

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 10–13 novembre 2014

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 6 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.2/2014/6-E

13 octobre 2014

ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT DE SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS D'OPÉRATIONS (JUILLET 2013–JUILLET 2014)

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnées ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OEV*:	Mme H. Wedgwood	tél.: 066513-2030
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation, OEV:	Mme E. Benoit	tél.: 066513-3802
Fonctionnaire chargée de l'évaluation, OEV:	Mme G. Igweta	tél.: 066513-2847

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Bureau de l'évaluation

RÉSUMÉ

Le présent rapport offre une synthèse des constatations issues des 12 évaluations d'opérations du PAM menées entre juillet 2013 et juillet 2014. Ces opérations étaient mises en œuvre dans des environnements divers, allant de camps de réfugiés à des contextes de développement. Elles prévoyaient des besoins d'une valeur totale de 3 milliards de dollars É.-U., visaient 14,3 millions de bénéficiaires par an et étaient de types, durées et tailles variables.

Les évaluations ont permis de constater que, dans certains des contextes d'intervention les plus difficiles au monde, les opérations du PAM étaient en phase avec les cadres d'action nationaux et sectoriels. Le PAM influence et soutient directement l'élaboration des politiques et des stratégies dans de nombreux endroits, et participe de plus en plus souvent à des programmes conjoints.

Le PAM a dispensé à ses bénéficiaires une assistance alimentaire globalement adaptée, la plupart des opérations répondant aux besoins des pays en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Cependant, un manque de différenciation dans l'analyse et la planification de certaines opérations n'a pas permis de bien prendre en compte les besoins spécifiques des bénéficiaires.

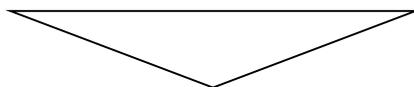
Peu de données ont été recueillies sur les résultats, en particulier au niveau des effets directs, principalement en raison des lacunes des systèmes de suivi et d'évaluation sur le terrain. Les évaluations ont mis en évidence des effets directs intéressants, mais les systèmes de communication de l'information ne rendent pas pleinement compte à l'heure actuelle de toutes les avancées – et insuffisances – du PAM.

La plupart des produits mentionnés dans les rapports renvoient au nombre de bénéficiaires effectifs et au montant des transferts effectués par rapport à ce qui était prévu, mais ces mesures masquent de grandes variations en ce qui concerne le type, la qualité et la durée de l'assistance. D'après les données disponibles, qui sont limitées, les distributions générales de vivres, l'alimentation scolaire et les activités relatives à la nutrition ont obtenu des résultats satisfaisants par rapport aux cibles arrêtées, les activités relevant de l'assistance alimentaire pour la création d'avoirs ayant toutefois été moins efficaces. Les données recueillies font apparaître que le PAM a distribué à ses bénéficiaires moins de vivres que prévu, ce qui s'est notamment traduit par des interruptions de la fourniture des rations et par la distribution de rations incomplètes. La prise en compte de la problématique hommes-femmes a été limitée.

Pour ce qui est des effets directs, c'est au titre de l'Objectif stratégique 1 que le PAM a fait le plus de progrès. Peu de données étaient disponibles au sujet des Objectifs stratégiques 2 et 5, et les résultats obtenus au titre des Objectifs stratégiques 3 et 4 ont été inégaux. L'évaluation de l'efficacité et de la durabilité des opérations a été variable et superficielle; là où l'analyse a été plus approfondie, 2 des 12 opérations ont été jugées globalement efficaces et 2 ont été considérées comme ayant des chances de s'inscrire dans la durée.

Nombre des facteurs externes ayant une incidence sur les résultats, notamment l'instabilité politique, sont inhérents aux situations complexes que le PAM rencontre sur le terrain. Le financement a été un problème majeur. Les facteurs internes sont révélateurs d'une organisation en transition; des changements ont déjà été apportés, mais le mode de fonctionnement doit encore être adapté compte tenu des nouvelles réalités extérieures et institutionnelles. Les enseignements figurant dans le présent rapport de synthèse visent à aider le PAM tandis qu'il continue de se doter d'une structure adaptée à sa mission.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport de synthèse des évaluations d'opérations (juillet 2013-juillet 2014)" (WFP/EB.2/2014/6-E), et invite le Secrétariat à prendre en compte les enseignements qu'il contient et les questions soulevées par le Conseil 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

1. En sa qualité d'organisme des Nations Unies situé en première ligne de la lutte contre la faim dans le monde, le PAM traverse une période de transition historique. Son passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire a été appuyé par le programme d'action visant à adapter la structure du PAM à sa mission et par le Plan stratégique pour 2014–2017. Pour pouvoir faire en sorte "qu'aucun enfant n'aille se coucher le ventre vide et que les plus pauvres et les plus vulnérables, en particulier les femmes et les enfants, puissent avoir accès à l'alimentation nutritive dont ils ont besoin"¹, il a fallu engager des réformes institutionnelles majeures.
2. Le Défi Faim zéro, le Programme de transformation et le nouveau programme de développement pour l'après-2015 nécessitent des acteurs humanitaires plus efficaces et plus efficaces. Le PAM opère dans un environnement où il est de plus en plus nécessaire de rendre compte des résultats et d'optimiser les ressources.
3. Les bénéficiaires du PAM continuent d'être confrontés à la pauvreté, à des conflits et à des catastrophes naturelles. Souvent victimes de la faim et toujours vulnérables, ils ont peu de ressources et des choix limités, et ils ont sans cesse besoin d'une assistance alimentaire. Les opérations du PAM, conçues et mises en œuvre dans certaines des régions les plus risquées et les plus difficiles au monde, doivent répondre à de multiples attentes et exigences.
4. En 2013, du fait de la volonté renouvelée au niveau institutionnel de disposer d'éléments probants et de rendre compte des résultats, ainsi que du renforcement organisationnel en cours, le Bureau de l'évaluation a décidé de recourir de nouveau aux évaluations d'opérations prises individuellement, de façon à compléter les évaluations plus complexes portant sur les politiques, les stratégies, les portefeuilles de pays et l'impact des activités essentielles. Le premier volet de cette initiative prévoyait 12 évaluations, qui faisaient toutes appel à une procédure et à un cadre communs. Elles étaient axées sur trois questions: i) Quel est le degré de pertinence de l'opération? ii) Quels sont les résultats de l'opération? iii) Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?
5. Le présent rapport réunit les constatations issues de ces 12 évaluations d'opérations. Il vise à appuyer la reddition de comptes, à contribuer à l'apprentissage et à aider le PAM à s'acquitter de sa mission et de son mandat au profit de ses bénéficiaires. Les figures 1 et 2 illustrent la couverture géographique des opérations et le tableau 1 indique le pays concerné ainsi que le type, la valeur et la durée de chaque opération.

¹ "Plan stratégique du PAM pour 2014–2017" (WFP/EB.A/2013/5-A/1), page 3.

Figure 1: Évaluations d'opérations par région

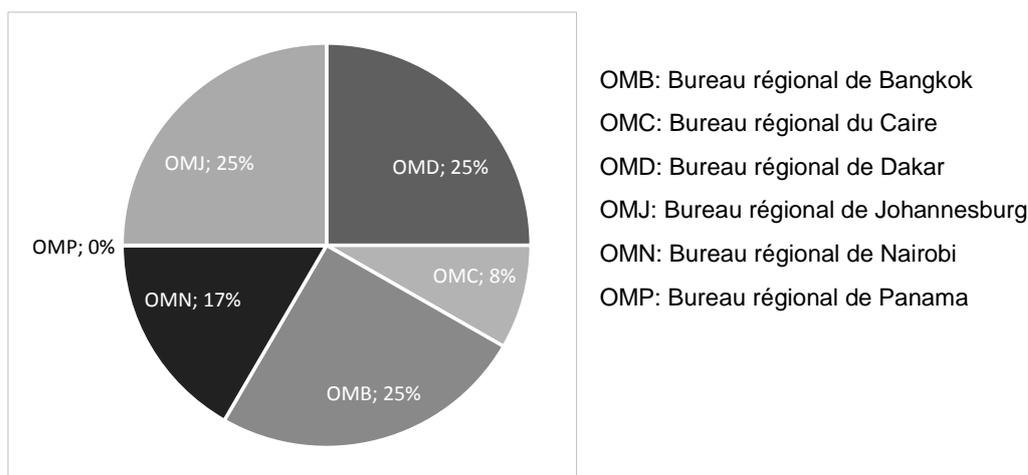
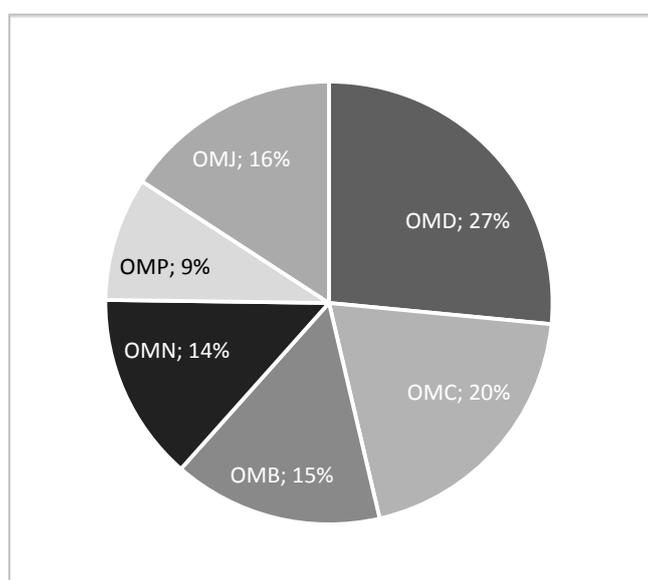


Figure 2: Opérations du PAM par région (2013)



MÉTHODE

- Le présent rapport a été établi en faisant appel à des méthodes classiques de synthèse transnationale, prévoyant un cadre d'analyse axé sur les questions d'évaluation et l'extraction méthodique des données. La validité et la fiabilité des données recueillies ont été notées selon un barème allant de 1 à 4, seules les informations solides et fiables (dont la note est au minimum de 2) étant incluses dans l'analyse. D'autres sources de données, comme les rapports normalisés sur les projets, ont été exploitées pour pouvoir recouper les informations le cas échéant, par exemple pour les données sur les résultats.
- Parmi les facteurs ayant limité l'analyse figurent la dépendance du rapport de synthèse à l'égard des évaluations à partir desquelles il a été établi et certaines lacunes dans les données. Les données sur les résultats ayant été inégalement communiquées d'une évaluation à l'autre, elles ont dû être traitées séparément.

8. Les 12 opérations évaluées étaient mises en œuvre dans des environnements très divers, allant de camps de réfugiés à des contextes de développement. Elles prévoyaient des besoins d'une valeur totale de plus de 3 milliards de dollars, visaient 14,3 millions de bénéficiaires par an et étaient de types, durées et tailles variables. Leurs principales caractéristiques sont présentées au tableau 1.

TABLEAU 1: OPÉRATIONS ÉVALUÉES					
Pays	Nom et type de l'opération	Durée	Valeur (prévision + révision) (en millions de dollars)	% financé (total général)	Bénéficiaires ciblés
Burkina Faso	Programme de pays 200163	2011–2015	52,4	31,7	888 000
Cambodge	Programme de pays 200202	2011-2016	141,9	50,6	2 836 380
Tchad	IPSR 200289: Assistance alimentaire ciblée en faveur des réfugiés et des personnes vulnérables touchées par la malnutrition et les crises alimentaires récurrentes	2012-2014	561,6	62,9	1 630 000
Éthiopie	IPSR 200290: Réponse aux crises humanitaires et renforcement de la résistance à l'insécurité alimentaire	2012-2015	1 488	46,5	4 382 000 (au maximum par an)
Kenya	IPSR 200174: Assistance alimentaire aux réfugiés	2011-2014	436	78,7	616 000
République démocratique populaire lao	Programme de pays 200242	2012-2015	76,8	48	894 500
Madagascar	IPSR 200065: Aide pour faire face aux catastrophes naturelles récurrentes et à l'insécurité alimentaire saisonnière	2010-2014	63,6	45,7	516 000
Mozambique	IPSR 200355: Assistance aux groupes vulnérables et touchés par des catastrophes	2012-2014	30,1	53	253 000
Philippines	IPSR 200296: Appui aux ménages déplacés de retour chez eux et aux autres ménages touchés par le conflit dans le centre du Mindanao, et renforcement de la capacité nationale de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise	2012-2014	72,9	86,8	1 480 000

TABLEAU 1: OPÉRATIONS ÉVALUÉES					
Pays	Nom et type de l'opération	Durée	Valeur (prévision + révision) (en millions de dollars)	% financé (total général)	Bénéficiaires ciblés
Swaziland	Projets de développement 200422 et 200508: Soutien aux enfants et aux élèves touchés par le VIH et le sida (2013-2014) et Composante 1: Appui aux bénévoles qui s'occupent dans les communautés des enfants touchés par le VIH et le sida (2013-2014)	2013-2014	11,9	45	250 900
Tadjikistan	IPSR 200122: Rétablissement de moyens de subsistance durables pour les personnes en situation d'insécurité alimentaire	2010-2014	23,6	29	356 000
Afrique de l'Ouest (évaluation régionale)	Opération d'urgence 200438: Assistance aux réfugiés et aux communautés hôtes touchés par l'insécurité au Mali (Mali, Mauritanie, Burkina Faso, Niger)	2012-2014	136,9	55,3	174 000

IPSR = intervention prolongée de secours et de redressement.

* Évaluations à mi-parcours pour le Burkina Faso, le Cambodge, l'Éthiopie et la République démocratique populaire lao; évaluations finales pour tous les autres pays.

** Termes de référence de l'évaluation.

CONSTATATIONS

Adéquation

⇒ *Cohérence et positionnement*

9. À de rares exceptions près, les opérations évaluées étaient toutes en phase avec les cadres et objectifs nationaux et sectoriels, même dans les contextes d'intervention extrêmement difficiles. Dans quatre cas au moins², le PAM s'était adapté rapidement à l'évolution des politiques nationales, parfois en réorientant des programmes de grande ampleur. La préparation aux catastrophes et l'intervention en cas de crise font l'objet d'une attention accrue, notamment en Éthiopie et aux Philippines.

² Éthiopie, Philippines, Tadjikistan et Tchad.

10. Dans plusieurs pays³, le PAM influence et soutient directement le changement d'orientation et la formulation des politiques au moyen de conseils techniques et d'analyses. Au Cambodge, aux Philippines et au Tchad, par exemple, il a appuyé l'élaboration de nouvelles politiques ou directives nationales en matière de nutrition, signe de son influence et de son engagement stratégiques croissants.

⇒ *Synergies*

11. Des efforts ont certes été faits au stade de la conception pour exploiter les synergies avec les partenaires, mais d'autres occasions ont été manquées. Les 12 opérations étaient toutes en adéquation avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et avaient été conçues compte tenu des activités des partenaires, y compris d'autres organismes des Nations Unies. Pour les interventions comprenant une composante relative aux réfugiés⁴, la complémentarité avait été recherchée avec l'action de partenaires tels que le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Lorsque les conditions le permettent, le PAM participe de plus en plus souvent à des programmes conjoints, comme c'est le cas au Cambodge, aux Philippines et en République démocratique populaire lao. Les occasions manquées, relevées dans trois cas de figure⁵, étaient le fait d'une prise en compte insuffisante des possibilités de complémentarité, s'agissant par exemple des activités Assistance alimentaire pour la création d'avoins (ACA) au Tchad.

⇒ *Rigueur de la conception*

12. Neuf des 12 opérations⁶ avaient été conçues sur la base d'une analyse approfondie, ce qui avait permis de les adapter au contexte et de veiller à la complémentarité de l'action menée. Cinq opérations⁷ s'inscrivaient dans le cadre de la stratégie établie pour le pays et deux d'entre elles - Mozambique et République démocratique populaire lao - tenaient en outre compte d'une analyse de ladite stratégie. Les trois opérations concernant des réfugiés s'étaient appuyées sur des missions d'évaluation conjointes pour recenser les besoins. Certaines analyses étaient approfondies; au Mozambique, les données réunies pendant une décennie par le Comité d'évaluation de la vulnérabilité avaient été exploitées pour planifier les activités et le ciblage.

⇒ *Adéquation*

13. Toutes les opérations étaient globalement en phase avec les besoins nationaux en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Toutefois, il est ressorti de trois évaluations qu'en raison du manque de précision de la planification et du ciblage, il avait été difficile de prévoir comment bien répondre aux besoins de certains bénéficiaires. À Madagascar et au Tchad, l'approche régionale a occulté des disparités intrarégionales, qui étaient particulièrement importantes au Tchad; pour certains groupes cibles, les opérations n'étaient donc pas aussi pertinentes qu'elles auraient dû l'être. En Éthiopie, où les pouvoirs publics planifient l'action

³ Cambodge, Éthiopie, Philippines, Swaziland, Tadjikistan et Tchad.

⁴ Afrique de l'Ouest, Kenya, Mozambique et Tchad.

⁵ Opération d'urgence régionale, Burkina Faso et Tchad.

⁶ Seules font exception les évaluations relatives au Burkina Faso, à Madagascar et aux Philippines, qui ne contiennent aucun commentaire.

⁷ Éthiopie, Kenya, Mozambique, République démocratique populaire lao et Swaziland. Les évaluations conduites en Éthiopie, au Kenya et au Swaziland ne comportent aucun commentaire, mais les opérations menées en Éthiopie et au Kenya reposaient sur une analyse détaillée.

humanitaire en fonction du calendrier des saisons des zones de hauts-plateaux, le PAM n'avait pas dûment pris en compte les groupes en situation d'insécurité alimentaire vivant dans les zones de plaines.

14. Dans deux cas, des questions relatives à la couverture géographique ont été soulevées. S'agissant du Cambodge, il est ressorti de l'évaluation qu'en raison des mesures prises pour s'adapter aux pénuries de ressources, à la disponibilité des partenaires et à d'autres facteurs, la priorité avait été donnée aux populations les plus pauvres qui étaient accessibles, le risque étant que d'autres populations se retrouvent exclues. Aux Philippines, les évaluateurs ont constaté que les régions reculées, bien que ciblées, n'avaient pas bénéficié pleinement du programme mis en œuvre jusque-là⁸.
15. Globalement, les activités permettaient de répondre aux besoins des bénéficiaires. Parmi les exceptions figuraient le recours à des modalités d'urgence pour mener des activités nutritionnelles lors de crises prolongées, aux Philippines et dans le cadre de l'opération d'urgence régionale, en particulier au Niger; des activités ACA répondant aux besoins des communautés tels que perçus par les autorités locales et non par les communautés elles-mêmes, aux Philippines; et la prise en compte insuffisante de l'éloignement des points de distribution pour les bénéficiaires des activités nutritionnelles au Cambodge, des transferts monétaires au Tadjikistan et de diverses activités aux Philippines. Plusieurs évaluations, en particulier celles menées au Mozambique, aux Philippines, au Tadjikistan et au Tchad, ont appelé l'attention sur la nécessité d'améliorer la prise en compte de la problématique hommes-femmes lors de la phase de conception.
16. Les modalités de transfert – espèces, bons ou vivres – ont été jugées appropriées, les bénéficiaires étant généralement très satisfaits des distributions d'espèces ou de bons⁹, même là où la collecte occasionnait des frais, comme au Tadjikistan. Parmi les innovations figurait l'utilisation de bourses en espèces dans le cadre d'initiatives Vivres pour l'éducation au Cambodge.

Résultats

17. En raison d'importantes lacunes dans les données, les résultats n'ont pu faire l'objet de rapports détaillés. Des insuffisances à ce sujet ont été signalées dans le cadre des 12 évaluations, en particulier au niveau des effets directs; d'après neuf rapports, celles-ci étaient liées aux faiblesses des systèmes de suivi et d'évaluation sur le terrain¹⁰.

⇒ *Produits obtenus*

18. Le nombre de bénéficiaires, la quantité de vivres et la valeur des transferts d'espèces et de bons effectués ont été les principaux produits mentionnés dans les rapports. On trouvera aux figures 3 et 4 le nombre et le pourcentage de bénéficiaires effectifs par rapport aux prévisions dans les 12 opérations pour ce qui est des distributions générales de vivres, de l'alimentation scolaire, de la nutrition et des activités ACA, en 2012 et en 2013. Les données sur les produits

⁸ Évaluation de l'IPSR aux Philippines, page 40.

⁹ Comme au Kenya. En Éthiopie, la plupart des bénéficiaires des opérations de secours interrogés préféraient une combinaison de vivres et d'espèces, même si le projet pilote du PAM en matière de transferts monétaires n'en était qu'à ses débuts.

¹⁰ Afrique de l'Ouest, Burkina Faso, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Mozambique, Philippines, République démocratique populaire lao et Tadjikistan.

obtenus en matière de développement des capacités étaient limités et ne renseignaient généralement pas sur les bénéficiaires¹¹.

Figure 3: Nombre de bénéficiaires effectifs par type d'activité (2012 et 2013)

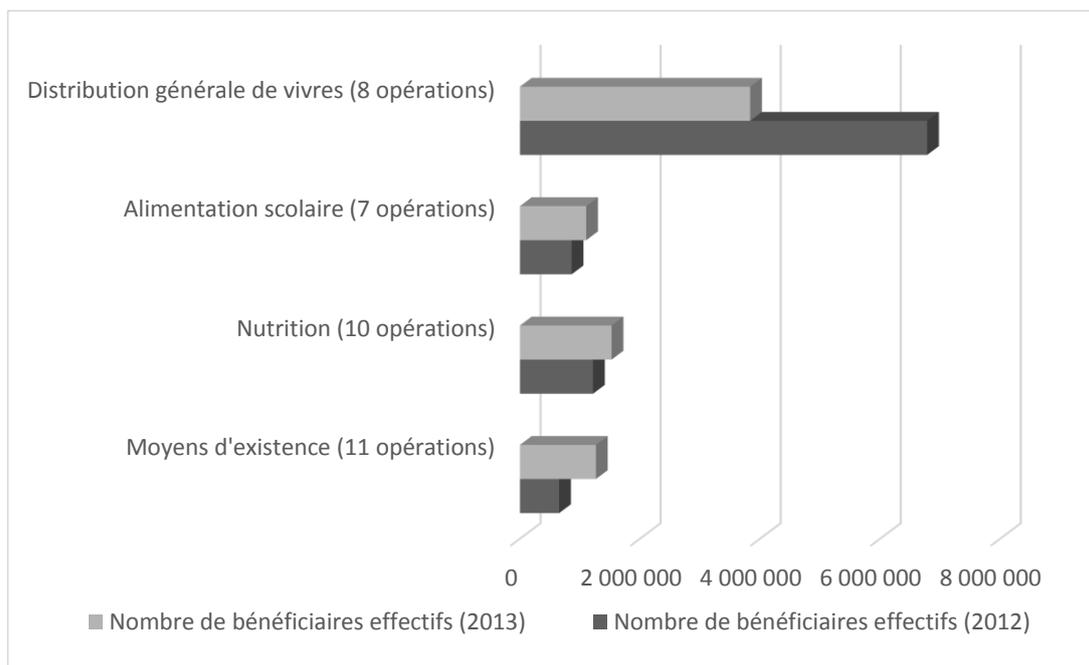
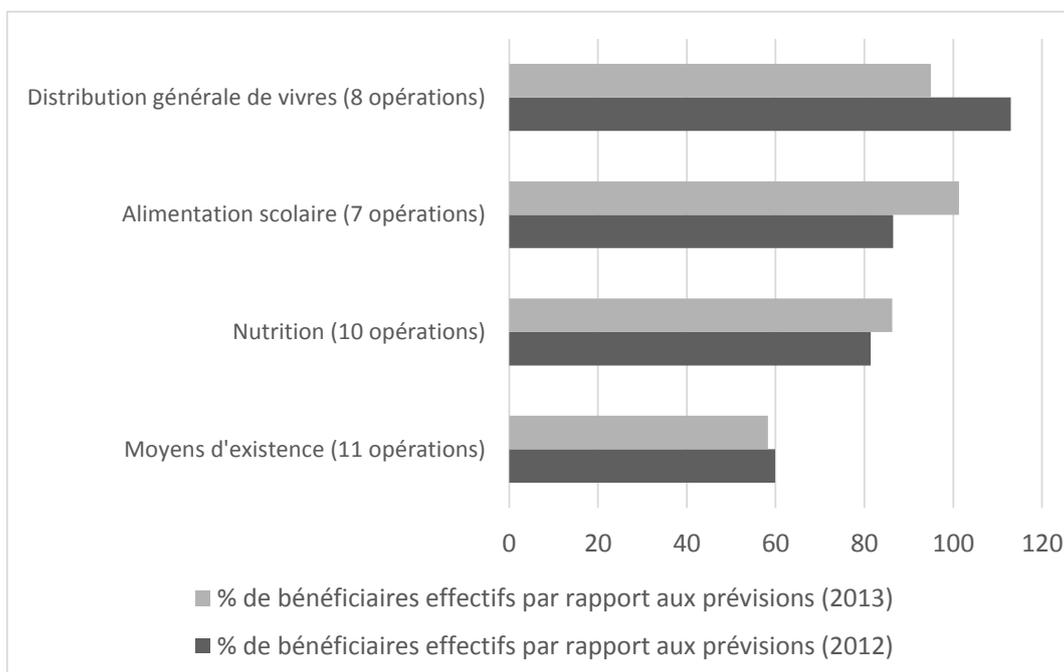


Figure 4: Pourcentage de bénéficiaires effectifs par rapport aux prévisions (2012 et 2013)



¹¹ Des données ont été communiquées sur le nombre de cours de formation organisés aux Philippines et au Tchad, le nombre de systèmes d'alerte rapide en place aux Philippines, le nombre de bénéficiaires formés au Mozambique, et les dépenses engagées, sans autre détail, au Swaziland.

Distributions générales de vivres

19. Dans les 12 opérations évaluées, ce sont les distributions générales de vivres qui ont permis de cibler et d'aider le plus grand nombre de bénéficiaires, en particulier lors des quatre grandes opérations de secours menées en Afrique de l'Ouest, en Éthiopie, au Kenya et au Tchad. Les pourcentages prévus quant au nombre de bénéficiaires ont été atteints, mais les résultats devraient être interprétés au regard des besoins. Ainsi, Madagascar et le Tadjikistan devant souvent faire face à des catastrophes naturelles, le PAM s'est appuyé sur les tendances passées pour établir le nombre de bénéficiaires ciblés; lorsque les catastrophes ne se sont pas produites, les objectifs n'ont pas été atteints.
20. Il est ressorti de six évaluations que des produits alimentaires ne correspondant pas aux préférences locales avaient été utilisés: les populations touchées au Kenya et au Tchad répugnaient à manger du sorgho; il avait fallu pendant des mois organiser des stages de formation et des campagnes de sensibilisation pour parvenir à faire accepter le SuperCereal Plus au Burkina Faso, au Cambodge et en Afrique de l'Ouest; et la fourniture de maïs non concassé avait occasionné des dépenses de mouture pour les bénéficiaires au Burkina Faso et au Mozambique. Pour le PAM et les partenaires coopérants, fournir des produits alimentaires ne correspondant pas aux us locaux peut s'accompagner d'incidences et de contraintes considérables.

Nutrition

21. Les activités nutritionnelles arrivent en deuxième position, après les distributions générales de vivres, pour ce qui est du nombre de bénéficiaires: plus de 2,9 millions de personnes pendant la période couverte par les évaluations, principalement dans le cadre de l'IPSR en Éthiopie. Plus de 80 pour cent des bénéficiaires ciblés ont effectivement reçu une assistance entre 2011 et 2013, ce qui dénote du niveau comparativement élevé des fonds consacrés aux activités nutritionnelles, mais occulte aussi d'importantes variations selon les activités et les années.

Alimentation scolaire

22. L'alimentation scolaire, modalité du PAM désormais bien établie, a permis de venir en aide à 2,4 millions de bénéficiaires pendant la période considérée, malgré la diminution du nombre d'opérations prévoyant cette activité. Les opérations au Burkina Faso, au Cambodge, aux Philippines et en République démocratique populaire lao ont profité chacune à plus de 250 000 bénéficiaires. Les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ont été élevés, signe du niveau de financement comparativement important dont a bénéficié l'alimentation scolaire en raison de l'expérience fructueuse du PAM en la matière, et signe aussi de la grande couverture géographique de cette activité dans certains pays¹².

Assistance alimentaire pour la création d'avoires

23. Les activités ACA ont permis de venir en aide à plus de 2 millions de bénéficiaires pendant la période considérée. Le nombre de bénéficiaires était bien réparti entre les différentes opérations, et il a augmenté de manière constante entre 2011 et 2013, les activités en Éthiopie et aux Philippines ayant profité à plus de 600 000 bénéficiaires¹³. Cependant, ces résultats n'ont pas été à la hauteur des ambitions du PAM, et le pourcentage de bénéficiaires effectifs

¹² En République démocratique populaire lao, par exemple, le PAM a prêté assistance à plus de 90 pour cent des écoles de 30 districts en 2013.

¹³ Les données concernant l'Éthiopie sont toutefois peu concluantes.

a été inférieur à celui enregistré dans d'autres domaines. Certaines évaluations, comme celles menées au Mozambique, en République démocratique populaire lao et au Tadjikistan, ont constaté d'importantes difficultés de financement, les donateurs ayant moins confiance dans les capacités du PAM s'agissant des activités ACA¹⁴.

Quantité de vivres

24. Cinq évaluations (Afrique de l'Ouest, Mozambique, Philippines, Swaziland et Tadjikistan) ont montré que le pourcentage de réalisation des objectifs était plus élevé dans le cas du nombre de bénéficiaires secourus que dans celui de la quantité de vivres distribués. Lors de l'IPSR au Tadjikistan, par exemple, 93 pour cent des bénéficiaires ciblés ont reçu une aide, mais 57,3 pour cent seulement de la quantité de vivres prévue ont été distribués. La méthode de comptage des bénéficiaires en vigueur est en cours de révision, mais les données recueillies concernant ces 12 opérations indiquent que le PAM a distribué aux bénéficiaires moins de vivres que prévu. Cela s'est notamment traduit par des interruptions dans la fourniture des rations et par la distribution de rations incomplètes, comme dans le cas des réfugiés au Mozambique.

Transferts monétaires et bons

25. Les transferts monétaires et les bons ont été utilisés dans sept opérations¹⁵. Près de 12 millions de dollars ont été distribués sous la forme d'espèces et de bons au cours de la période considérée – un peu plus de 61 pour cent du montant prévu¹⁶. Les résultats ont été positifs, les évaluations menées en Afrique de l'Ouest, au Kenya et au Tadjikistan ayant permis de constater que les ménages consacraient une part importante de leurs dépenses à l'alimentation. Dans ces pays, la plupart des bénéficiaires avaient réagi favorablement à la mise en place des transferts d'espèces et de bons.

⇒ Effets directs obtenus

26. Les 12 évaluations ont fait ressortir des lacunes dans les données sur les effets directs, dues en partie aux faiblesses des systèmes de suivi et d'évaluation, et en partie au fait que le suivi des effets directs n'était pas intégré dans la planification à l'échelle des pays ni dans la gestion du cycle des programmes¹⁷. La figure 5 compare les objectifs déclarés des opérations évaluées, définis lors de la planification, aux effets directs obtenus, sur la base du Cadre de résultats stratégiques de 2012 du PAM¹⁸.

¹⁴ Voir le document du PAM de 2014 intitulé "Rapport de synthèse de la série d'évaluations de l'impact des activités Vivres pour la création d'avoires (2002–2011)" (WFP/EB.A/2014/7-B*).

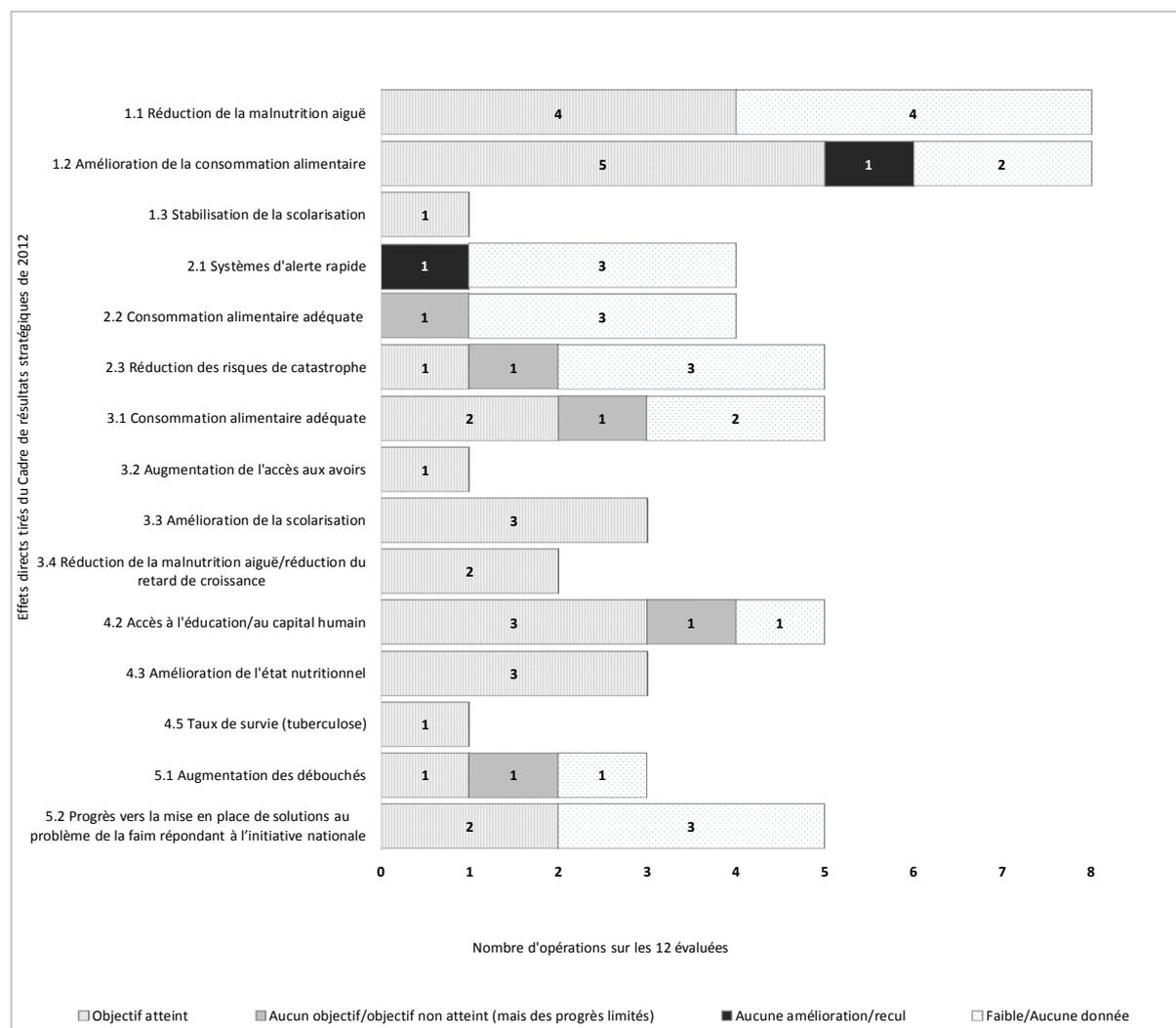
¹⁵ Distributions générales de vivres à l'intention des réfugiés en Afrique de l'Ouest, au Kenya et au Tadjikistan et projet pilote lancé récemment au Tchad; bourses scolaires au Cambodge; et activités ACA en Afrique de l'Ouest, au Cambodge, en Éthiopie, au Tadjikistan et au Tchad.

¹⁶ D'après les rapports normalisés sur les projets. Les principaux contributeurs ont été l'Éthiopie (6,5 millions de dollars) et les Philippines (2,1 millions de dollars).

¹⁷ Ainsi, certains responsables d'opérations n'avaient pas utilisé le Cadre de résultats stratégiques de 2012 pour rendre compte des effets directs, d'autres avaient communiqué des données sur les indicateurs d'effet direct au titre d'objectifs stratégiques inappropriés, et d'autres encore avaient utilisé des indicateurs d'effet direct ne figurant pas dans le Cadre de résultats stratégiques. De plus, ce cadre a été remanié en cours de route.

¹⁸ La mention "Aucun objectif/objectif non atteint" signifie que les évaluateurs ont constaté certains progrès, mais que ceux-ci n'ont pas suffi pour atteindre l'objectif fixé, ou bien qu'aucun objectif n'avait été fixé.

Figure 5: Progrès dans la réalisation des Objectifs stratégiques dans le cadre des opérations



27. Sans surprise, les données les plus nombreuses faisant état de résultats positifs concernaient l'Objectif stratégique 1; les données réunies au sujet de l'Objectif stratégique 2 étaient particulièrement maigres; et les éléments probants se rapportant à l'Objectif stratégique 5 étaient limités. La sous-déclaration et la sous-représentation étaient deux problèmes majeurs¹⁹.

Sous-déclaration

28. Compte tenu des données rassemblées lors des 12 évaluations, les effets directs obtenus par le PAM semblent être sous-déclarés. De nombreux résultats constatés lors des évaluations faisaient apparaître des changements utiles pour les populations cibles (tableau 2), mais disposer de données fiables en plus grand nombre permettrait d'évaluer

¹⁹ La sous-déclaration désigne l'enregistrement, dans le système d'établissement des rapports du PAM, de résultats sur lesquels peu de données ont été recueillies lors de l'évaluation des opérations. La sous-représentation désigne la non-consignation, dans ce même système, de résultats sur lesquels des données ont pourtant été recueillies lors de l'évaluation.

plus méthodiquement et plus précisément la contribution du PAM à l'obtention des effets directs escomptés – ainsi que ses insuffisances dans la mise en œuvre.

TABLEAU 2: EXEMPLES D'EFFETS DIRECTS POUR LES BÉNÉFICIAIRES	
Objectif stratégique 1	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans – Kenya, Tadjikistan et pays d'Afrique de l'Ouest • Augmentation des scores de consommation alimentaire par rapport aux données de référence – Éthiopie, Kenya, Madagascar, République démocratique populaire lao et Tadjikistan
Objectif stratégique 2	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des scores des communautés relatifs aux avoirs suite à la réalisation d'activités ACA – Cambodge
Objectif stratégique 3	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la fréquentation scolaire – camps au Burkina Faso dans le cadre de l'opération d'urgence en Afrique de l'Ouest, Kenya et Philippines
Objectif stratégique 4	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des taux de scolarisation et de fréquentation dans les écoles aidées par le PAM – Burkina Faso, Cambodge et République démocratique populaire lao • Taux de survie des enfants et des adultes touchés par le VIH et le sida supérieur à la moyenne nationale – Burkina Faso
Objectif stratégique 5	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'indice de capacité nationale – Tadjikistan et Tchad

Sous-représentation

29. Il est ressorti de la quasi-totalité des évaluations que certains résultats importants n'avaient pas été consignés dans les systèmes en place, s'agissant notamment de contributions potentielles à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et à l'initiative Défi Faim zéro (tableau 3).

TABLEAU 3: EXEMPLES D'EFFETS DIRECTS NON CONSIGNÉS	
OMD 1: Éliminer l'extrême pauvreté et la faim	<ul style="list-style-type: none"> • Création de moyens d'existence découlant directement des activités Vivres pour la formation menées par le PAM dans un camp au titre de l'IPSR au Kenya • Diversification de l'alimentation des bénéficiaires au Cambodge et au Tadjikistan et des réfugiés bénéficiaires au Kenya • Augmentation de la production agricole et de l'accès aux services dans le cadre de projets ACA au Cambodge
OMD 2: Assurer l'éducation primaire pour tous	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des taux de passage dans la classe supérieure, en particulier chez les filles, et diminution du taux de redoublement grâce aux bourses au Cambodge • Accroissement de la participation des communautés à l'éducation au Cambodge et aux Philippines • Réduction de l'absentéisme et augmentation de la fréquentation dans les écoles au Swaziland
OMD 3: Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la situation économique des femmes au Cambodge
OMD 4: Réduire la mortalité infantile et post-infantile	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du poids à la naissance et de la croissance grâce aux activités nutritionnelles en République démocratique populaire lao
Autres	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du recours aux services de santé au Kenya, aux Philippines, au Tadjikistan et au Tchad • Rétablissement des liens communautaires et contribution des communautés à la consolidation de la paix grâce aux activités ACA aux Philippines • Augmentation du nombre de systèmes d'alerte rapide en place aux Philippines

30. La sous-déclaration et la sous-représentation ont constitué des freins notoires à la réalisation de l'Objectif stratégique 5, relatif au développement des capacités. Peu de données ont été recueillies sur les effets directs, mais les évaluations ont fait apparaître de nombreux résultats intéressants, notamment l'amélioration des capacités des autorités locales en matière d'établissement de profils de risques de catastrophe en Éthiopie et le renforcement des capacités nationales au Mozambique.

Progrès limités

31. Six évaluations ont révélé des progrès faibles, voire inexistants, dans l'obtention des effets directs escomptés, surtout dans le cadre des activités d'alimentation scolaire et de nutrition. Ces lacunes apparaissent lorsque les hypothèses formulées dans la chaîne de résultats ne sont pas suffisamment approfondies – par exemple, l'hypothèse selon laquelle les rations à emporter destinées aux filles dans le cadre de l'alimentation scolaire permettent à elles seules de lutter contre l'exclusion du système d'éducation fondée sur le sexe²⁰.

Synergie et complémentarité dans la mise en œuvre

32. Les partenariats opérationnels du PAM ont été jugés globalement solides, et la coopération avec les autres organismes des Nations Unies a été constructive la plupart du temps, parfois en raison de relations s'installant progressivement, comme aux Philippines et au Swaziland. Néanmoins, lors de l'opération d'urgence régionale en Afrique de l'Ouest, des problèmes relationnels entre le HCR et le PAM ont sapé la confiance des donateurs.
33. À l'image de l'influence croissante du PAM au niveau des politiques, les évaluateurs ont également constaté l'existence de partenariats généralement forts avec les gouvernements ou bien avec les autorités locales là où les conditions le permettaient. Dans certains pays, en particulier ceux à revenu intermédiaire, le PAM passe d'un rôle de fournisseur à un rôle de catalyseur, notamment pour aider à enrichir la base nationale de données factuelles en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, comme cela a été le cas au Cambodge, aux Philippines et au Tadjikistan.
34. Les relations avec les donateurs et les partenaires coopérants ont été disparates et ont dépendu du contexte. Là où les capacités nationales étaient faibles, toutes les évaluations ont permis de constater que le PAM cherchait d'autres façons de travailler, en particulier en collaborant avec les autorités locales ou avec des organisations non gouvernementales.

Synergies internes

35. Les synergies internes n'ont pas été les mêmes partout. Des liens forts entre activités ont été tissés dans le cadre des IPSR au Kenya et au Tadjikistan, mais des améliorations étaient possibles dans la plupart des autres opérations. D'après quatre évaluations (Cambodge, Éthiopie, Madagascar et Philippines), les initiatives relatives à la préparation aux catastrophes et à l'intervention en cas de crise n'étaient pas toujours pleinement intégrées dans les autres activités.
36. Il est très difficile pour le PAM d'améliorer le rapport coût-efficacité de ses interventions compte tenu de l'insécurité des environnements dans lesquels il opère et des difficultés rencontrées en matière d'accès. Dans les 12 évaluations, des observations ont été formulées au sujet de l'efficacité, mais les données recueillies étaient pour la plupart superficielles ou limitées. Seules les IPSR au Kenya et au Mozambique ont été jugées globalement efficaces en raison de la diligence avec laquelle les activités étaient mises en œuvre, du faible nombre

²⁰ Comme au Kenya et en République démocratique populaire lao.

de ruptures de la chaîne d'approvisionnement et de l'efficacité des mécanismes de distribution. Au Kenya, des mécanismes de ciblage innovants (biométrie) ont permis de réduire les erreurs d'inclusion et d'exclusion ainsi que les coûts. Les évaluateurs ont souligné les graves répercussions qu'avait eues le manque d'efficacité sur les bénéficiaires, le PAM n'ayant pu intervenir pendant les périodes où la faim atteint son point culminant en Éthiopie et au Tadjikistan à cause du retard pris dans la livraison des vivres.

Durabilité

37. Seules les opérations menées aux Philippines et en République démocratique populaire lao ont été jugées potentiellement durables. La principale difficulté extérieure était la faiblesse des capacités nationales, mais trois évaluations ont aussi constaté que le PAM n'avait pas su prévoir de stratégie de pérennisation lors de la phase de conception²¹.

Facteurs

⇒ *Facteurs externes*

38. Les caractéristiques inhérentes aux environnements complexes et souvent dangereux dans lesquels le PAM intervient ont été les principaux freins à l'efficacité. En Afrique de l'Ouest, au Kenya, à Madagascar et aux Philippines, l'insécurité et l'instabilité politique ont eu plusieurs conséquences: difficultés d'accès, manque de données sur la sécurité alimentaire, déplacements plus fréquents et faibles incitations au rapatriement des réfugiés.

⇒ *Problèmes de financement*

39. Le manque de fonds a été le deuxième plus gros problème rencontré. La part des activités financées allait de 32 pour cent au Burkina Faso à 79 pour cent au Kenya et à 87 pour cent aux Philippines. Les difficultés ont été particulièrement manifestes dans le cadre des programmes de pays et des projets de développement, ainsi que dans les pays se rapprochant du statut de pays à revenu intermédiaire. Dans plusieurs opérations, il a fallu réduire considérablement les activités, voire annuler des projets. Des éléments probants révèlent une planification trop optimiste ou trop ambitieuse, comme au Burkina Faso. Nombre des activités insuffisamment financées figuraient depuis peu dans la boîte à outils du PAM, comme les activités de création d'avoirs.

⇒ *Facteurs internes*

40. Les mesures prises pour constituer une solide base de données factuelles pour les activités ont permis d'améliorer la conception, et l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, correctement menées, ont permis de connaître dans le détail la situation en vigueur localement sur le plan de la sécurité alimentaire²². L'appui technique apporté par les bureaux régionaux et d'autres unités du PAM a contribué à améliorer la qualité de la conception²³. Les efforts déployés pour passer de la simple fourniture de produits à l'offre d'un appui opérationnel plus stratégique ont porté leurs fruits à certains endroits, le PAM ayant contribué à renforcer les capacités nationales ainsi que les cadres stratégiques utilisés dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition²⁴.

²¹ Burkina Faso, Mozambique et Swaziland.

²² Mozambique, Tadjikistan et Tchad.

²³ Cambodge, Kenya, Tadjikistan et Tchad.

²⁴ En particulier au Cambodge, en Éthiopie, à Madagascar, aux Philippines et au Tadjikistan.

41. L'un des principaux freins à l'efficacité a été la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation, qui a fait qu'il était plus difficile d'obtenir des données fiables sur les résultats ainsi que des données factuelles pour éclairer la conception et les adaptations ultérieures. Dans au moins deux évaluations, il a été noté que cette limite pouvait altérer la confiance des donateurs et des gouvernements hôtes dans la capacité du PAM à obtenir des résultats²⁵.

⇒ *Problèmes de ciblage*

42. Neuf évaluations ont constaté l'existence de problèmes de ciblage²⁶, parmi lesquels: difficulté à trouver le bon équilibre entre ampleur de la couverture et concentration des activités; incompatibilité entre les systèmes de ciblage du PAM (qui portent généralement sur les individus, comme dans le cas des activités de nutrition) et les normes culturelles en vigueur (qui rendent obligatoire le partage des vivres ou des avantages au sein des ménages ou des communautés)²⁷; distorsion des mécanismes de ciblage communautaires du fait de pratiques locales de partage ou sélection des bénéficiaires au gré des attaches politiques ou familiales²⁸; et, pour ce qui est de la création d'avoirs, activités choisies par commodité et selon la disponibilité de partenaires compétents et non en fonction de la vulnérabilité et des besoins²⁹. Il a été constaté que ces problèmes se sont notamment soldés par des erreurs d'inclusion et d'exclusion, qui ont sapé la confiance des donateurs.

⇒ *Activités ACA*

43. Huit évaluations ont fait état d'inquiétudes concernant les activités ACA, notamment en raison de l'absence d'une logique claire de conception au Kenya et au Mozambique et de la non-concordance des plans d'exécution avec le calendrier local des saisons, en Éthiopie et aux Philippines, ou encore avec les exigences ou pratiques locales, au Tadjikistan. Aux Philippines, en République démocratique populaire lao et au Tchad, les procédures d'approbation et les processus de prise de décisions centralisés étaient trop longs, et les processus d'approbation et de contrôle des projets insuffisamment rigoureux. Dans cinq évaluations, l'adéquation, la qualité et la viabilité des avoirs créés suscitaient des préoccupations³⁰.

⇒ *Prise en compte de la problématique hommes-femmes*

44. Les 12 évaluations traitaient de la problématique hommes-femmes, mais huit seulement ont fourni une analyse suffisamment solide pour figurer dans le présent rapport de synthèse³¹. Cette problématique n'était prise en compte de manière systématique que dans les opérations menées au Cambodge, au Kenya, en République démocratique populaire lao et au Swaziland. Toutes les autres opérations appelaient des améliorations dans ce domaine,

²⁵ Mozambique et Tchad.

²⁶ Toutes les évaluations à l'exception de celles portant sur l'Afrique de l'Ouest, le Kenya et le Swaziland.

²⁷ Burkina Faso, Éthiopie, Philippines, Tadjikistan, et activités ACA au Mozambique.

²⁸ Nutrition en Éthiopie et au Tchad; alimentation scolaire et nutrition au Burkina Faso; alimentation des groupes vulnérables au Tadjikistan; et activités ACA au Mozambique et aux Philippines.

²⁹ Burkina Faso, Madagascar, Philippines, Tadjikistan et Tchad.

³⁰ Éthiopie, Madagascar, Mozambique, République démocratique populaire lao et Tchad. Des problèmes concernant la qualité et la durabilité des avoirs avaient également été relevés dans le "Rapport de synthèse de la série d'évaluations de l'impact des activités Vivres pour la création d'avoirs (2002–2011)" (WFP/EB.A/2014/7-B*).

³¹ Burkina Faso, Éthiopie, Kenya, Mozambique, Philippines, République démocratique populaire lao, Swaziland et Tchad.

en particulier au Mozambique et au Tchad, où la question était en grande partie occultée d'après les évaluations.

⇒ *Communication*

45. Au moins trois évaluations ont souligné un manque de communication avec les partenaires au niveau national³². Malgré certaines exceptions, comme au Kenya, la difficulté a tenu notamment à l'irrégularité et à l'actualisation insuffisante des informations sur les progrès accomplis par le PAM et les décisions prises par celui-ci, alors que les conditions sur le terrain évoluaient rapidement.

CONCLUSIONS

46. Les données recueillies lors des 12 évaluations d'opérations ont permis de constater que, dans des contextes d'intervention particulièrement difficiles, le PAM apportait une assistance alimentaire globalement adaptée aux bénéficiaires, même si certains besoins spécifiques n'étaient parfois pas correctement pris en compte lors de la planification et du ciblage. Peu de données ont été recueillies sur les résultats, en particulier au niveau des effets directs, principalement en raison des lacunes des systèmes de suivi et d'évaluation sur le terrain. Des effets directs intéressants ont été mis en évidence, mais les avancées – et les insuffisances – du PAM ne sont pas intégralement consignées dans les systèmes actuels d'établissement de rapports. L'efficacité a été inégale, surtout en raison des conditions difficiles rencontrées sur le terrain, et peu d'opérations se sont inscrites dans la durée.
47. Les données probantes laissent penser que le PAM s'appuie sur ses atouts traditionnels, comme en témoigne le profil de ses opérations, et qu'il recourt de plus en plus souvent à des approches innovantes. Elles montrent que dans de nombreux pays, le PAM tend désormais à s'adresser en priorité à des instances supérieures, en participant à la concertation sur l'action à mener et en offrant une assistance technique pour influencer et soutenir l'élaboration de politiques et de stratégies nationales. La qualité de l'analyse détaillée effectuée par le PAM en matière de sécurité alimentaire et de nutrition est de plus en plus reconnue au niveau national dans de nombreux pays, et la souplesse de réaction du PAM face à l'évolution des politiques nationales l'aide à préserver l'utilité de ses opérations.
48. Néanmoins, les données recueillies semblent également indiquer qu'il faut continuer à réorienter le mode de fonctionnement du PAM compte tenu des nouvelles réalités extérieures et institutionnelles. L'attention accrue portée à l'obligation de rendre compte des résultats et à l'optimisation des ressources fait qu'il est primordial que le PAM apporte la preuve de sa crédibilité, et la série d'évaluations résumée ici constitue une étape majeure en ce sens. La bonne gestion des données ne fait toutefois pas encore pleinement partie intégrante de la pratique, et l'enregistrement des résultats du PAM manque parfois de rigueur et de précision, en particulier pour ce qui est de sa contribution aux solutions nationales en matière de sécurité alimentaire. L'ambition des programmes dépasse parfois les moyens techniques disponibles; les chaînes de résultats, y compris les hypothèses et les risques, ne sont pas toujours bien pensées; des lacunes majeures persistent, notamment en matière de prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les programmes; et il est nécessaire de trouver de nouvelles synergies et de communiquer plus efficacement.

³² Mozambique, Philippines et Tchad.

49. Globalement, les constatations montrent une organisation en transition. Les modifications apportées ont certes eu un effet positif, mais d'importantes lacunes demeurent. Malgré les impulsions données par la direction et la réorientation des stratégies, sur le plan de la pratique et de la culture opérationnelle, les évolutions sont plus lentes et plus inégales.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

50. On trouvera ci-après un récapitulatif des enseignements tirés³³ des évaluations examinées dans le présent document.
51. Investir davantage dans la gestion des données factuelles en vue d'améliorer la conception des programmes et la communication d'informations sur les résultats devrait permettre d'instaurer un dialogue constructif au niveau national, de mieux faire connaître les réalisations et d'accroître la confiance des partenaires. La constitution d'une telle base de données factuelles suppose que l'on dispose de chaînes de résultats entièrement extrapolées, des hypothèses et des risques correspondants, ainsi que de données de suivi plus nombreuses, plus fiables, plus rigoureuses et plus complètes; il faudrait en outre utiliser davantage les évaluations et les examens pour améliorer la conception des programmes.
52. Les questions de ciblage peuvent être complexes, et l'utilisation et la présentation d'une analyse détaillée peuvent aider à instaurer des distinctions suffisantes lors de la planification et du ciblage pour pouvoir répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires. L'explication en termes clairs des tenants et aboutissants des opérations facilitera le ciblage, car les choix – comme la décision d'exclure les communautés rurales éloignées – seront tout à la fois argumentés et acceptés d'un commun accord. Rendre compte des effets directs de manière rigoureuse appuiera le processus, ce qui facilitera l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des opérations.
53. Alors que le PAM transpose à plus grande échelle ses activités relatives à la résilience, le potentiel de ses activités ACA demeure sous-exploité. Il faut adapter la conception en fonction des besoins des bénéficiaires, en particulier pour ce qui est de la problématique hommes-femmes, réaliser un ciblage approprié, prévoir dès le départ les conditions techniques à respecter pour satisfaire les normes de qualité et pérenniser les avoirs, et intégrer des dispositifs de contrôle clairs à l'intention des partenaires. L'application de nouvelles directives institutionnelles et le développement des capacités du personnel et des partenaires soutiendront ces efforts. En ce qui concerne la préparation aux catastrophes et les interventions en cas de crise, les enseignements tirés sont encore peu nombreux, mais il est permis de penser qu'il faudrait tenir compte de conclusions analogues étant donné l'importance croissante que prend ce domaine d'activités dans les 12 opérations.

³³ Les termes de référence de la présente synthèse prévoyaient la formulation d'enseignements plutôt que de recommandations.

54. La problématique hommes-femmes n'est pas encore pleinement prise en compte dans les opérations du PAM. Les enseignements tirés en la matière concernent notamment la nécessité de concevoir les activités en tenant compte de cette problématique et de s'appuyer pour ce faire sur des données et des analyses ventilées par sexe, y compris pour différents groupes. Ventiler les données de suivi aide à planifier et à concevoir des activités détaillées tenant compte de la problématique hommes-femmes, ce qui permet ensuite de mieux prendre en considération les différents besoins des uns et des autres. Les évaluations peuvent grandement aider le PAM à rendre compte des avancées obtenues en matière de problématique hommes-femmes, mais il faut à cette fin définir clairement les paramètres et les attentes associés aux analyses et aux rapports consacrés à la question.
55. Le PAM joue un rôle de plus en plus important dans le domaine des politiques relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition, ce qui a des implications importantes pour ses activités de développement des capacités. Comme le laisse entrevoir le Plan stratégique pour 2014-2017, la meilleure façon d'appréhender la question consiste à considérer le développement des capacités comme un élément essentiel de la conception des programmes et à exploiter toutes les possibilités offertes à cet égard. Pour appuyer une approche proactive, il importe de définir d'emblée un champ d'action clair ainsi que des stratégies de mise en œuvre appropriées.
56. Les données recueillies confirment que la communication est l'une des pierres angulaires de l'efficacité de la conception et de l'exécution des opérations. Elles montrent sans ambiguïté l'utilité de la concertation avec les partenaires au sujet des problèmes auxquels le PAM est confronté et des décisions qu'il faut prendre dans des situations qui évoluent souvent rapidement, ainsi que l'importance qu'il y a à mieux faire connaître les réalisations et les résultats du PAM, de même que les enseignements tirés de l'expérience. Une grande partie des informations réunies font apparaître les progrès accomplis par le PAM dans son passage d'une approche axée sur les instruments à une démarche axée sur la résolution des problèmes. La transparence de la communication aidera parallèlement à changer la façon dont les partenaires, et en particulier les donateurs, perçoivent le PAM en sa qualité d'organisme d'assistance alimentaire moderne, doté des connaissances, des outils et des capacités nécessaires pour aider les pays et les partenaires à répondre à leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et à relever le Défi Faim zéro.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

- ACA Assistance alimentaire pour la création d'avois
- OMD objectif du Millénaire pour le développement
- IPSR intervention prolongée de secours et de redressement
- HCR Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés