



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 26-28 février 2024

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 12 janvier 2024

WFP/EB.1/2024/5-A/3

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 les Philippines (2018-2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour les Philippines (2018-2023) a porté sur la stratégie, les interventions et les systèmes mis en œuvre par le PAM au titre du plan. Fondée sur une approche axée sur l'utilisation, l'évaluation a rempli un double objectif: honorer l'obligation de rendre compte et dégager des enseignements susceptibles d'éclairer l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.

Le plan stratégique de pays prévoyait une réorientation du rôle joué par le PAM, lequel, au lieu d'assurer la mise en œuvre des interventions, l'épaulerait en fournissant une assistance technique et en renforçant les capacités du Gouvernement dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, de la sécurité alimentaire et de la nutrition. La première moitié de la période de mise en œuvre du plan, c'est-à-dire 2018-2020, a été marquée par des ressources insuffisantes, des postes de cadres vacants, un dialogue stratégique insignifiant avec les partenaires, une forte rotation du personnel et des perturbations liées à la pandémie de maladie à coronavirus 2019, ce qui a limité les résultats des activités du PAM visant à renforcer les capacités du pays, sauf dans la Région autonome Bangsamoro en Mindanao musulmane. À partir de 2021, la situation s'est améliorée du point de vue des ressources financières et humaines, ce qui a permis au PAM d'élargir à nouveau la portée du plan stratégique de pays, de rétablir des relations stratégiques avec le Gouvernement et d'autres partenaires, et d'obtenir des résultats importants sur le plan de l'action humanitaire, du renforcement des capacités du pays en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, et de la participation à la consolidation de la paix.

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

Coordonnatrices responsables:

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

Mme P. Hougesen
Fonctionnaire chargée de l'évaluation
courriel: pernille.hougesen@wfp.org

L'équipe d'évaluation a constaté que le plan stratégique de pays concordait avec les politiques nationales et le système des Nations Unies, mais que la cohérence interne des programmes souffrait d'un cloisonnement de la mise en œuvre imputable à l'articulation insuffisante des effets directs stratégiques. Ce problème a plus particulièrement touché les activités de renforcement des capacités du pays en matière de nutrition et de protection sociale, dans le cadre desquelles les possibilités d'intégration de la dimension nutritionnelle n'ont pas été examinées et les interventions en matière de protection sociale ont été dispersées dans trois effets directs stratégiques distincts, sans stratégie cohérente, ce qui a eu pour effet d'en limiter l'efficacité.

La cohérence interne a été plus satisfaisante dans la Région autonome Bangsamoro en Mindanao musulmane, où l'approche en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle a été multisectorielle et a effectivement contribué au développement des capacités du pays au niveau des administrations locales grâce à un renforcement des politiques, des cadres, des plans et des capacités. L'action du PAM dans cette région a contribué à l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre les ministères, ainsi qu'à la consolidation de la paix, mais ces contributions ne ressortent pas clairement des rapports du PAM. En outre, les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition étant les points d'entrée de son action aux Philippines, le PAM n'est guère reconnu comme un partenaire stratégique dans les domaines de la protection sociale et de la consolidation de la paix.

L'équipe d'évaluation a conclu que le PAM occupe une position stratégique eu égard au nexus action humanitaire-développement-paix, en particulier grâce à ses capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Toutefois, le fait que les activités de préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise soient mises en œuvre au titre de deux effets directs stratégiques distincts et l'absence de synergie entre ces deux derniers, ont ralenti la conduite de l'intervention initiale liée au passage du typhon Rai en décembre 2021; en revanche, la fourniture rapide d'un appui logistique et de services d'évaluation a complété les propres capacités d'intervention du Gouvernement.

L'équipe d'évaluation a formulé six recommandations à l'intention du PAM: utiliser le cadre institutionnel de renforcement des capacités des pays et le Cadre de résultats institutionnels pour élaborer dans le domaine du renforcement des capacités des pays une stratégie, une approche, une feuille de route et un cadre de suivi adaptés au contexte national; assurer la mise en place d'une stratégie cohérente en matière de protection sociale et continuer à élargir le positionnement stratégique du PAM dans ce domaine, notamment en matière de protection sociale à dimension nutritionnelle; maintenir la capacité interne du bureau de pays à intensifier les opérations en cas d'intervention face à une crise; examiner les possibilités d'amplifier la participation du PAM au renforcement des capacités du pays au niveau infranational, en particulier dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise; renforcer et diversifier les ressources financières et humaines disponibles pour la réalisation de la mission du PAM ("Sauver des vies, changer la vie"); et investir davantage dans la gestion des connaissances afin de contribuer à la prise des décisions liées aux programmes et d'améliorer la mémoire institutionnelle.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour les Philippines (2019-2023)" (WFP/EB.1/2024/5-A/3) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2024/5-A/3/Add.1 et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) a été planifiée de manière à fournir des données factuelles et des enseignements utiles pour éclairer l'élaboration du prochain PSP pour les Philippines. Elle portait sur la phase de conception du PSP en 2017 et toutes les activités mises en œuvre dans le cadre de ce plan de janvier 2018¹ à octobre 2022. Elle s'adresse principalement au bureau du PAM aux Philippines et aux parties prenantes internes et externes, y compris le Gouvernement philippin et les bénéficiaires.
2. L'équipe d'évaluation a eu recours à une méthode mixte associant un examen de la documentation, une analyse des données quantitatives, des entretiens avec des informateurs clés, des visites sur les lieux d'exécution des projets et des entretiens avec des parties prenantes, des observations et des discussions de groupe avec les bénéficiaires. Les données ont été recueillies entre septembre et octobre 2022. Une analyse de la problématique femmes-hommes a été pleinement intégrée dans l'approche méthodologique de l'évaluation, et les données ont été ventilées, s'il y avait lieu. Des normes déontologiques ont été appliquées afin de garantir le respect de la dignité et l'anonymat des personnes ayant participé à l'évaluation.

Contexte

3. Les Philippines sont constituées de trois grands groupes d'îles (Luçon, les Visayas et Mindanao) et organisées en 17 régions administratives et une région autonome, la Région autonome Bangsamoro en Mindanao musulmane (ci-après la région autonome Bangsamoro). En 2021, les Philippines comptaient 111 millions d'habitants, répartis dans les mêmes proportions entre les hommes et les femmes.
4. Les Philippines comptent parmi les pays à revenu intermédiaire. Le revenu national brut par habitant était de 3 555 dollars É.-U. en 2020 et le taux d'emploi s'établissait à 95 pour cent à la fin de 2022². Les indicateurs socioéconomiques se sont améliorés, l'indice de Gini étant passé de 44,6 en 2015 à 42,3 en 2018 et le taux de pauvreté nationale étant passé de 22,3 pour cent à 16,3 pour cent au cours de la même période.
5. S'agissant de la sécurité alimentaire, selon l'indice de la faim dans le monde 2022, la prévalence de la faim était jugée "modérée" aux Philippines, ce qui les plaçait au 69^e rang sur 121 pays. La région autonome Bangsamoro affiche les taux de malnutrition les plus élevés du pays³: selon les dernières données disponibles, 45,2 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffrent d'un retard de croissance et 8,2 pour cent, d'émaciation. Ces chiffres sont bien plus élevés que les taux nationaux, soit 27 pour cent pour le retard de croissance et 5,5 pour cent pour l'émaciation⁴.
6. Les Philippines sont particulièrement sujettes aux catastrophes naturelles et sont d'ailleurs le pays au monde le plus exposé aux risques liés aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques⁵.









¹ Le bureau de pays a exécuté un PSP provisoire de janvier 2018 jusqu'à la finalisation du PSP en juin 2018. Le présent rapport fait mention du "PSP" même lorsque les données présentées couvrent la période allant de janvier à juin 2018.

² Autorité de la statistique des Philippines. 2023. [Taux de chômage](#) (données diffusées le 6 janvier 2023; en anglais uniquement).

³ PAM. 2022. [The Philippines Food Security Monitoring: Remote Household Food Security Survey Brief](#).

⁴ Food and Nutrition Research Institute. 2022. [Expanded National Nutrition Survey 2021](#).

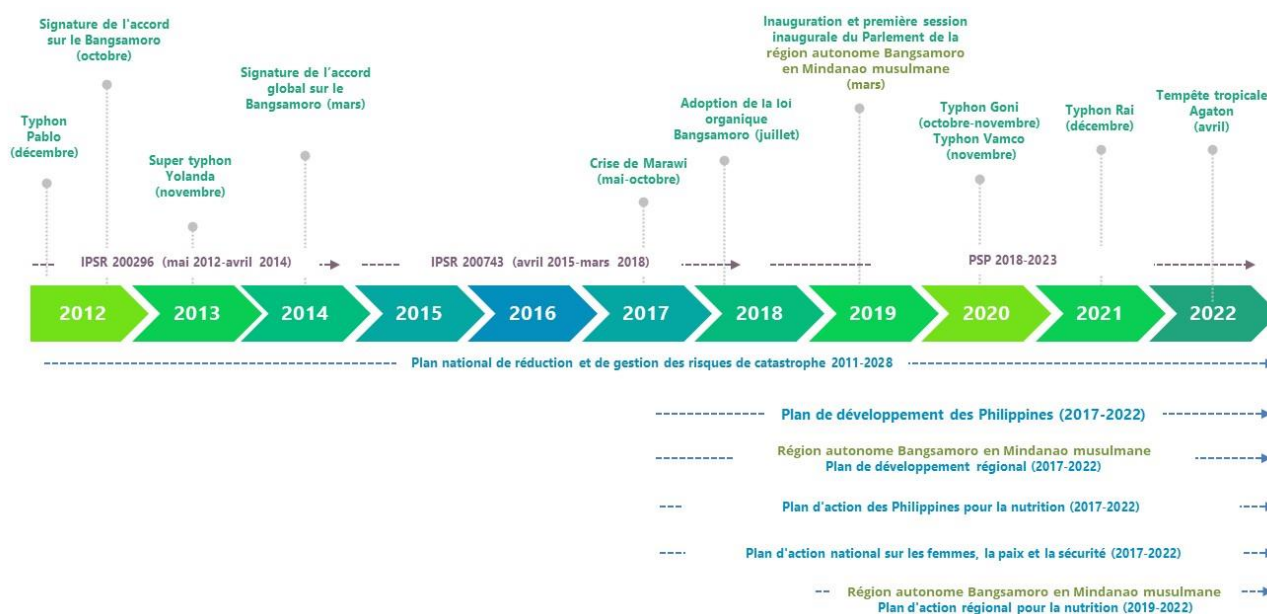
⁵ Bündnis Entwicklung Hilft. 2022. [WorldRiskReport 2022 – Focus: Digitalization](#).

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	113,8	2021
	Agriculture, sylviculture et pêche, valeur ajoutée (en pourcentage du produit intérieur brut) (1)	10	2021
	Indice de développement humain (rang) (2)	116 ^e sur 191	2021-2022
	Population en situation de pauvreté multidimensionnelle sévère (en pourcentage de la population totale) (2)	1,3	2020
	Indice de la faim dans le monde (score et rang) (3)	14,8 69 ^e sur 121	2022
	Prévalence du retard de croissance modéré et grave (pourcentage des enfants de moins de 5 ans) (4)	27	2021
	Indice d'inégalité de genre (5)	19 ^e sur 146	2022
	Taux d'alphabétisation (% des personnes âgées de 15 ans et plus) (6)	98,4	2019

Sources: (1) Banque mondiale. 2022. [Population, total – Philippines](#); (2) Programme des Nations Unies pour le développement. [Données sur le développement humain](#) (Site Web en anglais uniquement); (3) [Indice de la faim dans le monde – Philippines](#); (4) [Autorité de la statistique des Philippines](#) (5) Forum économique mondial. 2022. [Global Gender Gap Report 2022](#); (6) [Institut de statistique de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture](#).

Plan stratégique de pays du PAM

- Le PSP a été approuvé par le Conseil d'administration en mai 2018 pour une période de six ans. Il prévoyait une réorientation du rôle du PAM, qui, au lieu de mettre en œuvre les interventions, les faciliterait en fournissant une assistance technique et en renforçant les capacités du Gouvernement en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, ainsi que de sécurité alimentaire et de nutrition.
- Le PSP a été élaboré sur la base de l'examen stratégique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle réalisé en 2017 et mettait l'accent sur la collaboration avec le Gouvernement pour concrétiser les quatre effets directs stratégiques présentés dans la figure 2. La figure 1 illustre les principaux faits survenus dans le pays, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et l'action de longue date menée par le PAM aux Philippines.

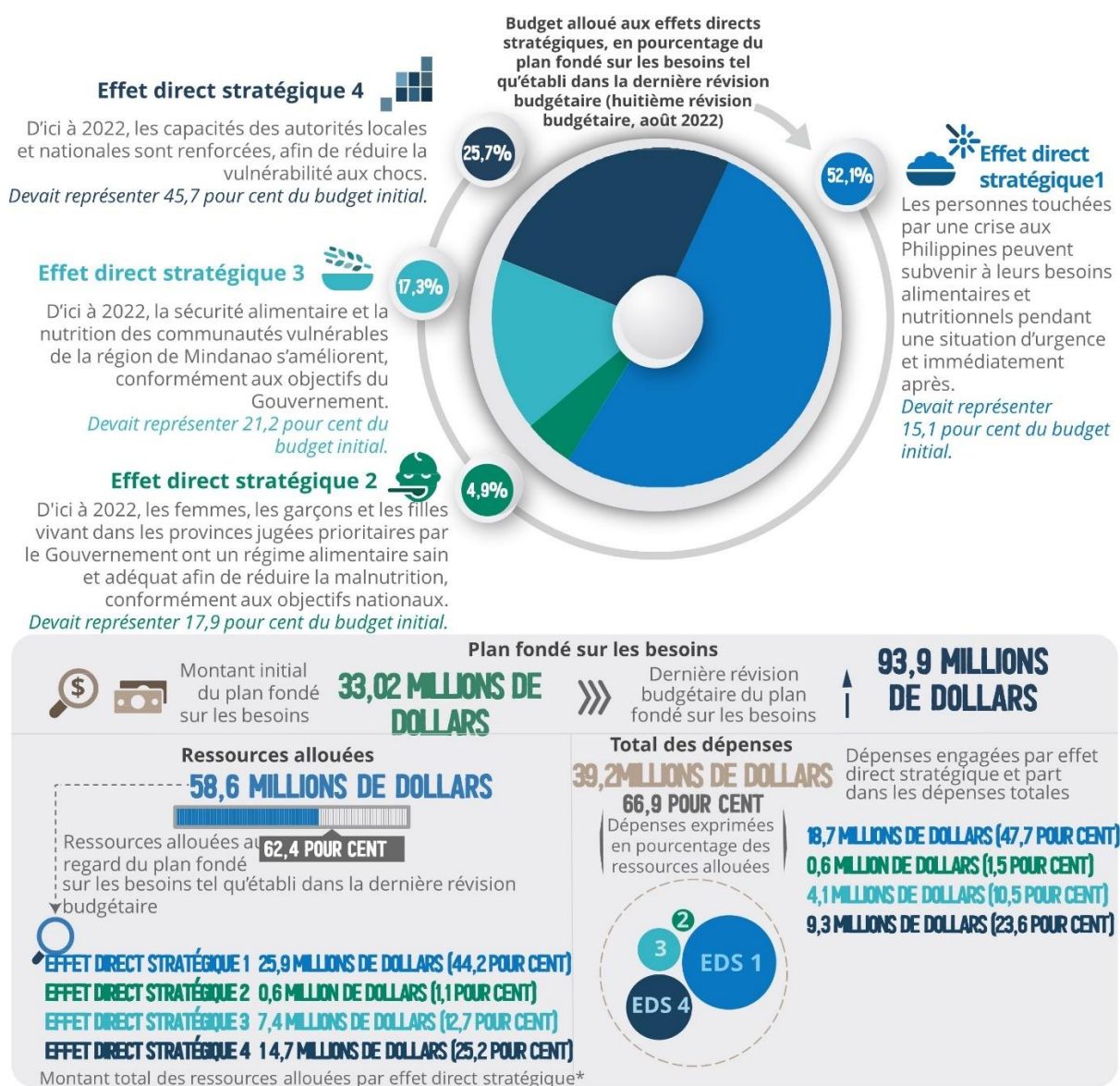
Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM (2012-2022)

Source: figure établie par l'équipe d'évaluation avec le soutien du Bureau de l'évaluation.

Sigle: IPSR = intervention prolongée de secours et de développement.

9. Dans le cadre du PSP, le PAM entendait fournir des conseils techniques, produire des données factuelles, mener une concertation sur les politiques et conduire des actions de sensibilisation afin de renforcer les capacités du pays aux niveaux national et régional. Cependant, les défis posés par la crise humanitaire prolongée dans la province de Lanao del Sur, les catastrophes naturelles telles que le typhon Mangkhut en 2018 et le typhon Rai en décembre 2021, et la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) ont entraîné une augmentation du budget consacré aux interventions en cas de crise. Le plan fondé sur les besoins tel que défini dans la version initiale du PSP est ainsi passé d'un total de 33 millions de dollars en 2018 à 94 millions de dollars à la fin de 2022. Ce budget est ventilé entre les différents éléments du PSP à la figure 2.

Figure 2: Plan stratégique provisoire pour les Philippines (2019-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



*La ventilation des ressources allouées par effet direct stratégique n'équivalait pas à 100 pour cent, car des ressources ont également été allouées à des effets directs non stratégiques ainsi qu'aux coûts d'appui directs et indirects.

Source: rapports annuels pour les Philippines (2018 à 2022) (en anglais uniquement), budget du portefeuille de pays pour les Philippines. Données de décembre 2022, c'est-à-dire avant la mise à disposition des données relatives à la neuvième révision du budgets.

- Dans le cadre du PSP, le PAM prévoyait d'utiliser une combinaison de modalités de transfert: transferts monétaires, vivres et renforcement des capacités. Au cours de la mise en œuvre, le bureau de pays a progressivement abandonné les distributions de vivres au profit des transferts monétaires et, en 2020, les distributions de vivres avaient complètement cessé. Cependant, ce type de transfert a de nouveau été effectué en 2022 dans le cadre de l'intervention d'urgence menée après le passage du typhon Rai.

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM?

Pertinence au regard des besoins et concordance avec les priorités nationales

11. Le PSP était fondé sur des données factuelles et visait à combler les lacunes qui avaient été relevées dans la politique relative à la sécurité alimentaire et à la nutrition et sa mise en œuvre, à l'occasion de diverses évaluations, en particulier l'examen stratégique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle de 2017⁶ réalisé en consultation avec le Gouvernement, des entités des Nations Unies, la société civile et le secteur privé. Le PSP a été conçu sur la base des stratégies et programmes nationaux en vigueur en 2017, notamment le plan de développement des Philippines (2017-2022)⁷. Ce plan appuyait les activités visant à atteindre les objectifs de développement durable (ODD), surtout les ODD 1, 2 et 17, ce qui positionnait le PAM en tant que partenaire stratégique du Gouvernement. Le PSP mettait également l'accent sur la consolidation de la paix dans la région autonome Bangsamoro, une priorité absolue pour le Gouvernement.

Cohérence avec les partenaires

12. Le PSP a été harmonisé avec le Cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable (et le cadre de partenariat socioéconomique qui en a découlé), qui avait été harmonisé avec le plan de développement des Philippines. L'importance accordée à Mindanao va dans le sens de la réorientation de l'équipe de pays des Nations Unies vers la consolidation de la paix suite à la création de la région autonome Bangsamoro en 2018. Les partenariats du PAM reposent sur ses atouts particuliers, par exemple sa présence infranationale, en particulier dans la région autonome Bangsamoro; ses capacités éprouvées en matière de logistique, d'évaluation et d'assistance technique dans les interventions d'urgence; ses compétences en matière d'analyse de la chaîne d'approvisionnement et des politiques relatives à la sécurité alimentaire; et son pouvoir de mobilisation et de coordination.

Logique des programmes et cohérence interne

13. Malgré l'absence de théorie du changement dans le PSP, une logique cohérente est ressortie nettement des programmes décrits dans le plan. Le bureau de pays n'a cependant pas toujours été en mesure de créer une synergie entre les effets directs stratégiques, ce qui a réduit la cohérence interne et, dans certains cas, pourrait avoir nui à l'efficacité. Par exemple, l'action du PAM en matière de protection sociale était répartie entre trois effets directs stratégiques et ne reposait pas sur une stratégie de mise en œuvre cohérente. Les interventions d'urgence, la préparation aux situations d'urgence et les activités relatives à la chaîne d'approvisionnement étaient également réparties entre plusieurs effets directs stratégiques et étaient tributaires de plans d'exécution distincts, un choix qui a entravé l'intensification de l'intervention faisant suite au typhon Rai en décembre 2021. En outre, l'élaboration des activités à dimension nutritionnelle au titre de l'effet direct stratégique 2 témoignait de l'engagement du PAM à l'égard de cette question, mais a entravé la prise en compte de la nutrition dans les activités relevant d'autres effets directs stratégiques en tant que thème transversal.

⁶ Brain Trust Inc. 2017. *Strategic review on food security and nutrition in the Philippines*.

⁷ Le PSP a été harmonisé avec le Plan d'action des Philippines pour la nutrition (2017-2022) et le Plan national de réduction et de gestion des risques de catastrophe (2011-2028).

Positionnement stratégique et adaptabilité au contexte

14. Le PAM a adapté son positionnement stratégique à l'évolution de la situation et des besoins nationaux, notamment lors de la pandémie de COVID-19 et à la suite de chocs climatiques. Les contributions stratégiques du PAM au renforcement des capacités du pays ont quelque peu souffert de l'absence d'un cadre stratégique global et de la sous-utilisation des cadres et outils institutionnels pour le renforcement des capacités du pays. Bien que la protection sociale soit devenue une priorité institutionnelle pendant la période visée par le PSP, on n'a pas suffisamment mis l'accent sur cette question à l'étape de la conception du PSP, ce qui a limité l'influence du PAM au niveau national. Le PAM a de plus en plus la possibilité de contribuer davantage au renforcement des capacités du pays, et les parties prenantes ont recensé des domaines d'activité qui pourraient manifestement servir de points d'ancrage pour l'appui du PAM à deux des quatre piliers du programme de protection sociale du Département des affaires sociales et du développement.
15. En raison de la structure de gouvernance décentralisée des Philippines, ainsi que de l'expérience qu'il a acquise dans le cadre de l'action menée au niveau infranational, le PAM est très bien placé pour axer ses efforts sur le renforcement des capacités infranationales. Deux approches ont été suivies: des interventions multisectorielles régionales dont l'approche était similaire à celle qui a été mise en œuvre dans la région autonome Bangsamoro; le renforcement des capacités locales par le biais des systèmes nationaux, une approche qui était plus usuelle dans le cadre des précédentes interventions prolongées de secours et de redressement, mais qui est également suivie pour le projet expérimental de prévention au titre de l'effet direct stratégique 4. Ces deux approches sont très appréciées par les parties prenantes, qui ont exprimé le souhait que le PAM élargisse sa collaboration au niveau infranational.

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

16. Les distributions de vivres et les transferts monétaires au titre de l'effet direct stratégique 1 ont contribué à l'amélioration de la sécurité alimentaire, comme en témoigne l'augmentation des scores de consommation alimentaire dans les zones assistées par le PAM⁸ par rapport aux scores nationaux⁹. Cela a été confirmé par le suivi assuré après la distribution, qui a fait état d'un bond de 8 pour cent du nombre de personnes ayant un score de consommation alimentaire acceptable en 2020, ainsi que par les résultats positifs similaires obtenus en 2021 et en 2022. En outre, le PAM a renforcé la capacité d'intervention d'urgence du Gouvernement en introduisant des méthodes de collecte de données et de cartographie.
17. Compte tenu des déficits de financement, il a fallu revoir à la baisse la portée de la mise en œuvre des ambitieux plans de soutien aux politiques et programmes gouvernementaux visant à améliorer la santé et la nutrition en améliorant les régimes alimentaires au titre de l'effet direct stratégique 2, sauf dans la région autonome Bangsamoro, où des résultats significatifs ont été obtenus au niveau institutionnel.

⁸ PAM. [Rapports annuels pour les Philippines \(2018 à 2022\)](#) (en anglais uniquement).

⁹ PAM. 2022. [HungerMap Live](#) (en anglais uniquement).

18. Les interventions multisectorielles mises en œuvre dans la région autonome Bangsamoro au titre de l'effet direct stratégique 3 ont contribué à la consolidation de la paix et au renforcement des capacités des administrations locales dans les domaines de l'élaboration des politiques, de l'efficacité institutionnelle et de la conception et de la mise en œuvre des programmes. Par exemple, le PAM a appuyé l'établissement d'une feuille de route pour la sécurité alimentaire et la nutrition et d'un plan d'action régional pour la nutrition, et a élaboré, en collaboration avec le ministère chargé de l'enseignement élémentaire, supérieur et technique, des directives relatives au programme d'alimentation scolaire pour la région autonome Bangsamoro. Le PAM a également appuyé la mise en œuvre à titre expérimental d'un programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale dans quatre localités de cette région, et l'achat de denrées auprès des agriculteurs locaux.
19. Grâce au cadre de convergence¹⁰, qui était le fruit des efforts qu'il avait déployés pour mobiliser les principaux acteurs de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, le PAM a contribué avec succès au renforcement de la coordination et de la collaboration entre les ministères, ainsi qu'à la consolidation de la paix et à la cohésion sociale. Toutefois, ces résultats ne sont pas intégralement consignés dans les rapports du PAM, ceux-ci ne permettant pas de rendre compte des activités de consolidation de la paix.
20. Le PAM a également appuyé les interventions d'urgence du Gouvernement en fournissant des services de logistique et de gestion de la chaîne d'approvisionnement au titre de l'effet direct stratégique 4, et en améliorant la fonction de communication dans les systèmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise ainsi que la gestion de l'information. Toutefois, les résultats de cette action ont été limités par les déficits de financement, et l'architecture du PSP, qui dissocie la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, a posé problème lorsque le PAM devait intervenir directement.

Contributions aux objectifs transversaux

Égalité femmes-hommes

21. La prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la programmation du PAM aux Philippines satisfait aux exigences institutionnelles et s'est améliorée au cours de la période de mise en œuvre du PSP, dès 2018. Le bureau de pays atteint généralement ses objectifs à l'aune des indicateurs institutionnels, tels que ceux concernant la participation des femmes aux travaux des comités de gestion de projet et à la prise de décisions au sein des ménages, et la distribution de vivres ou les transferts monétaires à des femmes. Les scores des marqueurs de l'égalité femmes-hommes et de l'âge se sont progressivement améliorés. Toutefois, dans la région autonome Bangsamoro, moins de femmes ont participé aux travaux des comités pendant la pandémie, car elles disposaient de moins de temps du fait qu'elles devaient se charger de l'enseignement de leurs enfants à domicile.

¹⁰ Le cadre est un ensemble d'accords qui guident la coordination interinstitutions au sein de l'appareil gouvernemental.

TABLEAU 2: SCORES DES MARQUEURS DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET DE L'ÂGE PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE ET PAR ANNÉE (2018-2022)					
Effet direct stratégique	2018	2019	2020	2021	2022*
1: Intervention humanitaire	s.o.	1	1	4	3
2: Nutrition	s.o.	1	4	4	3
3: Région autonome Bangsamoro	s.o.	1	4	4	0
4: Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise	s.o.	0	0	4	0

* La méthode de calcul des scores des marqueurs de l'égalité femmes-hommes et de l'âge a été modifiée en 2022 afin que la mise en œuvre et la conception soient prises en compte.

Source: PAM. [Rapports annuels pour les Philippines \(2018 à 2022\)](#) (en anglais uniquement).

Protection, responsabilité à l'égard des populations touchées et préoccupations environnementales

22. Le PAM a respecté les directives en matière de protection, sauf lors de l'intervention liée au typhon Rai, lorsque ses capacités internes étaient insuffisantes; toutefois, rien n'indique que cela ait eu des conséquences négatives. Au cours de la mise en œuvre du PSP, le PAM a amélioré et redynamisé les mécanismes communautaires de remontée de l'information, ce qui a renforcé la responsabilité à l'égard des populations touchées au cours de l'intervention liée au typhon Rai. Les questions environnementales ont été largement intégrées dans les activités réalisées au titre des effets directs stratégiques 3 et 4, mais les évaluations des risques environnementaux n'ont guère été prises en compte dans les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 1.

Nexus action humanitaire-développement-paix

23. Le PAM s'emploie depuis longtemps à faciliter l'articulation stratégique des trois éléments du triple nexus (action humanitaire-développement-paix) et a poursuivi dans la même voie au cours de la mise en œuvre du PSP. Le PAM a apporté une contribution positive au nexus, y compris du point de vue de la consolidation de la paix, dans le cadre de ses activités relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition dans la région autonome Bangsamoro. La terminologie institutionnelle a parfois donné lieu à des malentendus de la part des parties prenantes externes, y compris les donateurs, quant à la pertinence des actions du PAM par rapport aux priorités de développement ou de consolidation de la paix, et quant à leur contribution potentielle aux objectifs de consolidation de la paix. En outre, l'absence d'indicateurs institutionnels pour les résultats relatifs à la consolidation de la paix et à la cohésion sociale minimise la visibilité potentielle des contributions du PAM dans des secteurs autres que la sécurité alimentaire et la nutrition. Pour changer cette perception, le PAM a explicitement adopté une approche fondée sur le nexus action humanitaire-développement-paix dans la région autonome Bangsamoro avant la fin de 2021, et a mis en place des outils connexes, tels que des évaluations de la prise en compte des conflits. Malgré le nombre limité d'indicateurs institutionnels permettant de mesurer les contributions du PAM à la consolidation de la paix, il ressort de données qualitatives que des contributions positives sont apportées dans cette région autonome.

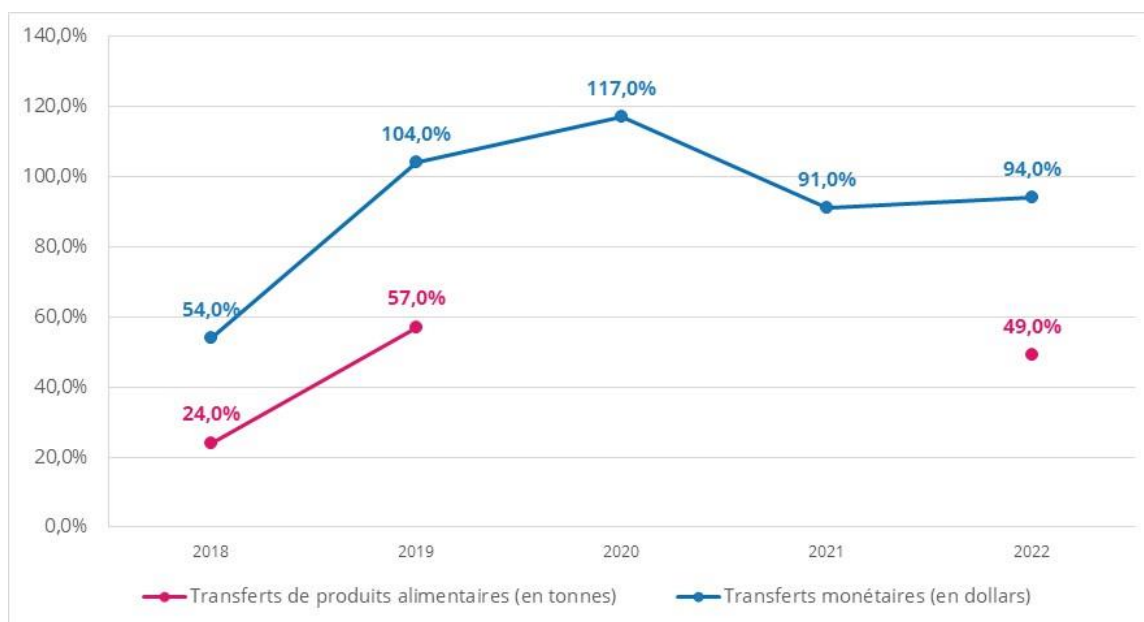
Perspectives de durabilité des réalisations en lien avec le plan stratégique de pays

24. Les perspectives de durabilité des réalisations varient selon l'effet direct stratégique. Les principales difficultés résidaient dans le manque de ressources et de capacités techniques au niveau infranational. L'effet direct stratégique 1 prévoyait l'apport d'une assistance humanitaire, cependant, l'intervention menée à la suite du passage du typhon Rai a plutôt complété les initiatives nationales et a donc renforcé la durabilité des propres capacités d'intervention du Gouvernement. Au titre de l'effet direct stratégique 2, le passage d'une assistance directe spécifiquement axée sur la nutrition à des approches à dimension nutritionnelle a contribué à accroître la durabilité potentielle des investissements. La durabilité des résultats obtenus au titre de l'effet direct stratégique 3 dans la région autonome Bangsamoro est soutenue par le modèle de convergence. Au titre de l'effet direct stratégique 4, la pérennité des résultats relatifs à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise semble plus probable que celle des résultats liés à la gestion de la réduction des risques de catastrophe, en raison du niveau supérieur des ressources qui leur sont affectées et de leur degré d'intégration dans les structures gouvernementales existantes.

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

25. Le respect des délais impartis pour l'exécution des interventions (mesuré à partir des taux de réalisation annuels par rapport au plan d'exécution, représentés à la figure 3) a varié au cours de la période couverte par le PSP, mais les délais ont généralement été mieux respectés dans le cas des transferts monétaires que des distributions de vivres. À ce chapitre, la modalité de transfert qui s'est classée au premier rang est le renforcement des capacités, les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement n'ayant aucune incidence à cet égard. Un manque d'efficacité a été constaté lors de l'intensification de l'intervention menée à la suite du passage du typhon Rai en décembre 2021, près de quatre mois s'étant écoulés avant que ne débutent les distributions en raison du manque de personnel expérimenté et de dispositifs éprouvés, ainsi que des difficultés rencontrées pour apparier les distributions de vivres et les programmes gouvernementaux de transferts monétaires. Toutefois, la fourniture par le PAM de camions, d'une capacité d'évaluation des besoins et d'autres données a été effectuée rapidement, ce qui a renforcé l'intervention gouvernementale.

Figure 3: Plan d'exécution et taux de réalisation des transferts de produits alimentaires et des transferts monétaires (2018-2022)

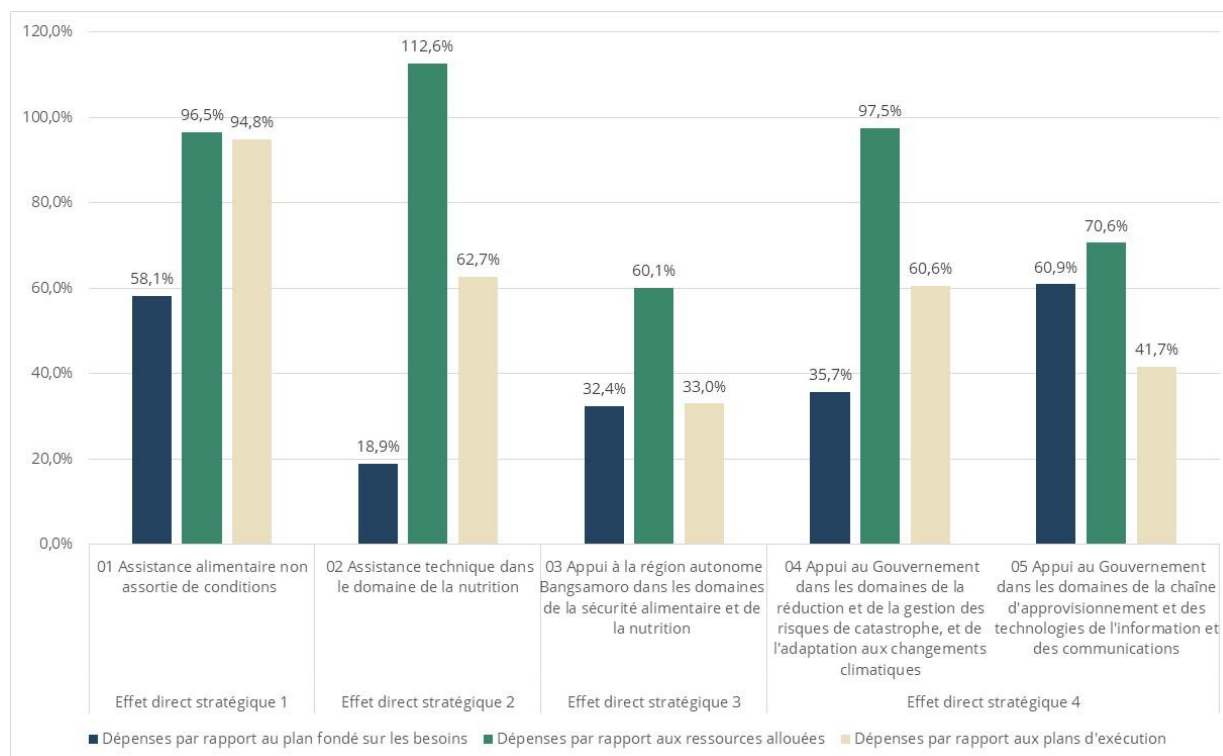


Source: rapport entre le plan établi dans le budget de portefeuille de pays et les chiffres effectifs. Données extraites pour décembre 2022.

Taux cumulés d'utilisation des ressources

26. Les taux cumulés et annuels d'utilisation des ressources sont révélateurs d'obstacles structurels plutôt que d'inefficiences opérationnelles, car les dépenses sont élevées par rapport aux ressources allouées (voir la figure 4). La faiblesse des taux d'utilisation des ressources par rapport au plan fondé sur les besoins donne à penser que le calendrier de versement des fonds et la disponibilité des ressources ont eu la plus grande incidence sur le taux de mise en œuvre, en particulier au titre de l'effet direct stratégique 2.

Figure 4: Taux cumulés d'utilisation des ressources par rapport au plan fondé sur les besoins, au plan d'exécution et aux ressources allouées, par effet direct stratégique et par modalité de transfert (2018-2022)*

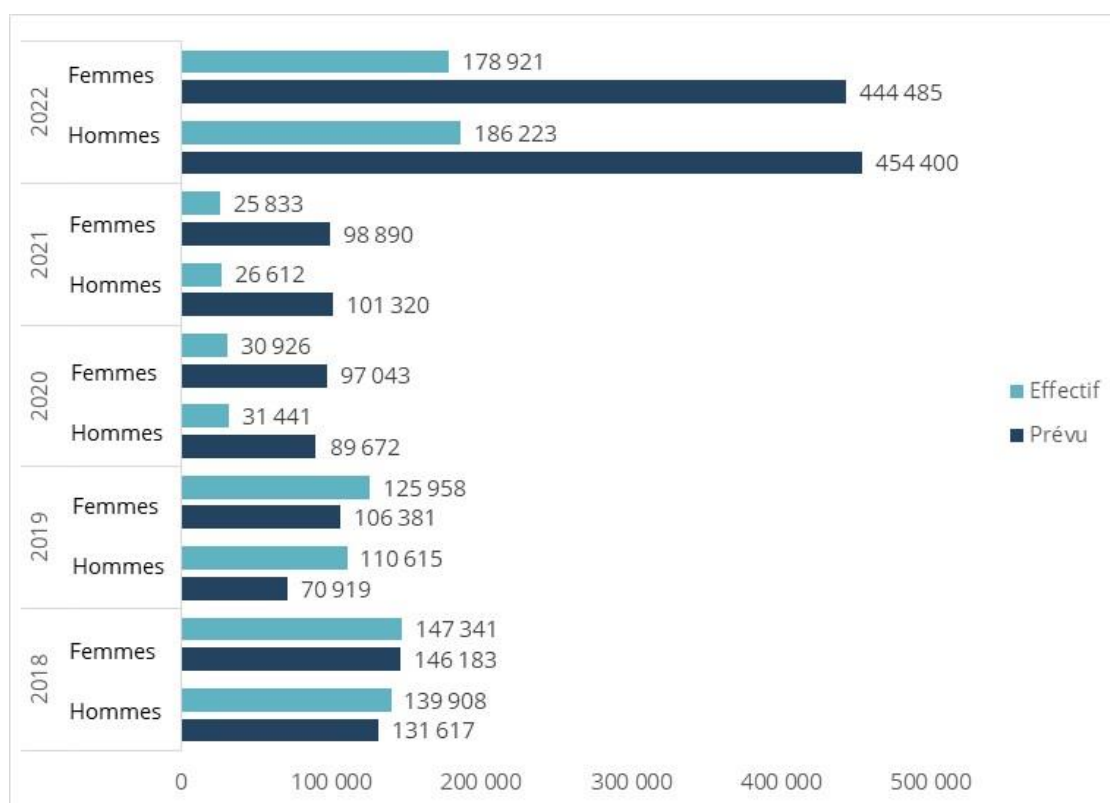


* La comparaison des taux d'utilisation des ressources par rapport au plan d'exécution fournit une autre mesure indirecte du respect des délais, qui témoigne de l'efficacité et des aptitudes du bureau de pays s'agissant de traduire dans la mise en œuvre la dotation en ressources et les plans. Les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects ne sont pas pris en compte dans cette figure.

Source: rapport entre le plan établi dans le budget de portefeuille de pays et les chiffres effectifs. Données extraites pour décembre 2022.

Couverture et complémentarité

27. Le Gouvernement prend ses propres mesures d'urgence et l'appui que lui apporte le PAM est essentiellement complémentaire, prenant la forme d'une assistance technique pour la cartographie, les évaluations et l'enregistrement des bénéficiaires, sauf dans des situations d'urgence de grande ampleur comme le passage du typhon Rai en 2022. Pendant la mise en œuvre du PSP, le PAM a également contribué à valider les listes de bénéficiaires du Gouvernement et à relever les erreurs d'exclusion et d'inclusion.
28. Le PAM s'est rapproché des cibles fixées relativement au nombre de bénéficiaires au cours des premières années de la mise en œuvre du PSP. La sous-performance observée en 2022 était en grande partie attribuable aux problèmes de financement, en cela que les contributions en nature préaffectées sous la forme de vivres ne pouvaient pas compléter l'intervention du Gouvernement consistant essentiellement en des transferts monétaires, et les contributions préaffectées aux interventions immédiates ne pouvaient pas être utilisées pour le renforcement des capacités du pays.

Figure 5: Nombres prévus et effectifs de bénéficiaires, par sexe (2018-2022)

Source: PAM. [Rapports annuels pour les Philippines \(2018 à 2022\)](#) (en anglais uniquement).

Rapport coût-efficience et rapport coût-efficacité

29. Le PSP a été mis en œuvre dans le respect des paramètres de coûts prévus, et le bureau de pays ne semble pas souffrir d'un manque d'efficience opérationnelle selon l'analyse des coûts d'appui directs prévus par rapport aux coûts effectifs (voir le tableau 2). La sous-performance reflétée par les indicateurs de produit résulte donc de facteurs autres que l'inefficience, y compris l'insuffisance des ressources financières et humaines. La hausse du coût de la distribution de vivres causée par les exigences en matière de transport et de logistique a en grande partie pris fin en 2020, lorsque le PAM a cessé complètement de distribuer des produits alimentaires en nature. Les distributions en nature ont repris dans le cadre de l'intervention menée suite au passage du typhon Rai, à la demande expresse des donateurs, mais aussi en raison des inquiétudes suscitées par les perturbations des marchés et les taux d'inflation élevés.

TABEAU 3: PART DES COÛTS D'APPUI DIRECTS DANS LE MONTANT TOTAL DES COÛTS DIRECTS (2018-2022)

Catégorie de coûts	2018	2019	2020	2021	2022
Coûts d'appui directs (<i>en dollars</i>)	555 804	1 175 304	528 337	791 526	1 995 752
Total des coûts directs (<i>en dollars</i>)	5 481 457	9 842 842	4 308 575	4 505 748	22 168 500
Part des coûts d'appui directs dans le total des coûts opérationnels directs	10,1	11,9	12,3	17,6	9,0

Source: PAM. [Rapports annuels pour les Philippines \(2018 à 2022\)](#) (en anglais uniquement).

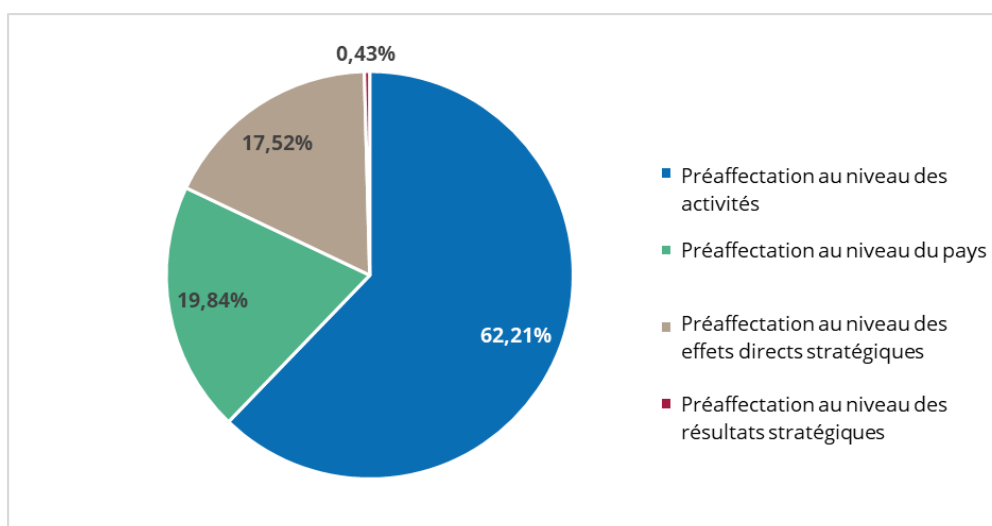
30. Les distributions de vivres ont été notamment retardées par la nécessité de fusionner les exigences de multiples donateurs dans une intervention cohérente unique. Les transferts monétaires auraient été davantage adaptés à l'intervention d'urgence menée par les Philippines. De plus, cette modalité aurait été exécutée plus rapidement et aurait présenté de meilleurs rapports coût-efficacité et coût-efficacité. Le PAM s'est efforcé de prendre des mesures efficaces par rapport aux coûts dans le respect des paramètres opérationnels, par exemple en remplaçant un fournisseur de produits alimentaires imposant un contrat à long terme de portée mondiale par un fournisseur national proposant des prix plus bas et en recherchant des solutions d'entreposage moins coûteuses.

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

Financement

31. Le PSP a été sous-financé de 2018 à 2021, mais une amélioration a été constatée à cet égard en 2021 et en 2022. Il n'en demeure pas moins que la forte proportion de contributions préaffectées, la dépendance excessive à l'égard d'une multitude de petites subventions, la brièveté des cycles de projet et le grand nombre de donateurs mobilisés ont nui à la cohérence et à la synergie des interventions. L'objectif de l'architecture du PSP, qui était d'attirer des engagements de financement pluriannuels souples de nature à renforcer la capacité du PAM à adapter ses opérations aux nouvelles possibilités et à aligner sa programmation sur les priorités du Gouvernement, n'a pas été atteint aux Philippines, où plus de 62 pour cent des financements étaient préaffectés au niveau des activités contre seulement 20 pour cent au niveau du pays, ce qui a diminué la souplesse. La répartition des ressources a nui à la performance du PSP, très peu de financements ayant été alloués à la concrétisation des effets directs stratégiques 2 et 4, ce qui a contraint le PAM à modifier leur portée par rapport à la conception initiale du PSP.

Figure 6: Ressources allouées par niveau de préaffectation



Source: PAM. Plan stratégique de pays, rapport sur la situation des ressources pour les Philippines (2018-2022), FACTory. (Données extraites en décembre 2022.)

Suivi

32. Le suivi des indicateurs de produits et d'effets directs est conforme aux exigences du Cadre de résultats institutionnels. Il existe des exemples d'utilisation des données de suivi recueillies par le bureau de pays pour éclairer des décisions de gestion du PAM, mais en général, celles-ci ne concernent que des interventions individuelles. Les lacunes dans les indicateurs d'effets directs se rapportant au renforcement des capacités du pays restreignent la possibilité de faire ressortir des résultats de haut niveau à long terme dans ce domaine. Il apparaît que le bureau de pays est parvenu à assurer un meilleur suivi et ainsi à démontrer les progrès réalisés vers la concrétisation des effets directs, mais les limites de la gestion des connaissances compromettent la préservation de la mémoire institutionnelle et la cohérence stratégique.

Partenariats

33. S'agissant des résultats des activités de renforcement des capacités du pays, la qualité et la continuité des relations ont grandement contribué à la concrétisation d'effets directs positifs dans ce domaine. Le PAM a favorisé une bonne coordination au sein de l'équipe de pays des Nations Unies. Dans le cadre du PSP, les relations stratégiques entre le PAM et les pouvoirs publics ont été généralement médiocres en raison de la vacance de postes de direction au sein du bureau de pays, mais les partenariats techniques ont été plus solides. Au niveau opérationnel, le bureau de pays a établi des partenariats efficaces avec ses homologues dans le domaine de l'intervention humanitaire, notamment en ce qui concerne la logistique et les opérations de la chaîne d'approvisionnement. Au niveau infranational, il existe des partenariats stratégiques, techniques et opérationnels solides dans la région autonome Bangsamoro, qui pourraient servir de modèles dans les autres régions. La qualité des partenariats dans les autres régions est actuellement moindre en raison du caractère sporadique de l'action du PAM au niveau infranational. Les partenariats avec le secteur privé sont prioritaires et peuvent être très utiles dans le cadre de la mise en œuvre du PSP, mais il est difficile d'assurer une coordination stratégique cohérente.

Ressources humaines

34. La période 2018-2020 a été marquée par des effectifs réduits, une forte rotation du personnel, des contrats de durée déterminée et des besoins importants en matière de ressources humaines. Au cours de la période 2021-2022, du personnel a été recruté, il y a eu davantage de possibilités de contrats et les besoins en matière de ressources humaines ont été comblés. Cela a amélioré la capacité des ressources humaines du bureau de pays à mettre en œuvre le PSP.

Facteurs influant sur les résultats

35. Comme indiqué précédemment, les principaux facteurs qui ont influé sur les résultats du PAM sont l'architecture du PSP, les ressources financières et humaines limitées jusqu'en 2021, l'incidence de la pandémie sur la mise en œuvre des activités et les priorités du Gouvernement, et le manque d'harmonisation entre les activités de renforcement des capacités du pays et les cadres et outils institutionnels existants. La structure décentralisée des pouvoirs publics a entravé l'action du PAM dans le pays, mais a aussi été porteuse de possibilités à cet égard; par exemple, les politiques, les processus et les capacités mis en place au niveau national ont mis du temps à se répercuter jusqu'au niveau infranational, mais ce décalage a également permis au PAM d'apporter son appui.

Conclusions

36. L'équipe d'évaluation a conclu que le PSP est harmonisé avec les priorités du Gouvernement et que le PAM est bien positionné dans toutes les dimensions du triple nexus, en particulier dans les domaines de l'assistance humanitaire, de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention face à une crise, et de la consolidation de la paix. Les résultats des activités de renforcement des capacités du pays sont révélateurs des deux phases distinctes de la mise en œuvre du PSP. La première période, marquée par des postes de cadres vacants, des ressources insuffisantes, une forte rotation du personnel et des perturbations liées à la pandémie, s'est soldée par des résultats limités, en particulier dans le domaine du renforcement des capacités du pays. En revanche, à partir de 2021, le PSP est entré dans une période d'amélioration des ressources financières et humaines qui a favorisé un nouvel élargissement de son champ d'action, le rétablissement de relations stratégiques avec le Gouvernement et la progression des résultats. Le rapport coût-efficacité a été généralement élevé tout au long de la période considérée.
37. Le PAM a contribué de manière significative aux interventions humanitaires, à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise au titre des effets directs stratégiques 1 et 4, ainsi qu'aux efforts de consolidation de la paix au titre de l'effet direct stratégique 3. L'amélioration des régimes alimentaires et la réduction de la malnutrition qui étaient attendues au titre de l'effet direct stratégique 2 ont été limitées par d'importants déficits de financement, sauf dans la région autonome Bangsamoro, où de bons résultats ont été obtenus. Toutefois, les lacunes des indicateurs d'effets directs relatifs au renforcement des capacités du pays et à la consolidation de la paix ont limité les enseignements qui pouvaient être tirés des contributions du PAM dans ces domaines ainsi que la visibilité de celles-ci. En outre, la sécurité alimentaire et la nutrition ayant été utilisées comme les points d'entrée de ses interventions aux Philippines, le PAM n'a guère été associé aux discussions sur la consolidation de la paix et la protection sociale avec les parties prenantes externes. Le PSP n'a pas mobilisé autant de financements souples que prévu au niveau institutionnel; de plus, du fait qu'ils continuent de considérer le PAM comme un organisme d'intervention d'urgence aux Philippines, les donateurs sont moins enclins à financer un PSP axé sur le renforcement des capacités du pays.
38. Le PSP a correctement anticipé la possibilité d'une intervention en cas de crise au titre de l'effet direct stratégique 1. Cependant, alors que de petites interventions d'assistance directe ont été effectuées tout au long de la période couverte par le PSP, l'intensification des opérations pour l'intervention d'urgence de grande ampleur menée après le passage du typhon Rai s'est heurtée à des difficultés. Celles-ci s'expliquaient en partie par le fait que le plan d'intervention du bureau de pays n'avait pas fait l'objet d'une mise à jour annuelle et que le personnel ne possédait pas l'expérience requise pour gérer une intervention humanitaire à grande échelle.
39. Le sous-financement, en particulier au cours des trois premières années de la mise en œuvre du PSP, s'est répercuté sur la performance des projets et le profil des effectifs, ce qui a retardé l'obtention des résultats du PSP. Cette situation a entravé l'établissement de partenariats stratégiques et s'est traduite par une dépendance à l'égard d'une multitude de petites subventions indépendantes et un niveau disproportionné de préaffectation au niveau de l'activité, ce qui a réduit la souplesse. Les partenariats avec les donateurs humanitaires étaient solides, mais ceux avec les donateurs privilégiant la consolidation de la paix ou la protection sociale, y compris les fondations et le secteur privé, étaient limités. La brièveté des cycles de projet a nui à la continuité des relations avec les parties prenantes ciblées, et la forte rotation du personnel a favorisé une faiblesse de la mémoire institutionnelle, exacerbée par une gestion des connaissances insuffisante. Les ressources ont nettement augmenté à partir de 2021, ce qui a permis au bureau de pays d'ajuster les

effectifs et, aux niveaux stratégique et technique, de renforcer les partenariats et d'améliorer les résultats.

40. La problématique femmes-hommes était prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du PSP, une prise en compte qui a consisté notamment à veiller à ce que la participation des femmes aux programmes d'assistance et leur représentation dans ces initiatives soient adéquates. Le bureau de pays a régulièrement amélioré les scores des marqueurs de l'égalité femmes-hommes et de l'âge au cours de la période couverte par le PSP. Les évaluations des risques environnementaux font partie intégrante de la mise en œuvre des projets au titre des effets directs stratégiques 3 et 4, mais c'est moins le cas au titre de l'effet direct stratégique 1. Le bureau de pays respecte les normes institutionnelles en matière de protection, cependant, ses capacités dans ce domaine sont insuffisantes durant les situations d'urgence.
41. Il y a eu des contributions à la protection sociale dans le cadre du PSP, mais elles étaient dispersées entre les effets directs stratégiques et ne reposaient pas sur un cadre conceptuel systématique qui aurait permis au PAM de se positionner stratégiquement dans le domaine de la protection sociale, notamment la protection sociale réactive face aux chocs. Les parties prenantes estiment que le PAM fait œuvre utile dans ce domaine et elles ont recensé les points d'entrée qui pourraient lui permettre de jouer ce rôle dans le cadre national de protection sociale. Elles estiment également que les atouts particuliers du PAM en matière de données, d'analyse et de cartographie pourraient être des points d'entrée pour l'amélioration des critères de ciblage et de couverture du Gouvernement.
42. Fort de son expérience et de ses atouts particuliers, le PAM est bien placé pour intensifier sa présence au niveau infranational. Le PAM est reconnu comme un acteur clé de la préparation aux situations d'urgence, des interventions en cas de crise et de l'assistance humanitaire. En outre, il est bien présent sur le terrain et a la réputation d'intervenir de manière pratique, anticipée et souple. Les deux modèles appliqués pour le renforcement des capacités du pays offrent des possibilités de collaboration à long terme et de continuité avec un ensemble d'acteurs infranationaux dans la région autonome Bangsamoro, et de large diffusion des activités relatives à certains thèmes sectoriels ou du savoir-faire technique dans le cadre d'une collaboration avec les acteurs locaux pertinents.

Recommandations

43. Depuis 2021, le bureau de pays a fait l'objet de quatre grands examens et évaluations: un examen "a posteriori" relatif au typhon Rai, un examen à mi-parcours du PSP, une évaluation décentralisée des activités de renforcement des capacités et une étude exploratoire sur la protection sociale. Les résultats de ces examens ont éclairé la présente évaluation, et les recommandations figurant dans les pages qui suivent – trois recommandations opérationnelles et trois recommandations stratégiques – réaffirment les recommandations issues de ces examens et s'inscrivent dans leur prolongement. Les recommandations ci-après s'adressent principalement au bureau de pays, mais supposent la participation des divisions du Siège et du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique.

Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Utilisation systématique du cadre de renforcement des capacités des pays: Lors de l'élaboration du prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait utiliser davantage le cadre institutionnel de renforcement des capacités des pays et le Cadre de résultats institutionnels pour élaborer dans le domaine du renforcement des capacités des pays une stratégie, une approche, une feuille de route et un cadre de suivi adaptés au contexte national et propres à orienter les interventions du bureau de pays. (Cette recommandation réaffirme les recommandations issues de l'évaluation décentralisée sur le renforcement des capacités).	Stratégique				
1.1	Sur la base de la théorie du changement élaborée pour le prochain plan stratégique de pays, recenser les besoins des différentes parties prenantes en matière de renforcement des capacités du pays afin de déterminer les approches à adopter pour intervenir dans ce domaine aux niveaux national et infranational.			Bureau régional - conseiller en matière de renforcement des capacités des pays, et unité chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Élevé	Décembre 2023
1.2	En consultation avec les partenaires gouvernementaux, élaborer une stratégie pour guider la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités du pays et favoriser l'apprentissage en la matière. L'Autorité nationale économique et de développement pourrait compter parmi les partenaires gouvernementaux pertinents. À défaut, dans la région autonome Bangsamoro, former un comité directeur intergouvernemental qui repose sur un modèle de partenariat, qui fasse fond sur la cartographie des besoins en matière de capacités de 2019 et qui puisse orienter les activités de renforcement des capacités du pays menées par le bureau de pays aux niveaux national et infranational.		Bureau de pays	Bureau régional - conseiller en matière de renforcement des capacités des pays	Élevé	Janvier 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Positionnement stratégique en matière de protection sociale: Le PAM devrait veiller à ce que le nouveau plan stratégique de pays comporte une stratégie cohérente en matière de protection sociale, et continuer à élargir son positionnement stratégique dans ce domaine, notamment en matière de protection sociale à dimension nutritionnelle. Le PAM devrait se positionner stratégiquement non seulement dans le contexte de la protection sociale réactive face aux chocs mais aussi dans celui de la protection sociale en général, et sa stratégie devrait définir les piliers et les approches techniques appropriés permettant de fournir un appui qui soit intégré dans la stratégie et le cadre de programmation du Gouvernement relatifs à la protection sociale. En particulier, le PAM devrait définir le rôle qu'il pourrait jouer afin d'appuyer les systèmes de protection sociale des administrations infranationales. (Cette recommandation réaffirme les recommandations figurant dans l'étude exploratoire sur la protection sociale.)	Stratégique				
2.1	Expliciter l'articulation de la position du PAM en matière de protection sociale avec le Gouvernement et au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, éventuellement dans une optique de réduction et d'atténuation des risques de catastrophe visant à renforcer la capacité des populations à satisfaire leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et d'autres besoins essentiels, notamment face à des chocs et à d'autres facteurs de perturbation.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Décembre 2023
2.2	Recenser les domaines visés par le cadre et le système nationaux de protection sociale où le prochain plan stratégique de pays peut contribuer à l'élaboration et au renforcement d'une stratégie de protection sociale et d'un cadre de suivi au niveau du plan stratégique de pays, notamment pour la protection sociale à dimension nutritionnelle. Il faudrait notamment décrire explicitement les voies d'acheminement de l'appui technique, comme les systèmes de gestion de l'information, les systèmes de suivi et d'évaluation ou les contributions aux politiques et aux directives.			Bureau régional; unité du Siège chargée de la protection sociale	Moyen	Juin 2024
2.3	En vue de contribuer à la protection sociale, élaborer une approche programmatique globale de la résilience qui puisse servir de cadre conceptuel à l'élargissement de la participation du PAM au renforcement de la résilience, tant sur le plan géographique que thématique.			Bureau régional; unité du Siège chargée de la protection sociale	Moyen	Juin 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Capacités internes d'intervention humanitaire: Dans le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait tirer parti des enseignements tirés de l'intervention liée au typhon Rai pour assurer la capacité interne du bureau de pays à organiser et à intensifier une intervention d'urgence. (Cette recommandation réaffirme les recommandations figurant dans l'examen a posteriori de l'intervention liée au typhon Rai).	Opérationnelle				
3.1	Maintenir et renforcer les capacités internes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, et hiérarchiser par ordre de priorité les activités de renforcement des capacités, notamment en répartissant les rôles et les responsabilités dans le cadre d'une intervention directe.		Bureau de pays	Bureau régional; Siège: Division des ressources humaines et Sous-Division de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	Élevé	Janvier 2024
3.2	Élaborer des listes d'entités externes et des modèles détaillés d'accord de partenariat sur le terrain avec les partenaires coopérants.			Bureau régional; Siège: Division des ressources humaines et Sous-Division de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	Élevé	Janvier 2024
3.3	Élaborer une stratégie ou un plan d'intervention et réexaminer sa mise en œuvre chaque année.			Bureau régional; Siège: Division des ressources humaines et Sous-Division de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	Élevé	Juin 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.4	Sensibiliser les donateurs potentiels à la nécessité de fournir des financements souples non préaffectés pour permettre au PAM de mettre en œuvre des opérations d'urgence et de relèvement rapide efficaces en fonction de l'évolution des besoins, et notamment à la nécessité de fournir des financements souples en ce qui concerne les modalités de transfert et les zones géographiques.			Bureau régional; Siège: Division des ressources humaines et Sous-Division de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	Élevé	Décembre 2023
4	Interventions de renforcement des capacités du pays au niveau infranational: En phase avec les efforts de décentralisation du Gouvernement et en s'inspirant des meilleures pratiques recensées dans les études disponibles telles que l'examen à mi-parcours du plan stratégique de pays, l'évaluation décentralisée du renforcement des capacités et l'étude exploratoire sur la protection sociale, le PAM devrait, dans le cadre du prochain plan stratégique de pays, s'efforcer d'accroître sa participation aux activités de renforcement des capacités du pays au niveau infranational.	Stratégique				
4.1	Choisir deux ou trois localités où le modèle multisectoriel élaboré pour la région autonome Bangsamoro pourrait être reproduit. Les lieux pourraient être choisis sur la base d'une combinaison de données pertinentes sur la vulnérabilité (issues de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité face aux changements climatiques et à l'insécurité alimentaire, et du modèle établi dans le cadre du programme Pantawid Pamilyang Pilipino du Gouvernement) ou d'un processus de cartographie des besoins en matière de capacités réalisé en collaboration avec les pouvoirs publics.			Bureau régional; Siège: Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité chargée du renforcement des capacités des pays	Élevé	Juin 2024
4.2	Aux fins du renforcement des capacités du pays au niveau infranational en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise dans le cadre du prochain plan stratégique de pays, établir des partenariats avec les entités publiques nationales compétentes qui peuvent mener des activités de renforcement des capacités du pays au niveau local. Il peut s'agir notamment des unités de gouvernance locale, des associations de maires et des ministères et structures gouvernementales connexes.			Bureau régional; Siège: Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité chargée du renforcement des capacités des pays	Élevé	Janvier 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	Gestion des ressources: Dans le cadre du prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait continuer à affiner et à diversifier ses capacités en matière de ressources financières et humaines, en s'appuyant sur l'examen des effectifs récemment achevé et en appliquant les recommandations issues de l'examen à mi-parcours du plan stratégique de pays, de l'évaluation décentralisée du renforcement des capacités et de l'étude exploratoire sur la protection sociale, concernant la nécessité de continuer à renforcer les capacités du personnel et de mettre en place une culture organisationnelle conforme à la mission du PAM ("Sauver des vies et changer la vie"), tout en élargissant la base de partenariats et de ressources.	Opérationnelle				
	Section 1: Diversification des ressources					
5.1	Élaborer une stratégie visant à diversifier la base de donateurs actuelle, en mettant l'accent sur les opérateurs du secteur privé et les institutions financières internationales, notamment ceux qui agissent dans le domaine de la protection sociale, et en donnant la priorité aux financements pluriannuels souples.		Bureau de pays	Bureau régional; Siège: Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources	Moyen	Décembre 2023
5.2	Élaborer une stratégie précise pour appuyer les activités de sensibilisation et de communication concernant le savoir-faire technique du PAM dans les trois dimensions du triple nexus (développement, intervention face à une crise et consolidation de la paix). Appliquer des exemples spécifiques issus de la région autonome Bangsamoro à l'appui de la stratégie.			Bureau régional; Siège: Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, et Service des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe	Moyen	Février 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	Section 2: Gestion du personnel					
5.3	Réaliser un processus de planification des effectifs axé sur les besoins associés au prochain plan stratégique de pays, notamment les besoins concernant le savoir-faire interne en matière de protection sociale, de renforcement de la résilience et d'appui à des thèmes transversaux tels que la protection.			Bureau régional; Siège: Division des ressources humaines	Élevé	Décembre 2023
5.4	Veiller à ce que les ressources humaines et les compétences disponibles au sein du bureau de pays permettent à celui-ci d'intensifier rapidement son action en cas d'intervention humanitaire de grande ampleur.			Bureau régional; Siège: Division des ressources humaines	Élevé	Décembre 2023
6	Base de données et gestion des connaissances: Dans le cadre du prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait investir davantage dans la gestion des connaissances afin d'éclairer la prise des décisions concernant les programmes; renforcer les liens conceptuels entre les effets directs stratégiques; suivre les progrès à long terme réalisés dans le cadre du plan stratégique de pays au regard des indicateurs de renforcement des capacités du pays; renforcer la mémoire institutionnelle.	Opérationnelle	Bureau de pays			
6.1	Recenser les indicateurs communs à l'ensemble des effets directs stratégiques afin d'améliorer la cohérence interne du plan stratégique de pays et renforcer les liens conceptuels entre les principaux objectifs stratégiques dans la structure du nouveau plan stratégique de pays.			Bureau régional; Siège: Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité chargée du renforcement des capacités des pays	Moyen	Mars 2024
6.2	Examiner les conclusions de l'examen stratégique "Faim zéro" de 2017 afin de mesurer les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités depuis 2017 et de guider la mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays.			Bureau régional; Siège: Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité chargée du renforcement des capacités des pays; Représentants de l'Équipe de pays des Nations Unies	Moyen	Mars 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6.3	Dans la mesure du possible, adapter au contexte national le cadre institutionnel de renforcement des capacités des pays, la politique actualisée de 2022 et le Cadre de résultats institutionnels. Cette activité peut consister notamment à définir des indicateurs propres au pays pour évaluer le processus de renforcement des capacités du pays et en rendre compte, à mesurer les résultats à long terme, et, le cas échéant, à définir des indicateurs pour apprécier les effets de l'action menée aux niveaux gouvernemental et communautaire pour renforcer la cohésion sociale, ainsi qu'à améliorer les modalités de formation en matière de renforcement des capacités du pays.			Bureau régional; Siège: Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité chargée du renforcement des capacités des pays	Élevé	Janvier 2024
6.4	Envisager d'affecter des ressources financières et humaines au renforcement des systèmes internes de gestion des connaissances qui contribuent à la mémoire institutionnelle, à des fins d'apprentissage et de sensibilisation.			Bureau régional; Siège: Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité chargée du renforcement des capacités des pays	Élevé	Mars 2024

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays