



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 18-22 novembre 2024

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 5 juillet 2024

WFP/EB.2/2024/6-C/1

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 la Colombie (2021-2024)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour la Colombie (2021-2024) a été menée entre janvier et novembre 2023. Elle remplit un double objectif, à savoir rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, et sert de base pour l'élaboration du prochain plan stratégique.

L'évaluation a permis de conclure que le plan stratégique de pays correspondait aux besoins et à la situation de la Colombie et était adapté aux caractéristiques d'un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, doté d'institutions solides et de la capacité de gérer des crises humanitaires de grande ampleur. Le PAM a exploité ses atouts particuliers pour appuyer et compléter les interventions menées par le Gouvernement colombien face à quatre types de crise présentant des spécificités très différentes, à savoir la pandémie de maladie à coronavirus 2019, la crise migratoire ainsi que les crises liées la violence et aux catastrophes naturelles.

En réponse à l'accroissement des besoins humanitaires, le PAM a dû absorber une augmentation sans précédent des ressources et des moyens opérationnels mis à sa disposition. Le bureau de pays, initialement de dimension modeste, a réussi une transformation d'envergure qui en a fait l'un des plus grands bureaux du PAM dans le monde, même si cette évolution a posé problème pour garantir l'efficacité des procédures internes et exploiter de manière systématique les enseignements tirés de l'expérience.

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

Coordonnateurs responsables:

Mme A.-C. Luzot

Directrice de l'évaluation

courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

M. S. Lenci

Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation

courriel: sergio.lenci@wfp.org

Le plan stratégique de pays a aidé à obtenir des résultats relevant de domaines considérés comme non traditionnels pour le PAM, tels que la cohésion sociale et l'intégration socioéconomique, dans le cadre des initiatives nationales menées pour favoriser un développement local homogène et contribuer à la paix. Le PAM a obtenu de bons résultats dans ces domaines et tire actuellement des enseignements précieux de son expérience.

Le PAM a contribué à accroître les moyens des institutions nationales, mais une approche plus systématique en matière de renforcement des capacités conjuguée à des stratégies de transition claires vers la prise en main des interventions par les autorités nationales aurait pu améliorer l'efficacité des actions menées et contribuer davantage à la pérennisation des résultats obtenus. En particulier, lorsque le PAM agit en qualité de prestataire de services pour le compte du Gouvernement lors de la mise en œuvre des interventions, il risque fort de finir par se substituer aux pouvoirs publics, et de compromettre ainsi sérieusement les chances d'inscrire les résultats dans la durée si aucune stratégie de retrait n'est envisagée.

Le plan stratégique de pays a permis au PAM d'élargir l'éventail de ses partenaires et de ses domaines d'action thématiques et d'attirer des ressources. Toutefois, un certain manque d'homogénéité de la base des donateurs finançant les programmes en faveur du développement, les préférences exprimées par certains bailleurs de fonds concernant le ciblage et la définition des priorités géographiques ainsi que la prédominance des financements à brève échéance se sont traduits par la multiplication de projets de court terme et ont fait qu'il a été difficile de préserver la cohérence stratégique et opérationnelle, notamment pour les interventions axées sur le renforcement de la résilience.

Dans le cadre du plan stratégique de pays, il a été systématiquement tenu compte de la problématique femmes-hommes. Des contributions positives au renforcement de l'autonomisation des femmes ont été constatées, mais l'accent a été mis sur la promotion de leur participation aux interventions du PAM, et davantage pourrait être fait pour contribuer à régler les problèmes structurels qui les empêchent d'exploiter tout leur potentiel dans la société. La prise en considération de l'appartenance ethnique dans les programmes a été un autre point positif, et des efforts ont été déployés pour inclure différents groupes ethniques lors de la conception des interventions du PAM.

Les systèmes de suivi du bureau de pays se sont révélés d'une utilité limitée pour gérer les programmes de manière stratégique et rendre compte des résultats obtenus au niveau des effets directs sur le long terme, en particulier dans les domaines de la cohésion sociale, de l'intégration socioéconomique et du renforcement des capacités.

Les évaluateurs ont formulé six recommandations, qui préconisaient en substance de chercher à renforcer les interventions en hiérarchisant les domaines d'action et les zones géographiques à partir de données factuelles, en établissant des liens plus étroits entre les activités humanitaires, l'action en faveur du développement et les interventions de consolidation de la paix, et en mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle compte tenu de la diminution des ressources financières.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Colombie (2021-2024)" (WFP/EB.2/2024/6-C/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2024/6-C/1/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 a été menée entre janvier et novembre 2023. Elle a été conçue de manière à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, tout en éclairant l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de pays (PSP) et d'un nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour la Colombie.
2. Elle porte principalement sur l'évaluation des résultats du PSP pour 2021-2024, mais donne également un aperçu général, dans une optique stratégique, des travaux accomplis et des résultats obtenus au titre PSP précédent (2017-2021), qui permet de mesurer la continuité et la cohérence de l'exécution des programmes, ainsi que de la réactivité du PAM face à l'évolution des besoins et des priorités, au fil d'une période plus longue.
3. L'évaluation présente un intérêt pour toutes les parties prenantes – bénéficiaires du PSP, Bureau du PAM en Colombie, Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Siège du PAM, Gouvernement colombien, partenaires coopérants, donateurs et autres entités des Nations Unies.
4. Elle a été menée par une équipe d'évaluation indépendante, qui a eu recours à une méthode mixte combinant l'examen de documents, l'analyse de données quantitatives, des entretiens avec des informateurs clés et des discussions de groupe. Des études de cas approfondies soigneusement sélectionnées ont joué un rôle majeur dans ce travail, et permis à l'équipe d'évaluation de déduire des généralisations logiques concernant les résultats du PSP et les facteurs expliquant les réalisations du PAM. L'équipe s'est conformée à l'approche retenue par le PAM en matière d'égalité femmes-hommes et d'autonomisation des femmes, ainsi qu'aux normes et aux règles définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Contexte

5. La Colombie compte 48,3 millions d'habitants¹, dont 84,2 pour cent vivent en zone urbaine². Les populations afrodescendantes représentent 9,3 pour cent de la population et les peuples autochtones 4,4 pour cent³, répartis entre au moins 115 communautés autochtones⁴. En 2016, les accords de paix entre le Gouvernement et les Forces armées révolutionnaires de Colombie ont été signés, mettant fin à six décennies de conflit armé. En juin 2022, Gustavo Petro a été élu Président.
6. En dépit de sa croissance économique, la Colombie est l'un des pays de la région d'Amérique latine, mais aussi du monde, où les inégalités sont le plus marquées⁵. Les taux de pauvreté sont les plus élevés parmi les peuples autochtones et les populations afrodescendantes, qui travaillent de façon prédominante dans le secteur de l'agriculture: il s'agit souvent de petits exploitants agricoles aux revenus précaires. L'accès à la terre est très inégalement réparti et les conflits de nature foncière sont extrêmement nombreux⁶.

¹ Département administratif national de statistique de Colombie (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, ou DANE). 2018. *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ DANE. 2019. *Population autochtone de Colombie* (en espagnol uniquement).

⁵ Groupe de la Banque mondiale. 2021. *Hacia la construcción de una sociedad equitativa en Colombia*.

⁶ Penagos, A.M. 2015. *El campo Colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz*.

7. En 2022, on estime que 7,6 millions d'individus présentaient des besoins en matière de sécurité alimentaire⁷, besoins qui étaient généralement corrélés avec des caractéristiques telles que le fait d'être migrant, d'être victime de violence, d'appartenir à une communauté autochtone ou afro-colombienne, de travailler dans le secteur informel, d'avoir un faible niveau d'instruction ou encore de vivre dans un ménage dirigé par une femme⁸.
8. En octobre 2022, on dénombrait en Colombie 2,9 millions de migrants, principalement en provenance de la République bolivarienne du Venezuela. Les femmes constituent 51 pour cent des migrants⁹ et sont vulnérables face à la violence, à la discrimination et à diverses formes de violence sexiste¹⁰. Les migrations ont contribué à l'accroissement des besoins d'assistance humanitaire entre 2017 et 2022¹¹.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Espérance de vie à la naissance (en années) (1)	77	2021
	Indice de développement humain (score et classement) (2)	0,752 88 ^e sur 191	2021
	Femmes (en pourcentage de la population totale) (3)	50,7	2022
	Population urbaine (en pourcentage de la population totale) (3)	84,2	2018
	Population par groupe d'âge (en pourcentage de la population totale) (3)	0-14 ans: 22,6 15-64 ans: 68,2	2018
	Inégalité de revenus: coefficient de Gini (4)	0,54	2020
	Emploi dans le secteur agricole (en pourcentage de l'emploi total) (5)	16	2021
	Population vivant en dessous du seuil national de pauvreté (en pourcentage de la population totale) (2)	36,6	2022
	Indice de la faim dans le monde (classement) (6)	38 ^e sur 121	2022

⁷ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2022. Page Web présentant un [aperçu des besoins humanitaires en Colombie](#) (en anglais uniquement).

⁸ Plateforme de coordination interorganisations pour les réfugiés et les migrants du Venezuela. 2022. *RMNA 2022: Refugee and Migrant Needs Analysis*; PAM. 2023. *Évaluation de la sécurité alimentaire: population colombienne. Résumé* (en anglais uniquement).

⁹ Gouvernement colombien. 2022. *Informe Nacional de caracterización de población migrante de Venezuela*.

¹⁰ Profamilia et Agence des États-Unis pour le développement international. 2020. *Desigualdades en salud de la población migrante y refugiada venezolana en Colombia*.

¹¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. 2022. *Colombia: 2022 Humanitarian Response Plan*.

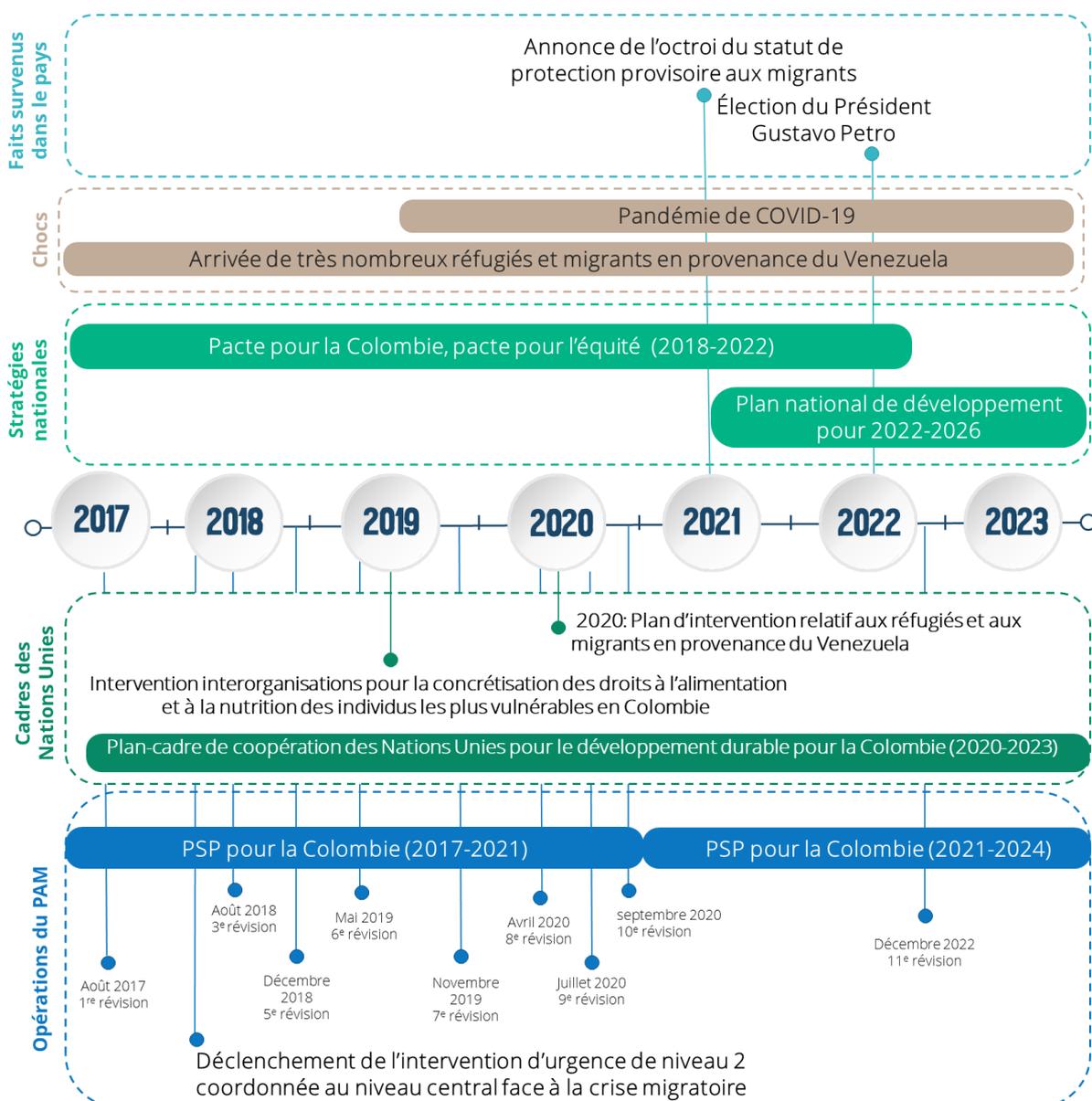
TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'un retard de croissance grave (7)	10,8	2015
	Indice d'inégalité de genre (score et classement) (8)	0,710 75 ^e sur 146	2022

1) DANE. 2021. Page Web sur les [tendances démographiques – espérance de vie](#) (en espagnol); 2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. [Indice de développement humain – Colombie](#); 3) DANE. 2018. Page Web sur le [recensement national de 2018 de la population et des logements](#) (en anglais); 4) Groupe de la Banque mondiale. 2021. [Hacia la construcción de una sociedad equitativa en Colombia](#); 5) Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2020. [Seguimiento y Evaluación de las Políticas Agrícolas OCDE 2020: Apoyando a una agricultura productiva, sostenible y resiliente y respondiendo a la pandemia COVID-19](#); 6) Welthungerhilfe and Concern worldwide. 2022. [2022 Global Hunger Index: Food systems transformation and local governance](#); 7) Institut colombien pour le bien-être de la famille. Ministère de la santé et de la protection sociale, Institut national de la santé, Département administratif de la prospérité sociale et Université nationale de Colombie. 2015. Page Web sur l'[enquête nationale sur la situation nutritionnelle](#) (en espagnol); 8) Forum économique mondial. 2022. [Global Gender Gap Report 2022](#).

Interventions menées par le PAM en Colombie (2017-2023)

9. Deux PSP auront été exécutés en Colombie depuis 2017: le premier de 2017 à 2021 et le second à partir de 2021 et jusqu'en 2024. C'est ce dernier qui faisait principalement l'objet de l'évaluation.
10. En mars 2018, le PAM a déclaré une situation d'urgence de niveau 2 en Colombie en raison du grand nombre de migrants en provenance de la République bolivarienne du Venezuela, situation ultérieurement exacerbée par les incidences de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Pour les adapter à cette évolution, les plans fondés sur les besoins établis pour les deux PSP ont donné lieu à 11 révisions budgétaires, le budget total ayant été porté de 84 millions de dollars É.-U. en 2017 à 856 millions de dollars en juin 2023. L'exécution du PSP pour 2017-2021 a été raccourcie de 10 mois afin que le PSP suivant soit en phase avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2020-2023)¹².

¹² PAM. 2020. [Plan stratégique de pays pour la Colombie, dixième révision](#) (en anglais uniquement).

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM en Colombie (2017-2023)

11. Le PSP pour 2021-2024 a été approuvé par le Conseil d'administration en février 2021. La continuité de l'exécution des activités relevant des domaines d'action privilégiés Renforcement de la résilience et Intervention face à une crise a été assurée. Le plan s'articulait sur trois effets directs stratégiques et six activités, récapitulés au tableau 2.

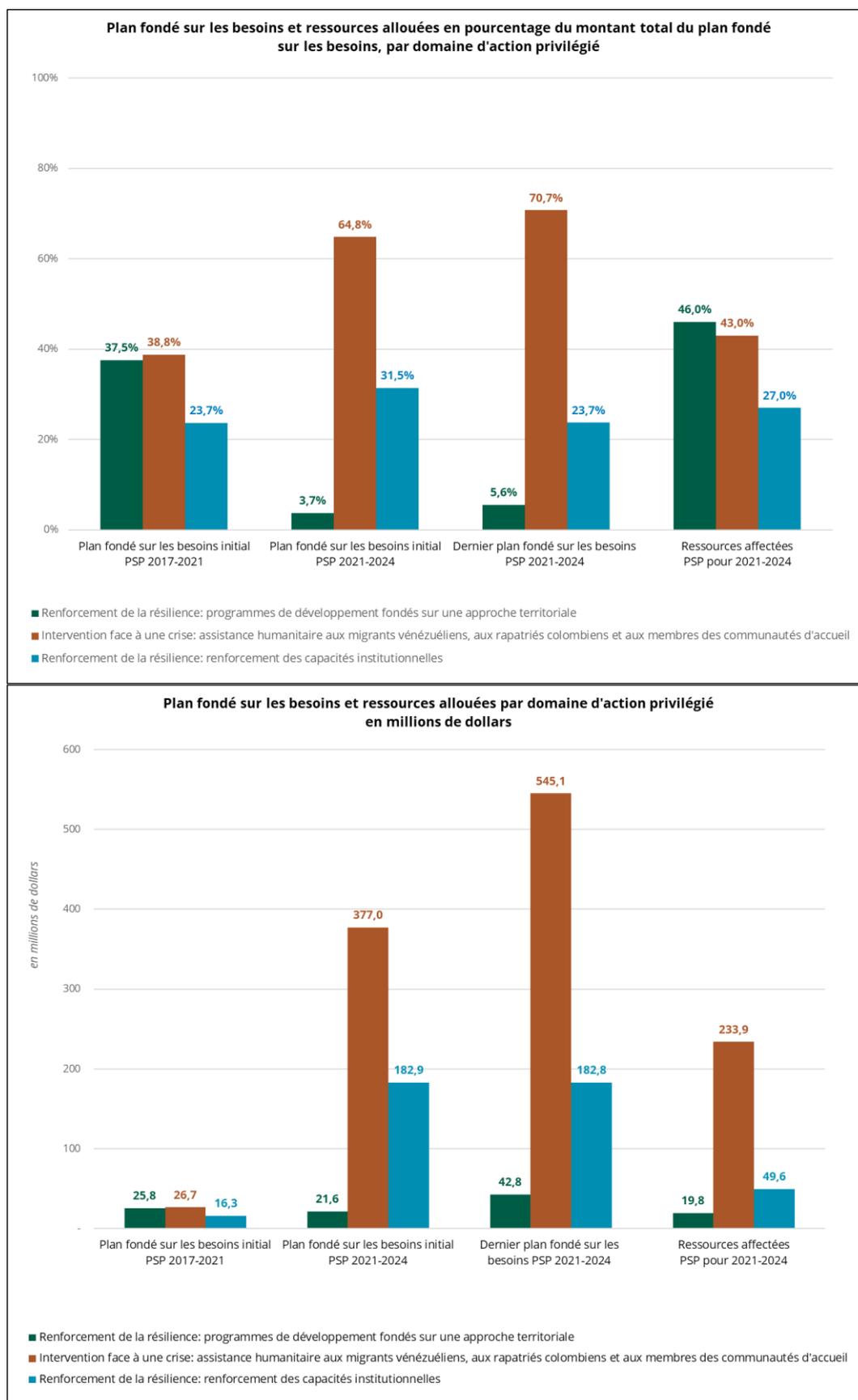
TABLEAU 2: RÉCAPITULATIF DES EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES ET DES ACTIVITÉS PRÉVUS DANS LE PSP POUR LA COLOMBIE (2021-2024)

Domaine d'action privilégié	Effet direct stratégique	Activité
Renforcement de la résilience	1. Amélioration de la qualité de vie dans les municipalités au moyen de plans de développement fondés sur une approche territoriale	1: Fournir un appui technique au titre du renforcement de la résilience
Intervention face à une crise	2. Prestation d'une assistance humanitaire et d'un appui à l'intégration économique	2: Fournir une assistance humanitaire
		3: Renforcer les capacités institutionnelles et fournir un appui qui facilite l'intégration socioéconomique
Renforcement de la résilience	3. Renforcement des politiques publiques et des capacités institutionnelles	4: Apporter un appui au Gouvernement et aux entités territoriales afin de renforcer leurs capacités en matière de protection sociale
		5: Fournir une assistance technique et un appui à la mise en œuvre du programme de repas scolaires
		6: Fournir une assistance technique en matière de nutrition

12. Initialement, dans le plan fondé sur les besoins établi pour le PSP pour 2021-2024, le budget prévisionnel s'élevait à 654 millions de dollars et devait financer des activités destinées à venir en aide à 3 875 566 bénéficiaires¹³. La révision du PSP à laquelle il a été procédé en juin 2021 a porté ce budget à 856 millions de dollars.
13. Les investissements dans le renforcement de la résilience ont été maintenus ou accrus au cours de la période évaluée, mais leur part relative dans le budget du PSP a diminué en raison de la croissance exponentielle des besoins humanitaires, tandis que la part de l'intervention face à une crise dans le plan fondé sur les besoins a augmenté, passant de 38,8 pour cent à 70,5 pour cent.
14. Comme illustré à la figure 2, les interventions menées dans l'ensemble des domaines d'action privilégiés définis dans le PSP pour 2021-2024 ont pâti d'un déficit notable de ressources financières.

¹³ PAM. 2022. [Révision du plan stratégique pour la Colombie \(2021-2024\) et augmentation budgétaire correspondante](#) (en anglais uniquement). Le nombre de bénéficiaires révisé a été établi à l'aide de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace, sachant que les différences par rapport aux chiffres figurant dans le PSP approuvé étaient négligeables.

Figure 2: Allocations budgétaires et niveaux de financement par domaine d'action privilégié (2017-2023)



Note: Dans le cadre de la dernière révision en date du PSP pour 2021-2024, le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" comprend des activités relatives à la prestation de services.

Source: Vue d'ensemble des budgets de portefeuille de pays (données extraites en juin 2023).

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure les données factuelles et l'orientation stratégique sur lesquelles repose le plan stratégique de pays le rendent-elles adapté aux besoins des personnes les plus vulnérables?

Pertinence par rapport aux besoins

15. Le PSP a été bien étayé par diverses sources de données factuelles, et tenait compte des atouts particuliers du PAM en Colombie, notamment ses moyens logistiques, sa présence sur le terrain, ses compétences en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de transferts de type monétaire, ainsi que sa capacité de coordination des opérations sur le terrain.
16. Il a été harmonisé avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour la Colombie, avec le Plan stratégique du PAM et avec les priorités nationales, s'agissant en particulier de la prévention des crises et de l'intervention en cas de crise, du renforcement de la résilience, de l'intégration socioéconomique et des contributions à la paix.
17. Les interventions du PAM ont été pertinentes et réactives face à l'évolution des besoins et se sont concentrées sur les plus vulnérables, notamment les migrants et les victimes de violence et de catastrophes naturelles, une attention particulière étant accordée aux femmes, aux peuples autochtones et aux populations afrodescendantes.
18. Le PAM doit être félicité pour son aptitude à opérer dans différentes régions de la Colombie, y compris dans des zones reculées où la population connaît des conditions difficiles, mais il serait possible de faire un meilleur usage des connaissances et de l'expérience du personnel des bureaux auxiliaires sur le terrain pour éclairer la prise de décisions en matière de gestion et de programmes et mieux adapter les interventions aux conditions locales.
19. L'équipe d'évaluation a également noté que la capacité du PAM d'exploiter les nouvelles filières de mobilisation de ressources et sa réactivité face aux demandes exprimées par le Gouvernement lui avaient permis d'élargir l'éventail de ses partenaires et de ses interventions dans le cadre du PSP, mais que ces deux facteurs avaient également conduit à la fragmentation de sa couverture géographique et de la cohérence thématique de son action, d'où la nature limitée des possibilités offertes de mieux intégrer les programmes et d'instaurer des synergies internes.
20. L'importance accordée par le PAM au renforcement des capacités était extrêmement pertinente pour un pays à revenu intermédiaire, mais il n'a pas prêté suffisamment d'attention à la pérennisation des résultats obtenus, qui pourrait être améliorée grâce à l'élaboration, au stade de la conception du PSP, de stratégies pour le transfert intégral au Gouvernement de la responsabilité de l'action menée à cet égard.
21. Enfin, l'équipe d'évaluation a constaté des lacunes dans le Cadre de résultats institutionnels et les indicateurs qui y sont associés, qui ne font pas apparaître assez clairement l'intention, sous-jacente dans le PSP, de faire le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, en particulier dans l'optique de l'intégration socioéconomique, de la cohésion sociale et des contributions à la paix.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays en Colombie?

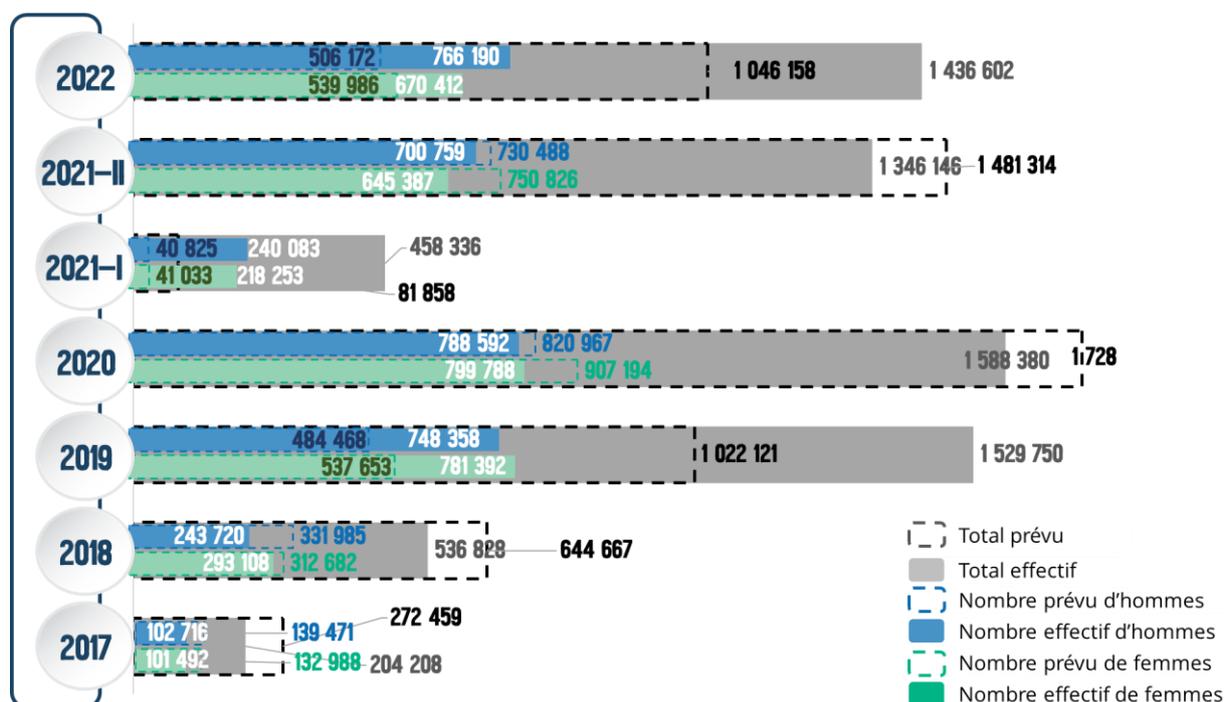
22. On trouvera dans la présente section une analyse des résultats obtenus grâce à l'exécution du PSP à l'aune des six dimensions d'analyse qui avaient été définies – en concertation avec le bureau de pays – au cours de la phase initiale de l'évaluation, avec pour objectif de préciser les intentions sous-tendant le PSP et les corrélations entre effets directs et activités, en allant au-delà de l'architecture formelle de la "ligne de visée" du PSP. Ces dimensions sont l'assistance humanitaire, le cadre de politiques axées sur la sécurité alimentaire et la nutrition, la résilience, l'appui aux services nationaux, la cohésion sociale et les contributions à la paix, ainsi que l'intégration socioéconomique. Le tableau 3 fait apparaître les liens entre les effets directs stratégiques et les activités connexes pour chacune de ces dimensions.

TABLEAU 3: LIENS ENTRE LES EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES ET LES ACTIVITÉS CONNEXES RAPPORTÉS AUX SIX DIMENSIONS DE L'ANALYSE		
Dimension de l'analyse	Effet direct stratégique	Activité(s)
Assistance humanitaire	2. Intervention face à une crise	2
Environnement politique	3. Renforcement des capacités du pays	1 4
	1. Renforcement de la résilience	5 6
Appui aux services nationaux	3. Renforcement des capacités du pays	4 5 6
Résilience	1. Renforcement de la résilience	1
Cohésion sociale	1. Renforcement de la résilience	1
	2. Intervention face à une crise	2 3
Intégration socioéconomique	2. Intervention face à une crise	3

Assistance humanitaire

23. Au cours de la période évaluée, le PAM a géré efficacement divers types de crises survenues dans différentes zones géographiques et a contribué à la sécurité alimentaire des personnes vulnérables pendant les situations d'urgence. De 2017 à 2022, comme illustré dans la figure 3, le PAM a transposé ses interventions à beaucoup plus grande échelle, venant en aide en moyenne à 1,5 million de personnes par an entre 2019 et 2022 et parvenant à établir un équilibre relativement satisfaisant, parmi les bénéficiaires, entre les femmes et les hommes¹⁴.

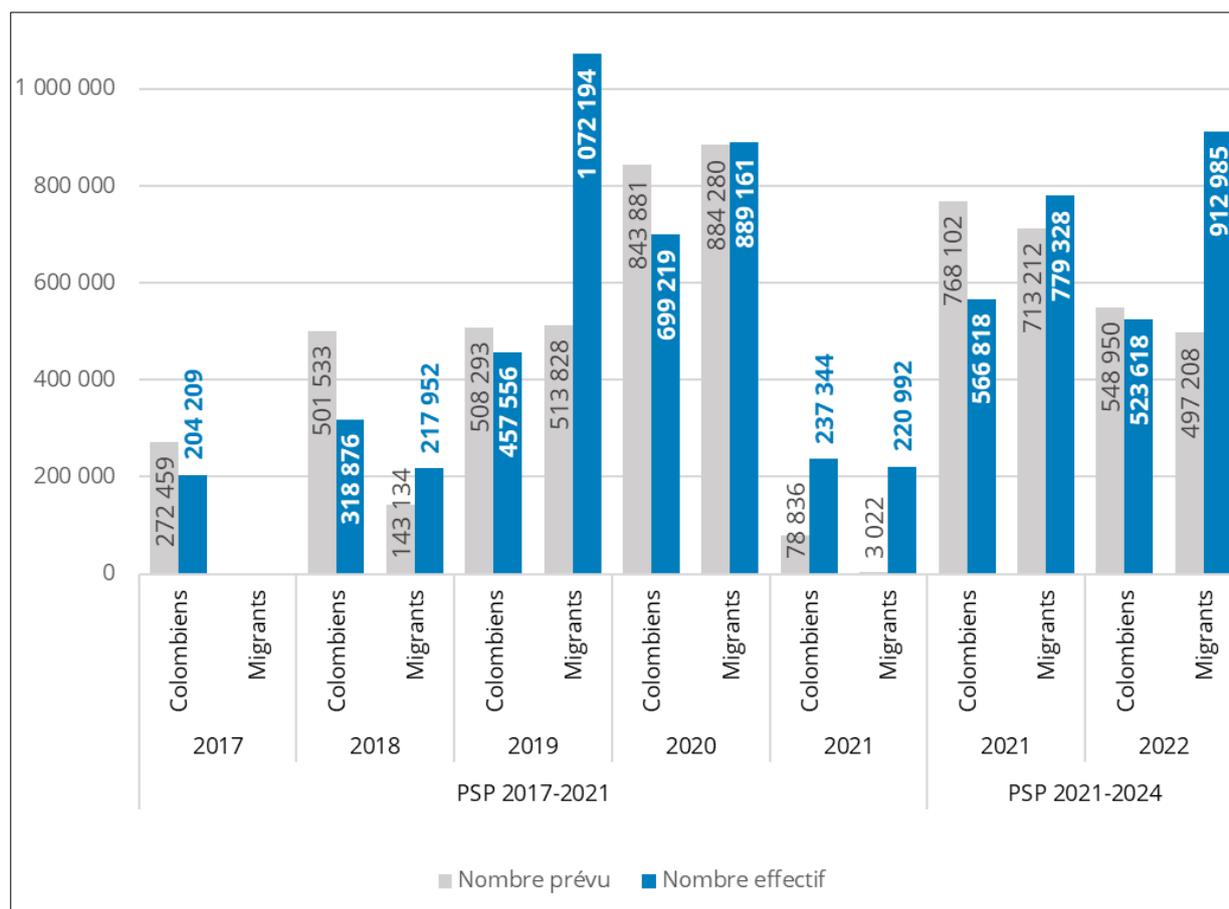
¹⁴ On trouvera dans le rapport d'évaluation principal le détail des indicateurs de produit et d'effet direct.

Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par an et par sexe (2017-2022)

Note: La ligne 2021-I porte sur les bénéficiaires enregistrés au titre du PSP pour 2017-2021, et la ligne 2021-II sur les bénéficiaires enregistrés au titre du PSP pour 2021-2024.

Source: PAM. [Rapports annuels pour la Colombie \(2017-2022\)](#).

24. Les bénéficiaires des interventions du PAM ont inclus les citoyens colombiens touchés par les catastrophes naturelles et la violence, les migrants sollicitant le statut de résident permanent en Colombie, les migrants en transit, ainsi que les personnes traversant chaque jour la frontière pour se rendre sur leur lieu de travail et en revenir (voir la figure 4). Le PAM a été en mesure d'adapter ses interventions en distribuant des espèces, des bons ou des aliments prêts à consommer, en fonction des besoins spécifiques à chacun des différents groupes cibles.

Figure 4: Nombre de Colombiens et de migrants ayant reçu une assistance (2017-2022)

Notes: Parmi les Colombiens et les migrants, 51 pour cent des bénéficiaires sont des femmes.

Les données pour 2021 portent sur les bénéficiaires enregistrés au titre du PSP pour 2017-2021, qui couvrait la période allant de janvier à mars 2021, et au titre du PSP pour 2021-2024, qui couvrait le reste de l'année.

Sources: PAM. [Rapports annuels pour la Colombie \(2017-2022\)](#).

25. Pour associer l'assistance humanitaire de court terme à la protection sociale sur le long terme, le PAM a apporté un appui technique à l'inscription des migrants dans le système national d'enregistrement des personnes touchées par la pauvreté et la vulnérabilité en Colombie, ce qui constitue une étape essentielle pour leur donner accès au marché du travail et les rattacher au système de protection sociale. Pour garantir le plein respect des normes nationales en la matière, la valeur des transferts a été harmonisée avec celle des transferts de type monétaire d'urgence octroyés par les programmes gouvernementaux, ce qui a contribué à la généralisation des transferts de type monétaire dans le cadre des interventions nationales menées face aux crises.
26. Toutefois, pour les bénéficiaires, la transition entre l'assistance humanitaire et les interventions axées sur le renforcement de la résilience dans le cadre du PSP s'est révélée complexe, le champ d'application de l'assistance humanitaire étant de beaucoup plus vaste portée que celui des interventions axées sur le développement: l'activité 2 (assistance humanitaire) a en effet permis de venir en aide à plus d'un million de personnes par an, cependant que l'activité 1 (relèvement rapide) et l'activité 3 (intégration socioéconomique) n'ont bénéficié qu'à 2 000 personnes et 25 000 personnes, respectivement.

Environnement d'action en matière de sécurité alimentaire et de nutrition

27. Le PAM a contribué au renforcement des cadres normatifs et programmatiques axés sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, les repas scolaires et la protection sociale en plaidant pour que des ajustements soient apportés aux politiques et programmes existants.

28. Grâce à ses activités de sensibilisation et à une assistance technique, le PAM a apporté son concours à quatre titres essentiels:
 - L'accroissement de la visibilité des objectifs en matière de sécurité alimentaire et de nutrition dans le nouveau plan national de développement (2022), par rapport à ce qui était le cas dans le précédent;
 - le renforcement de la capacité de développement du programme national de repas scolaires;
 - l'intégration de l'objectif Faim zéro (et du droit humain à l'alimentation) dans les activités du nouveau ministère responsable de l'équité;
 - l'accroissement des investissements publics dans les activités d'appui aux femmes rurales, en particulier grâce aux initiatives définies dans la politique de réforme rurale.
29. Nombre des acquis enregistrés l'ont été au niveau territorial, ce qui offrait la possibilité d'intensifier les investissements dans une optique stratégique. On peut citer l'appui à la production de données empiriques pour éclairer la planification en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et d'adaptation aux changements climatiques dans la province de Nariño, ou encore une étude sur le rapport coût-efficacité et la supervision du programme de repas scolaires, qui a été appuyée par le PAM et a apporté une contribution particulièrement significative à l'élaboration de la composante Renforcement des capacités locales de ce programme.
30. Le projet binational d'adaptation aux changements climatiques, mené avec l'Équateur, a éclairé l'élaboration du plan décennal de la Colombie pour 2020-2029, qui présente une feuille de route stratégique qui sera appliquée pour garantir le droit à une alimentation équilibrée, nutritive et suffisante dans le cadre d'un environnement propice à la santé à tous les résidents, en particulier les enfants, ainsi que les filles et les femmes enceintes ou allaitantes. De même, dans le département de Norte de Santander, l'assistance technique du PAM a contribué à l'élaboration d'une politique locale axée sur la sécurité alimentaire tenant compte de la problématique femmes-hommes.
31. Pour atténuer l'impact de la pandémie de COVID-19, dans la province d'Arauca, le PAM a encouragé et appuyé avec succès l'utilisation de transferts de type monétaire dans les situations d'urgence, notamment en apportant son concours à une étude portant sur la protection sociale réactive face aux crises, qui a servi de base à la formulation de recommandations en vue de l'établissement d'un cadre normatif pour la distribution d'une assistance en espèces, par l'entremise du système national de protection sociale, dans le cadre des interventions face aux situations d'urgence.
32. L'évaluation a également fait apparaître qu'il était encore possible de renforcer la mobilisation stratégique du PAM auprès des gouvernements territoriaux dans le but de renforcer les capacités institutionnelles locales, pour les porter au niveau des capacités existantes à l'échelle nationale.

Appui aux services nationaux

33. L'appui aux services nationaux comporte deux composantes: la fourniture par le PAM d'une assistance et d'un appui techniques dans le cadre des programmes gouvernementaux ciblant les personnes vulnérables; la prestation de services spécifiques par le PAM, qui joue alors le rôle de prestataire travaillant pour le Gouvernement.

34. S'agissant de la première composante, l'un des résultats les plus notables ayant été obtenu a été l'inclusion des migrants dans le registre unifié des bénéficiaires de programmes nationaux de protection sociale (voir paragraphe 25), mis en œuvre par des institutions gouvernementales telles que le Département de la prospérité sociale, l'Institut colombien pour le bien-être familial et le Ministère de la santé et de la protection sociale. Cela a permis d'améliorer l'intégration et la prise en charge des populations migrantes dans les programmes de protection sociale et de renforcer la complémentarité desdits programmes, en facilitant l'établissement de corrélations entre les interventions menées face aux crises et les dispositifs de protection sociale de long terme.
35. D'autres exemples incluent les activités de sensibilisation menées par le PAM avec les équipes de coordination locales à La Guajira, qui ont permis de procéder à des ajustements du programme de repas scolaires en situation d'urgence; les contributions du PAM à l'amélioration des systèmes de collecte de données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau municipal, pour éclairer la prise de décisions (Norte de Santander, Chocó et Cauca); l'appui du PAM à la mise en œuvre d'une stratégie d'enrichissement à domicile grâce à des micronutriments en poudre, et l'expérimentation de l'exécution de l'*Estrategia Unidades Integrales*¹⁵ (Nariño et Norte de Santander).
36. En tant que prestataire au service du Gouvernement, le PAM a principalement contribué à l'achat de produits alimentaires et au soutien logistique aux fins de la mise en œuvre du programme de repas scolaires dans des zones où se trouvait un grand nombre de migrants. En dépit de difficultés ponctuelles ayant provoqué des retards dans les livraisons, les homologues et les bénéficiaires ont estimé que les services d'achat et de distribution du PAM étaient plus efficaces que ceux qui étaient exécutés par les institutions nationales, et ont considéré que les services du PAM étaient essentiels pour garantir la bonne exécution du programme de repas scolaires, conformément aux prévisions.
37. Toutefois, si l'on excepte la formation dispensée à des membres du personnel institutionnel, rien ne permet d'affirmer qu'un plan de transfert officiel des responsabilités, assorti d'indicateurs de performance clés permettant de déterminer si les capacités du système en question sont suffisantes, a été établi.

Renforcement de la résilience

38. L'action menée par le PAM au titre de la résilience s'est concentrée sur le renforcement des moyens d'existence dans les municipalités constituant une priorité pour le Gouvernement dans le cadre des *Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial* (programmes de développement axés sur les territoires), qui reposent sur deux principaux types d'activité: la création de biens matériels ou immatériels au moyen de programmes d'assistance alimentaire ou d'assistance monétaire ou d'assistance de type monétaire pour la création d'actifs; l'amélioration de l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés grâce à des systèmes de regroupement.
39. Les données recueillies font apparaître que les résultats les plus positifs ont été obtenus au titre du renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des bénéficiaires; pour ce qui est de l'amélioration de l'accès aux marchés, mesurée à l'aune de la valeur et du volume des ventes, les progrès ont été plus lents¹⁶.

¹⁵ Initiative visant à promouvoir les connaissances relatives à la nutrition et aux styles de vie sains, mise en œuvre par l'*Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*, conjointement avec le PAM.

¹⁶ On trouvera dans le rapport d'évaluation principal le détail des résultats obtenus à l'aune des cibles fixées.

40. Plusieurs études de cas ont révélé que les projets encourageant les entreprises collectives rencontraient davantage de succès que ceux qui étaient axés sur des activités uniques dans le secteur des services (par exemple, la gestion d'un salon d'esthétique). Les données disponibles n'expliquent pas cette différence, mais les entretiens ou les discussions menées en groupe de concertation suggèrent que les projets collectifs sont plus fructueux parce qu'ils sont axés sur la transformation, l'ajout de valeur et la commercialisation de biens, ce qui – dans un environnement local – est considéré comme une source de marge de profits plus élevés que la prestation d'un service individuel. Un autre facteur mis en relief par les personnes interrogées est le suivant: les groupes de participants ont plus de ressources et de compétences à déployer collectivement lorsqu'ils se heurtent à des difficultés, alors que les individus, inévitablement, ne peuvent faire appel qu'à leurs ressources et compétences propres.
41. Les études de cas ont également fait apparaître certains avantages positifs, tirés fortuitement des projets axés sur la résilience. Par exemple, les participantes aux projets destinés aux femmes rurales dans les départements de Chocó, Nariño et Cauca ont fréquemment indiqué qu'elles avaient désormais une meilleure estime d'elles-mêmes et avaient davantage confiance en elles.
42. En dépit de plusieurs projets couronnés de succès, toutefois, les interventions axées sur le renforcement de la résilience ont été très limitées compte tenu de l'ampleur des besoins. En outre, leur contribution à plus grande échelle a été compromise par la fragmentation de l'action menée entre de nombreux projets aux dimensions modestes et de courte durée, ce qui s'explique en grande partie par la structure de financement et les préférences exprimées par les donateurs en ce qui concerne la priorité accordée à certaines zones géographiques et le ciblage des interventions.

Cohésion sociale et contribution à la paix

43. Les contributions à la cohésion sociale et à la consolidation de la paix ont pris la forme de conséquences indirectes de la manière dont les activités étaient exécutées, plutôt qu'elles n'ont été les résultats de biens ou de services spécifiques fournis par le PAM. Les consultations menées auprès des bénéficiaires indiquent que des améliorations ont été apportées à trois titres: les relations intercommunautaires et intracommunautaires, la solidarité de groupe et la dynamique intrafamiliale.
44. S'agissant des relations intercommunautaires et intracommunautaires, les exemples les plus cités ont été un projet mené avec d'ex-combattants dans le Norte de Santander: on a systématiquement constitué des groupes mixtes comprenant d'ex-combattants et des membres de la communauté d'accueil, et on a fait porter une partie de l'effort sur l'inclusion sociale et la prise en compte des différences; des interventions axées sur les repas scolaires dans les départements de La Guajira, de Barranquilla, de Santa Marta, de Cúcuta et d'Araucaria, où une campagne visant à prévenir la xénophobie a été menée en complément de campagnes axées sur la sensibilisation à l'alimentation et à la nutrition.
45. S'agissant de la solidarité de groupe, les données qualitatives issues des discussions menées en groupe de concertation et d'entretiens avec les bénéficiaires suggèrent que l'action collective, dans le cadre des programmes axés sur la résilience et les moyens d'existence, a renforcé cette solidarité de groupe. Les contributions à la dynamique intrafamiliale ont été plus subtiles, les projets menés étant susceptibles d'influer sur cette dynamique de deux manières: grâce à une formation axée sur les compétences non techniques, par exemple en matière de règlement des conflits, ce qui – selon les répondants – pourrait également s'appliquer aux relations à l'intérieur de leur propre famille; au moyen d'activités visant à ménager un espace pour des interactions familiales saines, comme le projet de jardins urbains exécuté dans le Chocó.

46. En revanche, l'évaluation a également permis de constater que l'absence de stratégie explicite de promotion de la cohésion sociale et de la consolidation de la paix limitait les possibilités d'adopter une approche plus systématique de la cohésion sociale et de la consolidation de la paix en tant que questions transversales en Colombie, ce qui a réduit l'efficacité de l'action menée à grande échelle.

Intégration socioéconomique

47. Le PAM a récemment mis au point une série de projets pilotes de taille modeste qui encouragent l'intégration socioéconomique des migrants, mais les travaux menés dans ce domaine avaient débuté dès l'exécution du premier PSP (2017-2021), sous la forme d'activités axées sur le relèvement rapide pour les migrants et les personnes contraintes de se déplacer à l'intérieur du pays.
48. Selon les données disponibles, près de 70 pour cent des personnes qui ont participé aux projets pilotes, parmi lesquelles des individus marginalisés, d'ex-combattants et des migrants, ont déclaré qu'elles avaient pu accéder à une forme ou une autre d'activité génératrice de revenus une fois l'exécution du projet pilote achevée. Parmi les interventions les plus fructueuses, on peut citer les activités axées sur l'entrepreneuriat; en revanche, la recherche d'emploi s'est révélée beaucoup plus complexe pour les migrants. À l'issue d'entretiens menés avec des participants, il a été constaté que trois facteurs constituaient des obstacles à l'obtention d'un emploi: la xénophobie et le rejet des migrants; la méconnaissance par ces derniers des sociétés opérant dans le secteur; leur manque d'expérience ou de qualification.

Questions transversales

Problématique femmes-hommes et appartenance ethnique

49. Pour ce qui est de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, le bureau de pays a progressé à quatre titres:
- l'intégration des considérations liées à la problématique femmes-hommes et à l'appartenance ethnique aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets;
 - la présentation de données ventilées par sexe et par âge dans les rapports de suivi;
 - l'intégration des questions liées à la problématique femmes-hommes dans les activités de formation;
 - l'allocation de ressources à certaines interventions axées sur la problématique femmes-hommes.
50. Des progrès ont également été constatés pour ce qui est de la promotion de l'autonomisation des femmes, par exemple grâce à des activités de renforcement de la résilience. Néanmoins, de nombreuses sources ont mentionné de nouveaux moyens de prendre en considération la problématique femmes-hommes. Dans le cadre de l'initiative ciblant les femmes rurales, la charge de travail domestique des femmes aurait, par exemple, pu être prise davantage en compte au moment de la sélection des activités à mener, des équipes ayant reçu une formation à la protection auraient pu être constituées, et les discussions consacrées aux enjeux touchant la problématique femmes-hommes auraient pu inclure des hommes aussi bien que des femmes.

51. Point important, l'évaluation a fait apparaître que l'approche de l'égalité des sexes au niveau des programmes continuait de dépendre de décisions ponctuelles fondées sur les ressources disponibles pour tel ou tel projet. Des conseillers spécialisés dans la problématique femmes-hommes sont recrutés par les bureaux de pays ou rattachés au budget de projets précis, ce qui entraîne une forte rotation du personnel et crée des difficultés pour retenir les employés et assurer la cohérence des approches choisies ainsi que la coordination stratégique entre membres du personnel.

Principes humanitaires

52. Le PSP était en tout point conforme aux principes humanitaires que sont l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance, comme le confirment:
- la priorité accordée aux personnes les plus vulnérables sur la base de l'analyse du contexte et de vérifications;
 - l'inclusion des groupes marginalisés, sans discrimination fondée sur l'origine ethnique, le positionnement dans le conflit (pour ce qui est des communautés d'ex-combattants) ou le lieu de résidence dans des zones d'influence de groupes armés spécifiques;
 - la vérification et la validation systématiques des bases de données gouvernementales afin d'empêcher tout biais lors du ciblage.

Protection

53. S'agissant de la protection, de bons résultats ont été obtenus grâce au PSP. Rien n'indique que des difficultés en la matière aient été rencontrées au cours de la période évaluée, et ce malgré l'intensification massive de l'intervention menée au titre des migrants vénézuéliens et de la présence du PAM dans des zones reculées et complexes.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

54. Les données disponibles suggèrent que la responsabilité à l'égard des populations touchées continue d'évoluer, bien que des améliorations aient été observées pendant l'exécution du PSP en cours, en raison du perfectionnement des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information grâce à l'utilisation des téléphones, des courriels et des applications de dialogue en ligne.
55. Il reste difficile d'obtenir que les bénéficiaires soient bien informés des tenants et aboutissants des projets, en particulier dans les zones très isolées. Les discussions menées en groupe de concertation ont régulièrement fait ressortir que les bénéficiaires étaient reconnaissants de l'aide fournie mais qu'ils ne pouvaient pas décrire de façon cohérente les objectifs ni la durée des projets. Les dirigeants communautaires, qui avaient participé à la procédure de sélection des bénéficiaires, en savaient généralement plus sur l'ampleur d'un projet que les participants eux-mêmes, ce qui suggère que davantage d'efforts doivent être consentis dans ce domaine.

Environnement

56. Les considérations liées à l'environnement occupent une place prééminente dans le descriptif du PSP et dans les orientations relatives au programme, mais rares sont les données factuelles faisant état de la prise en compte des évaluations des risques environnementaux dans les activités menées dans le cadre du PSP.

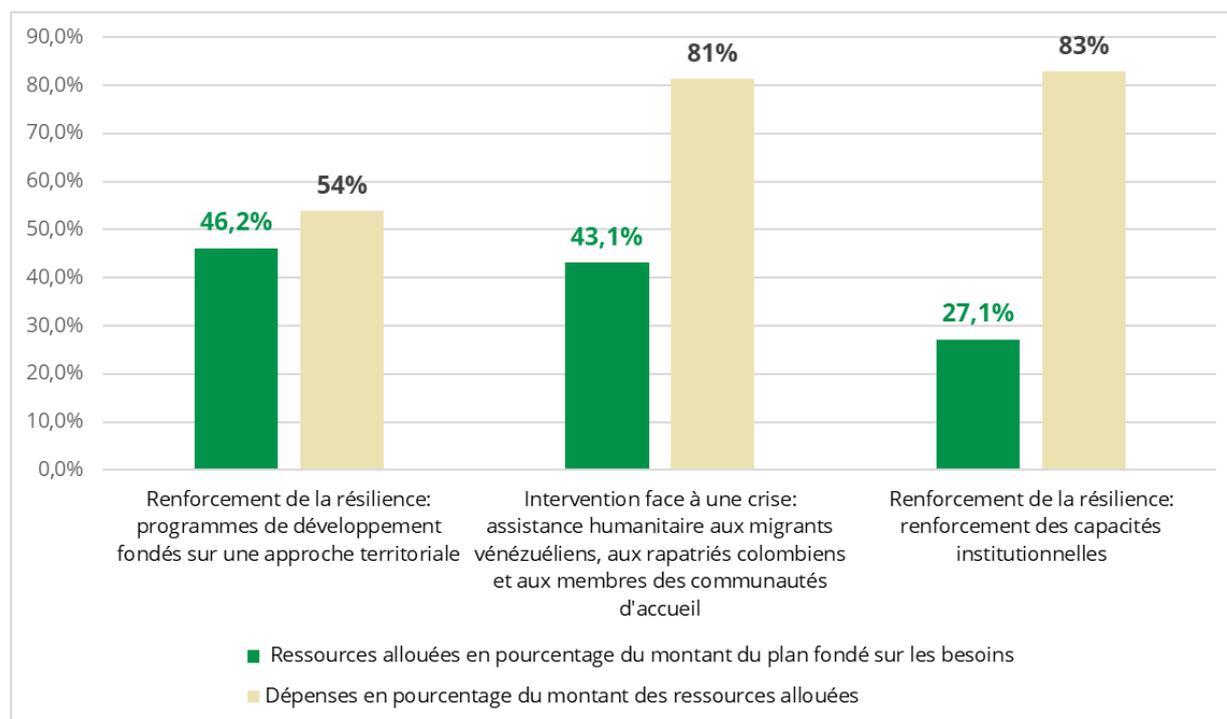
Durabilité

57. D'un point de vue politique et institutionnel, les perspectives de pérennisation des résultats obtenus sont favorables, grâce à l'harmonisation stratégique du PSP avec les priorités nationales, ainsi qu'à la capacité avérée du PAM de s'adapter et de réagir à un environnement dynamique, notamment en cas de changement de gouvernement, sans perdre de vue son mandat. Les capacités dont ont été dotées les institutions nationales constituent un autre élément positif favorisant la pérennisation des résultats.
58. Toutefois, l'absence de stratégie de transition pour les interventions dans le cadre desquelles le PAM agit en qualité de prestataire pour le Gouvernement est une source d'incertitude quant à la pérennité de l'approche suivie, qui semble plutôt consister à combler temporairement certaines lacunes. En outre, la viabilité financière dépendra de la disponibilité de ressources nationales, ce qui sera dans une large mesure fonction de la prise de décisions politiques au niveau gouvernemental, sur lesquelles le PAM ne pourra aucunement peser.
59. Il est trop tôt pour évaluer la pérennité des avantages générés aux niveaux local et individuel, et l'on ne dispose pas de données suffisantes à cet effet. Toutefois, la couverture et la durée limitées des interventions axées sur le renforcement de la résilience donnent à penser que la consolidation des résultats obtenus posera des problèmes.

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

60. De l'avis général, le PAM apporte son appui en temps opportun et avec souplesse, et il est plus réactif face à l'évolution des circonstances que ne le sont d'autres organisations ou les organismes municipaux. Cependant, il s'est heurté à des difficultés pour réaliser certains produits dans le respect du calendrier fixé, en raison d'obstacles administratifs et bureaucratiques internes. S'agissant de l'exécution du budget, on note des variations notables d'une année sur l'autre et d'une activité à l'autre, et des données lacunaires rendent difficiles de tirer des conclusions. Toutefois, les données agrégées (voir la figure 5) font apparaître un taux d'exécution du budget particulièrement faible pour ce qui est des activités axées sur le renforcement de la résilience au niveau local.

Figure 5: Niveaux de financement et taux d'exécution du budget par domaine d'action privilégié



Source: Aperçu des ressources du budget de portefeuille de pays (données extraites en juin 2023).

Exhaustivité et ampleur de la couverture

61. Les décisions relatives à la couverture géographique et au ciblage des bénéficiaires ont été prises, dans une large mesure, sur la base de données factuelles, et le PAM est parvenu à prêter assistance aux personnes et aux communautés les plus vulnérables, notamment les femmes, les peuples autochtones et les populations afrodescendantes, vivant dans des localités très isolées et difficiles d'accès.
62. Bien qu'elles aient couvert un large éventail de zones géographiques, d'écosystèmes et de cultures, les interventions du PAM ont été de portée limitée pour ce qui est de la satisfaction des besoins, s'agissant en particulier du renforcement de la résilience.
63. Les préférences exprimées par les donateurs en matière de ciblage et d'établissement de priorités géographiques n'ont pas toujours été en harmonie avec les données disponibles quant à la vulnérabilité, ni avec le principe de l'approche territoriale intégrée, ce qui a intensifié la fragmentation géographique et thématique des activités, avec pour effet de limiter la cohésion de l'action menée, tant sur le plan interne que sur le plan externe.

Rapport coût-efficacité

64. Les coûts de transfert par modalité et par bénéficiaire ont diminué au cours de la période évaluée, même si des fluctuations ont été observées d'une année sur l'autre et d'une activité à l'autre. Sauf en 2022, les transferts de type monétaire se sont révélés être la modalité présentant le meilleur rapport coût-efficacité pour la prestation de l'assistance humanitaire, avec un coût moyen par bénéficiaire de 4,54 dollars, contre 12,31 dollars pour les transferts de produits alimentaires.

65. Il est toutefois préoccupant que la part des coûts d'appui directs en pourcentage du montant total des coûts directs soit en augmentation (voir le tableau 4). Ainsi, en 2022, la proportion des coûts d'appui directs a été nettement plus élevée qu'en 2020, cependant que le montant total des coûts directs demeurerait similaire. Cela s'explique en partie par des doublons dans la collecte de données en raison de l'exécution de multiples projets dans le cadre d'une activité unique; c'est également un épiphénomène de la croissance significative des effectifs.

TABLEAU 4: PART DES COÛTS D'APPUI DIRECTS DANS LE MONTANT TOTAL DES COÛTS DIRECTS (2017-2022)					
	Plan stratégique de pays pour 2017-2021				
	2017	2018	2019	2020	2021
Coûts d'appui directs	1 549 587	4 387 687	3 469 565	4 462 702	2 173 117
Montant total des coûts directs	13 354 046	48 537 279	72 191 132	117 203 668	19 696 849
Pourcentage des coûts d'appui directs dans le montant total des coûts directs	11,6	9,0	4,8	3,8	11,0
	Plan stratégique de pays pour 2021-2024				
	2021	2022			
Coûts d'appui directs	4 708 935	6 795 238			
Montant total des coûts directs	102 491 545	116 723 136			
Pourcentage des coûts d'appui directs dans le montant total des coûts directs	4,6	5,8			

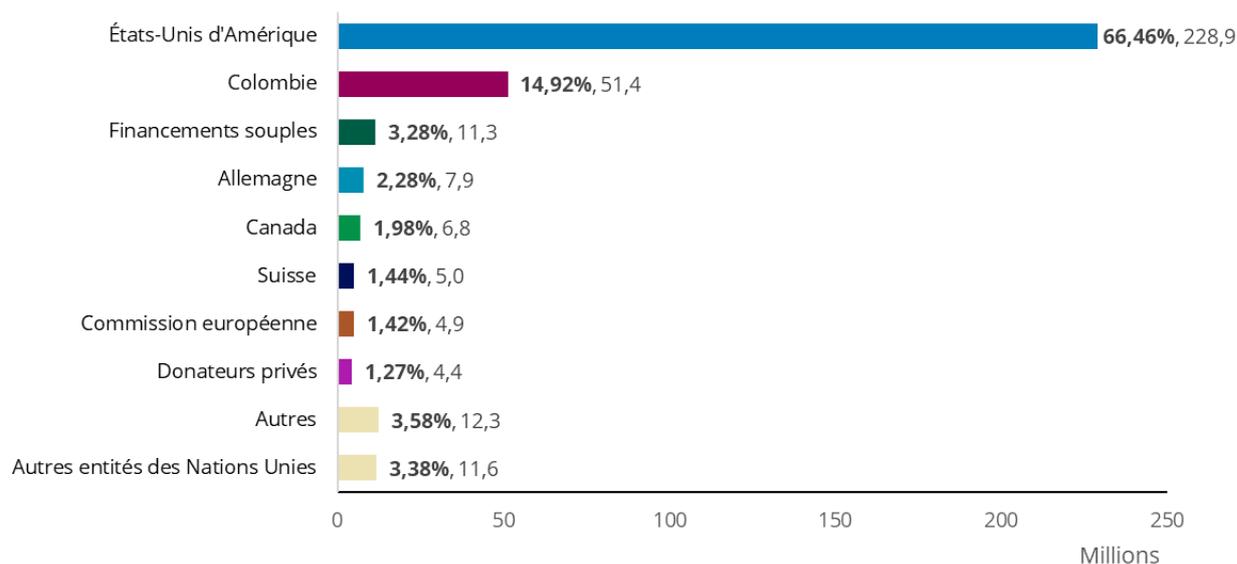
Sources: PAM. [Rapports annuels pour la Colombie \(2017-2022\)](#).

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?

Disponibilité de ressources suffisantes, flexibles et prévisibles

66. La pénurie de ressources a été l'un des principaux facteurs qui ont limité l'ampleur des interventions menées par le PAM compte tenu des besoins existants: en juin 2023, le PSP n'avait été financé qu'à hauteur de 40,2 pour cent.
67. La plupart des ressources reçues l'ont été des États-Unis d'Amérique et du Gouvernement colombien (voir la figure 6), le reste provenant de divers donateurs aux contributions plus modestes. Cette forte dépendance vis-à-vis d'un seul donateur présente des risques notables pour la continuité de l'exécution des programmes, dans l'hypothèse où ce donateur réduirait le montant de ses contributions. Ce risque était en cours de concrétisation au moment où l'évaluation a été achevée.

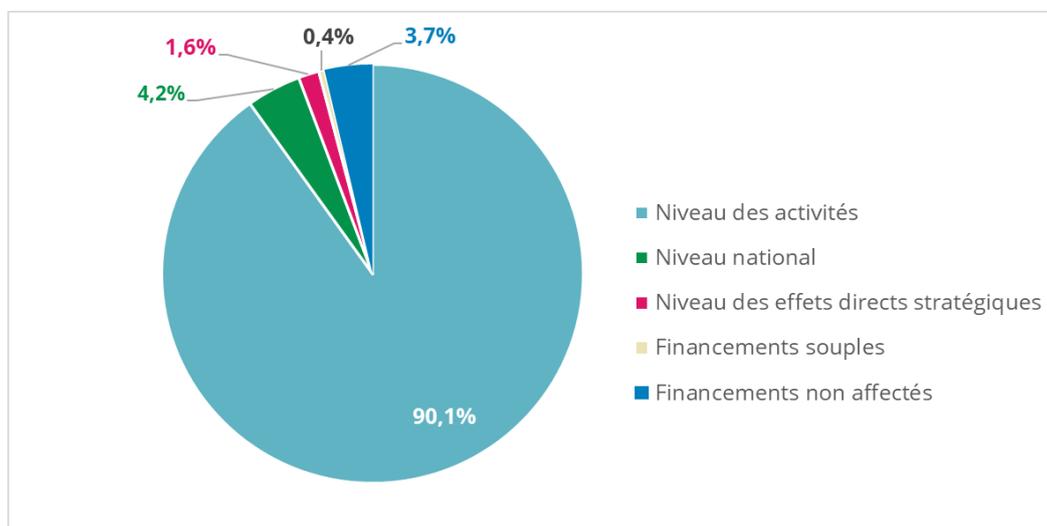
Figure 6: Sources de financement en proportion du montant total des ressources allouées, plan stratégique de pays pour 2021-2024



Source: Aperçu des ressources du budget de portefeuille de pays (données extraites en juin 2023).

68. La fragmentation relative de contributions peu élevées, associée à une prédominance de la préaffectation à telle ou telle activité (voir la figure 7) et à la durée, généralement brève, de la période couverte par les subventions reçues, ont posé des problèmes pour stratifier et intégrer les activités et pour consolider les résultats, en particulier au niveau local.

Figure 7: Ressources allouées par niveau de préaffectation



Source: Statistiques sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles (données extraites en juin 2023).

Procédures internes

69. Le bureau de pays ayant notablement étoffé son envergure pour faire face à de multiples crises, les responsables des programmes ont dû composer avec une structure bureaucratique de plus en plus pesante, ce qui a limité la flexibilité, l'efficacité et la coordination interne dans le cadre de l'intervention du PAM.

Élaboration des programmes et disponibilité et utilisation des données de suivi

70. Le bureau de pays a été guidé par un cadre conceptuel et une vision stratégique solides, mais celle-ci n'a pas été suffisamment explicitée dans les descriptifs de programme. Par exemple, compte tenu de la situation en Colombie, le Cadre de résultats institutionnels sur lequel le PSP était harmonisé n'a été que d'une utilité limitée pour suivre les progrès accomplis et en rendre compte, ou pour prendre des décisions stratégiques pendant l'exécution des programmes. En outre, la rigidité de la ligne de visée du PSP et les structures de gestion correspondantes ont limité la cohérence interne.

Partenariats

71. Les partenariats stratégiques, techniques et opérationnels solides que le PAM entretient avec le Gouvernement ont contribué à assurer la continuité de l'action menée, en dépit des changements successifs intervenus au sein dudit Gouvernement. À l'échelle territoriale, le PAM entretient des partenariats solides avec d'autres entités des Nations Unies, mais il pourrait renforcer sa collaboration avec les autorités locales. Les partenariats avec le secteur privé présentent de l'intérêt et constituent une priorité dans le PSP, mais ils n'en sont encore qu'à leur phase initiale et des difficultés ont été rencontrées pour en asseoir la coordination de manière cohérente et dans une optique stratégique.

Effectifs

72. Le nombre d'employés du bureau de pays est passé de quelque 100 personnes en 2017 à 390 en mai 2023; les femmes constituent 55 pour cent de cet effectif. Celui-ci a été renforcé principalement en raison de la demande de soutien logistique, qui allait s'intensifiant, pour la prestation de l'assistance humanitaire, mais cette évolution s'explique aussi par la nécessité de faire appel à des compétences sectorielles supplémentaires, notamment aux fins de l'établissement d'un groupe de recherche, d'évaluation et de suivi et d'un pôle d'innovation; de recruter des conseillers spécialisés dans les enjeux intéressant les peuples autochtones, la problématique femmes-hommes et la protection; d'étoffer le groupe chargé de la sécurité.
73. Le forte augmentation des effectifs a permis au bureau de pays de répondre à des besoins croissants, mais elle a également posé des problèmes pour mettre en place des procédures de sélection adéquates et former les nouvelles recrues aux systèmes, aux politiques et aux procédures du PAM. En outre, le recrutement d'employés dans l'optique d'une affectation à un projet en particulier a rendu difficile, ensuite, de les retenir au service du bureau de pays, avec des conséquences négatives pour la mémoire institutionnelle et l'uniformité des approches suivies.

Conclusions

74. Le PSP s'est révélé extrêmement bien adapté à la situation en Colombie, et a permis au PAM de se montrer réactif face à l'évolution des besoins et des priorités. En dépit des difficultés rencontrées pour répondre à l'ampleur des besoins, le PSP a complété les interventions que le Gouvernement a entreprises pour faire face à de multiples crises humanitaires, et le PAM a pu venir en aide aux communautés les plus vulnérables et les plus isolées en exploitant ses atouts particuliers que sont l'appui logistique et la présence sur le terrain. De par sa complémentarité avec les interventions du Gouvernement, le PSP a également contribué à l'obtention de résultats relevant de domaines considérés comme non traditionnels pour le PAM, tels que la cohésion sociale et l'intégration socioéconomique, dans le cadre des initiatives nationales menées pour favoriser un développement local homogène et contribuer à la paix. Le PAM a obtenu de bons résultats dans ces domaines et tire actuellement des enseignements précieux de son expérience.

75. De plus, mettant à profit ses compétences techniques en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de transferts de type monétaire, le PAM a aidé à renforcer le cadre normatif et programmatique appliqué pour faire reculer la faim et la malnutrition lors de situations d'urgence et d'initiatives en faveur du développement local. L'action du PAM a facilité l'adoption systématique des transferts de type monétaire lors des interventions d'urgence menées au niveau national, ce qui constitue une innovation importante en Colombie.
76. L'équipe d'évaluation a pris acte de la contribution positive du PSP au développement des moyens des institutions nationales et locales, mais est parvenue à la conclusion qu'une approche plus systématique en matière de renforcement des capacités conjuguée à des stratégies de transition claires vers la prise en main des interventions par les autorités nationales aurait pu améliorer l'efficacité des actions menées et contribuer davantage à la pérennisation des résultats obtenus. En particulier, lorsque le PAM agit comme un prestataire de services pour le compte du Gouvernement lors de la mise en œuvre de programmes nationaux, il risque fort de finir par se substituer aux pouvoirs publics, et de compromettre ainsi sérieusement les chances d'inscrire les résultats dans la durée si aucune stratégie de retrait n'est envisagée.
77. Unique cadre de programmation au niveau national, le PSP a permis au PAM d'élargir l'éventail de ses partenaires et de ses domaines d'action thématiques et d'attirer des ressources. Cependant, un certain manque d'homogénéité de la base des donateurs et les préférences de ces derniers concernant le ciblage et la définition des priorités géographiques se sont traduits par la multiplication de projets de court terme et ont fait qu'il a été difficile de préserver la cohérence sur les plans stratégique et opérationnel.
78. Dans le cadre du PSP, il a été systématiquement tenu compte de la problématique femmes-hommes. Si des contributions positives au renforcement de l'autonomisation des femmes ont été constatées, l'accent a cependant été principalement mis sur la promotion de leur participation aux interventions du PAM, et davantage pourrait être fait pour contribuer à régler les problèmes structurels qui les empêchent d'exploiter tout leur potentiel dans la société. La prise en considération de l'appartenance ethnique dans les programmes a été un autre point positif, et des efforts ont été déployés pour inclure différents groupes ethniques lors de l'élaboration des interventions du PAM.
79. Conformément aux normes institutionnelles, les systèmes de suivi du bureau de pays ont été modifiés pour assurer le suivi des produits et des bénéficiaires par projet, principalement aux fins de l'établissement des rapports. Ces systèmes se sont toutefois révélés d'une utilité limitée pour gérer les programmes de manière stratégique et rendre compte des résultats obtenus au niveau des effets directs sur le long terme, en particulier dans les domaines de la cohésion sociale, de l'intégration socioéconomique et du renforcement des capacités.

Recommandation	Type de Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>1. Cadre stratégique et conceptuel: Élaborer, pour chaque domaine thématique d'intervention, un cadre conceptuel et stratégique fondé sur les atouts particuliers du PAM et tenant compte des changements survenus dans l'environnement opérationnel.</p> <p>1.1 Préserver la flexibilité dans les domaines thématiques d'intervention, de telle sorte que le bureau de pays puisse réagir face à l'évolution de la situation et prendre en compte les domaines essentiels de son action, notamment pour ce qui est du triple lien (ou nexus), de la consolidation de la paix, de la lutte contre la faim, de l'adaptation aux changements climatiques et de l'inclusion sociale ou encore dans le cadre d'approches différenciées.</p> <p>1.2 Envisager d'échanger des données d'expérience avec d'autres bureaux de pays du PAM qui élaborent actuellement des stratégies dans des environnements similaires.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional Siège	Élevé	Juillet 2024
<p>2. Stratégie de renforcement des capacités: Élaborer une stratégie de renforcement des capacités nationales, qui définisse clairement le rôle du PAM dans un pays à revenu intermédiaire tel que la Colombie.</p> <p>Cette stratégie devrait viser à pérenniser les résultats, englober l'ensemble des interventions de renforcement des capacités menées dans tous les domaines thématiques, être adaptée à l'environnement national et s'appuyer sur les atouts particuliers du PAM dans chaque domaine thématique d'intervention.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional Siège	Élevé	Octobre 2024
<p>3. Priorités thématiques et géographiques: Établir des critères clairs permettant de définir les priorités thématiques et géographiques des interventions, de manière à éviter la dispersion des efforts et à optimiser les synergies internes. Lors de l'élaboration des critères en question, envisager d'exploiter de manière systématique les enseignements tirés des deux plans stratégiques de pays.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional Siège	Moyen	Juillet 2024

Recommandation	Type de Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>4. Production de données factuelles: Produire des données factuelles sur la base de l'analyse et de l'exploitation systématique des enseignements tirés de l'expérience, en se concentrant sur les éléments ci-après.</p> <p>4.1 Définir clairement un modèle plus explicite d'intervention le long du triple lien, qui soit fondé sur une méthode d'intervention permettant de rendre compte des résultats obtenus en matière de cohésion sociale et de contribution à la paix.</p> <p>4.2 En s'appuyant sur les mises à jour fournies par le PAM, déterminer les mécanismes de suivi des progrès à long terme accomplis au titre du plan stratégique de pays pour ce qui est des résultats non traditionnels peu développés dans le Cadre de résultats institutionnels (concernant la cohésion sociale, par exemple).</p> <p>4.3 Mettre au point des mécanismes de suivi permettant de vérifier si les bénéficiaires sont passés de l'intervention face à une crise à l'appui au relèvement rapide et au développement.</p> <p>4.4 Déterminer les mécanismes permettant de rendre compte des effets à long terme sur les bénéficiaires qui participent aux programmes, et relier ces mécanismes à d'autres types de programmes à moyen et à long termes axés sur le relèvement rapide et le développement, notamment ceux qui contribuent à la cohésion sociale, au renforcement de la résilience et à l'intégration économique.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional Siège	Élevé	Septembre 2024

Recommandation	Type de Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>5. Examen des procédures internes: Réaliser un examen des procédures internes dans le but d'améliorer la coordination au sein du PAM et d'accélérer la mise en œuvre des programmes. Dans le cadre des activités de fusionnement et d'examen qui sont déjà en cours, le bureau de pays pourrait envisager les actions ci-après.</p> <p>5.1 Poursuivre l'examen en cours du cadre institutionnel régissant les procédures internes.</p> <p>5.2. Recenser les procédures essentielles et rechercher des moyens de les améliorer.</p> <p>5.3 S'employer à réduire le nombre d'étapes et de points d'approbation dans le cadre des procédures internes.</p> <p>5.4 Élaborer des indicateurs relatifs aux procédures, portant, par exemple, sur l'augmentation du taux de réalisation des objectifs associés aux produits ou l'amélioration du respect des délais impartis, de façon à mesurer l'effet des ajustements internes.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional Siège	Élevé	Mai 2024
<p>6. Généralisation des procédures de mobilisation de ressources pour la gestion des projets: Uniformiser les procédures d'élaboration et de gestion afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité des initiatives menées par le bureau de pays en matière de mobilisation de ressources. Ainsi, le bureau de pays pourrait:</p> <p>6.1 Uniformiser la procédure d'établissement des propositions par écrit, en précisant qui fait quoi et quand.</p> <p>6.2 Uniformiser les procédures d'examen et d'ajustement des interventions, en offrant une marge de manœuvre suffisante pour qu'elles puissent être adaptées aux besoins des différents donateurs.</p> <p>6.3 Exploiter de manière systématique les enseignements tirés de l'exécution des projets aux fins de la mobilisation de nouvelles ressources.</p> <p>6.4 Échanger des données d'expérience avec d'autres bureaux de pays du PAM se trouvant dans une situation similaire.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional Siège	Moyen	Juillet 2024

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
PSP	plan stratégique de pays