



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-D
Original: français	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 de la réponse d'urgence du PAM aux crises prolongées au Sahel et dans d'autres pays d'Afrique centrale (2018–2023)

Résumé

L'évaluation couvre huit pays du Sahel et d'Afrique centrale (Burkina Faso, Cameroun, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, République centrafricaine, Tchad) et porte sur la période allant de janvier 2018 à décembre 2023. Elle traite de la capacité qu'a le PAM d'anticiper les situations d'urgence, de s'y préparer et d'y faire face dans le contexte du triple lien (articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix), ainsi que de la manière dont cette aptitude se manifeste à travers les interventions qu'il mène directement pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels d'urgence, le soutien qu'il apporte aux systèmes nationaux de réponse aux crises, aux systèmes alimentaires et aux systèmes de protection sociale, et le renforcement de l'écosystème humanitaire.

L'évaluation conclut que le PAM a fermement et rapidement soutenu les populations touchées par les nombreuses crises dans la région, tout en mobilisant ses capacités au service des interventions des acteurs locaux, nationaux et internationaux. En dépit d'une mise en œuvre effective, les résultats obtenus au regard des indicateurs associés aux interventions d'urgence du PAM sont mitigés. Malgré une volonté d'assurer une réponse stratifiée et échelonnée dans les zones les plus durement frappées par l'insécurité, le PAM rencontre souvent des difficultés à soutenir efficacement le relèvement et la résilience des populations subissant les répercussions des conflits. Le PAM a démontré sa capacité à innover et à investir dans des systèmes qui appuient ses interventions d'urgence. Dans un contexte où l'espace humanitaire se réduit et se politise, les diverses stratégies d'accès du PAM ont fait preuve d'efficacité. Cependant, les principes humanitaires servent encore trop peu de cadre décisionnel au PAM. Par ailleurs, le PAM a diversifié

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. J. Thoulouzan
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: julie.thoulouzan@wfp.org

ses partenariats stratégiques mettant en valeur les atouts qui sont les siens, mais ses partenariats avec les organisations non gouvernementales locales s'inscrivent dans une logique trop transactionnelle et insuffisamment tournée vers des objectifs d'ancrage local (ou localisation). Le PAM produit beaucoup de données mais pas suffisamment de connaissances pour piloter les interventions d'urgence, faciliter l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et anticiper les crises. Enfin, si les progrès dans les domaines de la responsabilité à l'égard des personnes touchées, de la problématique femmes-hommes et de la protection sont notables, l'inclusion et la diversité restent des thèmes transversaux peu pris en compte, à commencer par les limitations constatées au niveau de l'intégration de l'intersectionnalité dans les analyses de vulnérabilité.

À l'issue de l'évaluation, il a été recommandé que le PAM: i) axe davantage ses interventions d'urgence sur les besoins les plus aigus et affine la conception et la mise en œuvre de sa contribution au relèvement et à la résilience des populations touchées par les conflits; ii) œuvre en faveur d'un programme de recherche permettant de soutenir la qualité des interventions d'urgence, l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix, le plaidoyer et la gestion des risques; iii) renforce sa capacité à se saisir des dilemmes associés aux principes humanitaires dans la région et poursuive ses efforts en matière d'accès; iv) resserre ses partenariats autour des enjeux liés à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion, à la responsabilité à l'égard des personnes touchées, à la protection et à la cohésion sociale; v) s'assure que les processus institutionnels de gestion des partenariats soient compatibles avec les engagements globaux qui sont les siens en matière d'ancrage local et inclue des objectifs d'autonomisation des acteurs locaux dans les stratégies régionales existantes; vi) élargisse le champ de l'appui qu'il apporte aux stratégies d'intervention, aux mécanismes et aux instruments portés par les institutions régionales dans les domaines de la prévention et de la gestion des crises alimentaires et nutritionnelles.

Projet de décision *

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de la réponse d'urgence du PAM aux crises prolongées au Sahel et dans d'autres pays d'Afrique centrale (2018-2023)" (WFP/EB.2/2024/6-D) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2024/6-D/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 couvre huit pays du Sahel et d'Afrique centrale (Burkina Faso, Cameroun, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, République centrafricaine, Tchad) et porte sur la période 2018-2023. Elle traite de la capacité du PAM à anticiper les situations d'urgence, à s'y préparer et à y faire face à travers la réponse directe aux besoins alimentaires et nutritionnels d'urgence, le soutien aux systèmes nationaux de réponse aux crises et de protection sociale, et le renforcement de l'écosystème humanitaire.
2. Par ailleurs, l'évaluation a été l'occasion de se pencher sur les synergies avec les programmes axés sur la réduction des vulnérabilités structurelles et le développement du capital humain, ainsi que sur les interventions visant à renforcer les moyens d'existence et la résilience des systèmes alimentaires. Enfin, elle porte sur le traitement de thèmes transversaux tels que la problématique femmes-hommes et l'inclusion, la sensibilité aux conflits, ainsi que la protection et la responsabilité à l'égard des personnes touchées.
3. La majorité des bureaux de pays ayant récemment été concernés par une évaluation de plan stratégique pays (PSP), la présente évaluation offre une analyse transversale au niveau régional qui s'appuie sur les évaluations et études réalisées dans chaque pays et les complète. Chacune des sous-questions d'évaluation a été étudiée à l'occasion de quatre ou cinq des huit visites effectuées dans les pays. Cette façon de procéder a permis d'approfondir les analyses et de renforcer l'aspect d'apprentissage de l'évaluation.

Contexte

4. Les pays du Sahel et d'Afrique centrale couverts par la présente évaluation sont caractérisés par une vulnérabilité importante liée à des facteurs structurels tels que la pauvreté chronique, la pression démographique croissante, la surexploitation des ressources naturelles et les fragilités institutionnelles. La répartition inégale des richesses est exacerbée par un niveau élevé de la dette publique, qui limite la marge de manœuvre budgétaire dont disposent les gouvernements pour les services sociaux de base et les systèmes de protection sociale.
5. Cette fragilité structurelle, à l'origine des crises qui ont frappé la région, est liée à de multiples facteurs, eux-mêmes parfois entremêlés: crises mondiales (pandémie de maladie à coronavirus 2019, impacts économiques et politiques du conflit en Ukraine), conflits armés, insécurité et violence touchant des territoires de plus en plus vastes, crises politiques et institutionnelles dans certains pays et épisodes climatiques extrêmes.
6. Sept des huit pays étudiés sont classés "à haut risque ou à très haut risque" en ce qui concerne les effets des changements climatiques et les risques de catastrophe humanitaire¹. Les changements climatiques se répercutent sur la productivité agricole², la sécurité alimentaire et les moyens d'existence, tout en accroissant les risques de conflits et de migrations dans la région³.

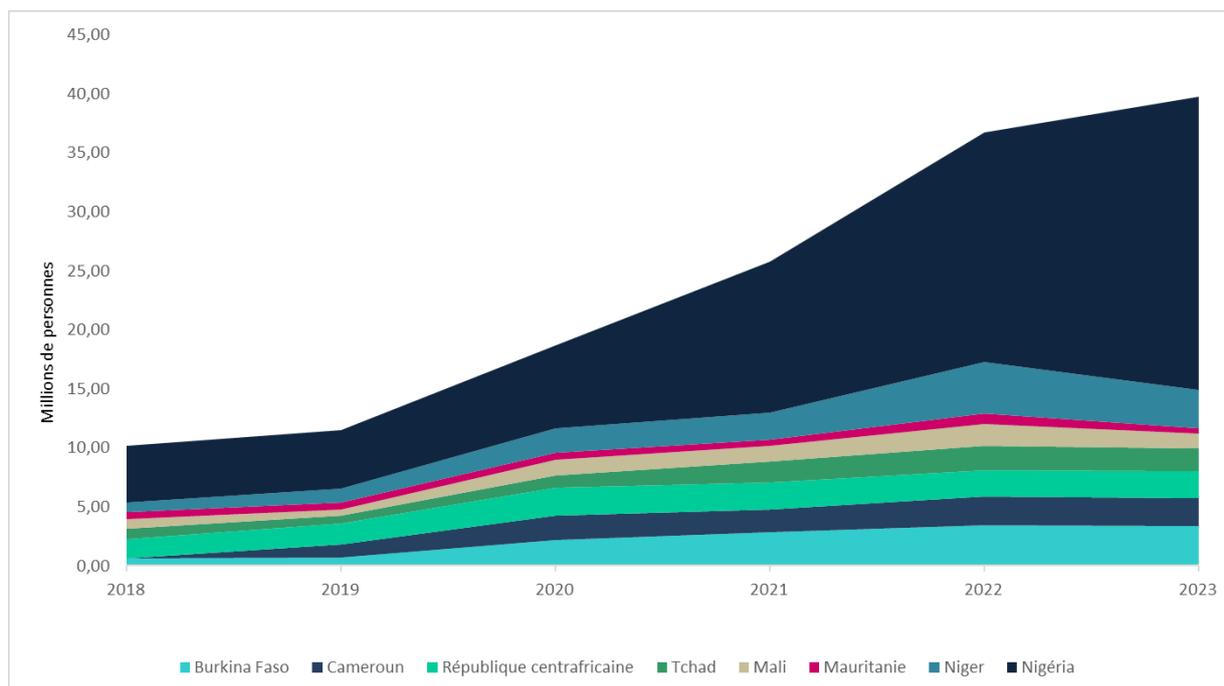
¹ Commission Européenne, "INFORM Risk Index". Très haut risque: République centrafricaine, Mali, Niger, Nigéria, Tchad; haut risque: Burkina Faso et Cameroun; risque moyen: Mauritanie.

² Carr, T.W., Mkuhlani, S., Segnon, A.C., Ali, Z., Zougmore, R., Dangour, A.D., et Scheelbeek, P. 2022. *Climate change impacts and adaptation strategies for crops in West Africa: a systematic review*. *Environmental Research Letters*, 17(5), 1-24.

³ Food Security Information Network. 2023. *Regional overviews of food crises in 2022: West Africa and the Sahel, and Cameroon*. *Global report on food crises 2023*.

7. Depuis la fin des années 1990, la région du Sahel (y compris le bassin du lac Tchad) a connu une augmentation notable des conflits, des violences communautaires et de l'extrémisme violent. Entre 2020 et 2023, des coups d'État ont eu lieu au Burkina Faso, au Mali, au Niger et au Tchad.
8. L'intensification des conflits est parmi les causes du fort accroissement des déplacements forcés dans la région. Selon les données du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), dans les huit pays, le nombre total de réfugiés, de demandeurs d'asile et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays a atteint 9,8 millions en 2023 (contre 5,1 millions en 2018)⁴. Les conflits et les déplacements de population poussent à la hausse les niveaux de violences sexuelles, de violences conjugales, de mariages d'enfants, ainsi que d'exploitation et d'atteintes sexuelles à l'encontre des filles et des femmes, qui étaient déjà très élevés dans la région⁵.
9. La région est parmi les zones les plus vulnérables du continent africain sur le plan de la sécurité alimentaire. D'après les analyses du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire/Cadre harmonisé (IPC/CH), le nombre de personnes en phase 3 ("crise") ou plus est passé de 10,15 millions en 2018 à 39,76 millions en 2023 dans les huit pays sur lesquels porte l'évaluation (voir la figure 1). La situation nutritionnelle est également préoccupante: en moyenne, 28 pour cent des enfants de moins de 5 ans au Burkina Faso, au Tchad, au Mali, en Mauritanie et au Niger accusent un retard de croissance, et 10 pour cent d'entre eux souffrent d'émaciation⁶.

Figure 1: Personnes se trouvant en phases 3 à 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire/Cadre harmonisé



Source: données IPC/CH 2018-2023 consultées le 8 février 2024.

⁴ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2024. *Refugee Data Finder*. Les données de 2023 ne sont pas disponibles pour la Mauritanie.

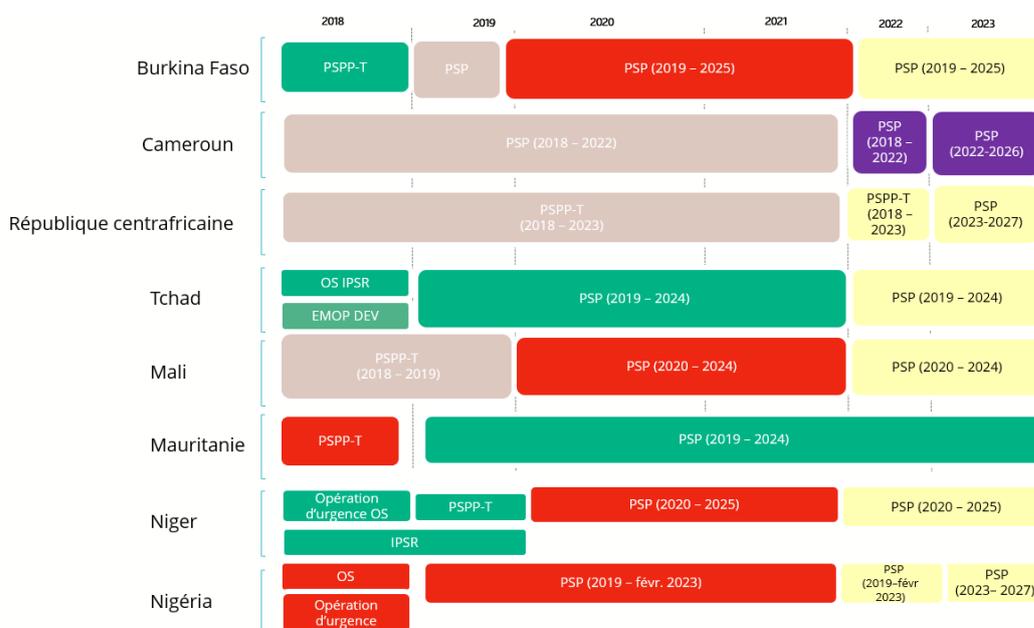
⁵ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2022. *GBV Response Monitoring – West and Central African Region*.

⁶ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Organisation mondiale de la Santé, PAM et Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2023. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023. Urbanisation, transformation des systèmes agroalimentaires et accès à une alimentation saine le long du continuum rural-urbain*.

Programmes du PAM

10. Entre 2018 et 2021, le PAM – qui intervient dans les huit pays à travers des PSP ou des PSP provisoires (PSPP) – a répondu à quatre situations d'urgence de niveau 2 et à cinq situations d'urgence de niveau 3. Entre 2022 et 2023, le PAM a répondu à six situations d'urgence correspondant à la phase "prise en compte au niveau institutionnel", la plupart étant des crises prolongées, de grande envergure et complexes (voir la figure 2)⁷.

Figure 2: Classification des niveaux d'urgence et PSP mis en œuvre dans les huit pays (2018-2023)



Légende: **vert** = pas de classification d'urgence; **beige** = situation d'urgence de niveau 2; **rouge** = situation d'urgence de niveau 3; **jaune** = prise en compte au niveau institutionnel; **violet** = action rapide et intervention d'urgence.

Abréviations: DEV = projet de développement; EMOP = opération d'urgence; IPSR = intervention prolongée de secours et de redressement; OS = opération spéciale; PSPP-T = plan stratégique de pays provisoire de transition.

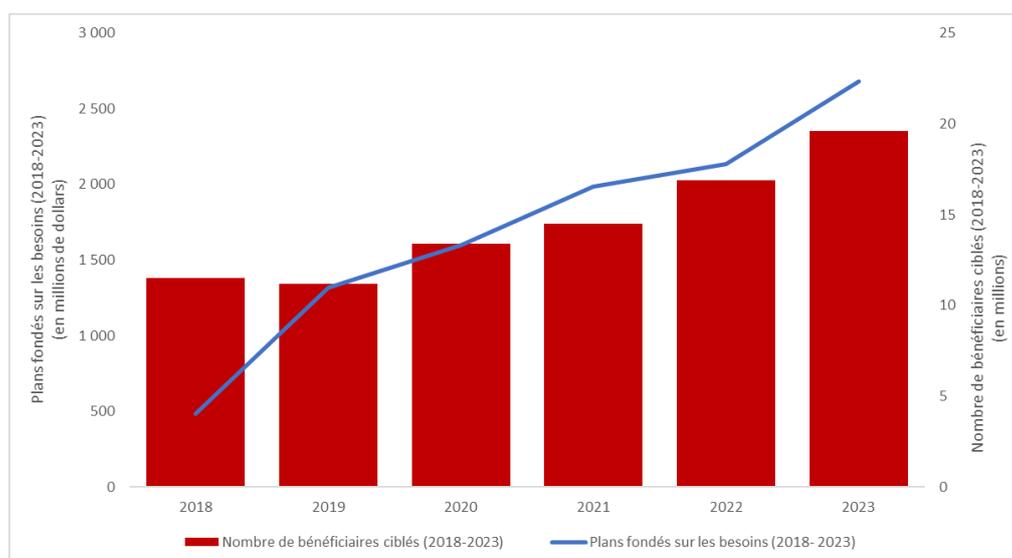
Source: équipe chargée de l'évaluation.

11. Sur la période 2019-2023, le nombre de bénéficiaires ciblés par le PAM dans les huit pays a augmenté d'environ 74 pour cent⁸ (passant de 11,2 millions à 19,5 millions de personnes), alors que les plans fondés sur les besoins ont plus que doublé (passant de 1,3 milliard de dollars É.-U. à 2,7 milliards de dollars) (voir la figure 3).

⁷ Cette classification a été mise en place dans la [Circulaire du Directeur exécutif OED 2023/003](#). Auparavant, ces crises étaient dites situations d'urgence de niveau 2 ou 3.

⁸ PAM. 2023. Ensemble de données provenant de la vue d'ensemble des ressources des budgets de portefeuille de pays (*CPB Resources Overview*).

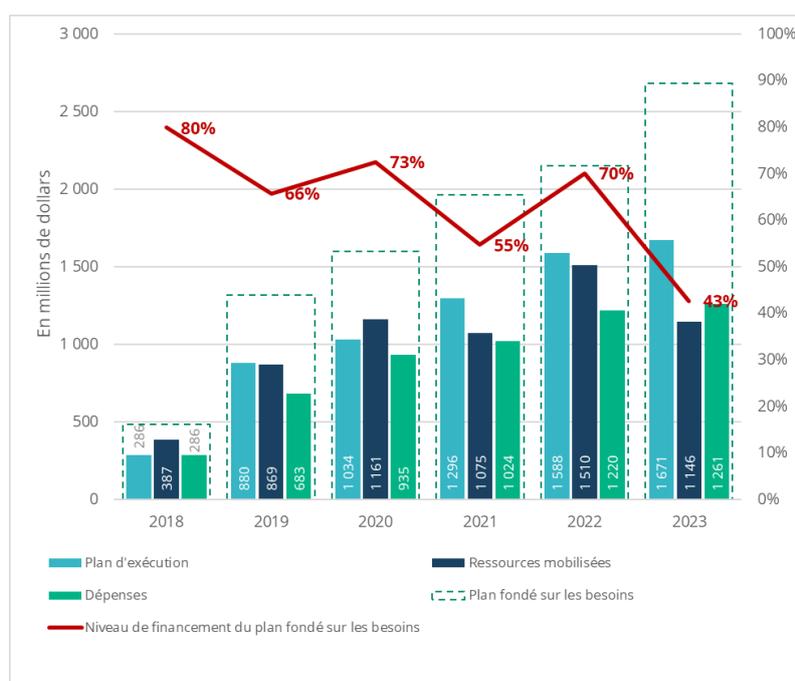
Figure 3: Évolution du nombre de bénéficiaires ciblés annuellement et des plans fondés sur les besoins dans les huit pays considérés (2018-2023)



Source: COMET CM-R01b 2018-2023 et CPB Resource Overview Report. Données obtenues en avril 2024. Les données relatives au nombre de bénéficiaires en 2018 sont incomplètes.

12. Le niveau de financement du plan fondé sur les besoins pour l'ensemble des huit pays a chuté, passant de 80 pour cent en 2018 à 43 pour cent en 2023, malgré deux remontées, l'une en 2020 (73 pour cent) et l'autre en 2022 (70 pour cent) (voir la figure 4). Plus de 90 pour cent des contributions reçues par les huit bureaux de pays étaient préaffectées. Le montant des fonds affectés au niveau des activités a augmenté de 85 pour cent entre 2018 et 2023.

Figure 4: Montant des plans fondés sur les besoins, des plans d'exécution, des ressources allouées et des dépenses effectuées pour les huit pays (2018-2023)



Source: CPB Resource Overview Report. Données obtenues en janvier 2024.

13. Afin de s'appuyer sur un cadre de référence unique pour les huit pays, l'équipe d'évaluation a reconstitué une théorie du changement en consultation avec le bureau régional et les bureaux de pays (voir l'annexe). Les interventions du PAM s'articulent autour de cinq

trajectoires de changement; pour la présente évaluation, sont prioritaires les trajectoires "Réponse aux crises", "Systèmes nationaux" et "Écosystème humanitaire". Les trajectoires "Capital humain" et "Moyens d'existence" ont été traitées sous l'angle de la planification stratégique et opérationnelle et de la mise en œuvre de la contribution du PAM à l'articulation entre action humanitaire, développement et paix.

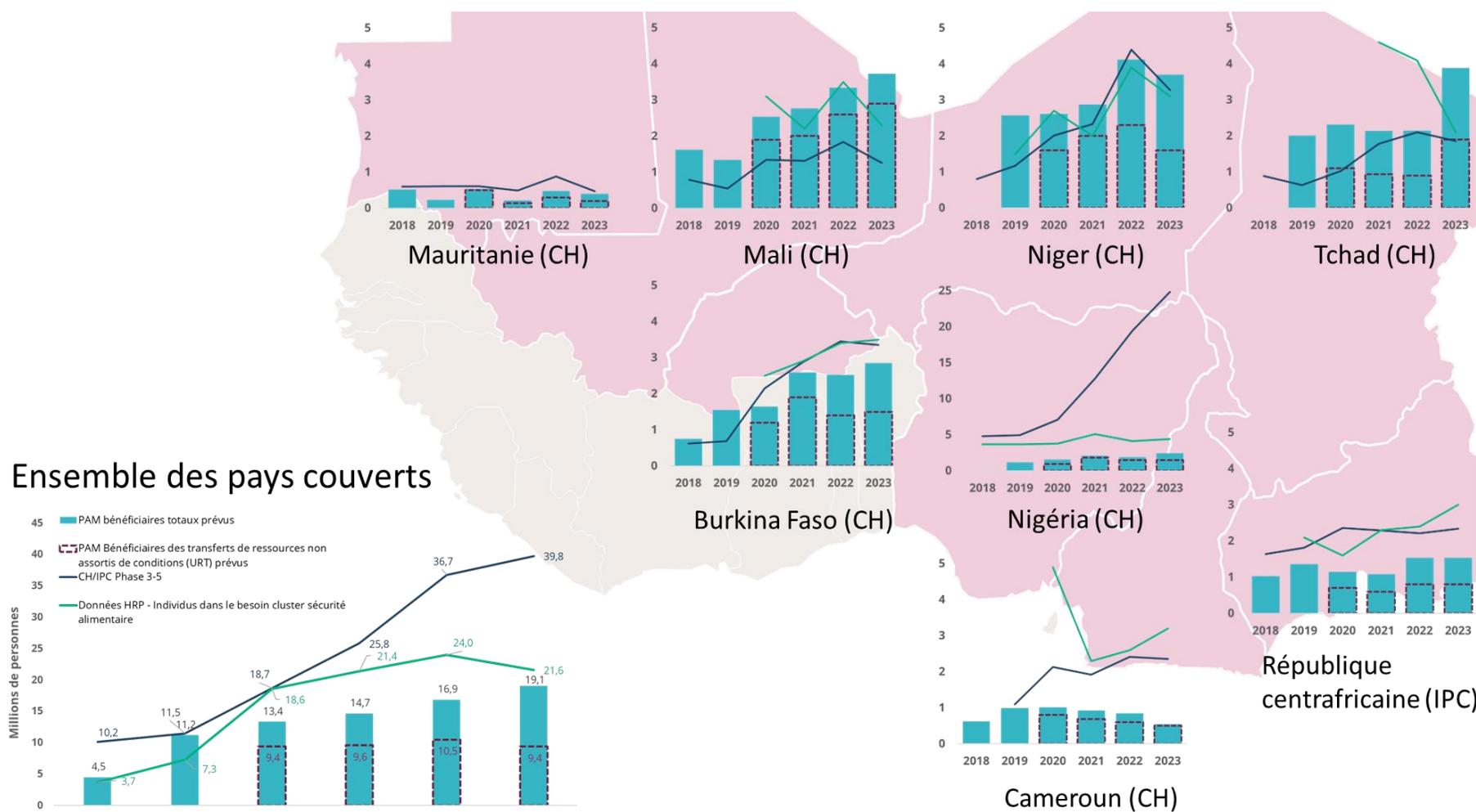
Constatations issues de l'évaluation

Dans un contexte de besoins croissants et de déficits de financement, dans quelle mesure le PAM s'est-il efforcé de répondre de manière intégrée aux situations d'urgence récurrentes et de plus en plus aiguës dans la région?

Stratification et échelonnage des interventions dans le cadre des interventions d'urgence et mesures prises pour renforcer la résilience

14. Le PAM a progressivement augmenté le nombre de personnes ciblées par les programmes visant à répondre aux besoins alimentaires urgents, en cohérence avec la croissance du nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire (voir la figure 5). Étant donné l'insuffisance des ressources mobilisées (voir la figure 4) et l'accroissement du coût des opérations en 2023, les bureaux de pays du PAM ont mis au point des stratégies de priorisation des interventions d'urgence, qui ont généralement privilégié le maintien d'une couverture importante. Malgré ce choix, la couverture effective de la réponse du PAM aux besoins urgents a reculé.
15. Le PAM s'est efforcé de faire concorder ses interventions visant à répondre aux besoins urgents saisonniers et à appuyer la résilience des ménages et des communautés rurales avec les priorités nationales, et de renforcer la convergence géographique de ses activités, notamment au Sahel. Sa stratégie de stratification et d'échelonnage des activités est cohérente au regard des besoins liés aux facteurs de vulnérabilité structurels des zones rurales sahéniennes et des attentes des acteurs nationaux et locaux. Le PAM a également mobilisé son paquet résilience, facilitant la convergence géographique et l'intégration entre différentes activités pour contribuer à la résilience face aux chocs dans les zones touchées par les conflits sans être des foyers actifs - zones dites "tampon" - caractérisées par des besoins humanitaires croissants et prolongés. Parmi les facteurs favorables, l'évaluation note la capacité opérationnelle du PAM à mettre à l'échelle ses interventions d'urgence, ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences par celui-ci à l'appui de sa contribution à l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix et à la transformation des systèmes alimentaires.
16. Toutefois, la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration et d'organisation en strates des activités reste partielle. En effet, les possibilités de planification et de mise en œuvre de stratégies pluriannuelles d'appui à la résilience sont remises en question par l'évolution du contexte politique et sécuritaire et par l'accroissement des besoins humanitaires, qui limitent la conception et la mise en œuvre d'activités intégrées à l'appui des populations touchées par les conflits. Outre l'instabilité des conditions sécuritaires, l'évaluation souligne plusieurs contraintes externes, notamment la dépendance à l'égard de certains bailleurs de fonds, la préaffectation accrue des financements au niveau des activités, le manque de ressources pluriannuelles suffisamment souples pour soutenir la stratégie de résilience intégrée, et une faible volonté de la part de certains gouvernements d'appuyer durablement les moyens d'existence des populations déplacées. En interne, le PAM est limité par une gamme d'interventions offrant peu d'options pour soutenir la résilience de populations dont l'accès aux ressources naturelles est restreint, ainsi que par la persistance de cloisonnements internes qui nuisent à l'articulation entre les interventions face aux crises, l'appui à la résilience et le renforcement des systèmes, que la réforme des PSP n'a pas permis d'éliminer.

Figure 5: Cohérence d'ensemble des programmes du PAM au regard de l'évolution des besoins évalués⁹



Source: PAM. 2023. COMET, CM-R022, CM-R023, CM-R024 et CM-R025. Données obtenues en avril 2024. Données IPC/CH: <https://www.foodsecurity.net> et <https://www.ipcinfo.org>.

Les appellations employées et la présentation des données sur la carte de la figure 5 n'impliquent de la part du PAM aucune prise de position quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires, zones maritimes ou tracé de frontières.

⁹ Les données relatives aux "bénéficiaires totaux prévus" pour 2018 pour le Tchad, le Niger et le Nigéria ainsi que les données relatives aux "bénéficiaires de transferts de ressources non assortis de conditions prévus" pour 2018-2019 pour tous les pays ne sont pas disponibles et n'apparaissent donc pas dans l'analyse.

Contribution au renforcement des capacités nationales de préparation et réponse aux situations d'urgence ainsi que des systèmes de protection sociale réactifs face aux chocs

17. Le PAM a diversifié l'appui qu'il apporte, et notamment la prestation de services qu'il assure, ce qui lui a permis de s'adapter aux fragilités institutionnelles des pays. Bien qu'encore trop faiblement fondées sur des diagnostics, certaines des mesures d'appui prises par le PAM sont appréciées des parties prenantes, notamment dans le domaine de la création et de l'analyse de données relatives à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. D'autres mesures d'appui, comme la prestation de services (distribution et achat de céréales), connaissent un succès mitigé. Les indicateurs de suivi renseignant peu sur la qualité et la pérennité de l'appui apporté, il est difficile d'apprécier la contribution du PAM au renforcement des capacités. Dans le cadre du programme conjoint d'appui aux systèmes de protection sociale au Sahel, mené avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le PAM a adopté une approche régionale pour renforcer les systèmes nationaux de protection sociale. En Mauritanie, dans un contexte national favorable et grâce à la ferme volonté manifestée par le PAM, les activités d'appui ont contribué à structurer les systèmes nationaux d'alerte précoce et de préparation et de planification de la réponse, en renforçant le leadership national ainsi qu'en augmentant la réactivité du système national et en soutenant la capacité de coordination. Dans de nombreux pays, les possibilités d'utilisation des outils nationaux sont restreintes en raison du manque de maturité de ceux-ci et les stratégies d'appui du PAM aux systèmes répondent exclusivement à une logique d'alignement. Néanmoins, le cas de la Mauritanie est porteur d'enseignements pour le reste de la région.

Adhésion aux principes humanitaires et accès humanitaire dans la région

18. Confronté à une forte détérioration des contextes sécuritaires, le PAM a dû s'adapter depuis 2018, notamment grâce à la diversification de ses stratégies d'accès, s'appuyant sur sa légitimité, son maillage local et ses moyens logistiques. Ces stratégies se sont révélées globalement efficaces même si la capacité du PAM à fournir son assistance a été entravée dans des zones où la présence de l'État est limitée ou encore dans des zones enclavées et peu desservies. Les stratégies d'accès et la prise en compte de la sensibilité aux conflits ont fait l'objet d'investissements par le bureau régional, qui y a apporté un appui à titre prioritaire. Le PAM a parfois facilité l'accès d'autres acteurs humanitaires. Toutefois, le partage des rôles entre le PAM et ses partenaires coopérants est souvent déséquilibré, notamment pour ce qui est des négociations liées à l'accès.
19. Sept des huit pays présentent une situation de conflit où l'adhésion aux principes humanitaires peut être source de dilemmes. Par exemple, le positionnement du PAM aux côtés des États et de leurs stratégies d'action dans le cadre de l'appui aux systèmes nationaux peut porter atteinte à sa neutralité et à son indépendance opérationnelle, avérées ou telles que perçues, lorsque les gouvernements concernés sont partie prenante au conflit. Le dialogue limité avec les groupes armés non étatiques peut également dans certains contextes donner lieu à une remise en question de la neutralité telle que perçue du PAM, alors même que le maintien de la neutralité est une condition clé de l'accès à l'ensemble des communautés touchées.
20. Face à ces dilemmes auxquels sont confrontés l'ensemble des acteurs humanitaires, le PAM se fonde sur les principes humanitaires, en tant que cadre opérationnel et décisionnel, pour déterminer les zones et les populations à assister (dans la limite des autorisations gouvernementales en matière d'accès) ou les partenariats à mettre en place. Des faiblesses apparaissent cependant, qui ont trait: i) à la reconnaissance des dilemmes et au recul à prendre par rapport à ceux-ci, ii) au niveau d'orientation et de contrôle du positionnement du PAM; iii) à la réflexion collégiale quant aux solutions à apporter et à l'existence de plateformes de discussion en interne et à l'extérieur.

Effacité des interventions menées par le PAM en faveur des populations touchées

Réponse aux crises

21. Le PAM a fourni une assistance à un grand nombre de bénéficiaires, les cibles prévues ayant été atteintes dans une proportion fluctuant entre 75 et 107 pour cent. L'assistance alimentaire générale représente de loin la partie la plus importante du programme. En raison de contraintes croissantes sur le plan des financements et d'une augmentation des coûts opérationnels liée aux évolutions du contexte, les cibles en matière de volume des transferts monétaires effectués et d'assistance alimentaire distribuée n'ont pas été atteintes (voir les figures 6 et 7). Le PAM a dû prioriser l'allocation de ses ressources pour les interventions d'urgence, choisissant souvent de réduire les rations ou la durée de l'assistance pour pouvoir atteindre le plus grand nombre de personnes vulnérables. Lorsqu'il lui a fallu réduire les rations, les transferts n'ont pas permis de couvrir les besoins de base des personnes ciblées.

Figure 6: Transferts monétaires prévus et effectifs dans les huit pays

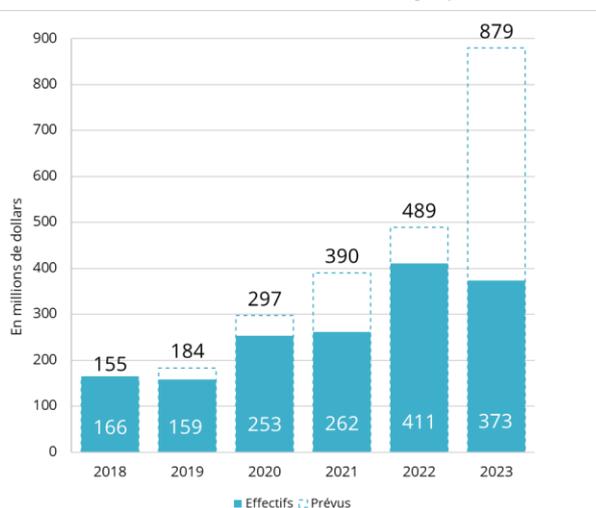
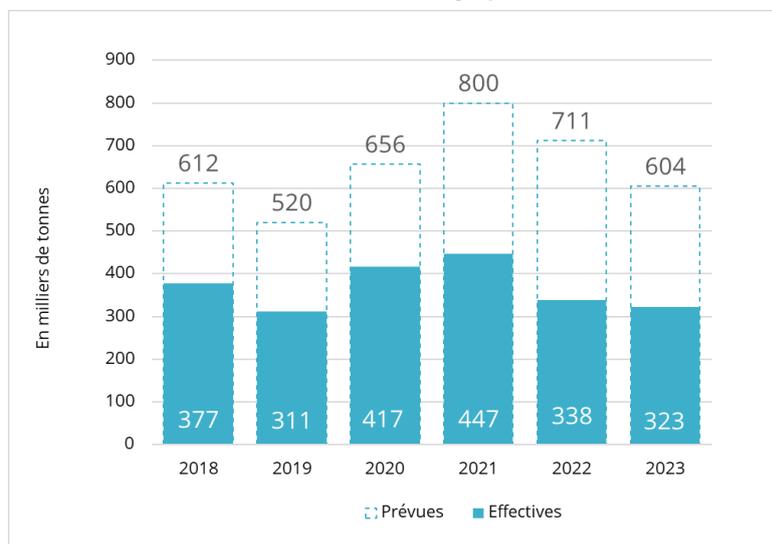


Figure 7: Distributions de vivres prévues et effectives dans les huit pays



Source: PAM. 2023. COMET CM-R014_Food_and_CBT_v2.1_NEW_CRF. Données obtenues en avril 2024.

22. En conséquence, les résultats obtenus au regard des indicateurs associés aux interventions d'urgence, notamment la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations secourues, sont mitigés, sauf dans le cas du Niger et de la Mauritanie où ils sont plus satisfaisants. Une telle évolution tient aussi à la détérioration de la situation sécuritaire et alimentaire dans son ensemble, à un accès réduit aux services de base et aux difficultés d'accès, parfois très importantes, rencontrées par les acteurs humanitaires en raison de l'insécurité et des dynamiques politiques.

Développement du capital humain et amélioration des moyens d'existence

23. Dans les pays du Sahel où la mise à l'échelle du programme relatif à la stratégie de résilience intégrée a été importante, un travail d'exploitation des résultats répertoriés au moyen des systèmes de suivi du PAM a souligné des effets positifs sur la sécurité alimentaire et la réduction de la vulnérabilité des ménages face aux chocs climatiques¹⁰. Des efforts sont faits pour établir une méthode d'appréciation des effets de la stratégie de résilience intégrée sur la réduction des besoins humanitaires. Les premiers résultats sont prometteurs. Plusieurs bureaux de pays ont conduit ou vont conduire des évaluations de programme, et une

¹⁰ PAM. 2023. *Evidence from WFP's Integrated Resilience Programme in the Sahel: Equipping Communities to Withstand Food Crises*.

évaluation d'impact au Niger¹¹ met en évidence des effets positifs sur la sécurité alimentaire des ménages (davantage prononcés après la saison des récoltes) et la production agricole. Le PAM s'est également efforcé d'accroître son appui au relèvement précoce et à la résilience et de soutenir la cohésion sociale dans les zones dites "tampon", menacées par l'extension de l'insécurité et accueillant une partie importante des populations en situation de déplacement prolongé. Néanmoins, les conditions susceptibles de favoriser la mise en œuvre de ces stratégies à grande échelle deviennent instables dans les zones subissant les répercussions des conflits.

Renforcement de l'écosystème humanitaire

24. La capacité du PAM à assurer efficacement la prestation de services communs au profit de la réponse collective, notamment grâce au Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies ainsi qu'aux modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, est largement reconnue par ses partenaires.

Dans quelle mesure les programmes menés par le PAM dans la région ont-ils tenu compte des questions transversales?

Approche inclusive

25. Le bureau régional et les bureaux de pays ont renforcé la prise en compte de la problématique femmes-hommes en accroissant les capacités connexes en interne et à l'extérieur et en progressant vers l'objectif consistant à avoir des équipes comptant au moins 50 pour cent de femmes.
26. Certains programmes sont fortement orientés vers les besoins spécifiques des femmes et des enfants, notamment sur les plans de la nutrition et de l'éducation, tandis que les programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et de transferts de ressources non assortis de conditions tiennent compte de la problématique femmes-hommes. Néanmoins, le renforcement de la participation des femmes ne garantit pas une meilleure prise en compte de leurs avis et besoins spécifiques. Par ailleurs, une connaissance limitée des dynamiques intrafamiliales et des dynamiques de conflit nuit à la programmation, puisqu'elle ne permet pas d'affiner la conception des interventions, notamment d'urgence. En conséquence, les possibilités d'obtenir des effets transformateurs sur les inégalités femmes-hommes à la faveur des interventions d'urgence sont sous-exploitées.
27. Les analyses consacrées à l'inclusion et à la prise en compte des difficultés auxquelles se heurtent les jeunes, les personnes handicapées ou les personnes subissant une discrimination du fait de leur origine ethnique sont embryonnaires et ponctuelles. Dans ces domaines, le PAM a certes investi dans ses capacités humaines internes, mais il ne l'a pas suffisamment fait dans des partenariats avec des structures spécialisées, sources de compétences ou directement impliquées auprès des populations.

Protection et responsabilité à l'égard des personnes touchées

28. Depuis 2020, le PAM a renforcé ses capacités d'intégration des questions de protection et de responsabilité à l'égard des personnes touchées pour ce qui est tant des outils et des orientations que des compétences spécialisées, en interne et auprès de ses partenaires coopérants. Il est largement admis que des progrès importants ont été accomplis en matière de mécanismes communautaires de remontée de l'information, qui traitent de sujets plus diversifiés, s'appuient sur un nombre accru de canaux de communication et couvrent certaines zones non accessibles.

¹¹ PAM. 2023. *Niger, Resilience Learning in the Sahel: Impact Evaluation Baseline Report*.

29. Toutefois, les données collectées à travers ces mécanismes tendent à être utilisées de façon réactive plutôt que structurelle, bien que des efforts récents dans la région aient conduit le Burkina Faso, le Nigéria et d'autres bureaux de pays à mettre en place des comités impliquant les équipes chargées des programmes pour analyser les données issues des mécanismes communautaires de remontée de l'information sur une base mensuelle. Le Burkina Faso fait exception, où un comité auquel participent les équipes chargées des programmes s'y efforce d'analyser les données issues du suivi. Par ailleurs, des risques importants pesant sur la protection des données sont signalés dans plusieurs pays, qui font pour l'instant l'objet de mesures d'atténuation, une attention particulière étant accordée aux plaintes sensibles. Des protocoles relatifs à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ont été mis en place par les bureaux de pays mais les résultats en matière de gestion des risques ne sont pas mesurés. Le niveau d'information et de participation des bénéficiaires dans le cas de l'assistance alimentaire générale reste insuffisant. Les décisions relatives au ciblage ou à la durée de l'assistance sont mal comprises ou communiquées tardivement. Certaines solutions innovantes de communication de messages pourraient être davantage exploitées.
30. Par ailleurs, les huit bureaux de pays ont adopté le principe d'intégration de la protection y compris celui consistant à "ne pas nuire", en dressant des listes de mesures de protection à prendre et à intégrer dans des registres des risques. Plus récemment, des analyses des risques en matière de protection ont été menées par certains bureaux de pays dans des zones sensibles, mais ces efforts d'analyse sont limités et ne se sont pas encore traduits dans les programmes.

Approche sensible aux conflits et contribution à la paix

31. Le PAM fait une plus large place à la prise en compte de la sensibilité aux conflits aux niveaux stratégique, organisationnel et opérationnel, notamment grâce à des analyses spécifiques et à la planification participative, mais cela n'est pas systématique. Par ailleurs, il ne tire pas suffisamment parti des analyses faites par d'autres organismes. Toutefois, le PAM joue un rôle clé dans les situations de sortie de crise en contribuant à la bonne gouvernance via l'appui qu'il apporte en matière de gestion des services de base. Il contribue en outre à réduire la vulnérabilité des bénéficiaires et à soutenir les échanges entre groupes sociaux et une meilleure gestion des ressources, limitant l'exode rural et la migration régionale, important vecteur de conflit communautaire. L'évaluation relève certains effets négatifs à court terme, notamment la priorisation des bénéficiaires à l'issue de l'enregistrement, qui sème parfois le trouble dans les communautés et nuit à la légitimité des partenaires coopérants. À moyen et long terme, certains acteurs indiquent que la dépendance à l'égard de l'aide peut rendre plus difficile la transition vers des activités axées sur la résilience. Les effets négatifs ou positifs sont peu mesurés, par conséquent les bienfaits du "manger ensemble", à travers des activités de groupe comme les cantines scolaires, et les approches indirectes de consolidation de la paix ne sont pas pleinement pris en compte lors de la conception des programmes.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il généré, utilisé et partagé des données et des connaissances au profit des populations touchées dans la région?***Production et utilisation de données pour éclairer les stratégies relatives aux programmes***

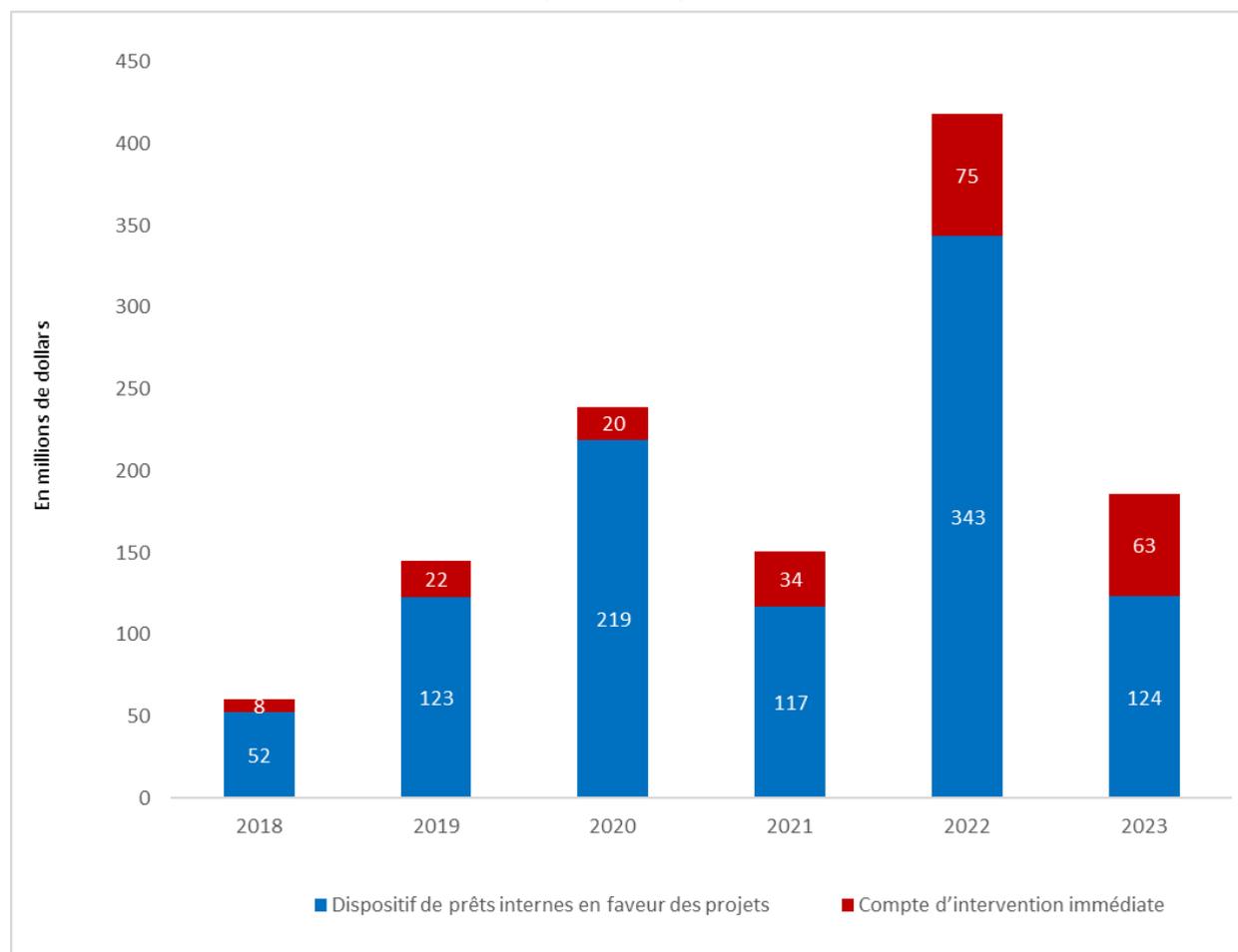
32. Le PAM a fortement investi dans la consolidation de ses systèmes de collecte de données sur l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, notamment dans les zones difficiles d'accès, grâce aux technologies de l'information, aux partenariats et au renforcement de ses équipes chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi. Le rôle du PAM dans ce domaine est jugé vital par les partenaires, notamment pour étayer le processus de l'IPC/du Cadre harmonisé. Certains souhaiteraient que le PAM partage plus systématiquement les données et procède à davantage d'analyses spécifiques pour les informer de l'évolution de la situation au regard de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
33. Les estimations des besoins globaux et le ciblage géographique consécutif reposent sur les analyses produites. Cependant, dans un contexte de difficultés de financement croissantes, l'utilisation des données au service de la priorisation des programmes et des bénéficiaires reste insuffisante. L'analyse de l'efficacité des stratégies de ciblage, qui est en cours au Mali, ou l'appréciation des résultats différenciés selon les niveaux de vulnérabilité, comme c'est le cas en Mauritanie, sont des initiatives intéressantes pour nourrir des réflexions contextualisées sur les arbitrages relatifs au ciblage, à la priorisation et à la couverture.
34. Le ciblage géographique effectué par le PAM repose généralement sur des éléments de preuve solides, mais il peut parfois être politisé par certains acteurs. S'agissant des ménages, le PAM a progressivement mis en place un ciblage fondé sur les vulnérabilités et non sur le statut. La définition des critères pâtit cependant parfois du manque d'analyses fines et intersectionnelles de l'insécurité alimentaire au niveau intrafamilial. La plateforme commune du HCR et du PAM pour l'excellence des programmes et le ciblage est une bonne illustration des efforts interinstitutions faits pour améliorer l'efficacité du ciblage, notamment au Cameroun, en Mauritanie, au Niger et au Tchad¹².
35. Le PAM utilise très largement le ciblage communautaire dans le but de faire accepter le processus de ciblage, mais il maîtrise insuffisamment les risques associés. Par ailleurs, la dématérialisation de l'enregistrement pour les transferts monétaires permet d'améliorer l'efficacité du ciblage en réduisant les erreurs d'inclusion. Les erreurs d'exclusion restent toutefois pour leur part peu évaluées. Enfin, une confusion fréquente entre ciblage et priorisation porte atteinte à la capacité du PAM à communiquer efficacement auprès de différentes parties prenantes.
36. Le recours aux transferts monétaires a fortement augmenté dans la région depuis 2018 et est désormais mis à l'échelle et institutionnalisé dans les huit pays. Des analyses de faisabilité guident le choix de la modalité utilisée dans les interventions d'urgence du PAM. Les transferts d'espèces non assortis de restrictions favorisent l'inclusion financière, notamment des femmes. L'utilisation des transferts monétaires a permis au PAM de gagner en agilité. Néanmoins, les obstacles à leur utilisation se sont accrus en 2023 et risquent d'augmenter encore dans les prochaines années. Il s'agit notamment des restrictions réglementaires imposées par certains gouvernements, de la préaffectation des financements à une modalité en particulier ou encore de la couverture limitée des prestataires de services financiers fiables.

¹² Page Web de la [plateforme commune du HCR et du PAM pour l'excellence des programmes et le ciblage](#) (en anglais uniquement).

Anticipation des besoins et des risques futurs et adaptation des programmes

37. Les mécanismes institutionnels de préparation aux situations d'urgence ont été utilisés de façon croissante et ont été déterminants pour soutenir la capacité du PAM à répondre aux urgences. En atteste le recours croissant au dispositif de prêts internes en faveur des projets et aux avances au titre du Compte d'intervention immédiate de la part des huit bureaux de pays entre 2018 et 2022 (voir la figure 8).

Figure 8: Allocations annuelles par mécanisme de préfinancement pour les huit pays (2018-2023)

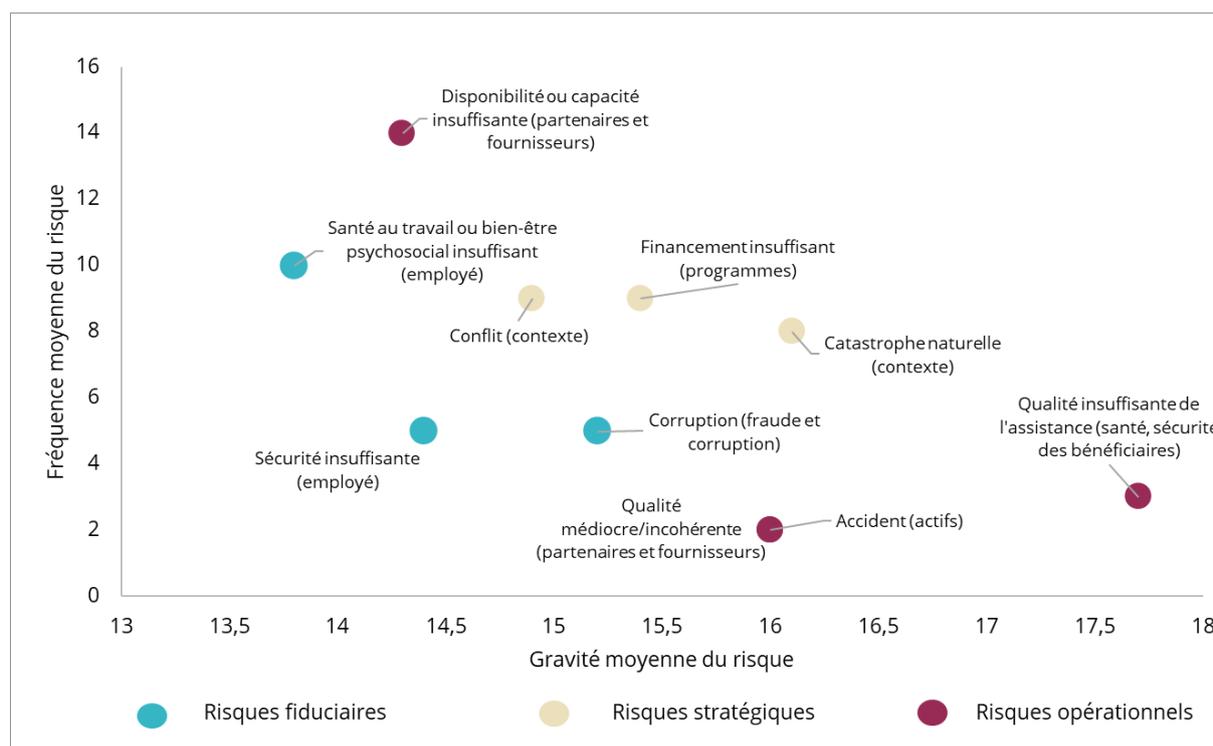


Source: Service chargé de la politique budgétaire et du financement stratégique du PAM. Données obtenues en janvier 2024.

38. À travers son partenariat avec la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, le PAM a renforcé ses moyens d'intervention rapide et ceux de certains partenaires gouvernementaux. Au vu de la nécessité d'un traitement des facteurs de vulnérabilité structurels à la faveur de politiques et instruments nationaux, le PAM s'est doté d'une vision à long terme vis-à-vis des interventions à envisager à l'avenir en période de soudure, qui prévoit de concentrer ses contributions à la mise en œuvre des programmes nationaux visant à répondre aux besoins associés aux vulnérabilités structurelles et aux chocs récurrents à travers des actions de renforcement de capacités, et par ailleurs d'axer les interventions menées directement par le PAM sur des réponses aux besoins des populations touchées par des crises prolongées.
39. La fonction d'anticipation des risques à long terme est peu développée au PAM et pâtit du manque de clarté du partage des responsabilités associées. Toutefois, sous l'impulsion du Siège et du bureau régional, le PAM a commencé à étudier de plus près le domaine des mesures d'anticipation, en facilitant la coordination dans la région et en contribuant à une mise à l'échelle au Niger.

40. Enfin, le renforcement depuis 2018 des systèmes de gestion des risques organisationnels a été largement mis en pratique dans les pays couverts, soumis dans leur majorité à des niveaux de risques très élevés. La figure 9 ci-dessous présente les risques principaux en termes de fréquence et de gravité pour sept des huit pays couverts par l'évaluation. Le soutien très fort apporté par le bureau régional dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner, l'accent mis sur la gestion des risques de détournement, et le renforcement des systèmes de ciblage, d'enregistrement, de vérification et de rapprochement ont permis de préciser et de recentrer les priorités.

Figure 9: Principaux domaines de risque par gravité et fréquence moyennes



Source: PAM, 2023, Synthèse du registre des risques pour sept pays à "risque élevé" (tous sauf la Mauritanie).

Stratégies et approches régionales du PAM

41. Le PAM a mis au point des stratégies et des approches régionales portant sur plusieurs aspects de son champ d'intervention. Celles-ci sont fortement marquées par les spécificités du Sahel et du golfe de Guinée et sont plus largement axées sur les dimensions de résilience et de protection sociale adaptative que sur la réponse aux crises. Elles font l'objet d'une adaptation au contexte national et s'appuient sur des partenariats stratégiques fructueux. Le PAM a récemment élaboré un programme de recherche au niveau régional orienté vers la stratégie régionale de résilience.
42. Alors que la gestion des approvisionnements fait l'objet d'une collaboration entre pays pour permettre l'importation de denrées vers les pays enclavés, les enjeux propres aux interventions dans les zones frontalières sont insuffisamment pris en considération dans les programmes de réponse d'urgence, ce qui en diminue la pertinence. Il est ressorti de l'évaluation que parmi les facteurs favorables figurent les partenariats avec les institutions œuvrant à l'intégration régionale et la collaboration entre les organismes que facilitent les relations établies au niveau régional. Enfin, les crises transfrontalières elles-mêmes ont servi de catalyseur à la recherche de solutions reposant sur la mutualisation des moyens entre bureaux de pays voisins pour faciliter l'approvisionnement dans des zones dont les accès ont été coupés en raison de problèmes d'insécurité ou de fermetures de frontières.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il travaillé en partenariat pour faire face de manière plus systémique aux situations d'urgence dans la région?

Appui aux institutions régionales

43. Le PAM entretient divers liens de coopération avec les acteurs du réseau de prévention des crises alimentaires, et il a en particulier renforcé son appui au Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel et à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest. Le rôle essentiel qu'il joue à l'appui des institutions régionales est reconnu pour ce qui est du partage d'analyses solides et régulières de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM a contribué à l'évolution des méthodes du Cadre harmonisé et dispose d'acquis pour accompagner les évolutions futures.
44. Le renforcement des accords formels, ainsi que plusieurs actions communes de plaidoyer ont resserré les liens entre le PAM et les institutions régionales. Les capacités d'appui technique du PAM restent cependant sous-exploitées, et celui-ci pourrait contribuer plus activement au dialogue politique compte tenu de la convergence de sa réflexion stratégique avec celle des institutions régionales.
45. Le PAM a diversifié son écosystème de partenaires financiers, stratégiques et techniques, avec des résultats tangibles pour ce qui est de la mobilisation de financements et de l'efficacité de ses interventions d'urgence et de ses activités axées sur la résilience. Les dynamiques de partenariat avec les organismes des Nations Unies dans la réponse aux crises se sont améliorées, notamment avec le HCR (plateforme commune pour l'excellence des programmes et le ciblage) et l'UNICEF (stratégie de résilience intégrée ou protection sociale adaptative). Ces partenariats ont permis de promouvoir des programmes stratégiques interinstitutions ainsi que d'optimiser les interventions d'urgence du PAM. Celui-ci s'efforce également de renforcer des partenariats avec le Programme des Nations Unies pour le développement autour des enjeux de l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et est intervenu en tant que prestataire de services dans le cadre des mécanismes de réponse aux crises associés aux projets soutenus par la Banque mondiale. Le PAM a également développé un réseau de partenaires de recherche, notamment avec des universités sahéniennes. Le bureau régional a joué un rôle de levier important en assurant la structuration de ces partenariats au niveau régional et en appuyant les bureaux de pays.
46. Des progrès notables ont été réalisés s'agissant de la diversification des partenariats avec les institutions de financement et le secteur privé. Ces progrès sont toutefois à nuancer au vu: i) du risque avéré de dispersion des bureaux de pays; ii) des approches adoptées en matière de partenariat, certes pragmatiques mais parfois considérées trop peu collaboratives; iii) la rotation du personnel qui peut parfois nuire à une bonne collaboration.

Collaboration avec les intervenants locaux et nationaux et renforcement de leurs capacités

47. Son travail en partenariat avec les organisations non gouvernementales (ONG) nationales qui assurent la distribution d'une importante proportion de ses vivres¹³ est un facteur clé de succès pour les opérations d'urgence du PAM, facilitant l'accès et l'acceptation tout en permettant une réduction des coûts. En outre, l'ancrage local (ou localisation) de l'aide répond aux engagements globaux du PAM, signataire du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire). Les bureaux de pays ont beaucoup investi dans le renforcement des capacités des ONG nationales dans une perspective de gestion des risques et de respect des normes établies par le PAM plutôt que dans une perspective d'autonomisation. Le transfert des risques en matière de sécurité est important et parfois subi par les partenaires. Par ailleurs, les risques d'atteinte à la réputation du PAM et les

¹³ Les organisations non gouvernementales nationales ont distribué 42 pour cent des vivres du PAM au cours de la période 2018-2023 dans les huit pays concernés.

risques financiers occasionnés par les partenariats avec des ONG nationales ne sont pas toujours maîtrisés malgré les efforts et les progrès récents liés au projet global relatif aux assurances à donner. Le cadre organisationnel du PAM, ainsi que les systèmes et processus, notamment financiers, de gestion des partenariats restent peu favorables au renforcement de l'autonomie stratégique et opérationnelle des organisations locales.

Conclusions

48. Les évaluateurs, s'appuyant sur les constats tirés, ont formulé huit conclusions quant à la capacité du PAM à se préparer aux crises dans les huit pays considérés et à y répondre.
49. **Conclusion 1: Le PAM a rapidement réagi aux nombreuses crises qui ont conduit à une forte détérioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région.** Parmi les facteurs ayant permis au PAM de mettre à l'échelle ses interventions d'urgence, l'évaluation a noté l'utilisation des mécanismes de préparation aux situations d'urgence du PAM, la capacité opérationnelle de celui-ci, la diversification de ses ressources financières jusqu'en 2022 ainsi qu'un leadership et une réactivité importants. Par ailleurs, l'évolution des modalités d'intervention s'est traduite par une plus grande agilité. Ainsi, le PAM a atteint, voire dépassé, ses cibles pour ce qui est du nombre de bénéficiaires entre 2018 et 2022 dans les huit pays. **En raison de problèmes de ressources qui se sont accentués en 2023 et d'une augmentation du coût des opérations, le PAM a dû prioriser l'allocation de ses ressources, et, afin d'atteindre le plus grand nombre de personnes vulnérables, il lui a souvent fallu choisir de réduire les rations ou la durée des interventions d'urgence. Il a également mobilisé ses capacités au service de la réponse collective,** notamment en jouant un rôle important dans la mise à disposition de solides analyses de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle mais aussi en assurant la prestation de divers services au profit des acteurs humanitaires et des systèmes nationaux. Enfin, le bureau régional a joué un rôle clé en apportant aux bureaux de pays un soutien stratégique, technique et opérationnel.
50. **Conclusion 2: En dépit d'une mise en œuvre effective, les résultats obtenus au regard des indicateurs associés aux interventions d'urgence du PAM sont mitigés.** Malgré une volonté d'assurer une réponse stratifiée et échelonnée dans les zones les plus durement touchées par les crises sécuritaires, le PAM a souvent du mal à soutenir efficacement le relèvement et la résilience des populations touchées par les crises sécuritaires et les conflits. **Dans le même temps, les besoins progressent au-delà des capacités des institutions régionales, nationales et locales, les conditions d'intervention se complexifient, et les financements se contractent.**
51. **Conclusion 3: Le PAM a démontré sa capacité à innover et à investir dans des systèmes appuyant ses interventions d'urgence,** notamment la collecte de données sur l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, la responsabilité à l'égard des personnes touchées, les transferts monétaires et la dématérialisation de l'aide. Le PAM s'est entouré de nouvelles compétences pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie de résilience intégrée et de la protection sociale adaptative et pour développer un partenariat avec la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, un mécanisme innovant de financement de la gestion des risques climatiques. Toutefois, toutes les innovations n'ont pas rencontré le même succès.

52. **Conclusion 4: Le PAM a dû s'adapter à des contextes dans lesquels les conditions de sécurité se dégradent**, où l'espace humanitaire se réduit et se politise et où les enjeux d'accès sont clés. Ses stratégies d'accès, qu'il a diversifiées, se sont révélées efficaces pour soutenir ses opérations. Toutefois, le PAM navigue sur une ligne de crête de plus en plus fine entre d'un côté une volonté forte de partenariat et d'appui aux systèmes nationaux, rattachés à des gouvernements qui sont parfois parties prenantes à un conflit, et de l'autre l'engagement qui est le sien vis-à-vis du respect des principes humanitaires. Face à ces dilemmes qui se posent à de nombreux acteurs, **les principes humanitaires et les bonnes pratiques en matière de sensibilité aux conflits dans le cadre de la programmation servent encore trop peu de cadre décisionnel au PAM.**
53. **Conclusion 5: Au cours de la période à l'examen, le PAM a structuré et diversifié ses partenariats stratégiques, mettant en avant sa valeur ajoutée** et notamment sa capacité à concilier mise en œuvre efficace à l'échelle et renforcement des capacités. Alors que la situation politique actuelle fragilise les institutions régionales, les capacités d'appui technique et la valeur ajoutée du PAM sont largement reconnues. Elles restent cependant sous-exploitées en dehors des analyses de la situation alimentaire et nutritionnelle pour lesquelles le PAM joue un rôle d'appui essentiel.
54. **Conclusion 6: Le partenariat avec les ONG nationales, facteur clé du succès du PAM,** doit être davantage mis à profit s'agissant des aspects de protection et d'inclusion. En outre, ces partenariats s'inscrivent dans une logique qui reste trop transactionnelle et insuffisamment tournée vers des objectifs d'ancrage local.
55. **Conclusion 7: Le PAM produit beaucoup de données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle** qu'il utilise pour déterminer le nombre de personnes visées et le ciblage géographique ainsi que pour soutenir des actions de plaidoyer et de mobilisation de ressources. **Cependant, les analyses produites n'orientent pas suffisamment les activités d'intervention d'urgence à l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix ni les mesures d'anticipation des crises.** Cette utilisation insuffisante s'explique soit par le manque de plateforme de discussions soit par des lacunes au niveau d'analyses clés.
56. **Conclusion 8: Le PAM a fait des progrès notables en matière de responsabilité à l'égard des personnes touchées et de prise en compte de la problématique femmes-hommes et des questions de protection.** Cependant, une direction claire lui fait défaut quant à la contribution réaliste et contextualisée qu'une opération d'urgence peut apporter aux enjeux de l'inégalité entre les femmes et les hommes et de la protection. Par ailleurs, l'inclusion et la diversité restent des thèmes transversaux peu abordés et peu pris en compte. Des éléments de preuve solides quant aux effets des interventions d'urgence du PAM sur l'inégalité entre les femmes et les hommes et sur la protection de même que des analyses intersectionnelles des vulnérabilités face à l'insécurité alimentaire contribueraient à éclairer une telle direction.

Recommandations

Recommandation	Type de recommandation	Organe(s) responsable(s)	Autres entités collaboratrices	Degré de priorité	Échéance de mise en œuvre
<p>1: Dans un contexte de besoins croissant en lien avec l'accentuation des conflits et de l'instabilité politique, qui se conjuguent à des facteurs structurels, la contraction des financements disponibles exige que le PAM renforce la priorisation de ses interventions d'urgence sur les besoins les plus aigus, et affine la conception et la mise en œuvre de son appui au relèvement et à la résilience des populations touchées par les conflits</p>	Stratégique	Bureau régional		Élevé	
<p>1.1: Axer davantage les réponses d'urgence sur les besoins les plus aigus en soutenant notamment: i) des analyses plus dynamiques de la vulnérabilité; ii) des analyses plus fines visant à faciliter les arbitrages associés à une priorisation accrue des réponses (voir la recommandation 2.1); iii) une déclinaison par pays des orientations élaborées par le bureau régional en matière de priorisation.</p>		Unités du bureau régional chargées des programmes, ainsi que de la recherche, de l'analyse et du suivi	Équipe de direction des bureaux de pays et unités des bureaux de pays chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi ainsi que des programmes	Élevé	Juin 2025
<p>1.2: En coordination avec les acteurs internationaux (notamment les autres entités des Nations Unies) et nationaux, soutenir le renforcement de la conception et de la mise en œuvre d'actions de relèvement et de résilience auprès des populations ayant les besoins les plus aigus dans les zones fortement touchées par les crises sécuritaires et les conflits.</p>		Unités du bureau régional chargées des programmes, ainsi que de la recherche, de l'analyse et du suivi	Unité des bureaux de pays chargée des programmes Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Élevé	Décembre 2025
<p>1.3: Encourager un alignement des actions du PAM avec les systèmes nationaux de protection sociale réactifs face aux chocs, en priorisant les complémentarités avec d'autres acteurs. Tout en assurant la protection des données personnelles, soutenir les plateformes existantes en œuvrant en faveur de leur développement et de leur utilisation, et apporter un appui technique en vue de renforcer le traitement par ces systèmes nationaux des enjeux associés aux conflits, aux risques sécuritaires et aux besoins des personnes en situation de déplacement prolongé.</p>		Unité du bureau régional chargée des programmes	Unité des bureaux de pays chargée des programmes Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Moyen	Décembre 2025

Recommandation	Type de recommandation	Organe(s) responsable(s)	Autres entités collaboratrices	Degré de priorité	Échéance de mise en œuvre
<p>2: Au-delà du programme de recherche associé à la stratégie de résilience intégrée et à la protection sociale et afin d'étayer la qualité des interventions, le plaidoyer et la gestion des risques, promouvoir un programme régional de recherche axé sur l'urgence, l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix, l'anticipation, et une culture organisationnelle d'utilisation accrue des données probantes existantes</p>	Stratégique	Unité du bureau régional chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi		Élevé	
<p>2.1: Promouvoir un programme de recherche régional, accordant la priorité à l'exploitation des données disponibles ou collectées à intervalles réguliers, tenant compte des spécificités de chaque pays et orienté vers la réponse aux crises et le relèvement.</p>		Unité du bureau régional chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité régionale d'évaluation	<p>Unités des bureaux de pays chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi ainsi que des programmes</p> <p>Unité du bureau régional chargée des programmes</p> <p>Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes et Service de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise</p>	Élevé	Décembre 2025
<p>2.2: Préciser les objectifs et les moyens en matière d'anticipation (analyse des tendances et des risques à long terme, scénarisation et réflexion prospective), préciser la répartition des responsabilités en interne au niveau de la région et des pays, et élaborer une stratégie de partenariat spécifique.</p>		Unités du bureau régional chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi ainsi que des programmes	<p>Équipe de direction du bureau régional et unité du bureau régional chargée des partenariats</p> <p>Unités des bureaux de pays chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi ainsi que des programmes</p> <p>Siège: Division de l'analyse, de la planification et de la performance</p>	Élevé	Décembre 2025

Recommandation	Type de recommandation	Organe(s) responsable(s)	Autres entités collaboratrices	Degré de priorité	Échéance de mise en œuvre
2.3: Appuyer l'utilisation accrue des connaissances en encourageant systématiquement l'exploitation par les plateformes de décision internes au PAM et par les partenaires coopérants des analyses et études produites par le bureau régional et les bureaux de pays ainsi qu'en partageant davantage les informations et connaissances avec les interlocuteurs gouvernementaux et les autres acteurs concernés, notamment dans un objectif de plaidoyer (par exemple au sujet de l'acceptation des transferts de type monétaire, de la mobilisation de ressources, du ciblage et de la priorisation des réponses, entre autres).		Unités du bureau régional chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, des programmes ainsi que des technologies	Unités des bureaux de pays chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi ainsi que des programmes Siège: Division de l'analyse, de la planification et de la performance	Moyen	Décembre 2025
3: Au vu des engagements pris par le PAM s'agissant des principes humanitaires et de l'évolution du contexte et des risques connexes concernant ses opérations et sa réputation, renforcer la capacité du PAM à se saisir des dilemmes associés aux principes humanitaires dans la région et poursuivre les efforts visant à garantir l'accès	Stratégique	Siège: Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale		Élevé	
3.1: Mettre en place un protocole permettant aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays de demander au Siège un positionnement officiel et un appui organisationnel lorsqu'il faut s'attaquer à des dilemmes hautement sensibles assortis de risques élevés.		Siège: Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Équipe de direction du bureau régional et unités du bureau régional chargées de la gestion des risques ainsi que des programmes Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes et Cellule technique chargée de l'accès	Élevé	Juin 2025

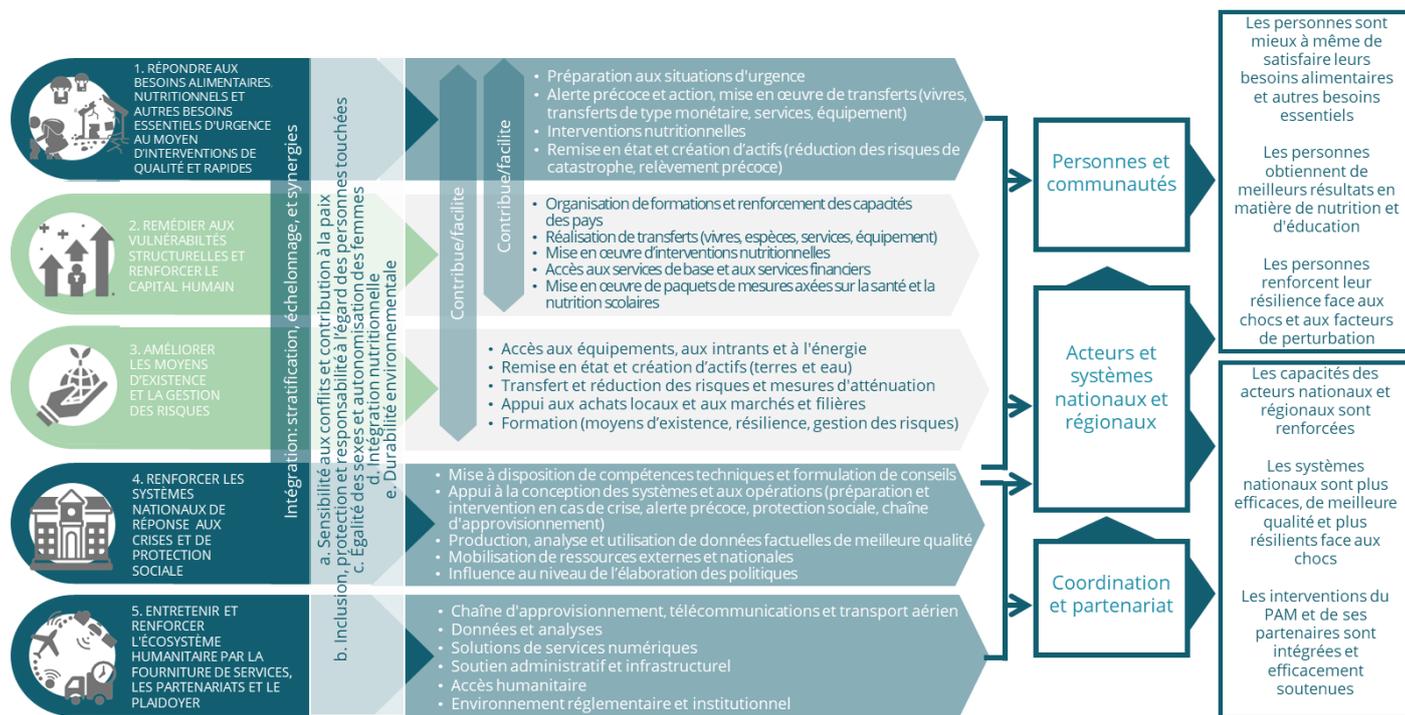
Recommandation	Type de recommandation	Organe(s) responsable(s)	Autres entités collaboratrices	Degré de priorité	Échéance de mise en œuvre
3.2: Mettre en place un programme d'apprentissage, de dialogue et d'appui aux bureaux de pays et aux acteurs locaux autour des principes humanitaires et de la négociation de l'accès aux niveaux national et régional en s'appuyant sur les outils et les guides mis au point en interne.		Unité du bureau régional chargée des programmes	Unités du bureau régional chargées de la sécurité, de la recherche, de l'analyse et du suivi ainsi que de la gestion des risques Unités des bureaux de pays chargées des programmes, de la sécurité, de la recherche, de l'analyse et du suivi ainsi que de la gestion des risques Conception: Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, et Cellule technique chargée de l'accès	Moyen	Décembre 2025
4: Dans un contexte où les engagements et les exigences en matière de traitement des questions transversales se multiplient et se complexifient, renforcer le traitement des enjeux liés à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion, à la responsabilité à l'égard des personnes touchées, à la protection et à la cohésion sociale en favorisant le travail en partenariat et en valorisant les atouts du PAM.	Stratégique	Unité du bureau régional chargée des programmes		Élevé	
4.1: Concrétiser les ambitieux engagements pris par le PAM en matière de problématique femmes-hommes et de protection pour ce qui est des interventions d'urgence, en soutenant la mise œuvre opérationnelle de ces engagements par les bureaux de pays.		Unité du bureau régional chargée des programmes	Unité des bureaux de pays chargée des programmes Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes et Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion; Service chargé du suivi des programmes et de l'établissement des rapports	Élevé	Décembre 2025

Recommandation	Type de recommandation	Organe(s) responsable(s)	Autres entités collaboratrices	Degré de priorité	Échéance de mise en œuvre
4.2: Orienter au niveau régional la poursuite et l'amplification des partenariats (avec les entités des Nations Unies et avec des associations et structures locales dans les pays) pour favoriser: i) la mutualisation des mécanismes communautaires de remontée de l'information quand cela est approprié; ii) le traitement des questions associées au pastoralisme, aux inégalités entre femmes et hommes, au handicap, à la jeunesse et à la protection.		Unité du bureau régional chargée des programmes	Unités des bureaux de pays chargées des programmes ainsi que de la recherche, de l'analyse et du suivi Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes et, Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion	Élevé	Décembre 2025
4.3: Appuyer l'utilisation de nouveaux indicateurs portant sur la sensibilité aux conflits dans l'ensemble des pays.		Unité du bureau régional chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Unité des bureaux de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Moyen	Décembre 2025
5: Au vu des enjeux politiques et des possibles gain d'efficience et d'efficacité, s'assurer que les processus de gestion des partenariats définis par le Siège soient compatibles avec les engagements globaux du PAM en matière d'ancrage local (ou localisation) et inclure des objectifs d'autonomisation des acteurs locaux dans les stratégies régionales existantes	Stratégique	Unité du bureau régional chargée des programmes		Moyen	
5.1: Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique en matière d'ancrage local, revoir les processus de sélection et de gestion des partenaires du PAM afin qu'ils soient des vecteurs de cet ancrage.		Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Service chargé des garanties en matière d'exécution et Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Siège: Bureau des services juridiques	Moyen	Décembre 2025

Recommandation	Type de recommandation	Organe(s) responsable(s)	Autres entités collaboratrices	Degré de priorité	Échéance de mise en œuvre
5.2: Inclure dans les stratégies régionales existantes des objectifs d'autonomisation des acteurs locaux dans le domaine de la gestion des crises alimentaires.		Unité du bureau régional chargée des programmes	Unité des bureaux de pays chargée des programmes Siège: Unité chargée des partenaires opérationnels, relevant du Service chargé des garanties en matière d'exécution et Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Moyen	Juin 2026
6: Dans un espace où des institutions chargées de l'intégration régionale jouent un rôle reconnu, élargir le champ de l'appui qu'apporte le PAM aux stratégies, aux mécanismes et aux instruments d'intervention desdites institutions vis-à-vis de la prévention et de la gestion des crises alimentaires et nutritionnelles.	Stratégique	Équipe de direction du bureau régional et unités du bureau régional chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, de la chaîne d'approvisionnement ainsi que des programmes	Siège: Division des politiques et des orientations concernant les programmes et Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution Bureaux du PAM au Nigéria, au Niger et au Burkina Faso	Moyen	Décembre 2025

ANNEXE

Théorie du changement simplifiée



Source: Équipe chargée de l'évaluation en consultation avec le bureau régional et les bureaux de pays.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

CH	Cadre harmonisé
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPC	Cadre intégré de la classification de la sécurité alimentaire
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance