



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 26–30 juin 2023

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 12 mai 2023

WFP/EB.A/2023/7-E/2

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

## Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Kenya (2018–2023)

### Résumé

Une évaluation du plan stratégique pour le Kenya pour la période 2018-2023 a été réalisée entre février et décembre 2022 afin de répondre à un double objectif, à savoir rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage en vue d'éclairer l'élaboration du prochain plan stratégique.

Le plan stratégique pour le Kenya visait à accélérer la réorientation stratégique consistant à passer de la prestation directe de l'assistance au renforcement des systèmes et des capacités du pays pour assurer la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition. Les principaux axes étaient les suivants: permettre au Gouvernement d'adopter des solutions au problème de la faim, d'investir dans ces mesures et de les gérer; réduire la fourniture directe de secours d'urgence tout en investissant dans les capacités du pays en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise; élargir l'accent placé sur les systèmes alimentaires; améliorer l'intégration sociale et économique des réfugiés et des communautés d'accueil; promouvoir une approche susceptible de faire évoluer les relations femmes-hommes; et renforcer l'utilisation de la fonction liée à la chaîne d'approvisionnement du PAM.

Le positionnement stratégique du PAM a été pertinent et a effectivement évolué parallèlement aux priorités nationales. Le PAM a utilisé ses ressources de manière efficace et a réagi comme il convenait à la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Des obstacles à l'exécution ont été rencontrés en lien avec l'intégration transversale des programmes et l'absence de stratégies globales concernant les systèmes alimentaires et le renforcement des capacités du pays.

*Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.*

### Coordonnatrices responsables:

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

Mme F. Bonino  
Fonctionnaire chargée de l'évaluation  
courriel: [francesca.bonino@wfp.org](mailto:francesca.bonino@wfp.org)

Il ressort de l'évaluation que l'approche stratégique adoptée par le PAM pour fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle aux populations touchées par des crises au Kenya a été à la fois pertinente et appréciée. Au niveau stratégique, le PAM a contribué à l'élaboration de politiques et de mesures législatives afin de promouvoir un environnement propice à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il a soutenu l'élaboration de politiques dans des domaines clés et est reconnu comme le partenaire privilégié des pouvoirs publics dans les interventions d'urgence. Son savoir-faire et son soutien au renforcement des capacités dans des domaines tels que l'établissement de liens entre les producteurs et les marchés, l'évaluation des filières et l'adaptation aux changements climatiques ont également été appréciés, et la contribution du PAM à l'obtention de résultats et d'avantages durables a été démontrée.

Sur le plan opérationnel, le PAM a fourni une assistance au nombre prévu de réfugiés, mais n'a pas atteint toutes ses cibles en raison de déficits de financement conjugués à une augmentation des besoins. Il s'est adapté en réduisant les rations, ce qui a entraîné un accroissement du recours à des stratégies de survie préjudiciables et du risque de malnutrition. Il a toutefois réussi à mobiliser des fonds supplémentaires en 2022, et a pu ainsi augmenter les rations des réfugiés.

Le PAM s'est progressivement tourné vers les transferts de type monétaire au cours de la période couverte par le plan stratégique. L'accès à l'alimentation des ménages vulnérables bénéficiant de l'assistance du PAM est resté relativement stable malgré l'aggravation des crises provoquées par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 et la sécheresse. Des progrès modérés ont été accomplis du point de vue de l'amélioration de l'accès à des aliments nutritifs de substitution, mais la prise en compte de la nutrition est restée limitée.

Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le PAM a dynamisé les partenariats établis avec d'autres entités des Nations Unies, des organisations à but non lucratif et des entités privées, qui lui ont permis d'atteindre les résultats escomptés.

Au niveau organisationnel, le processus de restructuration des programmes et des effectifs qui a suivi la mise en place du plan stratégique pour le Kenya a causé quelques perturbations, le bureau de pays cherchant à mieux adapter le profil de ses effectifs aux nouvelles demandes résultant du changement prévu afin de "changer la vie" et non plus seulement de "sauver des vies". Les enseignements tirés de cette expérience éclaireront les approches qui seront suivies à l'avenir pour procéder aux restructurations. Il y a encore matière à amélioration en ce qui concerne la réduction du cloisonnement du travail et le renforcement des fonctions relatives au suivi, à l'analyse et à l'établissement des rapports.

Le plan stratégique de pays a été mis en œuvre dans le respect des principes humanitaires et en tenant dûment compte de la responsabilité à l'égard des populations touchées. Des progrès ont été accomplis au regard de la réalisation des objectifs liés à l'égalité femmes-hommes et à l'inclusion, mais des lacunes subsistent s'agissant d'assurer aux groupes vulnérables un accès sûr et digne à l'assistance.

La durabilité a été favorisée par les activités du PAM visant à renforcer les capacités et à promouvoir l'auto-organisation au niveau communautaire, ainsi que par la participation soutenue des bénéficiaires. À quelques exceptions notables près, le transfert de la responsabilité des activités et leur durabilité sont compromis par les capacités et les ressources limitées du pays.

Il ressort de l'évaluation que le plan stratégique de pays a permis de progresser sur la voie de la réorientation stratégique souhaitée, mais que le PAM a été confronté à des difficultés. Les activités et les allocations budgétaires ont été fortement axées sur les interventions d'urgence, et il est possible de mieux prendre en compte la nutrition, d'intégrer davantage les programmes et de préciser l'orientation stratégique dans le domaine des systèmes alimentaires.

Des partenariats solides ont été établis avec le gouvernement central et les administrations des comtés, le PAM jouant un rôle plus important dans le renforcement des systèmes et des capacités du pays. Pour la suite, il conviendra de réfléchir à l'incidence de cette démarche sur l'approche stratégique adoptée par le PAM au Kenya, sur les besoins en matière de capacités de ses effectifs, et sur son rôle en tant qu'organisme onusien indépendant dans le pays.

Des recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation, invitant le PAM: à investir davantage dans l'autonomisation et la résilience des réfugiés et des communautés kényanes; à mettre davantage l'accent sur la nutrition et la problématique femmes-hommes; à améliorer la cohésion organisationnelle, la gestion des ressources humaines et l'intégration des programmes; à renforcer la capacité d'analyse de la gouvernance et de planification stratégique et à préciser les responsabilités en matière de renforcement des capacités du pays; à renforcer les fonctions de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports; et à renforcer aussi la fonction relative à la chaîne d'approvisionnement ainsi que l'approche globale relative aux systèmes alimentaires et à la résilience.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Kenya (2018–2023)" (WFP/EB.A/2023/7-E/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2023/7-E/2/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. Une évaluation du plan stratégique de pays (PSP) pour le Kenya pour la période 2018-2023 a été réalisée entre février et décembre 2022 afin de produire des données factuelles et de tirer des enseignements en vue d'éclairer l'élaboration du prochain PSP.
2. L'évaluation portait sur la mise en œuvre du PSP pour la période allant de janvier 2018 à juin 2022. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, son efficacité ainsi que les facteurs expliquant les résultats obtenus.
3. L'évaluation a été conduite par une équipe externe indépendante, qui a employé des méthodes mixtes et s'est appuyée sur les données de suivi, des examens de la documentation, des observations sur le terrain, plus de 230 entretiens ainsi que des discussions thématiques de groupe avec les bénéficiaires dans divers contextes.
4. L'équipe d'évaluation a tenu compte de la problématique femmes-hommes, des questions de la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées, et des aspects environnementaux. Des normes de déontologie ont été appliquées pour préserver la dignité des personnes associées à l'évaluation ainsi que la confidentialité des informations fournies. Les résultats se profilant à l'issue de l'évaluation ont été examinés lors de deux ateliers destinés aux parties prenantes, tenus à Nairobi en octobre 2022.
5. Il n'y a pas eu d'obstacle majeur à surmonter au cours de l'évaluation, bien que des lacunes de données découlant des restrictions imposées pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) aient été recensées. L'évaluation s'adresse au Bureau du PAM au Kenya, au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, aux divisions techniques au Siège, aux bénéficiaires ciblés par les programmes, au Gouvernement du Kenya, aux partenaires et aux donateurs.

### Contexte

6. Le Kenya compte 53 millions d'habitants<sup>1</sup>; 35,8 pour cent de la population est exposée au risque de pauvreté multidimensionnelle et 12,8 pour cent est en situation de pauvreté multidimensionnelle sévère<sup>2</sup> malgré la croissance économique rapide. Le secteur agricole représentait 22,4 pour cent du produit intérieur brut (PIB) en 2021 et mobilisait plus de 54 pour cent de la population active en 2019<sup>3</sup>.
7. Le Kenya est particulièrement vulnérable face aux changements climatiques. Les zones arides et semi-arides, qui couvrent 89 pour cent du pays, ont connu quatre saisons des pluies consécutives au cours desquelles les précipitations ont été inférieures à la moyenne, ce qui a entraîné la plus longue sécheresse des 40 dernières années. En 2022, plusieurs facteurs, dont la sécheresse et la hausse des prix des produits de base, ont contribué à faire basculer 1,1 million de personnes en phase 4 (urgence) du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, et 3 millions de personnes en phase 3 (crise)<sup>4</sup>.
8. En 2021, selon l'indice de développement humain, le Kenya se situait au-dessus de la moyenne subsaharienne, avec un score de 0,575, mais les inégalités demeuraient

---

<sup>1</sup> Banque mondiale. 2022. Données relatives au [Kenya](#).










<sup>2</sup> Bureau national des statistiques du Kenya. 2020. *Comprehensive Poverty Report: Children, youth, women, men and the elderly. From national to county level*.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. 2022. [Projection actualisée de l'insécurité alimentaire aiguë au Kenya, mars-juin 2022](#).

profondes<sup>5</sup>. Le Kenya occupait le 57<sup>e</sup> rang sur 146 pays dans le rapport 2022 sur l'écart entre les sexes dans le monde<sup>6</sup>; en 2021, le Gouvernement a présenté une feuille de route pour l'accélération des progrès vers l'égalité femmes-hommes à l'horizon 2026.

9. En 2022, on dénombrait 574 000 personnes vivant dans une situation préoccupante au Kenya, à savoir 505 000 réfugiés et 69 000 demandeurs d'asile, principalement originaires du Soudan du Sud, du Burundi, de la République démocratique du Congo et de la Somalie<sup>7</sup>. La loi de 2021 sur les réfugiés<sup>8</sup> a marqué un tournant en préconisant la réinstallation, par opposition au maintien dans des camps.
10. Le programme de développement est ancré dans le document intitulé "Vision 2030", qui vise à faire du Kenya un nouveau pays industrialisé à revenu intermédiaire assurant une qualité de vie élevée à tous ses citoyens dans un environnement propre et sûr. Depuis 2010, un processus de décentralisation définit le contexte de la collaboration entre les acteurs internationaux et multilatéraux et le Kenya.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	53	2021
	Indice de développement humain (rang et score) (2)	152 <sup>e</sup> sur 191 0,575	2021
	Taux de pauvreté multidimensionnelle (3)	35,8%	2020
	Prévalence de la malnutrition aiguë sévère (pourcentage des enfants de moins de 5 ans) (4)	24%	2022
	Part de l'agriculture dans le PIB (1)	22,4%	2021
	Emploi dans le secteur agricole (en pourcentage de l'emploi total) (estimation modélisée à partir des données de l'Organisation internationale du Travail) (1)	54%	2019
	Réfugiés (5)	504 485	2022
	Demandeurs d'asile (5)	69 023	2022
	Indice mondial des disparités entre hommes et femmes (rang et score) (6)	57 <sup>e</sup> sur 186 0,729	2022

Sources: 1) Banque mondiale. 2022. Données relatives au Kenya; 2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. *Rapport sur le développement humain 2021/2022. Temps incertains, vies bouleversées: façonner notre avenir dans un monde en mutation*; 3) Bureau national des statistiques du Kenya. 2020. *Comprehensive Poverty Report: Children, youth, women, men and the elderly. From national to county level*; 4) Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. 2022. *Projection actualisée de l'insécurité alimentaire aiguë au Kenya, mars-juin 2022*; 5) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2023. Portail de données opérationnelles – Situation des réfugiés: Kenya; 6) Forum économique mondial. 2022. *Global Gender Gap Report 2022*.

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

<sup>6</sup> Forum économique mondial. 2022. *Global Gender Gap Report 2022*.

<sup>7</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2023. Portail de données opérationnelles – Situation des réfugiés: Kenya.

<sup>8</sup> République du Kenya. 2021. *Loi sur les réfugiés*.

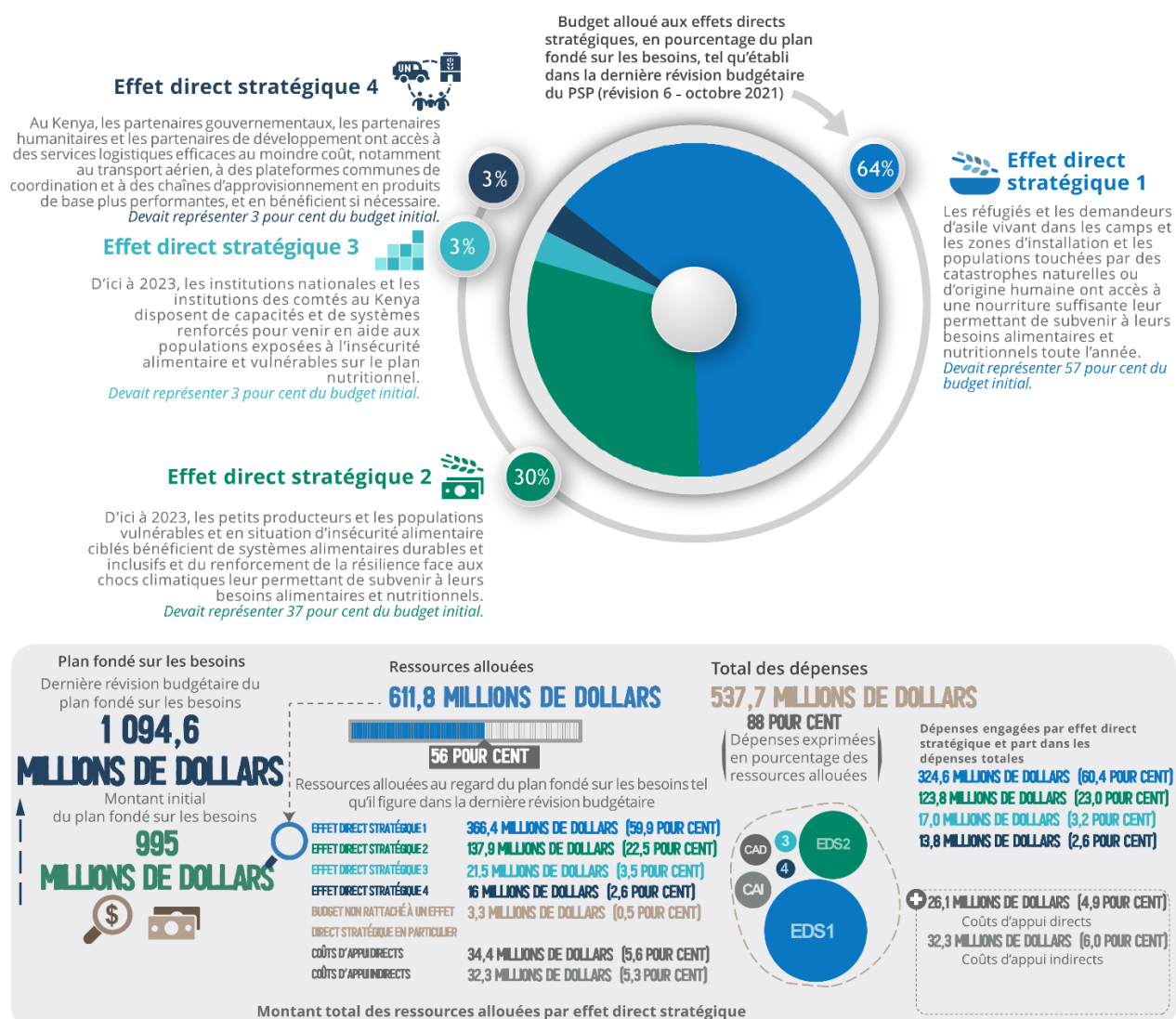
## Plan stratégique de pays du PAM

11. Approuvé en juillet 2018, le PSP visait à accélérer la réorientation stratégique consistant à passer de la prestation directe de l'assistance au renforcement des capacités et systèmes nationaux. Dans le cadre du PSP, le PAM s'était fixé comme objectif de renforcer la sécurité alimentaire et la nutrition en aidant le Gouvernement à adopter des solutions au problème de la faim, à investir dans ces mesures et à les gérer; en réduisant la fourniture directe de secours d'urgence tout en investissant dans les capacités nationales en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise; en élargissant l'accent placé sur les systèmes alimentaires grâce, notamment, à la conduite d'activités d'amélioration des moyens d'existence et de création d'actifs à l'appui de l'adaptation aux changements climatiques; en améliorant l'intégration sociale et économique des réfugiés et des communautés d'accueil; en plaidant pour la mise en place de services financiers destinés à faciliter les transferts monétaires non assortis de conditions en faveur des réfugiés; et en promouvant une approche de la sécurité alimentaire et de la nutrition susceptible de faire évoluer les relations femmes-hommes.
12. Le PSP comptait 10 activités relevant des 4 effets directs stratégiques présentés dans la figure 1, qui étaient axés sur: les interventions d'urgence ciblant les réfugiés et d'autres personnes touchées par des crises; l'accès des petits exploitants aux marchés, les moyens d'existence et la résilience; le renforcement des capacités du pays; et les chaînes d'approvisionnement et la logistique. Le bureau de pays met en œuvre le PSP par l'intermédiaire de quatre divisions, chacune associée à un effet direct stratégique et dotée de crédits spécifiques; les thèmes transversaux de la nutrition et de l'égalité des sexes sont couverts par des unités distinctes. Les divisions responsables du renforcement des capacités du pays et des chaînes d'approvisionnement gèrent des budgets spécifiques qui financent leurs activités mais contribuent également à l'ensemble du portefeuille.
13. Le PSP a fait l'objet de six révisions budgétaires<sup>9</sup>, le budget du plan fondé sur les besoins étant passé de 995 millions de dollars É.-U. pour 2,5 millions de bénéficiaires prévus à 1 094,6 millions de dollars pour 3,3 millions de bénéficiaires prévus en octobre 2021. En juillet 2022, le niveau de financement représentait 56 pour cent du budget du plan fondé sur les besoins. Les États-Unis d'Amérique sont le principal donateur, suivis de la République de Corée et de l'Allemagne.

---

<sup>9</sup> Une révision budgétaire ultérieure (la septième) a permis de porter le budget à 1 214 486 928 dollars pour la période allant jusqu'à juin 2023. La révision a été approuvée en avril 2023 et n'a pas été prise en compte dans l'évaluation.

**Figure 1: Plan stratégique pour le Kenya (2018–2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**



Sources: budget du portefeuille de pays, sixième révision, outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, et rapports annuels pour le Kenya.

## Constataions issues de l'évaluation

**Dans quelle mesure le PSP est-il fondé sur des données factuelles et articulé sur des axes stratégiques pour répondre aux besoins des plus vulnérables?**

### **Pertinence au regard des politiques et priorités nationales**

- Le PSP a été établi à la lumière des résultats d'une vaste consultation menée auprès du Gouvernement du Kenya et des administrations des comtés. Il met fortement l'accent sur l'objectif de développement durable 2 (élimination de la faim) et sur l'objectif de développement durable 17 (création de partenariats et renforcement de la collaboration avec d'autres entités). Il est bien harmonisé avec toutes les politiques nationales clés en matière d'alimentation et de nutrition, les autres politiques connexes, et les priorités relatives au renforcement des institutions et systèmes nationaux. En promouvant une approche de la sécurité alimentaire et de la nutrition susceptible de faire évoluer les relations femmes-hommes, le PSP respecte la politique nationale en matière d'égalité des sexes et de développement et, par ailleurs, l'action menée par le PAM face à la COVID-19 a été en phase avec l'intervention pilotée par le Ministère de la santé. Le Gouvernement du Kenya a approuvé la conception du PSP et les modalités de la mise en œuvre.

**Répondre aux besoins des plus vulnérables**

15. Les activités du PAM ont été convenablement adaptées aux besoins des différents bénéficiaires ciblés par l'assistance. La conception des activités et le ciblage ont reposé sur des éléments factuels issus d'études et d'évaluations approfondies, ainsi que sur une vaste consultation des communautés. Le PAM a harmonisé ses activités avec la politique d'assistance générale du Gouvernement et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en ce qui concerne l'apport d'assistance aux réfugiés, avec notamment l'utilisation de registres et de profils communs des réfugiés. Cependant, certaines parties prenantes estimaient qu'il fallait évaluer la vulnérabilité au sein de la population de réfugiés et déterminer les priorités en conséquence. En outre, malgré l'adoption d'une approche d'assistance générale, des défaillances ont perduré au détriment des personnes âgées et des personnes handicapées.
16. Pendant la pandémie de COVID-19, le PAM a élargi ses services liés à la chaîne d'approvisionnement et s'est adapté efficacement à l'évolution des besoins, en prenant en compte ceux des ménages urbains pauvres de Nairobi et de Mombasa.

**Cohérence externe**

17. Le PSP est hautement cohérent avec les politiques et les priorités des autres entités concernées des Nations Unies, et il est démontré que la collaboration et la coordination entre les entités ont été satisfaisantes. On retiendra notamment la coopération avec le HCR eu égard aux réfugiés, avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) aux fins du traitement de la malnutrition aiguë modérée, et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la gestion des ressources naturelles.
18. Le PSP est conforme au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du Kenya pour 2018-2022, en particulier la priorité stratégique 2 concernant une société sociale et solidaire. Le PAM est également déterminé à faire progresser la stratégie relative aux activités d'appui s'inscrivant dans l'initiative Unité d'action des Nations Unies, et le Bureau du Coordonnateur résident a salué la participation active du PAM au sein de l'équipe de pays des Nations Unies.

**Cohérence interne**

19. Le PSP annonçait une réorientation stratégique dont l'objectif était clair: passer du rôle d'"exécutant" des activités d'assistance alimentaire à celui de "catalyseur" du renforcement des capacités et systèmes nationaux aux fins de la mise en œuvre de solutions en matière de sécurité alimentaire et de nutrition; toutefois, cet objectif est resté en porte-à-faux avec le budget du portefeuille de pays, qui était fortement axé sur les interventions d'urgence. Aucune théorie du changement globale n'a été établie pour le PSP au stade de la conception, mais des théories du changement ont cependant été énoncées ultérieurement pour les différents effets directs stratégiques.
20. Le PSP était caractérisé par des liens internes solides, notamment l'appui au programme national de repas scolaires au titre de l'effet direct stratégique 1 (alimentation scolaire dans les communautés de réfugiés), de l'effet direct stratégique 3 (renforcement des capacités) et de l'effet direct stratégique 4 (chaîne d'approvisionnement); toutefois, la répartition des responsabilités concernant le renforcement des capacités liées à la chaîne d'approvisionnement et aux systèmes alimentaires entre les différents effets directs stratégiques a également posé certains problèmes de gestion et de suivi. En outre, l'absence d'une stratégie globale de renforcement des capacités du pays peut avoir amoindri l'incidence de ce volet des activités du PAM.

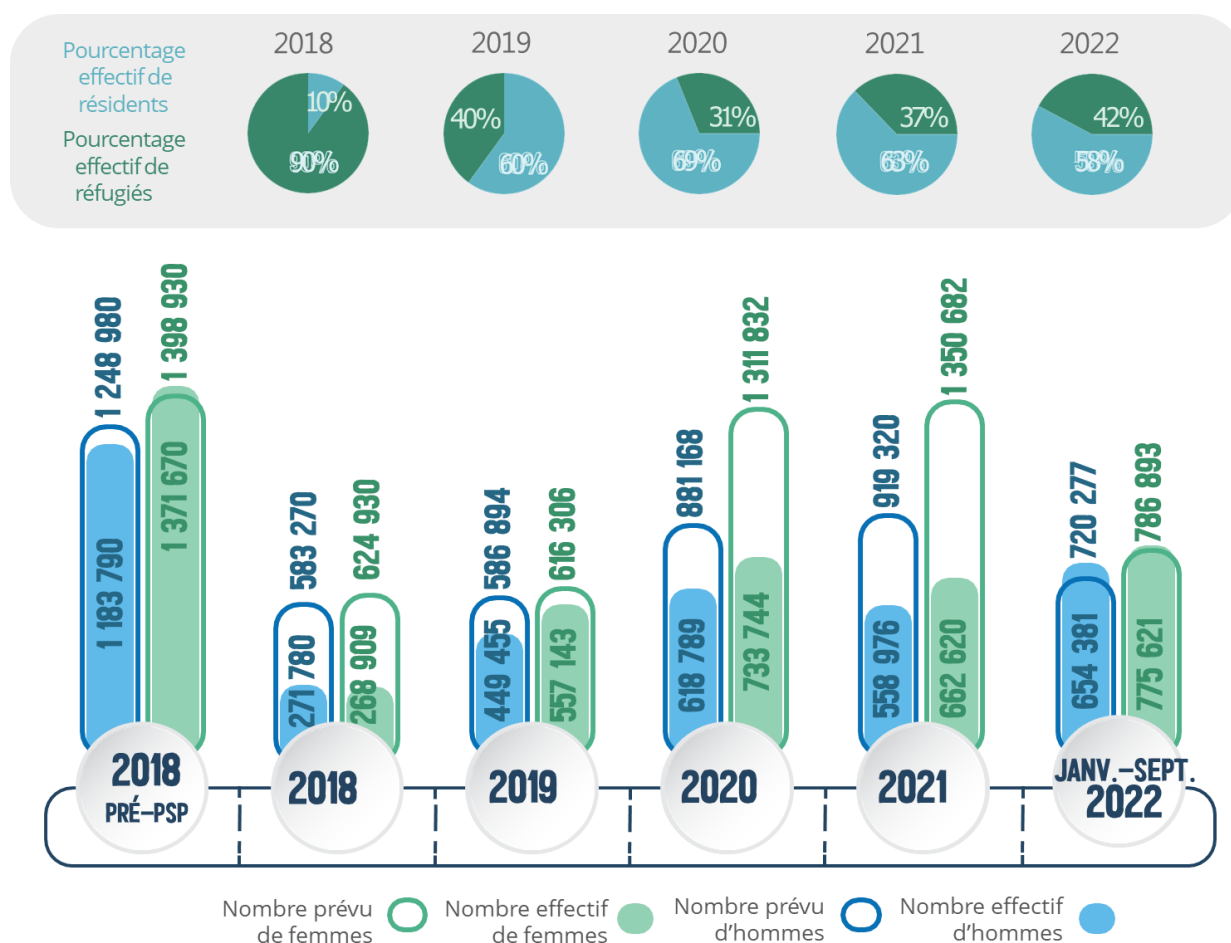


**Positionnement stratégique du PAM dans un contexte en pleine évolution**

21. Le PAM est resté attentif à l'évolution des priorités nationales tout au long de la période couverte par le PSP et s'est adapté pour y répondre de manière à ce que son positionnement stratégique reste pertinent. Par exemple, le PAM:
- face à des chocs, a activement adapté les services liés à la chaîne d'approvisionnement, comme les services aériens d'aide humanitaire, afin d'appuyer les interventions humanitaires des partenaires;
  - s'est adapté pour répondre aux besoins engendrés par la pandémie de COVID-19, notamment en augmentant les transferts monétaires en faveur des ménages urbains pauvres et en ajustant les systèmes de distribution alimentaire;
  - a utilisé davantage les espèces comme modalité, tant dans les situations d'urgence que pour répondre aux besoins des réfugiés lorsque cela était possible;
  - s'est adapté aux réorientations de la politique concernant les réfugiés, par exemple en menant des interventions pilotes d'autonomisation;
  - a élaboré une stratégie de mobilisation des jeunes en réponse à la publication de la politique du Kenya de 2019 relative à l'épanouissement des jeunes.

**Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour le Kenya?****Accès aux bénéficiaires**

22. L'assistance du PAM est effectivement parvenue à de vastes groupes de la population de réfugiés. Il a toutefois été nécessaire de réduire les rations en raison de l'insuffisance des financements et de l'augmentation du nombre de bénéficiaires. Ces facteurs ont eu une incidence sur la couverture de la population ciblée par le PAM en 2020 et en 2021, comme l'illustre la figure 2.
23. Dans l'ensemble, les distributions générales de vivres et les transferts monétaires se sont avérés insuffisants pour répondre aux besoins des bénéficiaires, ce qui a accru le risque de recours à des stratégies de survie préjudiciables.

**Figure 2: Nombre de bénéficiaires par an, par sexe et par statut de résidence**

Source: rapports annuels pour le Kenya et données de 2022 du bureau de pays.

### Contribution à la réalisation des effets directs stratégiques

24. La présente partie donne un aperçu des principaux résultats obtenus par effet direct stratégique.
25. Les opérations menées au titre de l'effet direct stratégique 1 ciblaient les réfugiés, les demandeurs d'asile et les populations touchées par des catastrophes naturelles ou causées par l'homme, afin de leur donner accès à des vivres en quantité suffisante pour subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels.
26. Les données factuelles montrent qu'au début de la période couverte par le PSP, le PAM est parvenu à améliorer la consommation alimentaire des réfugiés, des demandeurs d'asile et des Kényans touchés par des catastrophes naturelles et à diversifier leurs régimes alimentaires. Depuis 2021, la sécurité alimentaire des ménages s'est cependant détériorée en raison de l'augmentation du nombre de bénéficiaires et de financements insuffisants pour assurer la distribution de rations complètes, ce qui a aggravé le risque de malnutrition. Au sein de la population ciblée, le recours à des stratégies de survie en situation de crise a augmenté de 59 pour cent, les réfugiés achetant des denrées à crédit et alourdissant ainsi leur endettement.

27. De manière générale, le traitement de la malnutrition aiguë modérée a donné des résultats positifs. La couverture dans certains camps n'a cependant pas été suffisante, et il a été difficile de faire des progrès dans les comtés arides et semi-arides en raison de la forte demande et de la persistance de la malnutrition aiguë. Le PAM a également obtenu de bons résultats au regard des objectifs qu'il s'était fixés pour l'alimentation scolaire des enfants réfugiés qui fréquentent une école primaire, et a ainsi contribué à l'amélioration des taux de scolarisation et de fréquentation. Menées à une échelle limitée, les activités visant à accroître l'autonomie des réfugiés et leur intégration dans les communautés d'accueil se sont toutefois révélées prometteuses.
28. Peu de progrès ont été réalisés en ce qui concerne les cibles relatives à la communication visant à faire évoluer la société et les comportements, les compressions budgétaires ayant freiné la mise en œuvre des activités en 2020 en particulier, et les bénéficiaires indiquant que les comportements n'avaient guère changé en conséquence de ces activités.
29. L'effet direct stratégique 2 ciblait les petits producteurs agricoles et les populations vulnérables en situation d'insécurité alimentaire afin de leur permettre de tirer parti de systèmes alimentaires plus durables et plus inclusifs et de renforcer leur résilience face aux chocs climatiques.
30. Les programmes réalisés au titre de l'effet direct stratégique 2 ont été élaborés de manière stratégique pour jeter les bases d'une augmentation de la production agricole, puis pour établir des liens entre les producteurs et les marchés (par exemple par l'intermédiaire de l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés et grâce à la création de valeur ajoutée entraînée par la mise en place de l'assurance qualité des produits alimentaires). La réussite de cette stratification progressive des activités a été assurée par un ensemble complet de mesures d'appui.
31. Des évolutions positives ont été observées en lien avec la création d'actifs communautaires dans le cadre des activités de renforcement des moyens d'existence liées aux infrastructures d'irrigation et à l'amélioration de la production et des rendements agricoles. L'accès à l'alimentation pour les ménages les plus exposés à l'insécurité alimentaire est également resté relativement stable malgré les déficits de financement et les circonstances difficiles. Des progrès modérés ont également été enregistrés s'agissant d'améliorer l'accès à des aliments de substitution plus nutritifs, mais les résultats variaient selon la zone de résidence. La capacité des ménages à faire face aux chocs n'a toutefois pas été renforcée, de nombreux ménages recourant à des stratégies de survie ayant des répercussions néfastes sur la consommation et les moyens d'existence, face à la sécheresse actuelle.
32. Le PAM a joué un rôle de premier plan en mettant son savoir-faire en matière de chaîne d'approvisionnement à la disposition des petits exploitants, et en établissant des liens entre ces derniers et des fournisseurs d'intrants, des acheteurs et des entreprises de qualité, ce qui leur a permis d'accroître leur productivité. Toutefois, faute d'indicateur permettant d'éclairer la nouvelle approche globale en matière de systèmes alimentaires pendant la période couverte par le PSP, le bureau de pays n'a pas été en mesure de suivre et d'ajuster correctement son exécution.
33. L'effet direct stratégique 3 était axé sur le renforcement de la capacité des institutions et systèmes du pays et des comtés à venir en aide aux populations en situation d'insécurité alimentaire et vulnérables sur le plan nutritionnel, d'ici à 2023.

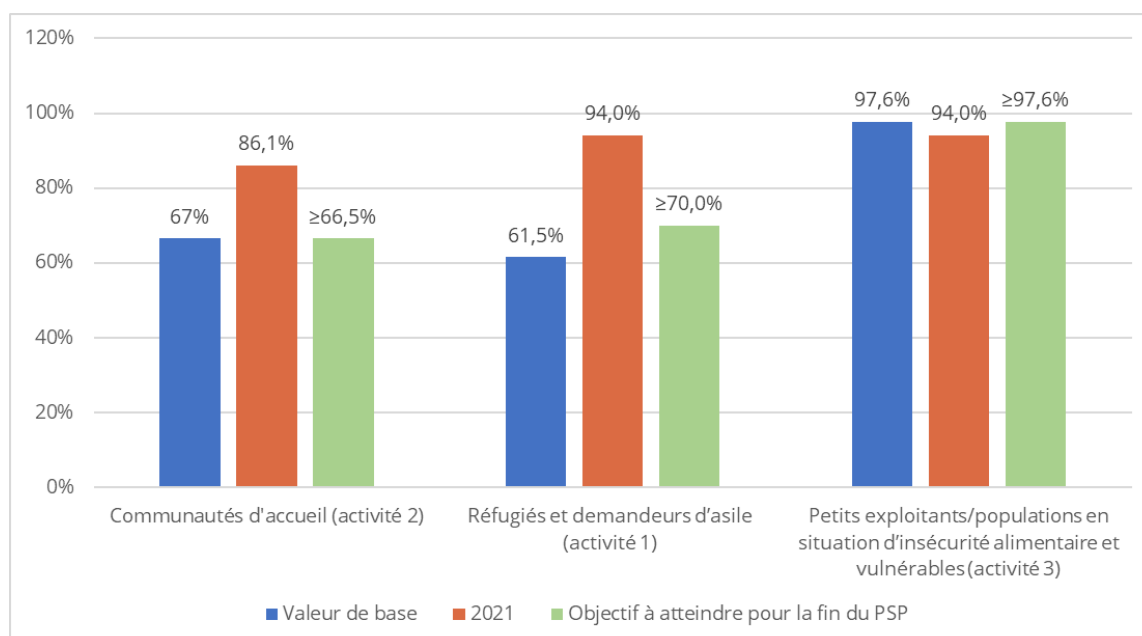
34. Les efforts déployés par les bureaux de pays dans les domaines des partenariats et du renforcement des capacités ont été reconnus lors de l'élaboration de la politique du PAM en matière de renforcement des capacités des pays. Il ressort de l'évaluation que le partenariat du PAM avec le Gouvernement, caractérisé par des analyses et des prises de décisions communes, a été la clef de voûte des activités de renforcement des capacités du pays menées par le PAM. Malgré des difficultés liées à l'utilisation des indicateurs institutionnels d'effet direct et de produit du PAM pour mesurer les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités du pays, le PAM a clairement contribué aux politiques et systèmes nationaux, y compris du point de vue du transfert des responsabilités. Par exemple, le PAM:
- a influé sur la législation et les politiques en matière de nutrition, de gestion des repas scolaires, de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, et de protection sociale;
  - a contribué à l'élaboration de la politique nationale en matière de protection sociale et à la création d'un registre unique pour les données relatives à la protection sociale;
  - a facilité un transfert efficace et progressif de la responsabilité de la gestion des repas scolaires au Gouvernement, une réalisation considérée comme majeure par l'équipe d'évaluation.
35. L'équipe d'évaluation a toutefois relevé les défaillances persistantes ci-après dans l'action menée par le PAM pour renforcer les capacités du pays:
- *Analyse des systèmes*: Il n'y a pas eu d'analyse globale des capacités du Gouvernement comme préalable à l'identification des lacunes de capacités au niveau des départements.
  - *Approche stratégique*: L'absence de stratégie spécifique en matière de renforcement des capacités du pays a affaibli les activités de renforcement des capacités menées au titre de tous les effets directs stratégiques.
  - *Décalage entre l'adoption et la mise en œuvre de la politique*: Il faut veiller davantage à élargir le champ de l'appui au renforcement des capacités du pays (et du suivi effectué à cet égard) au-delà de l'adoption initiale de politiques ou de mesures législatives pour couvrir aussi la mise en œuvre effective, qui est souvent retardée et entravée par des contraintes politiques ou financières.
  - *Capacités*: Il existe un déséquilibre entre la demande croissante en matière de renforcement des capacités du pays et les ressources humaines limitées dont dispose le PAM pour y répondre.
  - *Intégration des programmes*: L'intégration des différents axes de programme du PSP a été limitée, des liens plus étroits n'ayant été établis que récemment.
  - *Suivi, analyse et établissement de rapports*: L'utilisation des indicateurs institutionnels relatifs au renforcement des capacités nationales s'avère compliquée, en particulier lorsque l'accent est placé sur les institutions et systèmes nationaux; à cela s'ajoute la difficulté de répondre à la demande croissante d'analyses plus éloquentes des résultats relatifs aux capacités (notamment au moyen de l'adoption d'approches qualitatives).
36. L'effet direct stratégique 4 visait essentiellement à assurer que le Gouvernement et les partenaires de l'aide humanitaire et du développement avaient accès à des services de logistique efficaces et économiques et à des chaînes d'approvisionnement en produits de base améliorées, et qu'ils en tiraient profit.

37. Malgré les difficultés rencontrées lors de la pandémie de COVID-19, les produits de base et les services liés à la chaîne d'approvisionnement ont été fournis en temps voulu. Le PAM a acheté localement une plus grande quantité de produits alimentaires à des petits exploitants et a apporté une contribution précieuse au renforcement des capacités d'achat. Les opérations du PAM dans le port et le couloir de Mombasa ont été en permanence d'une grande efficacité, notamment grâce à l'établissement de relations constructives avec les Autorités portuaires kényanes. Cela a contribué à la livraison en temps voulu des denrées distribuées dans le cadre des activités relevant de l'effet direct stratégique 1.

### **Contribution aux objectifs transversaux**

38. **Principes humanitaires et inclusion.** Dans l'ensemble, le PSP a été mis en œuvre dans le respect des principes humanitaires. Il convient tout particulièrement de souligner les efforts déployés par le PAM pour atteindre les plus vulnérables et tenir compte des principes d'inclusion et de non-discrimination dans ses programmes. L'équipe d'évaluation a indiqué qu'il fallait continuer de veiller à prendre dûment en compte l'incidence des obstacles non physiques (comme la stigmatisation sociale) sur l'accès digne à l'assistance lorsqu'il s'agissait de populations difficiles à atteindre, de même que l'application équilibrée des principes humanitaires (notamment l'indépendance), en particulier compte tenu du partenariat étroit établi par le PAM avec le Gouvernement.
39. **Responsabilité à l'égard des populations touchées.** Les rapports du PAM et les données factuelles tirées des consultations menées auprès des bénéficiaires montrent que le PAM a utilisé efficacement des systèmes de communication au niveau communautaire (figure 3) et des mécanismes appropriés de remontée de l'information. La plupart des plaintes ont été résolues de manière satisfaisante, et le PAM a procédé à des ajustements des programmes à la lumière des informations en retour.

**Figure 3: Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées sur les programmes**



Source: rapports annuels pour le pays.

40. **Protection, y compris contre la violence sexiste.** Il ressort de l'évaluation que les questions relatives à la protection ont été prises en compte dans le cadre de la mise en œuvre du PSP et que les valeurs cibles fixées dans ce dernier ont été atteintes ou dépassées. Dans l'ensemble, le PAM a adapté la fourniture de l'assistance pour protéger la santé et la sécurité des bénéficiaires pendant la pandémie de COVID-19 et a informé les bénéficiaires des changements. La COVID-19 a exacerbé la violence sexiste, et le PAM s'est associé au Gouvernement pour renforcer les actions de plaidoyer et de sensibilisation à l'égard de cette question et d'autres problèmes liés à la protection, notamment dans les camps de réfugiés.
41. **Égalité des sexes.** En dépit de circonstances difficiles, les activités du PAM ont permis de réaliser des progrès notables en ce qui concerne les indicateurs relatifs à l'égalité des sexes, conformément au plan d'action interne concernant la problématique femmes-hommes. Le PAM a systématiquement intégré cette dimension dans ses activités et programmes et a élaboré ses activités et le ciblage en fonction des résultats des analyses et évaluations de la problématique femmes-hommes. Au sein des ménages ciblés, davantage de décisions relatives à l'utilisation des vivres, des espèces et des bons ont été prises conjointement, mais les disparités entre les sexes perdurent, et des changements sociaux de plus vaste portée s'imposent.
42. **Environnement et changements climatiques.** Le bureau de pays a pris en compte l'environnement et les changements climatiques dans le cadre de ses activités, notamment en faisant la promotion d'une agriculture "intelligente" face au climat et en encourageant l'introduction de cultures résistantes à la sécheresse; toutefois, la capacité interne à réaliser des évaluations des risques liés aux changements climatiques gagnerait à être renforcée.
43. **Approches à dimension nutritionnelle.** Malgré les efforts déployés à l'appui des approches à dimension nutritionnelle et des approches spécifiquement axées sur la nutrition, il convient de renforcer les liens, d'améliorer la coordination et de mener des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements qui soient axées sur l'information nutritionnelle et la diversification de l'alimentation. La plupart des activités à dimension nutritionnelle, nouvelles ou récentes, notamment l'introduction de cultures riches en éléments nutritifs et de techniques de manipulation après récolte, sont prometteuses mais encore à un stade embryonnaire.
44. **Durabilité et approche du triple lien entre action humanitaire, développement et paix.** L'évaluation a fait ressortir les efforts déployés pour garantir la durabilité des résultats. Par exemple, au titre de l'effet direct stratégique 1, le PAM a tenté de promouvoir la durabilité des infrastructures de récupération de l'eau, notamment au moyen de formations, d'activités de sensibilisation, de l'établissement de plans d'action communautaires et de la création de groupes d'utilisateurs.
45. Le PAM a amélioré la probabilité de durabilité des effets directs du PSP en renforçant les capacités et en encourageant l'auto-organisation et la participation continue des bénéficiaires. Il ressort toutefois de l'évaluation que la durabilité des structures créées, ainsi que les progrès accomplis pour atteindre les objectifs, sont tributaires de l'affectation de ressources financières et humaines par le Gouvernement, lesquelles sont souvent limitées. Par exemple, les administrations des comtés étaient disposées à continuer à gérer les laboratoires chargés de contrôler la sécurité sanitaire et la qualité des aliments, qui avaient été établis avec le PAM, mais seulement si celui-ci maintenait son financement.
46. L'évaluation a montré que les activités relatives aux transferts de type monétaire ne prenaient guère en compte la question de la durabilité. Dans certains cas, des parties prenantes estimaient que les transferts d'espèces et l'assistance alimentaire pour la création d'actifs favorisaient la dépendance des communautés à l'égard de l'aide.

47. S'agissant du triple lien, le PAM a jeté une passerelle entre les activités d'aide humanitaire et les activités de développement en appuyant l'autonomie, le développement économique local et l'intégration dans la communauté d'accueil, mais à petite échelle. Le PAM a également contribué modestement au maintien d'un environnement pacifique en intégrant la prise en compte des risques de conflit à l'étape de la conception des interventions et en adoptant des approches tenant compte de ces risques pour réduire les tensions locales. Par exemple, le PAM:
- s'est assuré que tant les réfugiés que les communautés d'accueil étaient ciblés;
  - a veillé à l'utilisation efficace des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information;
  - a fait appel à des groupes directeurs de comté pour hiérarchiser les priorités dans le cadre du ciblage géographique;
  - a appuyé la création de comités communautaires destinés à faire office de mécanismes de règlement des conflits.

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

***Respect des délais impartis***

48. Le PAM a dans une large mesure obtenu les produits du PSP dans les délais impartis, malgré les incidences des facteurs échappant à son contrôle (notamment les perturbations causées par la COVID-19), en particulier pour les programmes réalisés au titre des effets directs stratégiques 1 et 2. Le PAM a dépensé 88 pour cent de l'ensemble des contributions affectées, mais les dépenses ont considérablement varié selon l'activité.

***Couverture***

49. Des déficits de financement ont empêché la mise en œuvre intégrale de ce qui était prévu, en particulier s'agissant de l'effet direct stratégique 1, qui a aussi subi les répercussions de l'augmentation du nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire ayant besoin d'une assistance. Le PAM a quasiment atteint les objectifs fixés pour les réfugiés, mais a enregistré un taux de réalisation décevant pour les résidents kényans. La planification et le ciblage conjoints étaient participatifs et conçus pour garantir l'inclusion des plus vulnérables, mais il est possible que certaines populations, comme celles touchées par la sécheresse, aient été exclues de la couverture par inadvertance.

***Rapport coût-efficacité***

50. L'assistance fournie au titre de l'effet direct stratégique 1, financée conjointement par le HCR, le PAM et d'autres partenaires, a présenté un bon rapport coût-efficacité. Les activités de distribution de vivres ont été efficaces dans l'ensemble, bien que la distribution de vivres ait souffert d'un "sous-dosage" intentionnel aux points de distribution<sup>10</sup>. Le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies a régulièrement enregistré un niveau élevé d'efficacité et a été financé en moyenne à hauteur de 70 pour cent grâce au mécanisme de recouvrement des coûts. L'utilisation efficace des ressources au titre de l'effet direct stratégique 3 a souffert de divers problèmes, notamment des retards dus à la COVID-19 et l'absence de planification coordonnée des programmes. En raison du risque de réduction des financements, des mesures ont été prises pour réduire les coûts unitaires dans les opérations.

<sup>10</sup> Le sous-dosage consiste à prélever intentionnellement une petite partie de la ration de chaque bénéficiaire; les quantités ainsi prélevées sont regroupées et détournées à des fins inappropriées, en l'occurrence la vente sur les marchés locaux de Dadaab.

### **Rapport coût-efficacité**

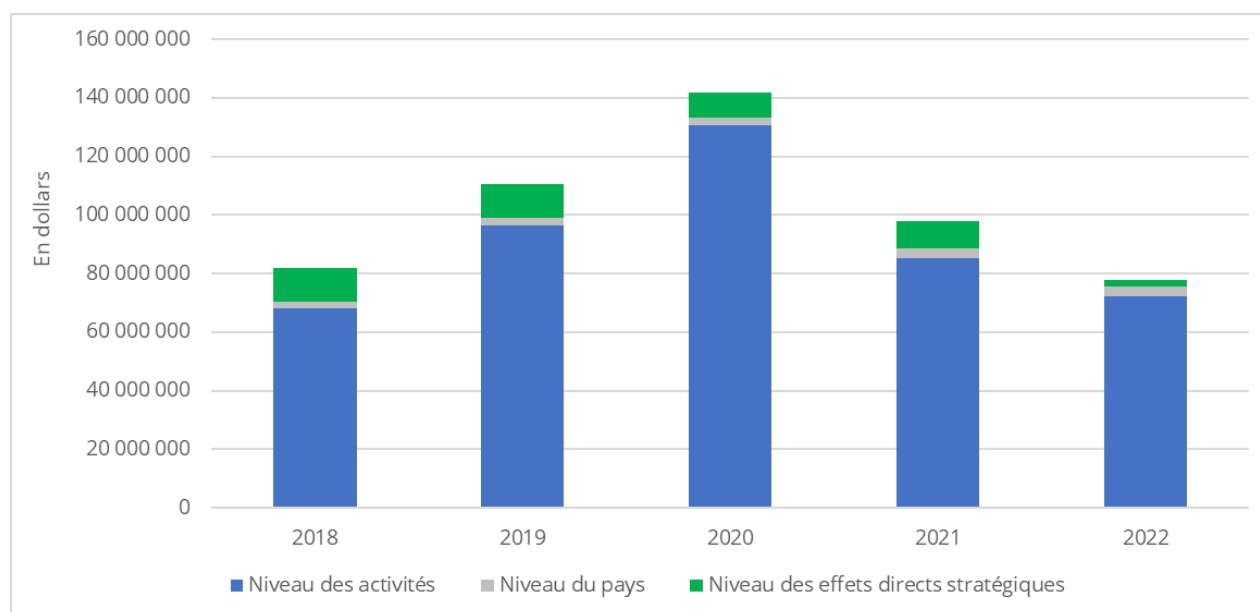
51. Les décisions de programmation visant à améliorer le rapport coût-efficacité, comme la mise en place de transferts de type monétaire en faveur des réfugiés, ont été compromises par une réglementation empêchant les réfugiés sans carte d'identité d'ouvrir un compte bancaire ou mobile. Les interventions relatives à la chaîne du commerce de détail ont permis d'améliorer le pouvoir d'achat des réfugiés et des communautés kényanes et d'aider les commerçants à contenir les prix. La création d'une unité régionale d'innovation, une première pour le PAM, a également permis de mettre à l'essai d'autres mesures présentant un bon rapport coût-efficacité en vue de tirer parti de synergies avec le secteur privé.

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

#### **Ressources financières**

52. Le PAM a réussi à mobiliser des ressources au cours de la période couverte par le PSP. En 2022, il a ainsi pu faire passer la ration des réfugiés de 50 à 80 pour cent<sup>11</sup>. Bien que le PSP vise à garantir un financement à long terme et à réduire la part préaffectée suivant des critères stricts, la majeure partie du financement a été affectée au niveau des activités (figure 4).

**Figure 4: Contributions multilatérales à emploi spécifique par niveau de préaffectation et par année (jusqu'en juin 2022)**



Source: plateforme FACTory du PAM. Les données pour 2022 sont provisoires (jusqu'au 19 juin 2022).

#### **Suivi et établissement des rapports**

53. La capacité interne de suivi et d'évaluation (en particulier au niveau des effets directs stratégiques) a été reconnue comme un domaine où les difficultés persistent. Les contraintes découlaient:

- des restrictions liées à la COVID-19;
- de l'absence d'indicateurs institutionnels adaptés aux systèmes alimentaires;

<sup>11</sup> PAM. 2022. Fiche pays Kenya, septembre 2022.



- de la complexité de la programmation du PSP et de la quantité énorme de données à collecter, qui ont exercé une pression considérable sur l'équipe chargée du suivi et de l'évaluation.
54. Il ressort de l'évaluation que le PAM s'est employé sans relâche à renforcer les capacités, à participer à des processus conjoints de suivi et à utiliser les rapports de suivi pour éclairer ses décisions, mais que des investissements supplémentaires dans le renforcement de la fonction de suivi pourraient être nécessaires.

### **Partenariats**

55. L'évaluation a montré que les partenariats du PAM au Kenya avaient contribué à l'obtention des résultats escomptés. L'accent placé sur la réorientation stratégique visant à conférer au PAM un rôle de catalyseur dans le cadre du PSP a rapproché le PAM des centres décisionnels nationaux, faisant de lui un acteur pour certains aspects de la gouvernance kényane. La collaboration du PAM avec les administrations des comtés arides et semi-arides en a également été renforcée.
56. Le PAM a renforcé les partenariats établis avec d'autres entités des Nations Unies (en particulier le HCR et l'UNICEF), des centres de recherche, des entités à but non lucratif et des entités privées telles que la Fondation Mastercard. Par exemple, le PAM a collaboré avec le Centre national des opérations en cas de catastrophe du Kenya et la Commission de réforme du droit du Kenya concernant la formulation de politiques.

### **Ressources humaines**

57. La restructuration des programmes et des effectifs qui a suivi l'adoption du PSP a été longue et difficile. Le passage d'un rôle d'exécutant à un rôle de catalyseur a nécessité une mise à niveau des compétences techniques spécialisées. Des enseignements ont été tirés de cette expérience et les dirigeants actuels se préparent à mettre en œuvre un processus plus fluide pour le prochain PSP.

### **Autres facteurs ayant eu une incidence sur les résultats**

58. La performance du PSP a souffert de la coordination limitée des programmes, notamment sur le terrain, bien que des efforts aient été faits récemment pour l'améliorer. À la suite de la restructuration des programmes et des effectifs, le PAM s'emploie à renforcer les effectifs au niveau des bureaux de terrain, à intensifier la délégation du pouvoir décisionnel et à ajuster les relations hiérarchiques.

## **Conclusions**

59. **Performance du PSP et réorientations stratégiques.** Il ressort de l'évaluation que, dans l'ensemble, le PSP reposait sur une vision particulièrement ambitieuse de la réorientation stratégique devant permettre de passer du rôle d'exécutant à celui de catalyseur. Certains progrès ont été enregistrés dans la plupart des domaines d'intervention, et les efforts d'intégration des réfugiés dans les communautés d'accueil ont connu un succès limité quoique prometteur. Il convient de mieux cerner l'objectif des activités du PAM axées sur les systèmes alimentaires et de leur donner une dimension plus stratégique. Le PSP était convenablement harmonisé avec les politiques et priorités nationales et pertinent à cet égard, et il mettait l'accent sur la satisfaction des besoins des personnes les plus vulnérables. Le PAM a utilisé ses ressources de manière efficace et a réagi rapidement et de manière évolutive face à la pandémie de COVID-19. Ses activités ont été entravées par des problèmes d'intégration des programmes et par l'absence de stratégies globales concernant les systèmes alimentaires et le renforcement des capacités du pays.

60. **Assistance alimentaire et nutrition.** L'approche du PAM était pertinente et a été appréciée par toutes les parties prenantes. Au cours de la période couverte par le PSP, l'aide a été efficacement fournie aux bénéficiaires, mais la quantité de vivres distribuée a été insuffisante en raison de déficits de financement et de l'augmentation des besoins. Il convient de mieux prendre en compte la question de la nutrition et de renforcer les liens entre les activités menées au titre des différents effets directs stratégiques, dans le cadre des programmes menés au niveau des comtés.
61. **Thèmes transversaux.** Le PAM a enregistré des progrès au regard de ses objectifs en matière d'égalité des sexes et d'inclusion et s'est efforcé d'améliorer l'accès aux populations difficiles à atteindre. L'environnement et les changements climatiques ont été pris en compte dans les programmes. Les principes humanitaires ont été respectés et le PAM a également intégré dans ses programmes la responsabilité à l'égard des populations touchées.
62. **Partenariat et gouvernance.** Le PAM a entretenu des relations de travail et des partenariats étroits avec le gouvernement central et les administrations des comtés. En sa qualité de catalyseur appuyant le renforcement des systèmes nationaux et locaux, le PAM a joué un rôle plus important eu égard à certains aspects de la gouvernance kényane. À l'avenir, il sera important de tenir compte de cette évolution dans l'approche et les domaines d'intervention du PAM et d'en analyser l'incidence sur le rôle de celui-ci en tant qu'organisme onusien indépendant, tout en optimisant les perspectives de mise en œuvre efficace du PSP.
63. **Durabilité.** Certains éléments donnent à penser que tant les réfugiés que les communautés kényanes retirent des avantages durables de certaines activités axées sur les moyens d'existence. À l'exception du programme de gestion des repas scolaires, les stratégies relatives à la durabilité et au transfert de responsabilités ont été compromises par l'insuffisance des capacités et des ressources nationales.
64. **Ressources humaines et efficacité organisationnelle.** Les enseignements tirés du processus de restructuration des effectifs qui a suivi l'adoption du PSP éclairent les préparatifs du prochain PSP. D'importants problèmes liés au cloisonnement des activités et à l'intégration des programmes subsistent, mais les efforts en cours commencent à porter leurs fruits.
65. **Analyse et établissement des rapports.** Les fonctions de suivi, d'analyse et d'établissement des rapports présentent des faiblesses. Il faut apporter des améliorations, en particulier concernant les nouvelles priorités, notamment les systèmes alimentaires et le renforcement des capacités, pour lesquelles il est essentiel d'établir des rapports plus éloquentes sur l'incidence des programmes du PAM.
66. **Relations avec les donateurs et mobilisation de ressources.** L'orientation stratégique actuelle du PAM au Kenya requiert des donateurs qu'ils prennent des engagements à long terme, alors que leurs politiques et leurs stratégies ne sont peut-être pas totalement en phase avec la réorientation stratégique envisagée par le PAM. À l'avenir, la résolution de ce problème épineux mettra à l'épreuve l'efficacité des activités de sensibilisation du bureau de pays et sa capacité d'adaptation.

## Recommandations

67. Six recommandations, dont cinq sont d'ordre stratégique et une est d'ordre opérationnel, ont été formulées à l'issue de l'évaluation.

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<b>Investir davantage dans le renforcement de l'autonomie et de la résilience des réfugiés et des communautés d'accueil; intensifier les efforts visant l'inclusion des populations difficiles à atteindre.</b>	Stratégique	Bureau de pays (chef de file technique concerné); directeur de pays adjoint (opérations)	Sollicitation de contributions auprès des interlocuteurs gouvernementaux et des membres concernés de l'équipe de pays des Nations Unies	Élevé	Juin 2024
1.1	Faire réaliser une étude indépendante afin de tirer des enseignements et d'examiner l'efficacité des interventions portant sur l'autonomie, la résilience et les systèmes alimentaires au titre des effets directs stratégiques 1 et 2. Des contributions et des éclairages spécifiques devraient être recueillis auprès de partenaires extérieurs, notamment l'administration du comté de Turkana, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Secrétariat aux réfugiés, la Société financière internationale du Groupe de la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.	Stratégique	Bureau de pays; unité chargée du suivi et de l'évaluation		Élevé	Décembre 2023
1.2	Sur la base, notamment, de l'étude visant à tirer des enseignements, formuler des orientations pour l'élaboration de programmes de renforcement de l'autonomie adaptés aux camps et lieux d'installation des réfugiés. Des contributions et des observations spécifiques devraient être recueillies auprès de l'Organisation internationale du Travail, des autres membres compétents de l'équipe de pays des Nations Unies et des autres organismes ayant leur siège à Rome.	Opérationnel	Bureau de pays	Unité chargée du suivi et de l'évaluation	Moyen	Moyen terme (juin 2024)

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.3	Sur la base, notamment, de l'étude visant à tirer des enseignements, formuler des orientations pour l'élaboration de programmes relatifs à la prise en main et au transfert de la responsabilité des infrastructures construites ou soutenues dans le cadre des interventions destinées à renforcer l'autonomie et la résilience. Des contributions et des observations spécifiques devraient être recueillies auprès de l'Organisation internationale du Travail, des autres membres compétents de l'équipe de pays des Nations Unies et des autres organismes ayant leur siège à Rome.	Opérationnel	Bureau de pays	Unité chargée du suivi et de l'évaluation	Moyen	Moyen terme (juin 2024)
1.4	Utiliser les enseignements et les orientations pour éclairer et améliorer les programmes, les partenariats et le renforcement des capacités des équipes du PAM à l'avenir.	Opérationnel	Directeur de pays adjoint (opérations)	Unité chargée du suivi et de l'évaluation, unité chargée des relations externes, unité chargée des partenariats	Moyen	Moyen terme (juin 2024)
1.5	Déterminer des moyens efficaces de faire parvenir aux populations difficiles à atteindre une assistance au titre des programmes, en toute sécurité et dans le respect de leur dignité.	Opérationnel	Directeur de pays adjoint (opérations)	Unités concernées	Élevé	Décembre 2023

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<b>Renforcer la contribution des unités spécialisées dans les domaines de la nutrition et de l'égalité femmes-hommes.</b>	Stratégique	Directeur de pays adjoint (opérations)	Contribution du bureau régional; sollicitation de contributions auprès des interlocuteurs gouvernementaux et des membres concernés de l'équipe de pays des Nations Unies	Moyen	Court terme (décembre 2023); planification des programmes pour le prochain PSP
2.1	<p>Prendre des mesures pour améliorer la nutrition des ménages vulnérables, en collaboration étroite avec des partenaires clés tels que le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.</p> <p>Dans les régions arides où l'approvisionnement alimentaire est limité, il est urgent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ d'élaborer une approche nutritionnelle de substitution;</li> <li>➤ de compléter les transferts de type monétaire par des activités visant à améliorer les connaissances en matière de nutrition;</li> <li>➤ de s'attaquer au problème des carences en micronutriments;</li> <li>➤ de promouvoir des activités à dimension nutritionnelle dans toute la filière des systèmes alimentaires et, au titre de l'effet direct stratégique 2, de plaider pour l'affectation de fonds et d'autres ressources aux activités relatives à la nutrition et à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments, par les administrations des comtés arides et semi-arides.</li> </ul>	Stratégique	Directeur de pays adjoint (opérations)	Unité responsable de l'effet direct stratégique 2; unité responsable de la nutrition	Élevé	Février 2024

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.2	<p>Renforcer la concrétisation de l'engagement en faveur de la transformation des relations entre les femmes et les hommes et de l'inclusion en améliorant l'analyse, la conception et la mobilisation des ressources.</p> <p>Veiller à ce que des activités soient conçues en vue d'honorer les engagements en matière de transformation des relations entre les femmes et les hommes, et à ce que des ressources leur soient affectées. À cette fin, investir dans l'approfondissement et l'élargissement de l'utilisation de l'analyse de la problématique femmes-hommes dans les activités de planification, de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports: faire en sorte que l'unité chargée de l'égalité des sexes dispose des capacités nécessaires pour le faire. Des contributions et des observations spécifiques devraient être recueillies auprès du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et des autres organismes ayant leur siège à Rome.</p>	Opérationnel	Directeur de pays	Unité chargée de l'égalité femmes-hommes; unité chargée du suivi et de l'évaluation; bureau régional	Moyen	Février 2024

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	<p><b>Renforcer la cohésion organisationnelle, la gestion des ressources humaines et l'intégration des programmes.</b></p> <p>Malgré les difficultés, il n'est pas recommandé d'envisager, pour l'instant, une restructuration organisationnelle majeure. En revanche, il est recommandé de prendre les mesures ci-après.</p>	Stratégique	Bureau de pays: équipe de direction	Bureau régional	Élevé	Juin 2024
3.1	<p>Accorder la priorité au renforcement des liens entre les différents effets directs stratégiques et entre les bureaux auxiliaires et les bureaux de terrain, et élaborer des procédures pour garantir la participation de toutes les composantes organisationnelles concernées aux décisions relatives à la planification et à l'affectation des ressources, tout en accordant une attention particulière aux mécanismes permettant d'améliorer la coordination et la planification intégrée des opérations sur le terrain.</p>	Stratégique	Bureau de pays: équipe de direction	Unité chargée du suivi et de l'évaluation; unité chargée de l'égalité des sexes; bureau régional	Élevé	Juin 2024
3.2	<p>Assurer une intégration plus efficace des spécialistes et des unités spécialisées (en l'occurrence, l'unité chargée de l'égalité des sexes et l'unité chargée de la nutrition) dans la structure organisationnelle et dans les fonctions et processus liés à la planification et aux opérations, et affecter des ressources suffisantes à l'appui de leur participation.</p>	Opérationnel	Bureau de pays: équipe de direction	Unité chargée des ressources humaines; bureau régional	Élevé	Juin 2024
3.3	<p>Affecter ou recruter un responsable de haut niveau pour diriger le processus en cours visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations par l'innovation et l'adaptation des processus et procédures en faisant fond sur ce qui fonctionne bien.</p>	Opérationnel	Directeur de pays	Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines	Élevé	Octobre 2023
3.4	<p>Élaborer, dans le cadre d'une démarche consultative, un plan de gestion du changement destiné à accompagner les processus d'adaptation structurelle et de restructuration des ressources humaines, offrant notamment des perspectives précises de perfectionnement professionnel. Il faudrait étudier la possibilité de mener des activités conjointement avec d'autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies.</p>	Opérationnel	Directeur de pays; équipe de direction	Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines; bureau régional	Élevé	Août 2023

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.5	Renforcer l'encadrement intermédiaire: veiller à ce que tous les cadres intermédiaires, notamment les chefs des bureaux de terrain, bénéficient d'un renforcement de leurs capacités concernant: la budgétisation, la gestion financière et la gestion des ressources humaines; l'appui aux activités de suivi, d'évaluation et de documentation; et les programmes liés à l'égalité des sexes et au renforcement des capacités du pays. Élaborer des programmes, comme des ateliers et des discussions entre pairs, pour appuyer la réalisation de ces objectifs.	Opérationnel	Équipe de direction	Unité chargée des ressources humaines; bureau régional	Élevé	Décembre 2023



N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	<b>Renforcer les capacités concernant certains aspects pertinents de l'analyse de la gouvernance et de la planification stratégique; dans le cadre des activités de renforcement des capacités du pays, améliorer les éléments pertinents liés à la gouvernance; et préciser les responsabilités incombant à l'unité responsable de l'effet direct stratégique 3 en ce qui concerne le renforcement des capacités du pays.</b>	Stratégique	Bureau de pays: directeur de pays et équipe de direction	Unité responsable de l'effet direct stratégique 3, conseillée par le bureau régional et le Siège	Élevé	Septembre 2023; les préparatifs peuvent toutefois commencer plus tôt
4.1	<p>S'agissant du rôle de catalyseur du PAM, il est recommandé de prendre les mesures suivantes pour appuyer le renforcement des systèmes nationaux et locaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renforcer les capacités du Bureau du PAM au Kenya concernant certains aspects pertinents de l'analyse de la gouvernance au niveau de la planification stratégique et à celui de la planification des activités afin de garantir que les programmes et les partenariats respectent le principe consistant à ne pas nuire, et de mieux comprendre la situation générale du Kenya en matière de capacités de gouvernance.</li> <li>➤ Étudier les possibilités qui s'offrent de renforcer les capacités de ce type, soit en interne au sein de l'unité responsable de l'effet direct stratégique 3, soit en collaboration avec d'autres entités de l'équipe de pays des Nations Unies et/ou en faisant appel à un savoir-faire externe.</li> <li>➤ Renforcer les capacités et évaluer les compétences disponibles aux niveaux national et local pour comprendre les répercussions de la législation, des politiques, des stratégies et des dépenses du Gouvernement sur l'économie politique et sur les populations vulnérables.</li> </ul>	Stratégique	Bureau de pays: directeur de pays et équipe de direction		Élevé	Septembre 2023; les premières actions peuvent toutefois être engagées plus tôt

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.2	<p>Pour étayer les éléments du renforcement des capacités du pays qui sont liés à la gouvernance, l'unité responsable de l'effet direct stratégique 3 devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ élargir son champ d'action – en coopération avec les autres unités responsables d'effets directs stratégiques, l'équipe de pays des Nations Unies et les organismes partenaires ayant leur siège à Rome – afin d'appuyer le renforcement des capacités dans les fonctions essentielles relevant du mandat du PAM au sein des ministères partenaires et des administrations des comtés;</li> <li>➤ s'attaquer aux problèmes liés aux processus gouvernementaux qui freinent la prestation de services et entravent le bon déroulement des opérations et le respect des délais.</li> </ul>	Stratégique	Directeur de pays, directeur de pays adjoint (opérations)	Unité responsable de l'effet direct stratégique 3	Élevé	Décembre 2023
4.3	<p>Pour améliorer la cohésion organisationnelle, il faut préciser la répartition des tâches liées au renforcement des capacités du pays en confiant à l'unité chargée de l'effet direct stratégique 3 l'entière responsabilité de ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le renforcement institutionnel en ce qui concerne les systèmes de l'administration publique nationale et des administrations des comtés (avec les autres unités responsables d'effets directs stratégiques qui sont chargées du renforcement des capacités du pays au niveau des comtés, ainsi qu'avec d'autres organisations non gouvernementales compétentes);</li> <li>➤ la formation pratique concernant la mise en œuvre de programmes spécifiques, destinée aux fonctionnaires locaux concernés.</li> </ul>	Stratégique	Directeur de pays; équipe de direction; unité du bureau de pays chargée des ressources humaines	Unité responsable de l'effet direct stratégique 3, responsables des unités responsables des effets directs stratégiques; bureau régional	Élevé	Septembre 2023

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	<b>Renforcer la fonction de suivi et d'évaluation et la pratique consistant à documenter l'expérience et les résultats afin d'améliorer l'apprentissage et l'établissement des rapports.</b>	Stratégique	Directeur de pays; équipe de direction; unité chargée du suivi et de l'évaluation	Bureau régional	Élevé	Septembre 2023
5.1	Mettre au point des dispositifs permettant d'améliorer l'analyse dans l'ensemble des systèmes pour appuyer la prise des décisions de gestion; les analyses devraient être fondées sur les nouvelles activités de documentation (voir recommandation 5.3) et utiliser différentes sources d'information (superposition de données pour la prise de décisions). À cette fin, il conviendra également d'affecter des ressources supplémentaires au suivi et à l'évaluation et de réexaminer le champ d'activité de l'unité chargée du suivi et de l'évaluation.	Stratégique	Directeur de pays; équipe de direction; unité chargée du suivi et de l'évaluation		Élevé	Septembre 2023
5.2	Affecter davantage de ressources à l'unité chargée du suivi et de l'évaluation et à l'unité responsable de l'effet direct stratégique 3, afin d'orienter et d'appuyer le renforcement des capacités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage au sein du Gouvernement, en particulier dans les administrations des comtés. Cela devrait s'inscrire dans le cadre d'une stratégie générale du bureau de pays en matière de renforcement des capacités du pays, et reposer sur une forte participation de l'unité chargée de l'égalité femmes-hommes et une étroite collaboration avec les partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies.	Stratégique	Directeur de pays; équipe de direction; unité chargée du suivi et de l'évaluation	Unité responsable de l'effet direct stratégique 3	Élevé	Octobre 2023

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5.3	<p>Renforcer les pratiques de documentation pour améliorer l'établissement des rapports, l'apprentissage et la sensibilisation; à cette fin, veiller à ce que des approches qualitatives soient utilisées pour présenter les programmes et les résultats du PAM de manière plus éloquente (par exemple en relatant par écrit la contribution éventuelle des programmes du PAM aux résultats et aux réalisations favorisant le changement, ou les cas dans lesquels l'avancement des programmes a été entravé par des obstacles majeurs).</p> <p>Les activités devraient être dirigées par un professionnel recruté, travaillant en collaboration avec l'unité chargée du suivi et de l'évaluation, et les membres du personnel qualifiés devraient avoir la possibilité d'y participer.</p>	Stratégique	Directeur de pays, équipe de direction, unité chargée du suivi et de l'évaluation	Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines	Élevé	Février 2024

N°	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	<p><b>Continuer à renforcer la fonction du bureau de pays relative à la chaîne d’approvisionnement, ainsi que l’approche globale des systèmes alimentaires et de la résilience (effet direct stratégique 2) dans le cadre de partenariats stratégiques, établis notamment avec des membres de l’équipe de pays des Nations Unies, les autres organismes ayant leur siège à Rome et d’autres acteurs du développement susceptibles de fournir du personnel doté des compétences et de l’expérience requises.</b></p>	Opérationnel	Directeur de pays et directeurs de pays adjoints	Responsable de l’unité responsable de l’effet direct stratégique 3; responsable de l’unité responsable de l’effet direct stratégique 4; unité du bureau de pays chargée des ressources humaines; bureau régional	Élevé	Septembre 2023
6.1	<p>Le PAM devrait intégrer la nouvelle stratégie relative à la chaîne d’approvisionnement dans le nouveau PSP afin d’explicitement la façon dont des compétences spécialisées sous-tendent et soutiennent les activités menées au titre de tous les effets directs stratégiques. Il conviendra d’adopter des indicateurs de performance solides pour les activités relatives à la chaîne d’approvisionnement, et d’assurer un soutien et une formation au personnel chargé de la chaîne d’approvisionnement.</p>	Stratégique	Directeur de pays et directeurs de pays adjoints		Élevé	Novembre 2023
6.2	<p>Renforcer l’approche globale des systèmes alimentaires et de la résilience (effet direct stratégique 2) en établissant des partenariats stratégiques, en étroite collaboration avec les membres de l’équipe de pays des Nations Unies et les autres organismes ayant leur siège à Rome, et aussi en renforçant l’action de plaidoyer en faveur de l’investissement privé dans les quatre éléments clés du système alimentaire kényan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la production;</li> <li>➤ la transformation;</li> <li>➤ la distribution et le transport;</li> <li>➤ la consommation.</li> </ul>	Opérationnel	Directeur de pays et directeurs de pays adjoints	Unité chargée des partenariats, unité chargée des relations externes	Moyen	Novembre 2023

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

COVID-19	pandémie de maladie à coronavirus 2019
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
PIB	produit intérieur brut
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance