avec d'autres acteurs humanitaires afin de trouver une position commune pour attirer durablement l'attention, notamment des donateurs, sur la situation dans le Nord-Est et le Nord-Ouest; ➤ s'appuyer sur différents scénarios assortis de plans d'urgence contenant des objectifs stratégiques ambitieux mais réalisables, en particulier en ce qui concerne l'approche du triple lien; ➤ comporter des interventions de renforcement de la résilience élaborées avec soin, qui soient fondées sur une analyse des conflits et prévoient des mesures susceptibles de promouvoir la paix au moyen de la sécurité alimentaire; ➤ envisager d'adapter l'intervention de renforcement des moyens d'existence menée dans le Nord-Est afin de la reproduire dans le Nord-Ouest et de contribuer à la stabilité; 	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional Unités du Siège: Division des opérations d'urgence; Division de la nutrition; Division des programmes – action humanitaire et développement; Unité des situations d'urgence et de transition; Unité des moyens d'existence, de la création d'actifs et de la résilience Search for Common Ground; autres instituts de recherche sur les conflits Partenaires coopérants Équipe de pays des Nations Unies Équipe de pays pour l'action humanitaire	Élevé	Au début de l'élaboration du nouveau PSP Premier trimestre de 2023

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ prévoir le regroupement de certaines activités de façon à consolider les liens entre les activités nutritionnelles et celles axées sur les moyens d'existence, le but étant d'améliorer les résultats sur le plan de la nutrition; et ➤ faire en sorte que les données d'expérience et les connaissances institutionnelles soient conservées au niveau stratégique dans le bureau de pays. 					
<p>Recommandation 2: Établir un plan précis visant à promouvoir le strict respect des normes et des principes humanitaires.</p> <p>2.1. Expliquer concrètement de quelle façon le PAM entend promouvoir les principes humanitaires sous-jacents, notamment en prenant les mesures suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ envisager d'inclure une référence à ces principes dans les accords conclus avec le Gouvernement et les partenaires; ➤ organiser des formations régulières à ce sujet à l'intention du personnel du bureau de pays, tout particulièrement lors de la prise de fonction des nouvelles recrues. <p>2.2. En collaboration avec les autres entités des Nations Unies et acteurs humanitaires, continuer de collaborer directement avec le Gouvernement pour mener un travail de sensibilisation et contribuer aux négociations concernant l'accès humanitaire et la mise en place de programmes de renforcement de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence tenant compte des risques de conflit et favorisant la cohésion sociale.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional Unités du Siège: Division des opérations d'urgence; Division des programmes – action humanitaire et développement; Unité des situations d'urgence et de transition Équipe de pays des Nations Unies Équipe de pays pour l'action humanitaire Pouvoirs publics au niveau fédéral et au niveau des États Partenaires coopérants	Élevé	Dernier trimestre de 2023

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 3: Adopter une approche plus large et plus volontariste en matière de protection et de responsabilité à l'égard des populations touchées, qui ne se limite pas aux distributions de vivres.</p> <p>3.1. Examiner les domaines dans lesquels le PAM peut contribuer à réduire les risques liés à la protection et réfléchir aux partenariats efficaces qui pourraient être conclus avec d'autres organismes afin de s'attaquer aux problèmes détectés, notamment celui des violences sexistes.</p> <p>3.2. Étudier les mesures que le PAM pourrait prendre en collaboration avec d'autres organismes pour améliorer l'accès aux terres, en mettant l'accent sur les groupes de population vulnérables comme les femmes ayant regagné leur région d'origine.</p> <p>3.3. Renforcer les mécanismes permettant de rendre compte de l'action menée, notamment en donnant suite rapidement aux plaintes recueillies par la permanence téléphonique et en rencontrant les bénéficiaires en personne.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional Unités du Siège: Division des programmes – action humanitaire et développement; Unité des situations d'urgence et de transition; Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes	Élevé/moyen	Deuxième trimestre de 2024

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 4: Définir, dans le nouveau plan stratégique de pays, un nouvel ensemble de mesures concrètes visant à lutter contre les inégalités femmes-hommes, en faisant fond sur les progrès déjà accomplis à cet égard.</p> <p>4.1. Poursuivre et, le cas échéant, renforcer la formation à la prise en compte de la problématique femmes-hommes à l'intention des partenaires coopérants.</p> <p>4.2. Sur la base du plan en faveur de l'égalité femmes-hommes adopté par le bureau de pays, mettre à jour le plan d'action relatif au programme visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes et, ce faisant, s'attacher à:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ accorder une attention accrue à la lutte contre les violences sexistes, notamment en prévoyant une formation spécifique pour le personnel du PAM; ➤ mener, en partenariat avec d'autres organismes, une action de sensibilisation à la prévention des violences sexistes au niveau des États en tirant parti des contacts directs du PAM avec les autorités compétentes; ➤ développer les formations personnalisées sur l'égalité femmes-hommes dispensées aux partenaires coopérants; ➤ renforcer le réseau de référents pour la problématique femmes-hommes en favorisant une participation intersectorielle élargie; et ➤ envisager d'organiser des formations consacrées à l'avancement des femmes. <p>4.3. Mener une réflexion au sujet des résultats des études concernant les répercussions de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 sur l'égalité femmes-hommes, et y donner suite.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	<p>Bureau régional</p> <p>Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes du Siège</p> <p>Équipe de pays des Nations Unies et équipe de pays pour l'action humanitaire; organisations menant une action axée sur l'égalité des sexes</p>	Élevé/moyen	Troisième trimestre de 2023

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 5: Améliorer les mécanismes de ciblage et de suivi afin d'accroître la couverture et d'améliorer l'inclusion des groupes de population vulnérables.</p> <p>5.1. Travailler avec d'autres organismes et le secteur de la sécurité alimentaire à réduire l'écart entre le nombre de personnes considérées comme ayant besoin d'une assistance alimentaire et le nombre de personnes recevant cette assistance.</p> <p>5.2. Définir plus précisément et étendre la couverture globale des personnes ayant besoin d'une assistance alimentaire, en coopération avec d'autres organismes et en coordination avec le secteur de la sécurité alimentaire.</p> <p>5.3. Actualiser les mécanismes de suivi des bénéficiaires qui changent de site afin que les personnes remplissant les conditions requises soient rapidement inscrites sur les listes de distribution.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional Division de la recherche, de l'analyse et du suivi du Siège	Élevé/moyen	Deuxième trimestre de 2023

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance