



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 18-21 novembre 2024

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 9 octobre 2024	WFP/EB.2/2024/6-C/4
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 Rwanda (2019-2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Rwanda pour 2019-2023 couvre la période allant de 2019 à la mi-2023. Elle porte sur le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus.

Le Rwanda, qui compte 13,7 millions d'habitants, a obtenu des résultats positifs en matière de développement sur le plan de la réduction de la pauvreté, de l'égalité femmes-hommes, de la durabilité environnementale, de l'éducation et de la santé publique grâce à la croissance économique et aux réformes structurelles. Le pays reste toutefois en proie aux aléas naturels, à des problèmes sanitaires et à l'insécurité alimentaire.

Le plan stratégique de pays pour 2019-2023 était fortement axé sur le renforcement des capacités du pays et comportait un engagement explicite en faveur des plus vulnérables, conformément aux priorités du Gouvernement. Il était sous-tendu par une logique d'articulation des programmes claire et intégrée, et était axé sur la collaboration avec d'autres acteurs et la cohérence des efforts appuyée par le travail en partenariat, bien qu'il y ait eu des chevauchements avec l'action d'autres entités des Nations Unies. La récurrence des chocs a fait apparaître que l'action humanitaire du PAM au Rwanda restait pertinente. De manière générale, la mission que s'est actuellement fixée le PAM, qui consiste essentiellement à sauver des vies et à changer la vie ainsi qu'à contribuer davantage au renforcement des capacités du pays, demeure tout à fait pertinente et lui a permis de bien se positionner pour pouvoir intervenir au carrefour de l'aide humanitaire et du développement.

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.

Coordonnateurs responsables:

Mme A.-C. Luzot
Directrice de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

Mme A. Larmoyer
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: aurelie.larmoyer@wfp.org

Le PAM a fourni à la plupart des réfugiés et des rapatriés au Rwanda une aide d'urgence précieuse et a généralement réussi à porter secours aux plus vulnérables. Cependant, les rations ont dû être réduites en raison de l'insuffisance des financements et n'ont pas permis de satisfaire pleinement les besoins alimentaires et nutritionnels des ménages de réfugiés. De même, les ambitions relatives à l'autosuffisance des réfugiés ne se sont pas concrétisées, car les possibilités de subsistance sont restées limitées. L'amplification des activités du PAM relatives à l'alimentation scolaire, à la faveur de la création d'un programme national en 2021, a permis à tous les écoliers d'avoir accès à des aliments nutritifs en quantité suffisante; cette transposition à plus grande échelle a engendré de nouvelles difficultés sur le plan du financement, des achats et de la durabilité. Le PAM a obtenu de bons résultats en ce qui concerne les filets de protection sociale et les systèmes alimentaires à dimension nutritionnelle, notamment en mettant en place un dispositif de protection sociale réactif face aux chocs, en fournissant des données factuelles aux institutions nationales pour étayer leur travail, en renforçant la capacité nationale de transformation des aliments, en appuyant la création d'un système de surveillance de la malnutrition infantile et en favorisant l'obtention de résultats positifs au profit des petits exploitants agricoles s'agissant de la qualité des produits, des ventes et de la réduction des pertes. Le PAM a laissé échapper certaines possibilités de promouvoir la consommation d'aliments riches en nutriments et une plus grande efficacité des chaînes d'approvisionnement et des systèmes de vente au détail, mais, de manière générale, il a contribué à renforcer les cadres en place ayant trait aux orientations, à la stratégie et à l'obligation de rendre compte, ainsi que les capacités du pays, et il est intervenu en temps opportun pour aider le Gouvernement à gérer les crises.

S'agissant des questions transversales, les ambitions du PAM en matière d'égalité femmes-hommes n'ont été que partiellement réalisées et peu d'attention a été accordée à l'inclusion du handicap. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne les mécanismes de remontée de l'information mis à la disposition des bénéficiaires, la plupart d'entre eux ayant eu la possibilité de les utiliser, et des données confirment que les programmes ont été ajustés sur la base des informations communiquées en retour. L'action environnementale du PAM a été limitée compte tenu des problèmes du Rwanda liés au climat; cela s'explique par un contexte de financement difficile et par le fait que les contributions étaient allouées à des fins très spécifiques, ce qui a entravé la mise en œuvre des activités. Le financement reste pour le PAM le plus grand défi à relever au Rwanda.

Fort des partenariats renforcés à l'échelle nationale et multilatérale ainsi que de l'appui du Gouvernement, le PAM jouit d'une solide réputation au Rwanda, bien que les capacités du bureau de pays et les dispositifs internes puissent être mieux adaptés aux activités prévues dans le plan stratégique de pays. Il n'en demeure pas moins que, lorsque les circonstances extérieures n'ont pas fait barrage, le plan stratégique de pays a été mis en œuvre dans les délais impartis grâce à des modalités d'exécution novatrices et à des chaînes d'approvisionnement et une logistique efficaces. Le passage aux transferts monétaires, le recours à des méthodes de formation des formateurs et la quête de partenariats stratégiques sont autant d'éléments qui ont contribué à l'obtention de gains d'efficacité et de résultats. Toutefois, les systèmes de suivi et d'évaluation présentent des lacunes qui empêchent de dûment prendre en compte certains effets directs et d'utiliser efficacement les connaissances.

L'évaluation a donné lieu à six recommandations: maintenir le positionnement du PAM au regard du lien entre l'action humanitaire et le développement; axer les efforts sur le renforcement des capacités du pays; accroître la capacité d'exécution; prendre systématiquement en compte l'inclusion du handicap et la problématique femmes-hommes; étayer davantage les efforts déployés pour résoudre les problèmes environnementaux; continuer à mettre l'accent sur la durabilité.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Rwanda (2019-2023)" (WFP/EB.2/2024/6-C/4) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2024/6-C/4/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 Rwanda pour 2019-2023 a été réalisée entre janvier et novembre 2023. Élaborée dans l'optique du double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, elle visait à dégager des données factuelles à l'appui de la prise de décisions stratégiques et de la reddition de comptes aux parties prenantes. Les résultats obtenus par le PAM, les difficultés rencontrées et l'orientation que pourrait prendre sa collaboration avec le Gouvernement rwandais ont été évalués.
2. Les résultats de l'évaluation ainsi que les conclusions et les recommandations y figurant ont été présentés en septembre 2023, l'objectif étant de les utiliser dans le cadre de l'élaboration du PSP suivant. L'équipe d'évaluation s'est également entretenue avec des parties prenantes internes et externes, notamment le Gouvernement rwandais, des donateurs, d'autres entités des Nations Unies, des partenaires coopérants et des bénéficiaires.
3. Une équipe, dont la composition respectait l'équilibre entre les femmes et les hommes, a mené l'évaluation en utilisant une méthode mixte (examen de documents, analyse de données quantitatives, entretiens, discussions de groupe, visites sur les lieux d'exécution des projets et enquêtes). Elle s'est notamment intéressée aux questions de la responsabilité à l'égard des populations touchées, de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion, ainsi qu'à des considérations d'ordre environnemental.

Contexte

4. Le Rwanda est un pays montagneux qui a des frontières communes avec l'Ouganda, la République-Unie de Tanzanie, le Burundi et la République démocratique du Congo. Le Front patriotique rwandais gouverne le pays depuis le génocide perpétré en 1994 à l'encontre du groupe ethnique des Tutsis. Des élections législatives ont eu lieu en septembre 2018, à l'issue desquelles une coalition menée par le Front patriotique rwandais a remporté 40 des 53 sièges en jeu¹. Le Rwanda compte la plus forte proportion de députées au monde, 61 pour cent des sièges au Parlement étant occupés par des femmes.
5. Le Rwanda reconnaît que l'obligation de rendre compte incombant aux institutions publiques est primordiale pour favoriser le bien-être et l'épanouissement des citoyens, et cela suppose que ces derniers participent à la planification et à la définition des objectifs dont la réalisation relève du Gouvernement. Le Rwanda applique une politique de décentralisation depuis 2000.
6. Dans la foulée des réformes économiques et structurelles entreprises, le Rwanda a réalisé des avancées remarquables sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), notamment sur le plan de la réduction de la pauvreté, de l'égalité femmes-hommes, de la durabilité environnementale, de l'éducation et de la santé publique. Malgré la croissance économique rapide observée ces dernières années, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a provoqué une contraction temporaire du produit intérieur brut en 2020, suivie d'une reprise en 2022.

¹ Source: Union interparlementaire. [Parline – Données mondiales sur les parlements nationaux](#).

7. Le confinement imposé dans le cadre de la lutte contre la pandémie de COVID-19 a entraîné une augmentation de 10,9 pour cent du taux de pauvreté nationale, 1,3 million de personnes étant touchées, principalement dans les zones rurales. Pour nombre de ménages – 68 pour cent dans les zones urbaines et 24 pour cent dans les régions rurales –, la pandémie a été le principal choc pendant les 12 mois ayant précédé avril 2021 et a entraîné une perte de revenus généralisée, dont ont particulièrement pâti les femmes vivant en milieu urbain.
8. En général, les réfugiés sont confrontés à des difficultés accrues du fait des restrictions imposées aux déplacements qui les ont confinés aux camps et ont entamé leur aptitude à rechercher des possibilités de subsistance. En juillet 2023, 133 628 réfugiés, principalement originaires de la République démocratique du Congo et du Burundi, se trouvaient sur le sol rwandais, et 87 pour cent d'entre eux vivaient dans 5 camps². Environ 24 pour cent des réfugiés sont des femmes âgées de 18 à 59 ans et 16 pour cent, des enfants de moins de 5 ans.
9. D'après une analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité effectuée en 2021, l'insécurité alimentaire avait légèrement augmenté par rapport à 2018. En 2021, 20,6 pour cent des 2,6 millions de ménages étaient en situation d'insécurité alimentaire, dont 18,8 pour cent en situation d'insécurité alimentaire modérée et 1,8 pour cent en situation d'insécurité alimentaire grave. Bien que la proportion d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'un retard de croissance soit passée de 38 pour cent à 33 pour cent entre 2014 et 2020, des problèmes demeurent sur le plan de la santé. En 2019, la prévalence du VIH chez les personnes âgées de 15 à 64 ans était de 3 pour cent (2,2 pour cent chez les hommes et 3,7 pour cent chez les femmes). Le Rwanda est vulnérable face aux épidémies de maladie à virus Ebola. En 2018, le Gouvernement a élaboré et mis en œuvre avec succès un plan de préparation à la maladie à virus Ebola afin de réduire au minimum le risque d'épidémie.
10. Situé dans une région exposée aux aléas naturels, le Rwanda connaît épisodes de sécheresse, inondations, tremblements de terre, glissements de terrain, tempêtes, incendies de forêt et maladies. Parmi les principaux facteurs de risques naturels figurent les variations de température, la mauvaise gestion des sols et les précipitations extrêmes.
11. Le Gouvernement rwandais orchestre avec fermeté la répartition des tâches entre les partenaires extérieurs et les donateurs. Dans l'ensemble, le Rwanda a reçu entre 1,2 milliard de dollars É.-U. et 1,6 milliard de dollars d'aide publique au développement entre 2019 et 2021, la Banque mondiale et les États-Unis d'Amérique étant les principaux donateurs. Le financement humanitaire a augmenté en 2022, les États-Unis d'Amérique ayant alors doublé leurs contributions, mais a fortement chuté en 2023. Entre 2019 et 2022, le financement humanitaire était principalement destiné à l'aide aux réfugiés et à la protection.

² Mahama, Kiziba, Kigeme, Nyabiheke et Mugombwa.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Superficie (km ²) (1)	26 338	
	Population (% de femmes/% d'hommes) (2)	13 776 698 (52/48)	2022
	Croissance démographique (%) (2)	2,3	
	Population de moins de 14 ans (%) (2)	38	2022
	Migration nette (2)	-6 112	2021
	Indice mondial des progrès sur la voie de la réalisation des ODD (%/classement) (3)	59,42 124 sur 163	2022
	Indice de développement humain (score et classement) (4)	0,534 165 sur 191	2021
	Espérance de vie à la naissance (en années) (2)	66	2021
	Coefficient de Gini (%) (1)	43,7	2016
	Population en situation de pauvreté multidimensionnelle (%) (5)	48,8	2023
	Population vivant en dessous du seuil national de pauvreté (%) (5)	52	2019/20
	Taux d'alphabétisation (en % de la population âgée de plus de 15 ans) (2)	76	2021
	Taux net de scolarisation (enseignement primaire) (% de filles/% de garçons) (2)	99,1/98,7	2021
	Taux net de scolarisation (enseignement secondaire) (% de filles/% de garçons) (6)	37,5/31,7	2021
	Population ayant fait des études secondaires (%) (4)	13,8	2022

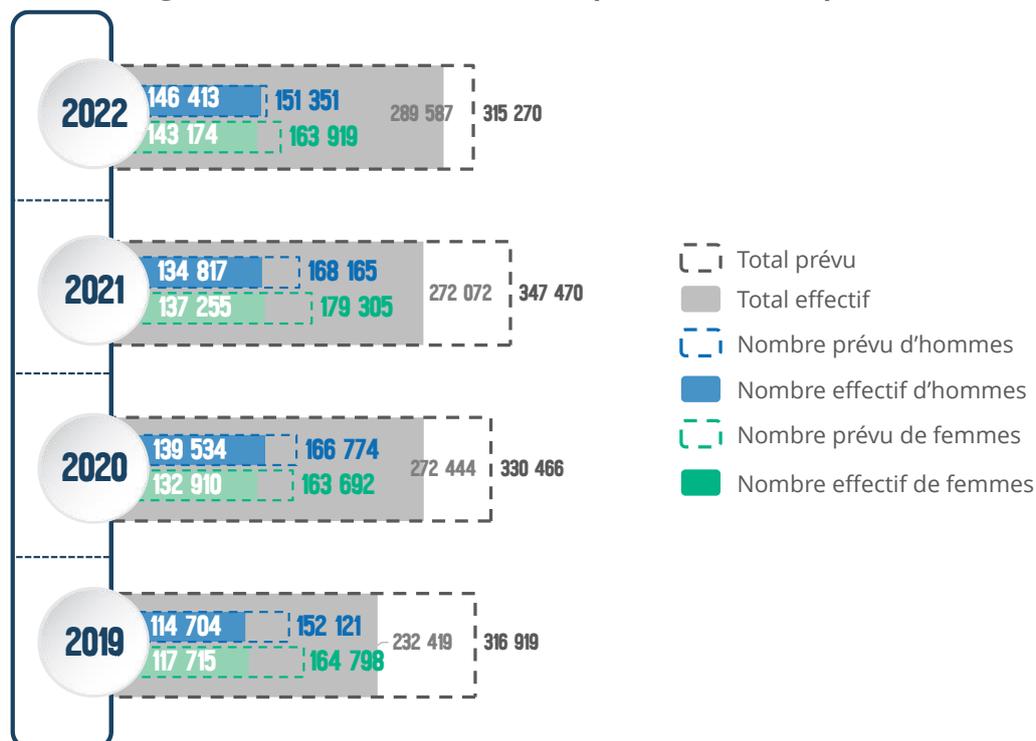
Sources: (1) Page Web de DonnéesMondiales.com pour le [Rwanda](#); (2) Banque mondiale. [Données pour le Rwanda](#); (3) Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2022. [Rapport sur le développement durable – Classement de la performance générale des 193 États membres de l'Organisation des Nations Unies](#) (en anglais); (4) PNUD. 2022. [Rapport sur le développement humain 2021/2022 – Temps incertains, vies bouleversées: façonner notre avenir dans un monde en mutation](#); (5) PNUD et Oxford Poverty and Human Development Initiative. [Global Multidimensional Poverty Index 2023 – Unstacking global poverty: Data for high impact action](#); (6) Ministère de l'éducation de la République du Rwanda. 2022. [2020/21 Education Statistical Yearbook](#).

Plan stratégique de pays du PAM

- Le plan stratégique de pays établi par le PAM pour le Rwanda pour 2019-2023 a été prolongé jusqu'en 2025 afin que ses dates concordent avec le calendrier de planification du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable élaboré pour le Rwanda. Il a fait suite au programme de pays pour 2013-2018, qui amorçait une réorientation de l'action du PAM vers une collaboration avec le Gouvernement en vue de renforcer les capacités du pays en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Le programme de pays mettait l'accent sur l'innovation, en particulier dans le cadre de la prévention de la malnutrition chronique, la résilience des communautés et la création d'actifs productifs.

13. Le PSP pour 2019-2023 mettait fortement l'accent sur le renforcement des capacités du pays et s'articulait autour de cinq effets directs stratégiques. Il s'agissait de poursuivre certaines activités, telles que l'assistance aux réfugiés sous forme de produits alimentaires ou de transferts monétaires, de donner plus d'ampleur à d'autres, comme les mesures prises pour renforcer l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés, et d'instaurer de nouveaux domaines de travail, tels que la réduction et la gestion des risques de catastrophe dans la sphère de la protection sociale. Un cinquième effet direct stratégique a été ajouté en 2019 pour assurer la prestation au Gouvernement rwandais et aux partenaires de services axés sur les interventions humanitaires en temps de crise.
14. Depuis le début de la mise en œuvre du PSP, le plan fondé sur les besoins a augmenté de 27,4 pour cent, l'effet direct stratégique 2 (appuyer la sécurité alimentaire à l'échelle nationale et le programme de protection sociale) représentant 38,4 pour cent de l'augmentation, suivi de l'effet direct stratégique 1 (assistance alimentaire et nutritionnelle aux réfugiés et aux rapatriés – 22,3 pour cent) et de l'effet direct stratégique 4 (appui aux petits exploitants agricoles et aux filières – 15,3 pour cent). En juin 2023, le PSP était financé à 56 pour cent, les ressources allouées s'établissant au total à 156,6 millions de dollars alors que le plan fondé sur les besoins s'élevait à 241,6 millions de dollars. Les interventions face aux crises (56,8 pour cent du financement) représentent le domaine d'action le plus important du PSP. Viennent ensuite le renforcement de la résilience (32,3 pour cent du financement) et les efforts visant à s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire (10,9 pour cent).

Figure 2: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe (2019-2022)



Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure les données factuelles et l'orientation stratégique sur lesquelles repose le plan stratégique de pays le rendent-elles adapté aux besoins des personnes les plus à risque et les plus vulnérables?

Pertinence au regard des besoins et concordance avec les priorités nationales

16. Le positionnement stratégique du PSP reposait sur un solide corpus de données factuelles sur la sécurité alimentaire, la nutrition et la problématique femmes-hommes, constitué à partir d'analyses de la sécurité alimentaire et d'examen stratégiques, ainsi que sur des enseignements tirés des évaluations des activités du PAM et des consultations menées auprès des parties prenantes. Les modifications apportées aux programmes au cours de la mise en œuvre du PSP étaient dûment étayées par des données actualisées et ont permis de préserver au fil du temps la pertinence du PSP. Celui-ci mettait l'accent sur les priorités en matière de développement et accordait moins d'importance au rôle humanitaire du PAM. Sa conception ne reposait pas sur les principes régissant l'organisation des programmes compte tenu des conflits.
17. Le PSP répond bien à la détermination du Rwanda à mettre un terme à la faim et il est pleinement conforme au Programme de développement durable à l'horizon 2030; il vise certes essentiellement à atteindre les ODD 2 (élimination de la faim), 1 (pas de pauvreté), 5 (égalité des sexes) et 17 (partenariats), mais il contribue également à la réalisation des ODD 3 (santé), 4 (éducation) et 13 (climat).
18. Le PSP dénote explicitement la volonté de ne laisser personne de côté, et il comporte des priorités et des stratégies spécifiques en matière de programmation pour assurer un ciblage fondé sur la vulnérabilité et favoriser l'égalité femmes-hommes. Une analyse de la problématique femmes-hommes au Rwanda et un plan d'action connexe ont étayé la planification, mais les stratégies ont été moins précises en ce qui concerne l'inclusion du handicap.

Cohérence interne et externe

19. Grâce à une logique de programme claire, le PSP a été caractérisé par une forte cohérence interne, et le PAM a tout particulièrement cherché à favoriser les synergies entre les priorités stratégiques de la ligne de visée et les effets directs stratégiques correspondants. L'importance accordée à la collaboration et aux partenariats allait dans le sens de la cohérence externe. Dans le cadre du PSP, les domaines dans lesquels le PAM possède indéniablement des atouts particuliers reconnus par ses partenaires ont été mis à profit, bien que, selon les parties prenantes extérieures, certains des domaines prioritaires du PSP recourent en partie le champ d'action d'autres entités des Nations Unies.

Positionnement stratégique dans un contexte évolutif

20. Le positionnement stratégique du PAM est resté pertinent tout au long de la période visée par l'évaluation, tout comme son rôle dans les domaines de l'aide humanitaire et de la riposte aux crises, compte tenu de la fréquence accrue des chocs. Des partenariats solides au niveau national et à l'échelle des districts ont facilité l'adaptation des activités pendant la pandémie de COVID-19, et les activités de sensibilisation et l'assistance technique assurées par le PAM ont contribué à amplifier l'alimentation scolaire, devenue un programme national.

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

Effet direct stratégique 1 (intervention face à une crise)

21. Le PAM est venu en aide à la plupart des réfugiés et des rapatriés au Rwanda en effectuant des transferts de type monétaire, bien que la proportion de bénéficiaires effectivement secourus ait diminué, passant de 91 pour cent des effectifs visés en 2019 à 85 pour cent en 2022. Les réfugiés et les rapatriés ont également bénéficié d'un appui nutritionnel ciblé, d'une assistance alimentaire supplémentaire et de repas scolaires. La légère baisse du nombre de réfugiés ayant recours à des stratégies de survie préjudiciables donne à penser que les transferts de vivres et les transferts monétaires ont contribué à amortir les chocs et que les repas scolaires et l'assistance alimentaire supplémentaire ont doté les réfugiés vulnérables de filets de sécurité nutritionnels.
22. Toutefois, en raison du manque de ressources, il a fallu réduire les rations destinées aux réfugiés: alors qu'elles permettaient de répondre à un peu plus des deux tiers des besoins estimés en 2019, elles en couvraient moins de 50 pour cent en 2022. Cela s'est directement répercuté sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. En effet, malgré une importante prise en charge, l'assistance du PAM n'a pas totalement comblé le déficit en nutriments des ménages réfugiés, les résultats obtenus s'agissant des scores de consommation alimentaire et de la diversité de l'alimentation étant restés en deçà des cibles visées, y compris dans le cas des femmes et des enfants. Le manque de ressources n'a en outre pas permis que le PSP contribue à la concrétisation de la vision du Rwanda à l'horizon 2030, selon laquelle les réfugiés devraient au bout du compte être en mesure de vivre en dehors des camps avec l'appui des services et des programmes publics – il leur demeure difficile de s'affranchir de l'assistance en raison du manque de possibilités de subsistance au Rwanda, où l'accès à la terre est très limité.

23. L'assistance apportée par le PAM aux réfugiés, qui a été marquée par un remplacement progressif des transferts de vivres par des transferts monétaires, a contribué à accroître leur autonomie et leur inclusion financière et à stimuler l'économie locale. Les efforts déployés par le PAM pour amener les réfugiés et les communautés d'accueil à travailler ensemble à des projets d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et pour favoriser les échanges entre enfants des deux communautés dans les écoles ont également eu des effets positifs sur la cohésion sociale. Le ciblage des plus vulnérables parmi l'ensemble des réfugiés a constitué une importante innovation. En revanche, des tensions sont apparues du fait que l'assistance pouvait varier d'un groupe de réfugiés à un autre, ce parce que les contributions de certains donateurs étaient destinées à des catégories de réfugiés en particulier.

Effet direct stratégique 2 (appui à la sécurité alimentaire)

24. Les activités relevant de l'effet direct stratégique 2 visaient à améliorer l'accès des populations vulnérables dans les communautés en situation d'insécurité alimentaire à des aliments nutritifs en quantité suffisante. Pour ce faire, six produits interdépendants devaient être obtenus dans les domaines de la protection sociale réactive face aux chocs, de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, du renforcement de la résilience face aux changements climatiques, des services liés à l'alimentation scolaire et du renforcement des capacités du pays en matière d'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
25. Le travail du PAM lié à la protection sociale, qui constituait un nouveau volet du PSP, est venu appuyer les efforts déployés de concert par divers partenaires en vue de renforcer les cadres nationaux ayant trait aux stratégies et à l'obligation de rendre compte dans la sphère de la protection sociale, grâce à l'intégration de la gestion des risques de catastrophe. On attribue au PAM la mise en place du concept de protection sociale réactive face aux chocs ainsi qu'une contribution à la mise à jour de la politique du Rwanda en matière de gestion des risques de catastrophe et à la mise sur pied de plans nationaux de préparation prometteurs.
26. En plus d'avoir produit des données factuelles utiles dans le cadre de ses activités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, le PAM a offert aux institutions nationales un soutien technique et un appui au renforcement des capacités très appréciés en lien avec la production de données factuelles, notamment en détachant du personnel. Toutefois, les systèmes de suivi et d'évaluation du PAM ne rendent pas encore compte comme il le faudrait du fruit qu'ont porté ces efforts.
27. L'appui que leur a apporté le PAM a permis aux communautés bénéficiaires d'être mieux à même de gérer les chocs liés au climat, mais si les scores de consommation alimentaire des ménages se sont améliorés, ils sont restés en deçà de l'objectif visé. Les activités axées sur l'assistance alimentaire pour la création d'actifs ont manifestement contribué à améliorer les actifs productifs et à faire progresser le rôle des femmes dans la prise de décisions au sein des ménages et de la communauté. L'appui apporté par le PAM a également permis aux administrations locales d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la création d'actifs et de la communication visant à faire évoluer la société et les comportements, et des éléments factuels donnent à penser que des approches plus solides tenant compte du climat, de la nutrition et de la problématique femmes-hommes ont été suivies dans le cadre de la planification communautaire et de la prise de décisions à l'échelle des administrations locales.

28. La mise en évidence par le PAM des avantages de l'alimentation scolaire a incité le Gouvernement à décider de donner aux activités menées en la matière l'ampleur d'un programme national en 2021, ce qui a permis de donner accès à des aliments nutritifs en quantité suffisante à tous les enfants scolarisés, du niveau préscolaire au niveau secondaire. Le programme d'alimentation scolaire est ainsi devenu un programme phare pour le Gouvernement et le PAM et constitue un exemple à suivre pour les pays de la région et les membres de la Coalition pour l'alimentation scolaire. Le PAM a étoffé son rôle de catalyseur et apporté un appui essentiel à la consolidation des principes directeurs et des cadres relatifs aux stratégies et à l'obligation de rendre compte, ainsi qu'au renforcement des capacités du pays. Parallèlement, il a continué à mettre en œuvre son propre programme pluriannuel d'alimentation scolaire utilisant la production locale, ciblant les districts vulnérables. L'expansion rapide du programme national d'alimentation scolaire et l'apport financier important qu'il requiert ont engendré des difficultés sur le plan de la mobilisation de ressources, des achats et de la durabilité.

Effet direct stratégique 3 (appui nutritionnel)

29. Le PAM a contribué à l'adoption par le Gouvernement d'un système d'évaluation visant à surveiller les enfants exposés au risque de malnutrition; il a également appuyé le renforcement de la capacité du pays à transformer le maïs pour produire un mélange enrichi. La prise en compte de la nutrition dans l'ensemble du PSP et l'intégration de la communication visant à faire évoluer la société et les comportements dans plusieurs types d'intervention constituent des réalisations importantes qui ont permis de diversifier l'alimentation des populations vulnérables. Toutefois, les progrès réalisés par rapport aux produits et aux effets directs escomptés en matière de nutrition au titre de l'effet direct stratégique 3 sont restés limités, l'action menée ayant pâti des difficultés rencontrées sur le plan de la mobilisation de ressources.

Effet direct stratégique 4 (appui à la filière alimentaire)

30. L'appui apporté par le PAM aux petits exploitants agricoles a eu des effets positifs, comme en témoignent l'amélioration de la qualité des récoltes et des sous-produits, l'augmentation des ventes, la hausse des prix des produits et la réduction des pertes après récolte. La production des petits exploitants vendue par l'intermédiaire de regroupements de producteurs appuyés par le PAM a plus que triplé au cours des quatre dernières années. Le PAM a bien progressé sur le plan du renforcement des systèmes grâce à l'amélioration du financement et de la gestion des coopératives, même si l'accès aux services financiers est resté inégal. Le PAM a également contribué à accroître la participation des petits exploitants à la filière en facilitant l'établissement de liens avec les acheteurs privés et publics, bien que ces liens demeurent de faible envergure.
31. Le PAM n'a pas tiré parti de toutes les possibilités qui s'offraient à lui en ce qui concerne la communication visant à faire évoluer la société et les comportements ainsi que la diffusion d'informations à l'appui de la production, de l'achat et de la consommation d'aliments riches en nutriments. De même, il ne s'est pas attaché comme il l'aurait dû à promouvoir des systèmes d'approvisionnement et de vente au détail plus efficaces au titre de l'effet direct stratégique 4. En conséquence, les producteurs ont continué à avoir du mal à commercialiser leurs produits. L'équipe du PAM chargée de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ayant peu participé au suivi des activités relevant de l'effet direct stratégique 4, les résultats obtenus dans plusieurs domaines importants n'ont pas été pris en compte, en particulier eu égard aux partenariats, aux liens avec les marchés, à la diversification des cultures, aux pratiques intelligentes face aux aléas climatiques et à l'innovation.

Effet direct stratégique 5 (services d'appui aux interventions d'urgence)

32. Lorsque l'effet direct stratégique 5 a été activé en réaction aux crises liées au virus Ebola et à la COVID-19 ainsi qu'aux catastrophes naturelles, le PAM n'a pas tardé à apporter son concours au Gouvernement, fort de services efficaces liés à la chaîne d'approvisionnement qui ont facilité l'acheminement des produits dont il avait besoin dans la région; il a également fourni des moyens techniques au titre de l'ensemble des effets directs stratégiques à l'appui du renforcement des capacités. Toutefois, la forte intégration des programmes n'a pas eu pour corollaire une intégration budgétaire. La visibilité des activités liées à la chaîne d'approvisionnement pour l'ensemble des priorités du PSP reste limitée, et les résultats ne sont pas bien pris en compte par les systèmes de suivi et d'évaluation.

Contribution à la réalisation des objectifs transversaux

33. L'ambition énoncée dans le PSP consistant à obtenir des résultats de nature à transformer la dynamique femmes-hommes dans tous les domaines d'activité n'a été qu'en partie réalisée. Lorsqu'elle a été appliquée dans le cadre d'initiatives spécifiques telles que le programme conjoint pour l'accélération des progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales, la méthode du système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes a donné des résultats notables, notamment en ce qui concerne l'autonomisation des femmes. Toutefois, les ambitions du PSP en matière de problématique femmes-hommes n'ont pas été suffisamment appuyées par des ressources financières ou techniques. Les résultats obtenus en matière d'inclusion du handicap ont été à la fois tardifs et très limités. Le PAM a bien respecté les principes humanitaires chaque fois qu'il y avait lieu, mais les tensions sociales provoquées parmi les réfugiés par les effets de la préaffectation des contributions ont créé des difficultés.
34. D'importants progrès ont été réalisés en ce qui concerne les mécanismes communautaires de remontée de l'information, qui étaient à la disposition de la majorité des bénéficiaires (bien que certains aient eu du mal à y accéder). Tout indique que des ajustements ont été apportés aux programmes sur la base des informations communiquées en retour par les bénéficiaires. Le PAM a également appuyé les mécanismes nationaux, mais il est encore trop tôt pour évaluer les résultats de ce soutien.
35. Le PAM a accordé une plus large place aux activités liées à l'environnement et aux changements climatiques dans le cadre de la mise en œuvre du PSP en adoptant une stratégie axée sur ces questions, mais ces efforts restent limités au regard de l'ampleur des problèmes environnementaux au Rwanda, et les résultats n'ont pas encore été mesurés.
36. Des progrès importants ont été réalisés dans le cadre du PSP en ce qui concerne l'amélioration de la pérennité des institutions, grâce à l'attention croissante qui a été accordée au renforcement des capacités du pays. En revanche, les avancées ont été plus irrégulières s'agissant de la durabilité sociale, financière et environnementale. Dans l'ensemble, la question de la durabilité ou de la reproductibilité potentielle des activités n'a guère été envisagée dans les programmes du PAM.
37. Le PAM a contribué aux efforts déployés au carrefour de l'action humanitaire et du développement, dans le cadre de ses activités relatives à l'insertion sociale et économique des réfugiés, à la réduction et à la gestion des risques de catastrophe et à la protection sociale. Les contributions à la consolidation de la paix n'étaient pas explicitement mentionnées dans le PSP, mais les auteurs de l'évaluation ont relevé plusieurs exemples d'interventions favorisant la cohésion sociale, notamment les mesures prises pour encourager la participation des réfugiés et des membres des communautés d'accueil aux comités des écoles.

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

38. De manière générale, les produits ont été obtenus dans les délais impartis, lorsque la mise en œuvre n'a pas été entravée par des circonstances échappant au contrôle du PAM, comme la pandémie de COVID-19. Des modalités novatrices telles que les transferts monétaires en faveur des écoles et les transferts numériques dans le cadre de la protection sociale, ainsi que l'établissement de services efficaces en lien avec les chaînes d'approvisionnement et la logistique, ont facilité l'exécution dans les délais prévus. Les difficultés de financement et le retard pris dans la passation de marchés avec les partenaires ont eu une incidence sur la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et des activités qui nécessitaient la conclusion d'accords de partenariat.
39. Les stratégies de ciblage du PAM reposaient systématiquement sur des données factuelles, mais, dans la pratique, elles ont été limitées par le manque de données socioéconomiques. La mise en place du système de ciblage des réfugiés fondé sur la vulnérabilité a été une réussite dans l'ensemble, bien qu'entachée par des erreurs de ciblage (en particulier des erreurs d'inclusion), que le PAM s'efforce de réduire. Une analyse de la problématique femmes-hommes a été réalisée à toutes les étapes afin que les femmes soient bien incluses, mais cela a été fait de manière irrégulière selon les programmes et l'attention portée aux personnes handicapées a été insuffisante. Globalement, le rôle du PAM au Rwanda demeure limité au regard des besoins des personnes vulnérables.
40. Une série de mesures visant à améliorer le rapport coût-efficacité ont été mises en place dans le cadre du PSP, notamment le passage aux transferts de type monétaire, le recours à des approches de formation des formateurs et l'établissement de divers partenariats stratégiques, qui ont toutes contribué à améliorer l'efficacité. Toutefois, le PAM n'a pas suivi le rapport coût-efficacité ni communiqué d'informations à ce sujet, et les programmes conjoints des Nations Unies n'ont pas produit les gains d'efficacité escomptés. Le chevauchement des activités de suivi menées par les bureaux de terrain du PAM et par les partenaires coopérants a également nui à l'efficacité de la mise en œuvre.

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?

41. Le PAM a conservé sa solide base de donateurs, mais le manque de diversité des bailleurs et les contributions à affectation très spécifique au niveau des activités ont fait qu'il n'a pas pu mobiliser un financement suffisant, en particulier pour les effets directs stratégiques 1 et 3. Cette situation, aggravée par les faibles capacités de mobilisation de ressources en interne, a nui à l'aptitude du PAM à mettre en œuvre les activités du PSP comme prévu. Dans un contexte de financement de plus en plus compétitif, ces problèmes de mobilisation de ressources sont très préoccupants pour la mise en œuvre du prochain PSP.
42. Les systèmes de suivi mettent principalement l'accent sur les données relatives aux produits du PAM et, par conséquent, ne font état que d'une partie des résultats des efforts déployés par celui-ci, avec des lacunes particulièrement importantes en matière d'évaluation des résultats du renforcement des capacités du pays. Malgré les efforts que le PAM a déployés pour renforcer la motivation du personnel à l'égard des données et de la diffusion des résultats, il est encore possible d'améliorer le partage des connaissances et l'apprentissage fondé sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du PSP.

43. Le PAM a élargi ses partenariats dans le cadre du PSP en renforçant ses relations avec les ministères et sa présence dans les districts au titre de l'ensemble des effets directs stratégiques, sa collaboration avec le secteur privé au titre de l'effet direct stratégique 4, et sa collaboration technique avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et les partenaires coopérants. La collaboration du PAM avec ses partenaires n'a pas toujours été cohérente et l'établissement de partenariats avec les organisations de femmes semble être toujours aussi difficile.
44. Le personnel du Bureau du PAM au Rwanda est salué par les partenaires pour son dévouement, sa réactivité et son savoir-faire. S'agissant d'adapter le profil des effectifs aux objectifs du PSP, les ambitions n'ont cependant pas été réalisées, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités du pays et les approches de nature à transformer la dynamique femmes-hommes. La direction a activement participé à la consultation et au dialogue nationaux, mais faute de capacités suffisantes dans certains domaines techniques, la participation n'a pas été cohérente et la progression a été ralentie, notamment en matière de mobilisation de fonds. Il est possible de mieux adapter les compétences du personnel du bureau de pays aux besoins du portefeuille d'activités du PSP et d'améliorer la gestion du portefeuille en interne pour accroître la cohérence.
45. Dans l'ensemble, la mise en œuvre du PSP a été bien encadrée par le PAM et fortement appuyée par le Gouvernement, mais a souffert du contexte de financement particulièrement difficile et des multiples chocs externes.

Conclusions

46. **Conclusion 1: La mission que s'est fixée le PAM, qui consiste essentiellement à sauver des vies et à changer la vie, ainsi qu'à contribuer davantage au renforcement des capacités du pays, reste tout à fait pertinente et a permis au PAM de bien se positionner en vue d'intervenir au carrefour de l'aide humanitaire et du développement.** La valeur ajoutée du PAM réside dans l'appui qu'il apporte en faveur des systèmes de protection sociale réactifs face aux chocs, des systèmes alimentaires à dimension nutritionnelle et des interventions efficaces face aux crises. Son positionnement dans le domaine du renforcement des capacités du pays a également ouvert la voie à une collaboration plus stratégique avec les partenaires nationaux. Dans ce contexte et compte tenu de la solidité du cadre de politique générale du Rwanda, il pourrait être indiqué que le PAM s'investisse davantage dans un rôle de catalyseur auprès des parties prenantes nationales et infranationales.
47. **Conclusion 2: La capacité de financement limitée a représenté une contrainte constante et reste le principal défi que le PAM doit relever pour être à même de réaliser les ambitions du plan stratégique pour le Rwanda.** Compte tenu des besoins actuels des réfugiés en matière de sécurité alimentaire, l'appui soutenu du PAM et la coordination avec le Gouvernement et les partenaires sont indispensables pour permettre aux réfugiés de s'affranchir de l'assistance. Dans l'ensemble, les perspectives de financement donnent à penser que, dans le cadre du prochain PSP, le PAM devra être plus sélectif dans ses interventions et continuer à améliorer son efficacité sur le plan opérationnel. La réussite de la mobilisation de fonds auprès de certains partenaires privés au titre de l'effet direct stratégique 4 et la mise en place de partenariats novateurs (privilégiant l'établissement de liens entre les parties prenantes sous la gouverne du PAM et les contributions collectives à la réalisation des effets directs) devraient susciter de nouvelles façons d'appuyer les priorités des programmes.

48. **Conclusion 3: Ses interventions en faveur des réfugiés et son appui sur le plan nutritionnel ont certes été affaiblis par les difficultés financières, mais le PAM a toutefois obtenu de bons résultats dans le cadre du PSP en ce qui concerne les filets de protection sociale et les systèmes alimentaires à dimension nutritionnelle, et il est intervenu avec efficacité et souplesse face aux chocs externes. La pérennité de ces résultats reste toutefois incertaine.** Le PAM a apporté un appui précieux sur le plan humanitaire et a réussi, de manière générale, à venir en aide aux personnes les plus vulnérables, mais les résultats obtenus au regard des cibles fixées pour ses interventions en faveur des réfugiés et ses activités nutritionnelles ont été relativement faibles et limités par les problèmes de financement. Le PAM a incontestablement contribué au renforcement du cadre de protection sociale, à la sensibilisation à l'importance que revêt un système de protection sociale réactif face aux chocs, à l'amélioration de la production des coopératives agricoles et à l'augmentation des revenus à l'échelle du pays. Le programme d'alimentation scolaire du PAM a contribué à l'établissement d'un programme pris en main par les autorités nationales et dont la couverture a été élargie. Le PAM a également démontré sa valeur ajoutée en matière de renforcement des capacités du pays et son aptitude à s'adapter à l'évolution des priorités. Il gagnerait à préciser son positionnement stratégique par rapport à celui de ses partenaires dans le domaine du renforcement des capacités du pays. Les activités du PSP n'ont pas toujours été axées sur les personnes les plus vulnérables, et la pérennité de l'action du PAM n'est pas clairement démontrée.
49. **Conclusion 4: Le PSP a favorisé l'établissement de nombreux liens internes entre les effets directs stratégiques et a permis d'établir des partenariats stratégiques qui ont favorisé l'innovation et l'efficacité et contribué à l'obtention des résultats escomptés dans le cadre d'un éventail d'activités relativement large.** Les résultats ont été obtenus grâce à une excellente collaboration interne et à la création de synergies entre les domaines d'action privilégiés, aux efforts visant l'adoption de modalités de mise en œuvre efficaces malgré le financement limité, à une ouverture d'esprit générale à l'égard de l'innovation concernant les modalités de mise en œuvre, le financement et les modèles de de partenariat, et à l'adoption rapide des technologies. S'agissant des innovations et des projets pilotes, il n'a toutefois pas toujours été possible de les transposer à plus grande échelle et il aurait fallu accorder une plus grande attention à la durabilité.
50. **Conclusion 5: Dans le cadre du PSP, le PAM a accompli des progrès au regard des priorités transversales, notamment la responsabilité à l'égard des populations touchées, les principes humanitaires, la protection et l'égalité femmes-hommes, sur lesquels il pourra faire fond pour le prochain PSP.** Il est possible de donner plus d'envergure aux approches de nature à transformer la dynamique femmes-hommes, et il convient d'accorder davantage d'attention à l'inclusion du handicap. Le PAM a systématiquement pris en compte la problématique femmes-hommes dans les différents domaines d'activité du PSP et il est un défenseur reconnu de l'égalité femmes-hommes. Il a ainsi dégagé de précieuses données d'expérience en matière de mise en œuvre d'approches de nature à transformer la dynamique femmes-hommes, mais il doit étendre ces efforts à l'ensemble de son portefeuille d'activités. En outre, l'inclusion du handicap n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante au cours de la mise en œuvre du PSP.

51. **Conclusion 6: Les priorités du PSP en matière d'environnement étaient sans commune mesure avec l'ampleur et l'importance des problèmes d'origine climatique au Rwanda.** Les efforts déployés par le PAM pour renforcer la résilience des communautés vulnérables face aux changements climatiques, de même que ses travaux relatifs aux politiques, ont contribué à atténuer certains des effets négatifs des chocs climatiques de plus en plus fréquents et de plus en plus graves touchant le Rwanda. Ces activités ont également mis en lumière les possibilités d'intensifier les activités de sensibilisation et la collaboration avec les partenaires (y compris aux niveaux décentralisés) et de remédier aux faiblesses telles que la vulnérabilité des actifs et les problèmes liés à leur entretien. Le Rwanda étant confronté à des risques d'origine climatique de plus en plus importants, le PAM a la possibilité d'intensifier considérablement ses activités visant le renforcement de la résilience face aux changements climatiques, l'amélioration de la résistance des actifs et l'intensification de l'action de sensibilisation en la matière.
52. **Conclusion 7: La structure organisationnelle, les dispositifs de gestion et de suivi et les effectifs du PAM n'étaient pas en adéquation optimale avec le PSP.** L'ambition nourrie par le PAM de se doter des capacités nécessaires à la mise en œuvre du PSP n'a guère pu être concrétisée au cours de la période visée, et les dispositifs de gestion interne étaient insuffisants pour permettre d'assurer un contrôle cohérent d'une vaste gamme d'activités. Le processus prévu de restructuration des effectifs donne au PAM la possibilité de combler les lacunes recensées. Parmi les autres défaillances opérationnelles à corriger figurent certains chevauchements d'activités entre le PAM et les partenaires coopérants; des lacunes dans le système de suivi et d'évaluation, concernant notamment les indicateurs relatifs au renforcement des capacités du pays et les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 4; et l'insuffisance des dispositifs censés appuyer la gestion des programmes et l'apprentissage.

Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Maintenir le cap sur le double objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie dans le prochain plan stratégique de pays, en veillant à ce que l'autosuffisance des réfugiés bénéficie d'un appui suffisant et à ce que des liens appropriés soient établis entre les activités composant le portefeuille.	Stratégique	Direction du bureau de pays	Unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, des partenariats extérieurs et de la communication	Élevé	
1.1	Veiller à faire figurer dans le prochain plan stratégique de pays une série de priorités concernant la collaboration à favoriser dans des domaines dans lesquels le PAM apporte une valeur ajoutée au travail d'autres partenaires, et à réduire l'envergure du portefeuille d'activités. Il faudra donc faire des choix difficiles pour décider des activités à maintenir et de celles à abandonner. Le PAM pourrait envisager de se concentrer sur des domaines où sa valeur ajoutée est reconnue, comme la protection sociale réactive face aux chocs et les systèmes alimentaires à dimension nutritionnelle.					1.1. Premier trimestre de 2024 [dans le cadre de l'élaboration du prochain plan stratégique de pays (PSP)]
1.2	Renforcer encore l'intégration des programmes pour améliorer l'autosuffisance et l'insertion des réfugiés.					1.2. Premier trimestre de 2025 (dans le cadre de l'élaboration du prochain PSP)

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Poursuivre une approche multidimensionnelle du renforcement des capacités du pays, reposant sur une stratégie pertinente, des effets directs escomptés bien définis et un suivi renforcé.	Stratégique	Unité du bureau de pays chargée des programmes	Unités du bureau de pays chargées des programmes, du suivi et de l'évaluation, de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, et des ressources humaines	Élevé	
2.1	Définir le rôle de catalyseur que doit jouer le PAM sur la base des opérations d'alimentation scolaire qu'il a exécutées au Rwanda et veiller à ce qu'il remplisse ce rôle dans le cadre de ses activités. Dans ce contexte, le PAM devrait déterminer comment les efforts déployés dans des domaines tels que le renforcement des politiques et des systèmes amèneront des changements concrets pour les bénéficiaires vulnérables et veiller à bien articuler ses efforts avec ceux déployés par les partenaires dans la chaîne d'actions allant de l'appui à l'exécution.					2.1. Deuxième trimestre de 2024, et suivi effectué au cours de la mise en œuvre du PSP
2.2	Recentrer résolument le rôle de catalyseur du PAM sur l'appui à la mise en œuvre (y compris au niveau infranational) des politiques du Gouvernement rwandais en matière de protection sociale, de nutrition et de soutien aux petits exploitants agricoles, plutôt que sur l'appui à l'élaboration de nouvelles politiques ou stratégies.					2.2. Premier trimestre de 2025, et suivi effectué au cours de la mise en œuvre du PSP
2.3	Veiller à ce que le PAM dispose en interne, sur le plan national, de solides compétences spécialisées lui permettant de mieux comprendre l'économie politique et se servir de ces connaissances pour éclairer l'approche à suivre en matière de renforcement des capacités du pays.					2.3. Quatrième 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
3	Renforcer la préparation organisationnelle du PAM en vue de la mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays.	Opérationnelle	Direction du bureau de pays	Unités du bureau de pays chargées des programmes, des ressources humaines, du suivi et de l'évaluation, de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, de la chaîne d'approvisionnement, et du budget et de la programmation. Appui du bureau régional requis.	Élevé	
3.1	Placer le contrôle interne de la gestion des programmes d'aide humanitaire et de développement sous la responsabilité d'un seul chef de programme afin de renforcer les synergies et de faciliter l'apprentissage en interne.					3.1. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)
3.2	Veiller à ce que le PAM dispose d'une fonction de suivi complète adaptée au Rwanda qui reflète bien les progrès accomplis dans tous les domaines d'activité du portefeuille, y compris ceux qui ne sont pas couverts actuellement (activités relevant de l'effet direct stratégique 4 et initiatives de renforcement des capacités et d'appui du PAM).					3.2. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)
3.3	Veiller à ce que les activités menées au titre des différents effets directs soient appuyées par des membres du personnel qui se consacrent exclusivement à ces tâches et qui possèdent le savoir-faire nécessaire, notamment en matière de mobilisation de ressources.					3.3. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)
3.4	Désigner des spécialistes de haut niveau spécifiquement chargés des activités du PAM relatives aux changements climatiques et des activités de nature à transformer la dynamique femmes-hommes (un poste pour chaque domaine) et leur donner accès à des formations et à d'autres possibilités de développement des capacités en fonction des besoins liés à ces postes.					3.4. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.5	Établir une chaîne d'approvisionnement pleinement intégrée en combinant la budgétisation correspondante et la budgétisation du plan stratégique de pays et en veillant à ce que les mécanismes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage portent sur les opérations d'approvisionnement.					3.5. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)
3.6	Tirer des enseignements des initiatives d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, plus précisément sur les partenariats innovants, sur l'intermédiation axée sur les partenariats et la collaboration, et sur le financement. Sur la base de ces enseignements, déterminer les efforts que le PAM déploiera à plus grande échelle pour renforcer les partenariats au service de la mise en œuvre du plan stratégique de pays.					3.6. Deuxième trimestre de 2024 (pour éclairer la mise en œuvre du prochain PSP)
4	Renforcer la prise en compte par le PAM de l'inclusion du handicap dans l'ensemble de son portefeuille d'activités et mettre davantage l'accent sur la problématique femmes-hommes dans tous les volets de son action.	Opérationnelle	Unité du bureau de pays chargée des programmes	Unités du bureau de pays chargées de la problématique femmes-hommes et de la protection, des partenariats extérieurs et de la communication, du suivi et de l'évaluation, de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité	Moyen	
4.1	Veiller à ce que l'ensemble des effets directs du prochain plan stratégique de pays tiennent pleinement compte de l'inclusion du handicap, et à ce qu'un suivi annuel soit effectué pour déterminer si les cibles fixées à cet égard sont bel et bien atteintes. Au début de la mise en œuvre, réaliser une étude sur l'inclusion du handicap et déterminer les points de départ possibles pour les interventions et leurs incidences sur les programmes et les activités de ciblage du PAM.					4.1. Quatrième trimestre de 2024 (pour l'élaboration des activités au titre du prochain PSP)

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.2	Sur la base des analyses de la problématique femmes-hommes réalisées par le PAM, établir clairement les points de départ possibles à envisager, les stratégies à suivre et les cibles à atteindre pour tous les domaines d'intervention du plan stratégique de pays, afin d'obtenir des résultats de nature à transformer la dynamique femmes-hommes dans tous les volets pertinents du portefeuille d'activités du PAM. Mener périodiquement des activités de suivi et d'apprentissage pour évaluer les progrès faits par le PAM dans la mise en œuvre de ses plans et la réalisation de ses objectifs en matière d'égalité femmes-hommes.					4.2. Quatrième trimestre de 2024 (pour l'élaboration des activités au titre du prochain PSP)
4.3	Se concerter avec les partenaires ayant de solides compétences spécialisées s'agissant des questions liées aux spécificités femmes-hommes et chercher à nouer des partenariats stratégiques avec des institutions gouvernementales, des organisations non gouvernementales, des associations de femmes, des associations de personnes handicapées et des entités des Nations Unies apparentées (en particulier l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le Programme des Nations Unies pour le développement) afin de progresser dans la réalisation des objectifs du nouveau plan stratégique de pays ayant trait à l'égalité femmes-hommes et à l'inclusion du handicap.					4.3. Troisième trimestre de 2024 (pour l'élaboration des activités au titre du prochain PSP)
4.4	Mettre davantage en évidence les préoccupations relatives à la problématique femmes-hommes et au handicap et accorder une attention accrue à ces questions, en allouant à ces deux domaines prioritaires des ressources techniques et financières spécifiques du bureau de pays.					4.4. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	Accroître sensiblement la place accordée à l'environnement et aux changements climatiques dans le prochain plan stratégique de pays, en accordant une attention particulière à la préparation, à l'atténuation et à l'adaptation, et continuer à réduire l'empreinte carbone des activités du PAM au Rwanda.	Opérationnelle	Unité du bureau de pays chargée des programmes	Unités du bureau de pays chargées des programmes, du suivi et de l'évaluation, de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité	Élevé	
5.1	Réaliser une évaluation environnementale des méthodes de travail du PAM afin de déterminer comment elles pourraient être optimisées de manière à réduire l'empreinte carbone.					5.1. Deuxième trimestre de 2025
5.2	Recentrer le travail du PAM dans les domaines de l'environnement et des changements climatiques pour ce qui est de l'atténuation, de l'adaptation et de la préparation aux situations d'urgence, et veiller à ce que les grandes questions liées aux changements climatiques soient prises en compte dans l'ensemble des activités menées.					5.2. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)
5.3	Au début de la mise en œuvre du plan stratégique de pays, réaliser une évaluation exhaustive des possibilités d'intégration des considérations relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM, ainsi que des obstacles à prévoir à cet égard, et veiller à ce que les recommandations qui en seront issues soient prises en compte dans les priorités de gestion.					5.3. Deuxième trimestre de 2025

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	Veiller à ce que la durabilité de l'ensemble des activités du portefeuille du PAM soit prise en considération de manière équilibrée dès la phase de conception, et mettre davantage l'accent sur les partenariats et la diversification des sources de financement afin de parvenir à donner corps aux ambitions liées aux programmes.	Stratégique	Direction du bureau de pays	Bureau de pays: responsables des effets directs: unité chargée du budget et de la programmation; responsable des programmes; unité chargée des partenariats extérieurs et de la communication	Élevé	
6.1	Concevoir les programmes spécifiques du plan stratégique de pays compte dûment tenu des effets directs escomptés et de la durabilité, en accordant à cette dernière une attention particulière au stade de la conception, notamment pour ce qui est de ses incidences sur les partenariats et le calendrier des activités. Donner la priorité à la planification en amont des stratégies de transfert des responsabilités et de retrait. Vérifier systématiquement la durabilité potentielle des nouvelles initiatives.					6.1. Premier trimestre de 2025 (début de la mise en œuvre du prochain PSP)
6.2	Fixer des cibles ambitieuses pour les partenariats innovants relatifs aux moyens d'existence et à l'insertion des réfugiés. Établir des liens étroits avec le projet en faveur des femmes et des jeunes de la Fondation Mastercard.					6.2. Quatrième trimestre de 2024 (pour l'élaboration des activités au titre du prochain PSP)
6.3	Intensifier les efforts déployés par le PAM pour mobiliser des ressources destinées à venir en aide aux réfugiés et veiller à ce qu'ils reposent sur une étude coûts-avantages des investissements consacrés aux moyens d'existence, en particulier pour les femmes.					6.3. Deuxième trimestre de 2024 (cet élément restera prioritaire pendant la mise en œuvre du PSP)