



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/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 des plans stratégiques provisoires pour la République arabe syrienne (2018-2025)

### Résumé

L'évaluation des plans stratégiques de pays provisoires établis pour la République arabe syrienne pour 2018-2025, y compris le plan de transition pour 2018, a été menée entre octobre 2022 et janvier 2024, avec pour objectifs principaux de recueillir des données factuelles relatives aux résultats de l'action menée par le PAM dans le pays de 2018 à juin 2023 et d'en tirer des enseignements.

Elle a été l'occasion d'évaluer le positionnement stratégique du PAM ainsi que la pertinence et la cohérence de son action, sa contribution à la réalisation des effets directs, l'efficacité dont il avait fait preuve dans la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus. Elle reposait sur une approche théorique et fondée sur des méthodes mixtes pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage.

Au vu des plans stratégiques de pays provisoires évalués, on a constaté que le PAM avait bel et bien jeté les bases d'une approche "à deux volets" pour son action en République arabe syrienne, consistant, d'une part, à prêter une assistance humanitaire à grande échelle et, d'autre part, à œuvrer au relèvement rapide et à l'instauration des conditions nécessaires à l'autosuffisance. Toutefois, la situation de la population touchée par la crise s'est détériorée, et sa vulnérabilité s'est aggravée en raison de la nature prolongée de la crise, qui persiste depuis plus d'une décennie.

La destruction massive d'actifs productifs a rendu la population plus fragile et réduit sa capacité de supporter les chocs, qu'ils procèdent de la crise économique ou des effets des changements climatiques. En outre, au cours des cinq dernières années, le nombre de personnes nécessitant une assistance a augmenté de façon exponentielle, cependant que diminuaient les budgets consacrés à l'aide par les donateurs.

*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.*

---

### Coordonnatrices responsables:

Mme A.-C. Luzot  
Directrice de l'évaluation  
courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Mme A. Chambel  
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation  
courriel: [alexandra.chambel@wfp.org](mailto:alexandra.chambel@wfp.org)

---

L'équipe d'évaluation a conclu que le PAM avait grandement contribué à la lutte contre l'insécurité alimentaire grâce à l'assistance alimentaire assurée à grande échelle; la stratégie consistant dans un premier temps à distribuer une moindre quantité de vivres, avant d'en venir à réduire le nombre des bénéficiaires, a été considérée comme judicieuse. Mais l'action menée par le PAM dans le pays a été gravement compromise par divers facteurs externes, notamment le déclin des ressources financières, très problématique dans un environnement complexe où les besoins étaient considérables. Parallèlement, le PAM a maîtrisé des conditions difficiles tout en adhérant aux principes humanitaires, en tenant compte du conflit dans le cadre de ses activités et en portant une attention accrue aux enjeux transversaux. Toutefois, bien qu'il ait consenti des efforts de taille pour évaluer la vulnérabilité, il n'a pas encore fait pleinement la preuve de ce qu'il donne effectivement la priorité aux groupes de population les plus vulnérables, notamment les femmes et les filles.

À l'issue de l'évaluation, cinq recommandations ont été formulées en vue d'aider le PAM à élaborer et à mettre en œuvre ses futures activités en République arabe syrienne: i) mieux prendre en compte l'intégralité de son mandat dans le cadre du prochain plan stratégique de pays, en consolidant la transition vers une approche "à deux volets", qui réponde aux besoins du pays, qui sont d'une double nature, à savoir d'ordre humanitaire et liés au développement; ii) définir une orientation stratégique plus marquée en adaptant soigneusement les activités et en recherchant entre elles des synergies afin de les faire mieux coïncider avec les ressources financières disponibles et avec le mandat intégral du PAM; iii) améliorer le ciblage pour que les plus vulnérables soient bien secourus; iv) mieux moduler et renforcer la contribution du PAM à la réalisation des objectifs transversaux pour favoriser la prestation d'une aide fondée sur le respect des principes en vigueur et la responsabilité à l'égard des populations touchées par la crise; v) optimiser l'utilisation faite des ressources internes et externes pour appuyer l'approche "à deux volets" et mettre l'accent sur la transition.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation des plans stratégiques provisoires pour la République arabe syrienne (2018-2025)" (WFP/EB.2/2024/6-C/5) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2024/6-C/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 des plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) établis pour la République arabe syrienne (2018-2025), y compris le plan de transition pour 2018, a été menée entre octobre 2022 et janvier 2024, avec pour objectifs principaux de recueillir des données factuelles relatives au bilan de l'action menée par le PAM dans le pays de 2018 à juin 2023 et d'en tirer des enseignements, en plus de permettre au PAM de rendre compte des résultats obtenus pendant cette période.
2. L'évaluation a porté sur la mise en œuvre de trois cycles de programme (2018, 2019-2021 et 2022-2025), et la période durant laquelle elle a été menée a permis de déterminer les changements intervenus au fil de ces trois cycles, une attention particulière ayant été accordée aux diverses modalités employées par le PAM pour fournir une assistance alimentaire.
3. Une approche fondée sur la théorie et sur des méthodes mixtes a été adoptée pour l'évaluation. Les évaluateurs ont puisé dans les données de suivi et la documentation existante, mené des entretiens semi-structurés et des discussions de groupe avec les bénéficiaires, et ils se sont rendus sur le terrain. La problématique femmes-hommes a été prise en compte tout au long du processus. La collecte de données a eu lieu dans le pays en mai et en juin 2023, suivie de sessions de bilan en mode hybride. Les conclusions et les projets de recommandation ont été examinés avec les parties prenantes lors de plusieurs ateliers organisés à Damas en novembre 2023, ainsi qu'à l'occasion d'ateliers menés avec le bureau de pays, les partenaires gouvernementaux, les partenaires coopérants et d'autres entités des Nations Unies. Une séance d'information a été organisée à l'intention des donateurs, au sujet des principales constatations issues de l'évaluation. Les normes déontologiques en vigueur ont été appliquées pour garantir le respect de la dignité et de la confidentialité à toutes les personnes ayant pris part à l'évaluation.
4. Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont le bureau de pays et les bureaux de terrain du PAM, le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale, le Siège et l'équipe de pays des Nations Unies. Les autres parties prenantes compétentes incluent le Gouvernement de la République arabe syrienne, les donateurs, les autorités locales et les partenaires coopérants.

### Contexte

5. Au début de 2011, la République arabe syrienne est entrée dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire, sur la base de sa croissance économique modérée et d'indicateurs de développement positifs<sup>1</sup>. La crise que connaît le pays a débuté en 2011 et continue de prélever un lourd tribut sur l'existence des Syriens, et elle a des répercussions profondes sur la situation socioéconomique. En 2018, la République arabe syrienne a été reclassée dans la catégorie des pays à faible revenu. En juin 2023, 5,3 millions de Syriens étaient enregistrés en tant que réfugiés vivant à l'extérieur du pays<sup>2</sup>. La détérioration de l'économie, accélérée par les crises financières au Liban et en Türkiye, ainsi que les répercussions de la guerre en Ukraine, les chocs liés au climat, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et les séismes de 2023, ont encore accentué la vulnérabilité de la population<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> H. Slim et L. Trombetta. 2014. *Syria Crisis Common Context Analysis*.

<sup>2</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2022. [Operational Data Portal: Situations: Syria Regional Refugee Response](#).

<sup>3</sup> Banque mondiale. 2024. *Syria – Economic Monitor: Conflict, Crises, and the Collapse of Household Welfare*.

6. On estime que 97 pour cent des Syriens vivent au-dessous du seuil de pauvreté<sup>4</sup>, que 1,2 pour cent de la population souffre de pauvreté multidimensionnelle extrême<sup>5</sup> et que plus de 12 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire<sup>6</sup>. En 2023, selon certaines estimations de l'Organisation des Nations Unies, quelque 15,3 millions de personnes ont eu besoin d'une forme ou d'une autre d'assistance humanitaire<sup>7</sup>. Le 6 février 2023, plusieurs séismes (atteignant jusqu'à 7,7 sur l'échelle de Richter) ont frappé le sud de la Türkiye et le nord de la République arabe syrienne. En mars 2023, il a été estimé qu'ils avaient provoqué au moins 53 000 décès et que 132 000 personnes avaient été blessées dans les deux pays; en tout, 8,8 millions de personnes auraient été touchées par ces séismes<sup>8</sup>.
7. On estime que 12 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire en République arabe syrienne, dont l'ensemble des 2 millions d'individus qui vivent dans des camps, et que 2,9 millions de personnes supplémentaires risquent de se retrouver dans la même situation, les ménages qui ont à leur tête une femme étant particulièrement exposés<sup>9</sup>. Quelque 5,9 millions de personnes, dont 3,75 millions d'enfants âgés de 6 à 59 mois et 2,1 millions de femmes, ont besoin d'une assistance nutritionnelle – contre 5,5 millions en 2022.

### Plans stratégiques de pays provisoires du PAM

8. Le PAM est présent en République arabe syrienne depuis 1964. Au fil des années, son assistance s'est réorientée vers des projets axés sur le développement, et ce jusqu'au début de la crise qui s'est déclenchée en 2011. Un protocole d'urgence de niveau 3 est en place depuis décembre 2012. À la suite de l'adoption du nouveau protocole d'activation des opérations d'urgence, en janvier 2022, la désignation "de niveau 3" a été remplacée par l'inscription de la crise en République arabe syrienne dans la catégorie "prise en compte au niveau institutionnel".
9. En 2018, un plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) d'une durée d'un an a remplacé l'intervention prolongée de secours et de redressement qui avait été mise en place à l'échelle régionale pour 2017 et 2018. Il était assorti de quatre effets directs stratégiques visant à faire diminuer les niveaux élevés d'insécurité alimentaire et de malnutrition parmi les populations en situation d'insécurité alimentaire qui étaient touchées par la crise. Dans le cadre de ce PSPP-T, le PAM s'est employé à opérer une transition progressive vers des activités axées sur les moyens d'existence, à l'intention des hommes comme des femmes, tout en maintenant une assistance alimentaire pour les plus vulnérables.
10. En janvier 2019, le PAM a entamé la mise en œuvre de son PSPP pour 2019-2021. Les quatre effets directs stratégiques y associés étaient les mêmes que pour le PSPP-T, mais davantage de services d'appui destinés aux partenaires humanitaires étaient prévus à l'échelle de la République arabe syrienne. Dans le cadre du PSPP, une assistance destinée à sauver des vies a été fournie et la résilience des communautés touchées a été renforcée. La principale réorientation stratégique a consisté à renforcer les procédures opérationnelles. Face à la détérioration de la situation humanitaire et de la sécurité alimentaire à partir de la fin de

---

<sup>4</sup> Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). 2022. *Humanitarian Needs Overview: Syrian Arab Republic*.

<sup>5</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. *Rapport sur le développement humain 2021/2022. Temps incertains, vies bouleversées: façonner notre avenir dans un monde en mutation*.

<sup>6</sup> OCHA. 2022. *Humanitarian Needs Overview: Syrian Arab Republic*.

<sup>7</sup> Ibid.

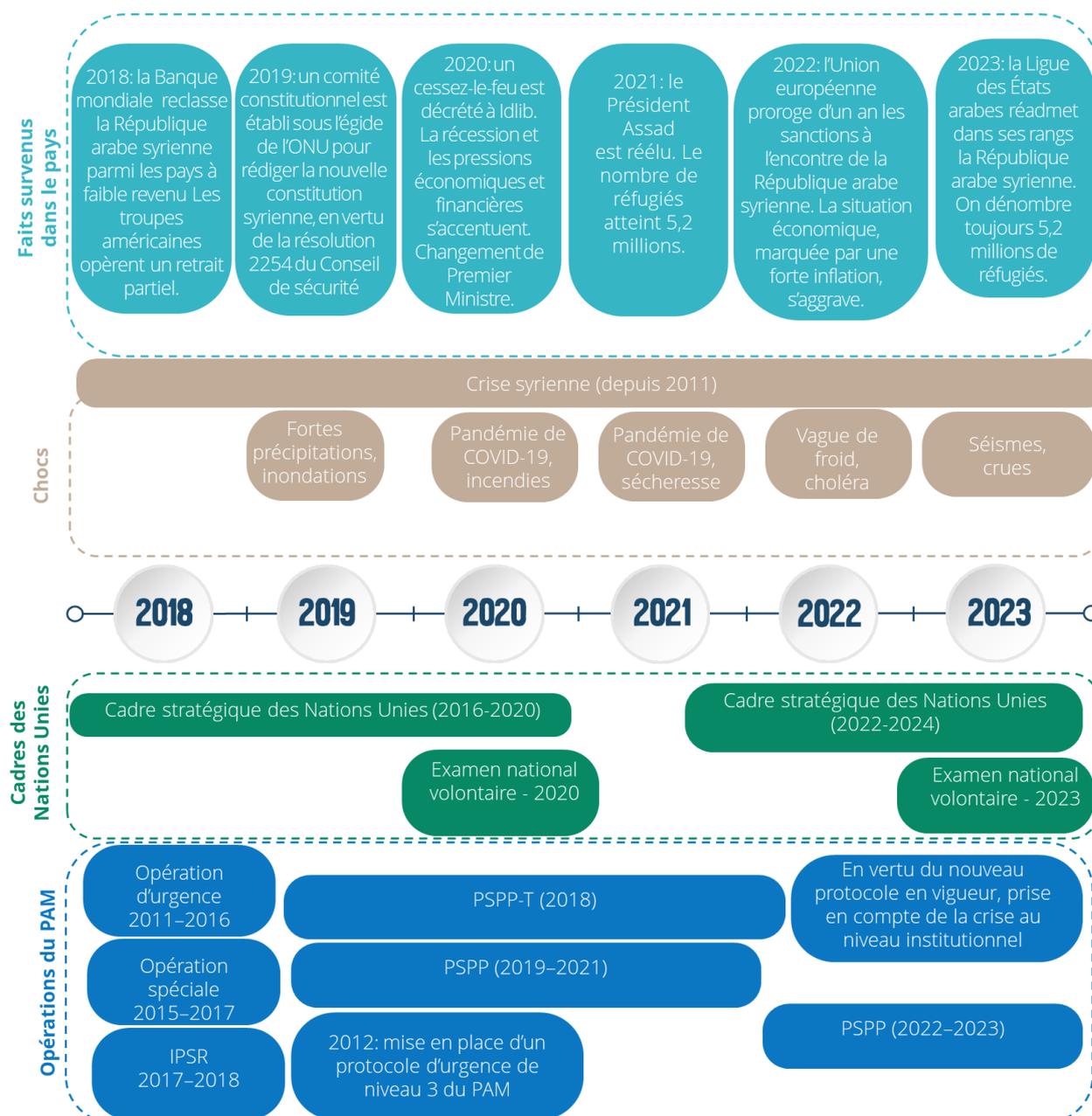
<sup>8</sup> OCHA. 2023. *Flash appeal: Syrian Arab Republic. Earthquake – Humanitarian Programme Cycle February-May 2023*.

<sup>9</sup> OCHA. 2022. *Humanitarian Needs Overview: Syrian Arab Republic*.

2019, le PSPP et son budget ont fait l'objet de quatre révisions, entre 2019 et 2021, aux fins de l'intensification des activités d'assistance alimentaire générale.

11. En janvier 2022, la mise en œuvre du PSPP pour 2022-2023 a débuté, avec pour objectif de répondre à des besoins croissants en matière d'alimentation et de nutrition; ce plan a été prolongé jusqu'en décembre 2025. Comme le PSPP-T et le PSPP qui l'ont précédé, il comprend quatre effets directs stratégiques, dont le libellé diffère toutefois légèrement de ce qu'il y avait auparavant.
12. La figure 1 décrit les principaux événements survenus dans le pays et donne un aperçu des opérations menées par le PAM pendant la période 2018-2023.

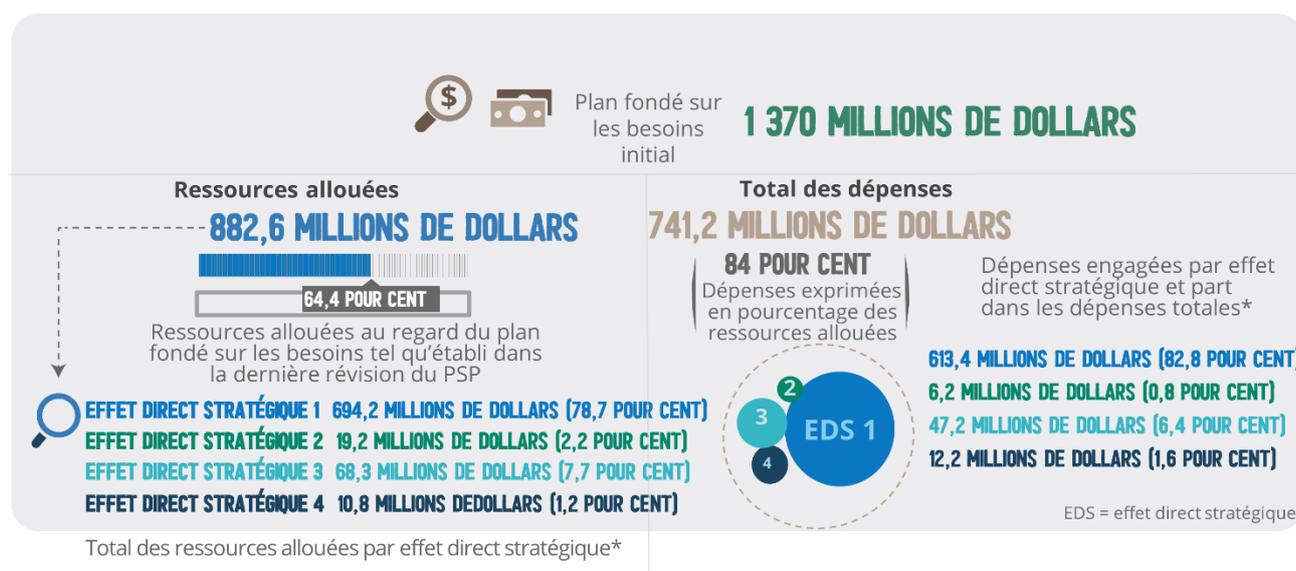
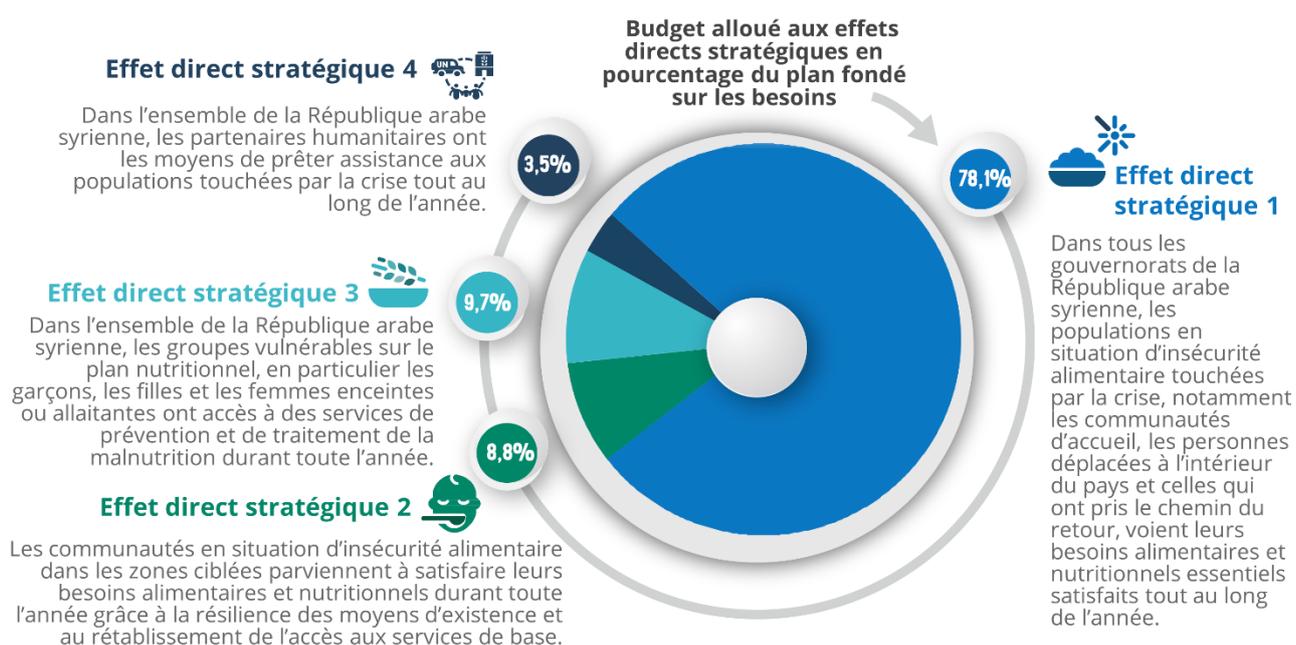
**Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM en République arabe syrienne (2018-2023)**



Source: Figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation des PSPP pour la République arabe syrienne (2018-2023).

13. La deuxième révision du budget du PSPP-T en a porté le montant total à 790 millions de dollars É.-U. Initialement, le budget des programmes fondé sur les besoins pour le PSPP pour 2019-2021 s'élevait à 1 386,31 millions de dollars, mais, à la suite de la quatrième révision du PSPP, il avait plus que doublé pour atteindre 3 079,47 millions de dollars. Pour ce qui est du PSPP pour 2022-2025, dont la mise en œuvre se poursuit, le budget prévu dans le plan fondé sur les besoins s'établit à 1 370,02 millions de dollars<sup>10</sup>. Les plans fondés sur les besoins ont été financés à hauteur de 67 pour cent pour le PSPP-T, de 55 pour cent pour le premier PSPP et de 64 pour cent pour le deuxième PSPP (voir la figure 2). Les quatre effets directs stratégiques sont demeurés, à quelques petites modifications près, les mêmes de 2018 à 2023.

**Figure 2: Effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses (2018-2022)**



\* Le total des parts affectées aux différents effets directs stratégiques n'atteint pas 100 pour cent, car une partie des ressources a été allouée aux coûts d'appui directs et indirects.

Source: Rapports annuels pour la République arabe syrienne.

<sup>10</sup> Il n'a pas été tenu compte de la première révision du PSPP pour 2022-2025, dont le budget prévu dans le plan fondé sur les besoins s'établissait à 4 873 millions de dollars, du fait qu'elle a été approuvée en novembre 2023, hors de la période couverte par l'évaluation faisant l'objet du présent rapport.

## Constatations issues de l'évaluation

**Dans quelle mesure les plans stratégiques de pays provisoires reposent-ils sur des données factuelles, et leur orientation stratégique est-elle de nature à répondre aux besoins des plus vulnérables?**

### ***Pertinence et concordance***

14. L'assistance qu'il assure et les domaines d'intervention qui sont les siens permettent au PAM de répondre directement aux besoins prioritaires de la population touchée par la crise. Le PAM a renforcé son corpus de données factuelles en ce qui concerne ses principaux domaines d'action privilégiés. Les PSPP ont été élaborés à la lumière des évaluations et des enquêtes menées, ce qui va dans le sens des efforts que ne cesse de faire le PAM pour consolider son ciblage effectué en fonction du degré de vulnérabilité et pour améliorer ses interventions visant à sauver des vies et à assurer des moyens d'existence.
15. Le PSPP-T pour 2018, le PSPP pour 2019-2021 et le PSPP pour 2022-2025 avaient tous trois été formulés dans le but d'appuyer les interventions face à la crise et la résilience. Cette stratégie opérationnelle est en concordance avec le document *Syria+5 Vision 2020*, élaboré par le PAM en 2016, qui était axé sur la poursuite des interventions destinées à sauver des vies grâce à l'assistance alimentaire et nutritionnelle menées au profit des plus vulnérables, ainsi que sur l'exécution d'activités visant à remettre en état les moyens d'existence et à ouvrir des débouchés économiques<sup>11</sup>.
16. Les PSPP étaient harmonisés avec les priorités définies dans les plans d'aide humanitaire pour la République arabe syrienne; l'intervention humanitaire et l'intensification des activités portant sur le relèvement et la résilience y étaient mises en avant, afin de faciliter la transition depuis la seule assistance alimentaire lorsque ce serait possible. Cette évolution vers une approche "à deux volets" est également conforme aux priorités définies dans le Cadre stratégique des Nations Unies pour la République arabe syrienne (2022-2025), ainsi qu'à l'objectif formulé par le Gouvernement d'appuyer la production agricole.

### ***Cohérence et atouts particuliers***

17. On constate un degré élevé de concordance entre les PSPP et le Cadre stratégique des Nations Unies pour la République arabe syrienne. Le PAM ne travaille pas isolément et il est assurément considéré comme un partenaire constructif et actif au sein du système des Nations Unies dans le pays. Sa participation contribue à rendre plus cohérentes et plus efficaces les interventions menées par le système. Ses atouts propres sont les suivants: sa puissance logistique, sa présence dans tout le pays et ses compétences pointues en matière d'assistance alimentaire générale, de nutrition et de moyens d'existence – tous facteurs qui lui permettent d'adapter ses opérations à la situation sur le terrain.
18. La logique d'intervention qui ressort des PSPP met fortement l'accent sur l'assistance alimentaire et nutritionnelle, les capacités opérationnelles et logistiques du PAM étant exploitées de manière effective. Toutefois, elle ne reflète pas adéquatement l'ambition qu'a le PAM de compléter l'assistance humanitaire par des programmes à long terme menés à l'appui d'un relèvement rapide, du renforcement de la résilience et de la réduction des risques de catastrophe. La manière dont il pourrait utiliser au mieux ses atouts particuliers et ses points forts pour appuyer un programme d'action en faveur de la résilience dans le pays n'apparaît pas encore avec la clarté voulue.

---

<sup>11</sup> PAM. 2016. *Syria+5 Vision 2020. Laying the Foundation for Syria's Future* (document interne).

### **Positionnement stratégique**

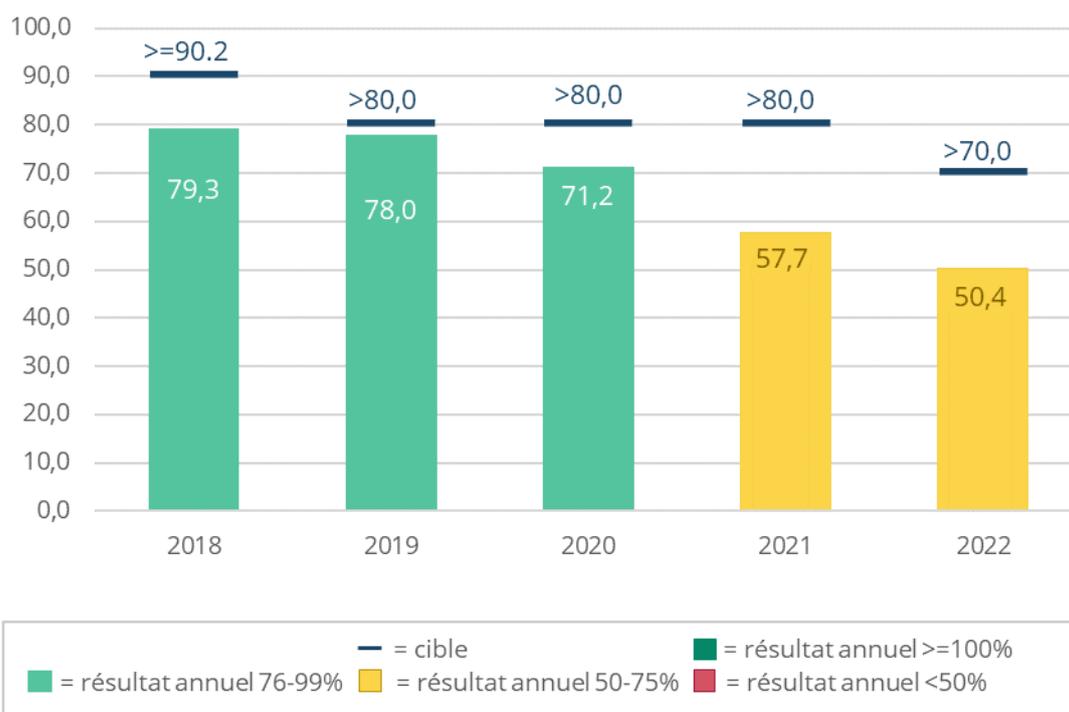
19. La pertinence des PSPP successifs ne s'est pas démentie, ce qui a permis au PAM de s'adapter à l'évolution des circonstances, y compris de nature géopolitique. Par exemple, à la suite de l'aggravation marquée de l'insécurité alimentaire en 2019, le PAM a intensifié son assistance. Toutefois, la diminution des financements alloués à l'assistance alimentaire générale a fait naître des doutes quant à l'efficacité de ce type d'assistance pour lutter contre l'insécurité alimentaire des bénéficiaires.

### **Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans les plans stratégiques provisoires pour la République arabe syrienne?**

20. **Effet direct stratégique 1: transferts de ressources non assortis de conditions et alimentation scolaire.** Le PAM a été en mesure de répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire dans l'ensemble de la République arabe syrienne grâce à des opérations d'assistance alimentaire générale menées à grande échelle qui ont ralenti le rythme de la détérioration de la sécurité alimentaire. Toutefois, à compter de 2020, il n'a plus été en mesure de faire face à la hausse de la demande d'assistance alimentaire en raison de l'accroissement des besoins humanitaires et d'une diminution du montant des ressources financières disponibles. Il s'est employé à améliorer le ciblage de telle sorte que les plus vulnérables reçoivent une assistance. Toutefois, la réduction de la valeur calorique de l'assortiment alimentaire ainsi que le fait de devoir faire alterner les bénéficiaires de l'assistance alimentaire ont eu pour conséquence une réduction notable de l'impact positif de l'action du PAM sur l'insécurité alimentaire des ménages.
21. En 2020, l'expérimentation de transferts de type monétaire a montré que les ménages qui recevaient à la fois des vivres en nature et des bons d'achat étaient plus susceptibles d'améliorer ou de maintenir leur consommation alimentaire, mais cette modalité hybride demeure plus coûteuse en raison de l'augmentation des prix des articles alimentaires de base.
22. L'alimentation scolaire a entraîné une augmentation des taux de fréquentation et de poursuite des études, mais il n'en est pas allé de même pour les taux d'inscription, principalement en raison de facteurs économiques qui empêchent la scolarisation des enfants. Le nombre de ceux qui ont bénéficié de repas scolaires a lui aussi diminué après 2020 en raison du manque de fonds. À compter de 2018, le PAM a forgé un partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, dont l'objectif était la distribution de barres à base de dattes aux enfants qui ne faisaient pas partie du système scolaire formel; la première phase a concerné les camps du nord-est du pays. Le PAM a également accru la capacité du personnel du Ministère de l'éducation de mettre en œuvre diverses formes de programmes d'alimentation scolaire.
23. **Effet direct stratégique 2: moyens d'existence et résilience, et filets de sécurité nationaux.** L'intensification des activités visant à remettre en état les actifs communaux ainsi que l'instauration d'une filière du blé ont permis au PAM de venir en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires, d'appuyer le relèvement des communautés agricoles et d'améliorer la disponibilité des vivres, tout en réduisant la dépendance vis-à-vis de l'assistance alimentaire. Elles ont également facilité la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, avec pour conséquence l'extension de la couverture géographique et une plus grande complémentarité d'action. Toutefois, des ressources financières insuffisantes ont empêché le PAM d'apporter tout l'appui voulu à divers titres – relèvement rapide, moyens d'existence, résilience et filets de sécurité sociale.

24. La remise en état des actifs communaux a rendu les communautés plus autosuffisantes, les produits alimentaires plus disponibles et moins coûteux, et s'est également traduite par la création d'emplois et un recours moins fréquent à des stratégies de survie préjudiciables. Le rendement des interventions menées est de taille, car elles vont potentiellement de pair avec une réduction de la dépendance vis-à-vis de l'assistance alimentaire. Pour ce qui est des interventions relatives aux moyens d'existence, les obstacles sociétaux qui empêchaient les femmes d'accéder aux marchés n'ont pas toujours été suffisamment pris en compte. De plus, à l'échelon des ménages, les effets positifs de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs et de l'assistance alimentaire pour la formation sur les scores de consommation alimentaire ont été en partie contrebalancés par la hausse de l'inflation et l'aggravation de l'insécurité alimentaire, en particulier dans le cas de l'assistance en espèces.
25. **Effet direct stratégique 3: nutrition.** Le PAM a accru le nombre de personnes au bénéfice desquelles il prévoyait d'exécuter des activités de prévention et de traitement de la malnutrition, afin de répondre à l'accentuation des besoins. Il s'est toutefois heurté à des difficultés – déficits de financement, pandémie de COVID-19 et augmentation du coût des transports. En raison de la hausse des prix des denrées alimentaires, le seuil minimal de diversité du régime alimentaire des femmes, indicateur clé de la prévention de la malnutrition, est demeuré très bas (voir la figure 3).

**Figure 3: Seuil minimal de diversité du régime alimentaire - femmes**



Source: Rapports annuels du PAM pour la République arabe syrienne pour 2018-2022. La coloration des bâtonnets varie en fonction de la part de l'objectif atteinte, en pourcentage. Le code couleur et les valeurs en pourcentage correspondent à la classification établie par l'équipe d'évaluation.

26. S'agissant du traitement de la malnutrition, les résultats enregistrés parmi les filles et les femmes enceintes ou allaitantes et parmi les enfants bénéficiant du programme de traitement ont été positifs pour la quasi-totalité des indicateurs correspondants; ils ont certes accusé un déclin pendant la pandémie de COVID-19 en raison des restrictions imposées aux déplacements des dispensaires mobiles, mais ils ont ensuite connu un regain.

27. **Effet direct stratégique 4: services communs.** Le PAM a donné aux partenaires humanitaires les moyens de prêter assistance aux populations touchées par la crise et, grâce à son appui, a rendu plus efficace la prestation de l'aide, en exploitant ses atouts propres dans les domaines logistique et technique. En raison, pour une large mesure, de sa présence sur le terrain et de sa capacité logistique, il a pu aider le système humanitaire à secourir les personnes dans le besoin, même dans des zones difficiles d'accès, au moyen d'opérations menées au travers des lignes de front et des frontières.
28. La prestation par le PAM de services logistiques et techniques et de services de coordination a contribué à l'application d'approches collectives harmonisées et efficaces en matière d'assistance alimentaire et nutritionnelle. En 2022, les produits acheminés à travers les frontières ont constitué plus d'un tiers de l'ensemble de l'assistance fournie par le PAM en République arabe syrienne<sup>12</sup>.

### **Domaines transversaux**

29. La mise en œuvre concrète des principes humanitaires dans le contexte complexe de la crise syrienne s'est révélée difficile pour tous les acteurs humanitaires. Le PAM a privilégié une approche fondée sur ces principes pour apporter son aide aux personnes dans le besoin. Tenant compte du conflit, il a continué d'échanger avec tous les acteurs pertinents pour garantir l'accès de l'aide humanitaire aux communautés vulnérables, tout en préservant la neutralité et l'impartialité de ses opérations.
30. Le PAM a œuvré en faveur de la gestion environnementale et de l'adaptation aux changements climatiques dans l'optique de la durabilité, en particulier grâce à ses activités axées sur la résilience, en phase avec le nexus – articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix. Les mesures prises dans le cadre de ses programmes ont contribué à réduire les tensions dans certaines zones où sévissait précédemment un conflit. Le PAM prend en compte la nécessité de la cohésion sociale, ainsi que les conflits, dans ses domaines d'activité, et il élabore des politiques et des directives appropriées pour étayer ses opérations.
31. Le PAM a rendu plus rigoureuses ses procédures de manière à favoriser la responsabilité à l'égard des bénéficiaires et la communication avec ceux-ci, comme en témoigne la mise au point d'un dispositif qui leur permet de faire appel de l'interruption de l'assistance alimentaire qu'ils recevaient jusque-là.
32. Le PAM a mis l'accent sur le renforcement des moyens d'action des femmes dans le domaine économique, en particulier dans les zones rurales, mais l'action menée en vue de transformer la dynamique des relations entre les femmes et les hommes a échoué à des facteurs financiers et sociétaux. Le PAM a chargé certains hauts responsables de veiller à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ainsi qu'à leur répression, le cas échéant. Il applique à cet égard des directives et protocoles stricts et les signalements sont confidentiels. Enfin, il propose régulièrement à ses partenaires coopérants une formation et des activités de sensibilisation à la problématique femmes-hommes, à l'inclusion et à la protection. Le PAM a également pris des mesures pour renforcer l'inclusion du handicap dans ses opérations, par exemple en améliorant certaines infrastructures pour les rendre plus accessibles et en renforçant les capacités de ses partenaires coopérants en matière d'inclusion du handicap.

---

<sup>12</sup> PAM. 2023. [Rapport annuel pour la République arabe syrienne \(2022\)](#) (en anglais uniquement).

### ***Durabilité des résultats***

33. Alors que perdure la crise humanitaire complexe que connaît la République arabe syrienne, les résultats obtenus ne seront vraisemblablement pas entièrement durables. Le PAM s'est employé à atténuer les difficultés rencontrées en planifiant la transition des secours vers le relèvement rapide dans le cadre de ses activités axées sur les moyens d'existence, la résilience, les filets de sécurité sociale et la nutrition, et en favorisant la collaboration avec d'autres acteurs. Pour traiter la question de l'utilisation durable de l'eau, il a constitué des associations de consommateurs d'eau au niveau local, mais il s'agit là d'un concept encore nouveau en République arabe syrienne et l'évaluation a conduit à constater que les moyens variaient d'une association à une autre et que l'incertitude régnait quant à leur possible pérennisation<sup>13</sup>.

### **Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits et des effets directs stratégiques énoncés dans les plans stratégiques de pays provisoires?**

#### ***Respect des délais impartis***

34. Les produits escomptés n'ont pas toujours pu être obtenus dans les délais impartis en raison de profondes modifications de la situation humanitaire, qui ont fait peser des pressions croissantes sur les ressources financières du PAM, perturbé les chaînes d'approvisionnement et entravé l'accès aux bénéficiaires. Les besoins humanitaires ont crû plus rapidement que les financements alloués par les donateurs, et ce phénomène n'a été que très partiellement compensé par l'accélération par le PAM de l'utilisation des ressources disponibles. Divers facteurs externes ont eu une incidence sur l'approvisionnement<sup>14</sup>, mais le PAM a adopté des mesures d'atténuation efficaces. Il est intervenu rapidement dans le sillage du séisme survenu dans le nord-ouest du pays en février 2023.

### **Dans quelle mesure l'ampleur et l'étendue de la couverture des activités du PAM ont-elles abouti à ce que les plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire en bénéficient?**

#### ***Pertinence de la couverture et du ciblage***

35. Entre 2018 et 2022, la proportion de personnes dans le besoin ayant bénéficié de l'aide du PAM a décliné du fait que les besoins humanitaires croissaient plus rapidement que ne le faisaient les fonds alloués par les donateurs. Face aux déficits de financement, le PAM a décidé de maintenir une vaste couverture tout en réduisant la valeur calorique de son assortiment alimentaire et la fréquence des distributions, mais cela risquait d'aggraver encore le degré d'insécurité alimentaire de certains.
36. Le ciblage géographique reposait sur des indicateurs relatifs à l'insécurité alimentaire, à la nutrition et à l'éducation. Pour procéder au ciblage des ménages dans les zones contrôlées par le Gouvernement, le PAM s'est appuyé sur l'outil d'évaluation de la vulnérabilité et des besoins et a pris les dispositions nécessaires pour constituer des listes de bénéficiaires aussi précises que possible; toutefois, l'accès aux données relatives à ces bénéficiaires, des procédures d'approbation laborieuses et l'échelle considérable à laquelle les évaluations devaient être menées ont constitué de véritables défis.

---

<sup>13</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. 2021. *Special Report: 2021 FAO Crop and Food Supply Assessment Mission to the Syrian Arab Republic*.

<sup>14</sup> Parmi les facteurs en question, on peut citer le doublement du nombre de personnes comptabilisées dans le plan fondé sur les besoins, passé de 4,88 millions en 2018 à 9,96 millions en 2023; la perturbation des chaînes d'approvisionnement du PAM en raison de la pandémie de COVID-19; le conflit en Ukraine; l'interdiction des importations de marchandises turques; et le fait que certaines contributions allouées par des donateurs ont été reçues tardivement.

37. En raison de la réduction des ressources financières, le PAM a dû abandonner le concept d'assistance généralisée pour privilégier une approche ciblée, fondée sur des priorités. L'évaluation a fait apparaître que si les gens saisissaient la nécessité de procéder à des coupes en raison de la réduction des financements, ils comprenaient moins bien les critères de ciblage actualisés.

### **Quel a été le rapport coût-efficacité de la prestation de son assistance par le PAM?**

#### ***Économies réalisées au titre de l'acquisition et de la gestion des intrants et des produits de base***

38. Pour réaliser un maximum d'économies au stade de l'acquisition des intrants, le PAM a eu recours à de multiples filières, outils et dispositifs d'achat, comme le Mécanisme de gestion globale des vivres, ce qui a réduit les délais de livraison, et il a également procédé à des achats localement. Les pertes après livraison ont d'une manière générale été limitées, bien que légèrement supérieures à la moyenne régionale, et ont été principalement dues à des activités de gestion dans les entrepôts, comme le réemballage et la remise en sac, ainsi qu'à des pillages.

#### ***Rapport coût-efficacité de la réalisation des activités et de l'obtention des produits***

39. Le montant des frais généraux du bureau de pays a été inférieur à la moyenne constatée au PAM sur le plan mondial, du fait notamment des économies d'échelle obtenues au niveau du portefeuille d'activités. Il est clair que les considérations liées au rapport coût-efficacité ont joué un rôle (même si d'autres ont été prises en compte) lors de la sélection des partenaires coopérants, dans le cadre des activités menées avec d'autres entités des Nations Unies et, en particulier, pour le choix des modalités de transfert. Les transferts de type monétaire ont en général été plus économiques que les transferts en nature; il n'en est pas allé ainsi dans tous les contextes, toutefois, comme dans les zones dépourvues de commerce de détail, et des variations ont aussi été constatées en fonction des taux de change.

### **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 des plans stratégiques de pays provisoires a pu être concrétisé?**

#### ***Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles***

40. Globalement, les déficits de financement ont compromis la capacité du PAM de mener à bien certaines de ses opérations. Bien que la plupart des ressources collectées continuent d'être allouées à des fins très spécifiques, les 15 pour cent de contributions allouées sans affectation particulière en 2022 ont permis au PAM de répondre aux besoins les plus urgents. Le PAM répartit les ressources sur la base des besoins, en conformité avec les principes humanitaires fondamentaux en cas de situation de crise. Les financements pluriannuels destinés à des activités axées sur la résilience à long terme demeurent extrêmement limités.

#### ***Suivi et communication de l'information***

41. Le PAM a renforcé sa capacité de suivi, mais des améliorations sont encore possibles au niveau des bureaux de terrain. Le suivi direct, sous la forme de visites sur site menées par des contrôleurs du PAM, parfois conjointement avec des contrôleurs de tierces parties, s'est intensifié au cours de la période couverte par l'évaluation, le nombre des visites ayant notablement augmenté dans l'ensemble des gouvernorats, mais l'équipe d'évaluation a constaté que la qualité des contrôleurs des tierces parties était variable. Le PAM a également procédé à des évaluations spécifiques de projets pilotes. Les indicateurs relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes visent davantage à obtenir des données ventilées qu'à renseigner sur les dimensions de l'autonomisation elles-mêmes.

### **Partenariats**

42. Le PAM est considéré par les parties prenantes comme l'organisme chef de file en matière de prestation d'une assistance alimentaire aux personnes dans le besoin, en raison de ses compétences de pointe en matière de lutte contre l'insécurité alimentaire; il a noué des partenariats stratégiques avec d'autres entités compétentes des Nations Unies à l'appui de l'action humanitaire et du renforcement de la résilience, ce qui a contribué à accroître la couverture géographique et la complémentarité des activités menées. La qualité des prestations des centres de distribution de vivres est variable, s'agissant par exemple du degré de confidentialité des mécanismes communautaires de remontée de l'information, des conditions qui règnent dans les zones d'attente aménagées pour les bénéficiaires et de la disponibilité de services d'assistance. La prestation de services a été la plus efficace lorsque le PAM disposait d'un accès direct, ou par l'entremise de contrôleurs de tierces parties. La capacité logistique du PAM est essentielle pour de multiples acteurs humanitaires, car c'est elle qui garantit que l'aide parvient à ceux auxquels elle est destinée. Le solide réseau de partenaires coopérants du PAM, et en particulier le réseau très développé d'antennes locales du Croissant-Rouge arabe syrien, ont permis au PAM de fournir son assistance en temps opportun et de manière efficace.

### **Ressources humaines**

43. S'agissant du personnel recruté sur le plan national, la durée du maintien en fonctions s'est améliorée, mais les cycles de rotation de deux ans imposés pour les membres du personnel recruté sur le plan international ont des conséquences négatives sur la stabilité et la mémoire institutionnelle. Il arrive que la courte durée des missions nuise à la continuité de l'action stratégique. Le bureau de pays subvient aux besoins en personnel en ayant recours à diverses stratégies: il procède sur une base continue à une analyse des effectifs et à des recrutements accélérés en cas de situation d'urgence, et il mène des initiatives de perfectionnement des compétences. Les ressources allouées aux bureaux de terrain pour des initiatives axées sur la problématique femmes-hommes et sur la protection ont été insuffisantes.

### **Conclusions**

*Conclusion 1. Le portefeuille d'activités du PAM en République arabe syrienne a notablement contribué à la lutte contre l'insécurité alimentaire grâce à une assistance alimentaire dispensée à grande échelle et dans tous les gouvernorats; la stratégie consistant à réduire la quantité de l'assistance fournie avant de diminuer le nombre de bénéficiaires a été considérée comme la bonne approche.*

44. Le PAM a mené une évaluation à grande échelle du nombre de personnes qu'il lui fallait secourir afin de procéder à l'établissement de priorités plus adaptées parmi les personnes dans le besoin. Pour éviter les erreurs d'inclusion et d'exclusion, il a obtenu de la part des institutions gouvernementales compétentes des données supplémentaires relatives aux divers types de vulnérabilité socioéconomique des personnes touchées, afin de déterminer si elles remplassaient ou non les conditions requises pour bénéficier de son assistance.
45. La présente évaluation fait apparaître clairement que l'assistance alimentaire générale contribue à sauver des vies dans de nombreuses familles et est un élément déterminant de la disponibilité de vivres pour les personnes en situation d'insécurité alimentaire. La réduction de la composition de l'assortiment alimentaire et du volume des transferts de type monétaire, ainsi que l'appui à l'alternance en matière d'assistance reçue, ont été considérés comme des approches justifiées pour éviter un choc soudain aux bénéficiaires. L'assistance alimentaire générale a atténué les difficultés rencontrées par les communautés touchées par la crise et a contribué à la cohésion sociale.

*Conclusion 2. Les efforts déployés par le PAM en République arabe syrienne ont été gravement compromis par un certain nombre de facteurs, notamment des considérations politiques; cela s'est tout particulièrement manifesté dans le niveau restreint de ressources financières disponibles pour faciliter la prise des décisions cruciales concernant les programmes, que rendaient nécessaires l'accentuation et l'évolution des besoins de la population touchée.*

46. Les ressources financières n'ont pas augmenté au même rythme que les besoins, en nette recrudescence depuis quelque temps. La dépendance du PAM vis-à-vis d'un petit nombre d'importants donateurs, ainsi que de divers donateurs octroyant des montants moins élevés, l'a rendu vulnérable en cas de réorientation de certaines de leurs priorités par les pouvoirs publics. Le peu d'empressement des donateurs à financer des interventions axées sur le relèvement rapide a limité la capacité du PAM de se consacrer à des activités axées sur l'appui aux moyens d'existence et au relèvement rapide, et d'adopter une approche plus durable de la lutte contre l'insécurité alimentaire.
47. Les opérations du PAM ont permis d'amortir la détérioration de la situation en matière d'insécurité alimentaire, mais l'ampleur de cette détérioration et le manque de ressources financières ont fait que l'appui apporté par le PAM a été insuffisant pour endiguer le déclin des indicateurs clés associés aux effets directs en matière de sécurité alimentaire.

#### **Élaboration et mise en œuvre du cadre stratégique régissant l'assistance fournie par le PAM**

*Conclusion 3. Dans les PSPP, y compris le PSPP-T, les bases d'une approche "à deux volets" ont été jetées, mais l'ambition stratégique et les démarches censées la sous-tendre, notamment l'intention de se consacrer davantage à l'appui au relèvement dans les communautés agricoles touchées par la crise, n'ont pas encore été pleinement définies sous la forme d'un cadre d'ensemble cohérent.*

48. La ligne de visée des PSPP a été déterminée avec netteté, mais il n'a pas encore été élaboré de cadre stratégique cohérent pour l'approche "à deux volets" que le PAM a l'intention de suivre. Les corrélations entre interventions face à la crise, relèvement rapide et résilience n'apparaissent pas suffisamment clairement.
49. La mise au point d'une approche "à deux volets" vis-à-vis de la crise syrienne présente des difficultés. Certes, le PAM s'est rapidement tourné vers le relèvement rapide et la résilience, mais les donateurs ont montré peu d'empressement à soutenir ce double chantier (voir la conclusion 2). Les importants moyens du PAM en matière de suivi ainsi que d'évaluation et de cartographie de la vulnérabilité en République arabe syrienne ont permis de dégager des données factuelles solides à l'appui de la prise de décisions stratégiques et de la mise en œuvre de programmes adaptables.

*Conclusion 4. La plupart des effets directs escomptés, tels qu'énoncés dans les PSPP, ont été obtenus, ce qui témoigne des bons résultats d'ensemble des opérations du PAM, des accomplissements notables ayant été réalisés. Toutefois, les indicateurs ne font apparaître qu'une partie des difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre; des obstacles persistent dans de nombreux domaines.*

50. Le fait que l'assistance alimentaire soit dispensée à grande échelle a empêché de nombreuses personnes dont la situation est préoccupante de sombrer plus avant dans l'insécurité alimentaire. Toutefois, de plus en plus souvent, le PAM n'a pas été en mesure d'assurer à tous les bénéficiaires l'ensemble des prestations auxquelles ils pouvaient prétendre, et il s'est trouvé contraint de réduire l'assistance alimentaire dont bénéficiaient beaucoup en raison de déficits de financement sans précédent. Les résultats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition en ont pâti.

51. Grâce à l'appui qu'il a apporté dans les domaines de la résilience et des moyens d'existence, le PAM a pu s'attaquer aux obstacles qui empêchaient les communautés de redémarrer la production alimentaire. Il a obtenu des résultats très satisfaisants pour ce qui est du traitement de la malnutrition, mais a rencontré des difficultés pour atteindre les cibles fixées en matière de prévention de la malnutrition. Le programme d'alimentation scolaire du PAM s'est traduit par des taux de fréquentation et de poursuite des études accrus, mais le nombre d'enfants qui en ont bénéficié a diminué après 2020 en raison de contraintes financières.
52. Depuis peu, le PAM fournit une assistance technique à l'appui des filets de sécurité sociale et il a ouvert la voie à l'intensification de son action dans ce domaine, les perspectives étant prometteuses pour ce qui est de l'efficacité de l'assistance future. Grâce à ses atouts tout particuliers en matière de logistique et de capacité d'intervention, il a contribué de façon déterminante aux opérations menées dans le pays par la communauté humanitaire dans son ensemble.

*Conclusion 5. D'autres améliorations sont certes encore possibles, mais le PAM a maîtrisé des conditions difficiles dans le respect des principes humanitaires, en imprimant à son portefeuille d'activités une perspective tenant compte du conflit, en forgeant des partenariats efficaces et en accordant une attention accrue aux enjeux transversaux.*

53. Le PAM a observé les principes humanitaires en entretenant le dialogue avec tous les acteurs pertinents afin de préserver sa neutralité et son indépendance; en adoptant une approche systématiquement ancrée sur les principes à respecter; et en négociant l'accès en fonction des besoins. Sa capacité de venir en aide aux personnes démunies, même dans des zones difficiles d'accès, grâce à des opérations menées au travers des lignes de front et des frontières, est à porter à son crédit. Le PAM est fermement résolu à mettre en œuvre ses opérations en tenant toujours compte des conflits, dans un environnement très complexe.
54. S'agissant de diverses questions transversales, les progrès ont été inégaux. Certes, les efforts déployés pour généraliser la prise en compte des considérations liées à la problématique femmes-hommes progressent, mais le recours à des approches visant à transformer la dynamique des relations entre les femmes et les hommes dans le cadre des activités axées sur les moyens d'existence est limité. Le PAM a tenu compte des considérations liées à l'environnement et aux changements climatiques, en particulier dans ses programmes axés sur la résilience. Toutefois, il reste à déterminer si ces initiatives pourront s'inscrire dans la durée.
55. Les mécanismes de remontée de l'information sont très importants lorsque l'assistance est réduite, car les bénéficiaires ont alors la possibilité de faire une réclamation s'ils estiment avoir été exclus à tort de l'assistance. En conséquence, le PAM a redoublé d'efforts et accru l'appui qu'il apportait en vue de renforcer la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées et les mécanismes communautaires de remontée de l'information.

*Conclusion 6. Il subsiste des difficultés en ce qui concerne la transparence et la responsabilité du fait que le PAM n'a qu'un accès limité aux données personnelles identifiables relatives aux bénéficiaires, ce qui conduit à des erreurs se traduisant par des exclusions fortuites. En dépit de ces difficultés persistantes, le PAM a pris des mesures pour faire en sorte que ses ressources parviennent bien aux plus vulnérables.*

56. L'évaluation de la vulnérabilité et des besoins a été d'une ampleur considérable, puisqu'elle portait sur plus d'un million de ménages dans l'ensemble du pays, mais son efficacité pour ce qui est de l'établissement de priorités parmi les populations les plus vulnérables n'a pas encore été clairement démontrée. Le PAM n'a pas pleinement accès aux informations personnelles identifiables, ce qui donne lieu à des erreurs d'exclusion ou d'inclusion.

## Recommandations

57. À l'issue de l'évaluation, deux recommandations opérationnelles et trois autres de nature stratégique ont été formulées, qui se rapportent à des questions essentielles, à prendre en compte dans le prochain plan stratégique pour la République arabe syrienne.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
1	<p><b>Mieux prendre en compte l'intégralité du mandat du PAM – sauver des vies et changer la vie – dans le prochain plan stratégique de pays, en consolidant la transition vers une approche "à deux volets" adoptée pour répondre aux besoins de la République arabe syrienne, qui sont d'une double nature.</b></p> <p>L'approche "à deux volets" – qui combine l'assistance humanitaire d'urgence, le relèvement, les filets de sécurité et les interventions axées sur la résilience – devrait permettre de se concentrer davantage sur la durabilité de l'appui fourni et sur le passage de l'assistance alimentaire à des activités axées sur la résilience et le relèvement.</p> <p>À cette fin, les mesures suivantes doivent être prises.</p>	Stratégique				
1.1	Continuer de plaider – conjointement avec d'autres acteurs – en faveur d'une approche fondée sur le relèvement rapide et la mise en place de filets de sécurité, en soulignant qu'il n'est pas viable d'entretenir la dépendance vis-à-vis de l'assistance alimentaire générale, et continuer de faire valoir qu'en situation de crise humanitaire prolongée, pour sauver des vies, il faut d'abord les préserver.		Bureau de pays	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale Siège (Département des partenariats et de l'innovation)	Moyen	Deuxième trimestre de 2025
1.2	Préciser dans quelle mesure le mandat, les compétences spécialisées et le rayonnement de l'action du PAM le placent dans une position particulièrement favorable pour remédier à des besoins d'une double nature.		Bureau de pays	Bureau régional Siège	Moyen	Deuxième trimestre de 2025

<sup>15</sup> Les échéances ont été définies au cours de la phase d'élaboration du nouveau plan stratégique de pays et s'appliqueront encore lors de la mise en œuvre du suivant.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
1.3	Élaborer une théorie du changement pour le prochain plan stratégique de pays, qui tienne compte de la transition vers l'approche à deux volets.		Bureau de pays	Bureau régional (unité chargée de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et unité chargée du suivi et de l'évaluation)	Élevé	Deuxième trimestre de 2025
1.4	Associer à la théorie du changement un cadre de résultats et des mécanismes de suivi qui permettent au PAM d'assurer un suivi des changements à moyen et long terme; perfectionner la méthode d'apprentissage du bureau de pays, en accordant davantage d'attention aux enjeux à long terme.		Bureau de pays	Bureau régional (unité chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi)	Élevé	Deuxième trimestre de 2025
1.5	Intensifier le suivi direct des programmes effectué par le PAM.		Bureau de pays		Moyen	Quatrième trimestre de 2024
1.6	Définir des stratégies propres à lutter contre les normes préjudiciables liées à la problématique femmes-hommes au titre de chacun des effets directs définis pour le plan stratégique de pays, s'agissant notamment des interventions intéressant l'assistance alimentaire générale, la nutrition et les moyens d'existence.		Bureau de pays	Bureau régional (unité chargée de la problématique femmes-hommes)	Moyen	Quatrième trimestre de 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
2	<p><b>Définir une orientation stratégique plus marquée en adaptant soigneusement le portefeuille d'activités et en recherchant des synergies entre les diverses interventions afin de mieux faire coïncider l'action menée avec les ressources financières disponibles et avec le mandat consistant à sauver des vies et à changer la vie.</b> Les circonstances actuelles exigent que des décisions stratégiques difficiles soient prises pour garantir un passage effectif de l'assistance humanitaire à des activités axées sur le relèvement et la résilience.</p> <p>On trouvera ci-après la liste des améliorations susceptibles d'être apportées dans chaque domaine d'activité.</p>	Stratégique				
2.1	<p><b>Transferts de ressources non assortis de conditions.</b> Si le montant des financements destinés à venir en aide à l'ensemble des personnes en situation d'insécurité alimentaire n'augmente pas, réduire et éliminer progressivement l'assistance alimentaire générale lorsqu'il sera possible de le faire, en la maintenant toutefois dans les zones où règne une vulnérabilité extrême.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ réduire le nombre des bénéficiaires afin de fournir aux plus vulnérables des rations qui répondent à leurs besoins alimentaires et nutritionnels;</li> <li>➤ passer en revue l'éventail des articles qui composent l'assortiment alimentaire afin d'améliorer la variété sur le plan nutritionnel et de mettre moins l'accent sur le nombre de calories;</li> <li>➤ poursuivre la mise en place des transferts de type monétaire lorsqu'il sera possible de le faire, en coordination avec les acteurs compétents;</li> <li>➤ développer les transferts de type monétaire, en tenant compte des capacités des détaillants et de l'état de fonctionnement des marchés;</li> <li>➤ passer régulièrement en revue le montant des transferts de type monétaire et des bons pour tenir compte de l'inflation générale, des prix du marché et d'autres facteurs;</li> <li>➤ continuer à planifier les interventions d'urgence et à conserver des stocks au cas où il ne serait pas possible d'accéder à des zones reculées, et optimiser le suivi effectué directement sur le terrain par le PAM.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional Siège (Unité chargée des programmes et Unité chargée des transferts de type monétaire)	Élevé	Premier trimestre de 2025

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
2.2	<p><b>Alimentation scolaire.</b> Maintenir une approche de l'alimentation scolaire fondée sur les zones géographiques, en donnant la priorité à celles où le taux de prévalence de l'insécurité alimentaire et les besoins éducatifs sont élevés, en coordination avec les partenaires du secteur de l'éducation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ continuer d'apporter un appui sous la forme de bons électroniques et renforcer la coordination avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, afin de venir en aide à un plus grand nombre d'enfants non scolarisés;</li> <li>➤ réfléchir au potentiel que recèlent les initiatives d'alimentation scolaire utilisant la production locale pour diversifier davantage encore les aliments servis.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Premier trimestre de 2025
2.3	<p><b>Nutrition.</b> Préserver un lien étroit entre les interventions axées sur le traitement et la prévention de la malnutrition, afin de lutter contre toutes les formes de malnutrition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ continuer de cibler les personnes qui ont le plus besoin d'une assistance, au moyen du programme de supplémentation alimentaire généralisée;</li> <li>➤ maintenir les cibles actuellement retenues pour le programme de bons électroniques à l'intention des filles et des femmes enceintes ou allaitantes; envisager d'allonger la durée de l'assistance fournie et d'en faire bénéficier les femmes et les filles en cas de deuxième grossesse;</li> <li>➤ améliorer la qualité de la communication visant à faire évoluer la société et les comportements grâce à l'intensification des investissements et de la formation des partenaires, du personnel des autorités locales et des informateurs clés, et privilégier davantage l'interaction dans les échanges, l'objectif étant non seulement d'informer, mais aussi d'inspirer les femmes et les filles et de leur donner davantage de moyens d'agir.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Quatrième trimestre de 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
2.4	<p><b>Relèvement rapide/résilience.</b> Adopter avec plus de détermination une approche axée sur les systèmes alimentaires dans l'optique de la sécurité alimentaire et de la nutrition, en coordination avec les acteurs compétents.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ examiner avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme des Nations Unies pour le développement les possibilités offertes d'élaborer une théorie du changement applicable à l'approche axée sur les systèmes alimentaires;</li> <li>➤ sur la base d'un cadre stratégique global pour les systèmes alimentaires, mettre au point des activités exécutables à court terme (remise en état des actifs productifs agricoles au niveau des communautés) et à long terme (appui à l'amélioration de l'approvisionnement en vivres);</li> <li>➤ se concentrer sur les zones et les communautés où le regain de la production agricole est susceptible d'influer sur la sécurité alimentaire, la dépendance vis-à-vis de l'assistance alimentaire générale et la capacité de faire face aux chocs.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Quatrième trimestre de 2025
2.5	<p><b>Filets de sécurité sociale.</b> Continuer de se concentrer sur les interventions favorisant des filets de sécurité sociale inclusifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ encourager la remise en état des boulangeries publiques pour fournir du pain subventionné;</li> <li>➤ appuyer les efforts déployés à l'échelle nationale pour expérimenter l'enrichissement du pain au moyen d'un programme d'enrichissement de la farine de blé;</li> <li>➤ fournir une assistance technique aux institutions syriennes et les faire bénéficier des connaissances du PAM s'agissant de la mise en œuvre de filets de sécurité durables qui viennent en aide aux plus pauvres et aux plus vulnérables dans la société;</li> <li>➤ faire en sorte que les parties prenantes clés mesurent mieux l'intérêt que présentent les transferts monétaires pour la protection sociale.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Premier trimestre de 2025

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
3	<p><b>Définir un axe stratégique plus net en améliorant le ciblage de manière à faire bénéficier les ménages les plus vulnérables d'une assistance alimentaire générale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poursuivre les échanges avec les parties prenantes compétentes pour obtenir des données relatives aux bénéficiaires comme à des non-bénéficiaires, afin de rendre le ciblage équitable et transparent;</li> <li>➤ instaurer une procédure annuelle pour le mécanisme de recours et de réclamation qui est à la disposition des bénéficiaires faisant appel de décisions ayant conduit à leur exclusion;</li> <li>➤ colliger davantage de données factuelles relatives à l'efficacité des diverses modalités de transfert de type monétaire aux fins de l'amélioration de la sécurité alimentaire des bénéficiaires dans plusieurs sites; réfléchir aux avantages relatifs de la distribution d'espèces par rapport à celle de bons, des transferts de type monétaire par rapport aux transferts en nature, et des transferts de type monétaire à toutes les étapes du cycle des programmes par rapport aux transferts hybrides;</li> <li>➤ établir et communiquer une liste de bénéficiaires validée pour l'assistance alimentaire générale qui soit aussi précise que possible;</li> <li>➤ renforcer la communication directe avec les bénéficiaires de l'assistance alimentaire générale et avec les partenaires coopérants en ce qui concerne la méthode de ciblage du PAM.</li> </ul>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Deuxième trimestre de 2025

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
4	<b>Mieux moduler en fonction du contexte et renforcer la contribution du PAM à la réalisation des objectifs transversaux pour favoriser la prestation d'une aide fondée sur le respect des principes en vigueur et la responsabilité à l'égard des populations touchées par la crise.</b>	Opérationnelle				
4.1	<b>Principes humanitaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Prise en compte des besoins.</i> Continuer de plaider pour le droit à une alimentation suffisante et démontrer que l'approche retenue pour la prestation de l'assistance en fonction des besoins recensés est transparente.</li> <li>➤ <i>Prise en compte du conflit.</i> Veiller à ce que l'environnement opérationnel et les dynamiques du conflit soient bien compris grâce à une présence locale et à des échanges avec tous les acteurs sur le terrain. Accorder la priorité à la sûreté et au bien-être du personnel et des partenaires coopérants en adoptant des mesures qui tiennent compte du conflit afin d'éviter de causer le moindre préjudice.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Deuxième trimestre de 2025
4.2	<b>Protection, responsabilité à l'égard des populations touchées, mécanismes communautaires de remontée de l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Responsabilité à l'égard des populations touchées.</i> Développer les centres d'assistance en ligne et utiliser les échanges directs à l'échelon des communautés pour communiquer des renseignements relatifs à la réduction de l'assistance. Clarifier les procédures de ciblage de manière transparente.</li> <li>➤ <i>Mécanismes communautaires de remontée de l'information.</i> Maintenir opérationnel un mécanisme du PAM directement accessible par les bénéficiaires; améliorer la qualité du dispositif dans toutes les zones et pour tous les partenaires coopérants.</li> <li>➤ <i>Capacités des partenaires coopérants.</i> Intensifier encore les efforts déployés par le PAM pour renforcer les moyens dont disposent les partenaires coopérants pour élaborer leurs propres politiques et outils en matière de mécanismes communautaires de remontée de l'information et de responsabilité à l'égard des populations touchées, et les aider à communiquer les décisions qu'ils prennent aux communautés.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Quatrième trimestre de 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
4.3	<p><b>Problématique femmes-hommes et inclusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nutrition.</i> Aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de nutrition, intégrer davantage les politiques institutionnelles relatives à la nutrition et à la problématique femmes-hommes en prenant en compte la dynamique des rapports femmes-hommes au sein du ménage.</li> <li>➤ <i>Mesures de nature à transformer la dynamique des relations entre les femmes et les hommes.</i> Dans le cadre des activités axées sur le relèvement rapide et la résilience, prendre des mesures de nature à transformer la dynamique des relations femmes-hommes et suivre la progression de leur mise en œuvre au moyen d'approches participatives faisant appel aux membres des communautés.</li> <li>➤ <i>Inclusion.</i> Favoriser l'inclusion des personnes handicapées dans l'ensemble des activités et suivre de plus près les résultats obtenus à cet égard.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Quatrième trimestre de 2024
5	<p><b>Optimiser l'utilisation faite des ressources internes et externes pour appuyer une approche "à deux volets" et mettre l'accent sur la transition</b></p>	Opérationnelle				
5.1	<p>Compte tenu de la réduction des ressources financières, veiller à ce que les ressources internes soient utilisées de manière stratégique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ faire coïncider les activités avec les ressources disponibles, en maximisant l'obtention des résultats escomptés (voir la recommandation 2);</li> <li>➤ plaider pour que des ressources non préaffectées soient consacrées au relèvement rapide;</li> <li>➤ apporter l'appui et donner les moyens nécessaires au personnel chargé de concrétiser les changements voulus en matière d'orientation opérationnelle, en veillant à ce qu'il possède les aptitudes et les compétences voulues;</li> <li>➤ rationaliser, optimiser, regrouper et simplifier les procédures afin d'améliorer en interne le rapport coût-efficacité ainsi que la maîtrise des coûts.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Quatrième trimestre de 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureau/entité responsable	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>15</sup>
5.2	<p>Exploiter les ressources du Siège à l'appui de l'action menée par le bureau de pays pour accroître et diversifier les sources de financement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ accroître l'appui apporté par le Siège et le bureau régional au bureau de pays pour que celui-ci obtienne que des ressources non préaffectées et des financements pluriannuels soient alloués au relèvement rapide;</li> <li>➤ rechercher de nouveaux donateurs pour financer les activités axées sur le relèvement rapide et forger des partenariats plus étendus avec les donateurs actuels pour transposer à plus grande échelle les activités menées avec succès dans le domaine de la résilience.</li> </ul>		Siège (Département des partenariats et de l'innovation)	Bureau régional	Élevé	Quatrième trimestre de 2024
5.3	<p>Appuyer le renforcement des capacités des partenaires coopérants dans le domaine du relèvement rapide.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fournir un appui approprié aux partenaires coopérants pour que leur personnel possède les capacités requises et puisse se perfectionner;</li> <li>➤ sélectionner un certain nombre de partenaires auxquels dispenser une formation au renforcement des capacités et apporter un appui en matière de relèvement rapide.</li> </ul>		Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Quatrième trimestre de 2024

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

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition