



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 17-21 novembre 2025

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 11 septembre 2025

WFP/EB.2/2025/6-C/9

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

## **Rapport succinct de l'évaluation des plans stratégiques du PAM pour la République de Türkiye (2018-2025)**

### **Résumé**

L'évaluation des trois plans stratégiques de pays établis consécutivement pour la République de Türkiye au titre des années 2018 à 2025 a été menée entre février 2024 et avril 2025. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, elle répondait au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et a éclairé l'établissement du plan stratégique de pays pour 2026-2028. Cette évaluation a été l'occasion d'examiner le positionnement stratégique du PAM, la contribution de celui-ci à l'obtention des effets directs escomptés, le degré d'efficacité dont il avait fait preuve dans la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus.

La période couverte par l'évaluation a été marquée par des changements notables dans le portefeuille du PAM. Jusqu'en avril 2020, le PAM gérait le programme de filets de sécurité sociale d'urgence mis en œuvre pour les réfugiés syriens, dont la responsabilité a ensuite été confiée à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Le PAM s'est alors consacré à la mise en œuvre d'un programme axé sur les moyens d'existence en Türkiye. Au début de l'année 2023, il a mené une intervention d'urgence dans le sillage des deux séismes survenus dans le sud-est du pays, avant d'entamer l'exécution d'un programme de relèvement.

*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](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

M. C. Waldmeier  
Fonctionnaire chargé de l'évaluation  
courriel: [christoph.waldmeier@wfp.org](mailto:christoph.waldmeier@wfp.org)

L'action menée par le PAM en Türkiye – consistant à fournir un appui essentiel aux réfugiés et à contribuer à l'intervention menée à la suite des séismes, au moyen d'une assistance fondée sur des transferts de type monétaire – correspondait aux priorités nationales et aux besoins et crises nouveaux. En revanche, la transition vers des interventions axées sur le développement a été entravée par le manque de cohérence au niveau de la planification stratégique et les difficultés rencontrées pour obtenir des résultats durables à l'échelle voulue. Les obstacles juridiques et sociaux auxquels se heurtaient les réfugiés alliés aux chocs économiques et aux lacunes du PAM en matière de planification interne ont empêché celui-ci d'opérer une transition fluide entre les interventions d'urgence et les activités axées sur le développement durable. Une collaboration limitée avec les institutions gouvernementales a constitué une entrave supplémentaire à la pleine intégration des programmes du PAM dans le dispositif de développement de la Türkiye.

Au cours de la période couverte par l'évaluation, les interventions menées par le PAM en Türkiye l'ont été dans le respect des principes humanitaires et ont permis de venir en aide aux groupes de population les plus vulnérables, mais leur efficacité a été compromise par le caractère limité des contacts directs avec les personnes touchées, les déficiences des mécanismes communautaires de remontée de l'information, les difficultés d'accès auprès de certains bénéficiaires pour leur prêter assistance, et une prise en compte minimale des considérations environnementales. Au bout du compte, ces défaillances ont restreint les possibilités d'obtenir des résultats durables grâce aux programmes exécutés.

Le PAM a bénéficié de fonds souples alloués par les donateurs ainsi que d'un préfinancement, ce qui l'a aidé à poursuivre ses opérations tout au long de la période considérée. Toutefois, le rapport coût-efficacité et le potentiel de transposition à une plus grande échelle des interventions ont été bridés par l'absence de stratégie claire en matière de mobilisation de ressources; la dépendance vis-à-vis du financement à court terme; et le coût élevé par bénéficiaire de la mise en œuvre de certaines interventions, en particulier dans le cadre des programmes axés sur les moyens d'existence et le relèvement.

Les partenariats du PAM ont certes contribué à la bonne exécution des programmes, mais dans certains cas, des relations plus stratégiques auraient pu être nouées. En outre, la faible visibilité du PAM et une coordination parfois insuffisante n'ont pas permis de tirer pleinement parti de ces partenariats pour renforcer la mise en œuvre des programmes.

Trois recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation. En premier lieu, revoir le positionnement stratégique du PAM en Türkiye, en tenant compte de ses atouts propres reconnus à l'échelle mondiale et, du fait du faible niveau des financements disponibles à l'heure actuelle, établir des plans d'urgence pour garantir la viabilité des programmes, notamment au moyen de l'instauration de partenariats stratégiques. En deuxième lieu, en phase avec les priorités nationales, établir un cadre stratégique (prévoyant une logique d'intervention, des activités de suivi, la mobilisation des partenaires et la prise en compte des considérations environnementales) dans le but de renforcer la résilience des communautés. En troisième lieu, appuyer les mesures prises par le Gouvernement pour améliorer la préparation aux situations d'urgence et la capacité d'intervention en cas de crise dans les zones exposées aux chocs et aux facteurs de perturbation, en particulier au niveau infranational.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation des plans stratégiques du PAM pour la République de Türkiye (2018-2025)" (WFP/EB.2/2025/6-C/9) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2025/6-C/9/Add.1.

---

\* 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 des trois plans stratégiques de pays (PSP) établis consécutivement pour la République de Türkiye au titre des années 2018 à 2025 a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation et visait à répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, ainsi qu'à éclairer l'établissement du PSP suivant.
2. L'évaluation a été l'occasion d'examiner les activités menées par le PAM dans le cadre du PSP provisoire de transition (PSPP-T) pour 2018-2019, du PSP provisoire (PSPP) pour 2020-2022 et du PSP pour 2023-2025. Elle a été réalisée entre février 2024 et avril 2025 par une équipe externe indépendante.
3. Les évaluateurs ont adopté des méthodes mixtes fondées sur la théorie, procédant à l'examen de documents, à des entretiens semi-structurés et à des discussions de groupe à thème avec les bénéficiaires (notamment lors de visites de sites accueillant des réfugiés, ou présentant un intérêt du point de vue des moyens d'existence), ainsi qu'à une enquête. Tout au long de l'évaluation, les considérations liées à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion ont été pleinement prises en compte. La collecte de données a eu lieu en Türkiye en avril et en septembre 2024. En avril 2025, plusieurs ateliers ont été organisés avec des parties prenantes internes et externes à Gaziantep et à Ankara, pour présenter les principales constatations et conclusions issues de l'évaluation, et parachever les projets de recommandation.
4. L'évaluation s'adresse principalement au Bureau du PAM en Türkiye, aux divisions techniques du Siège, au Conseil d'administration du PAM, au Gouvernement turc, aux entités des Nations Unies partenaires et aux donateurs. Les autres utilisateurs potentiels sont les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales à l'œuvre en Türkiye, ainsi que les bénéficiaires du PAM.

### Contexte

5. La Türkiye est un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure qui se classe au 45<sup>e</sup> rang sur 193 pays selon l'indice de développement humain de 2022<sup>1</sup>. Le pays a connu une croissance économique continue au cours des vingt dernières années, jusqu'à se classer au 17<sup>e</sup> rang dans ce domaine au niveau mondial <sup>2</sup>. Toutefois, en dépit de ces accomplissements, la Türkiye connaît depuis longtemps des problèmes économiques et sociaux structurels, notamment un taux d'inflation élevé, une faible croissance de la productivité et un affaiblissement des investissements étrangers directs, et la récession économique qui a débuté en 2018 continue de fragiliser les acquis en matière de développement.

---

<sup>1</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. 2024. *Rapport sur le développement humain 2023-2024. Sortir de l'impasse: repenser la coopération dans un monde polarisé.*

<sup>2</sup> Banque mondiale. 2024. *Page du site Web de la Banque mondiale consacrée à la Türkiye* (en anglais).

6. Au cours des vingt dernières années, la Türkiye a beaucoup progressé sur la voie de la réduction de la faim. De 2000 à 2023, le taux de sous-alimentation est demeuré inférieur à 2,5 pour cent, tandis que le taux de retard de croissance chez les enfants est passé de 18,8 pour cent à 6 pour cent et le taux d'émaciation de 3 pour cent à 1,7 pour cent<sup>3</sup>. Toutefois, une alimentation saine reste hors de portée de beaucoup de personnes, de larges segments de la population consommant des denrées alimentaires riches en énergie mais faibles en nutriments. L'insécurité alimentaire a été exacerbée par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), les répercussions du conflit en Ukraine, l'augmentation des prix des produits alimentaires et les pertes agricoles résultant des séismes de grande ampleur de 2023.
7. Depuis 2014, la Türkiye est le pays qui accueille le plus grand nombre de réfugiés au monde – en septembre 2024, ils étaient 3,3 millions<sup>4</sup>. Ces réfugiés vivent pour la plupart dans des hébergements normaux, au sein de la population d'accueil; une minorité d'entre eux, soit 57 000 personnes, résident dans des centres d'hébergement temporaire<sup>5</sup>. Bien que le Ministère du travail et de la sécurité sociale encourage l'emploi de réfugiés en leur délivrant un permis de travail, des difficultés persistent – comme les quotas imposés aux employeurs, les restrictions géographiques et la connaissance limitée qu'ont les réfugiés de la langue turque.
8. Les réfugiés sont exposés à l'insécurité alimentaire en raison des possibilités restreintes d'accès à l'emploi, de leurs faibles revenus et de l'augmentation des prix des produits alimentaires. En 2020, 4 pour cent des réfugiés syriens (quelque 157 000 personnes) se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë, et 58 pour cent (2,3 millions de personnes) en situation de sécurité alimentaire limitée<sup>6</sup>. Cela a conduit les réfugiés à opter pour des stratégies de survie préjudiciables, comme la réduction des dépenses essentielles, l'achat de vivres à crédit et la participation d'enfants à des activités génératrices de revenus.
9. Selon le Rapport de 2024 sur l'écart entre les sexes dans le monde<sup>7</sup>, la Türkiye arrivait à la 127<sup>e</sup> place sur 146 pour ce qui est de l'égalité entre les femmes et les hommes. Bien que la participation des femmes au marché du travail ait augmenté ces vingt dernières années, elle demeure bien inférieure à celle des hommes, en particulier dans le cas des réfugiés (chez qui 81 pour cent des hommes font partie de la population active, contre seulement 14 pour cent des femmes)<sup>8</sup>.
10. Le 6 février 2023, deux séismes ont frappé le sud-est de la Türkiye, touchant directement 9,1 millions de personnes dans 11 provinces. Le bilan de cette catastrophe a été de 50 000 morts, 100 000 blessés et 3 millions de personnes déplacées<sup>9</sup>.

---

<sup>3</sup> Welt Hunger Hilfe et Concern Worldwide. 2023. *2023 Global Hunger Index: The power of youth in shaping food systems*.

<sup>4</sup> Organisation internationale pour les migrations (OIM). 2024. *Overview of Migrant Situation: September 2024*.

<sup>5</sup> Source: OIM. *Suivi de la présence des migrants – Aperçu général de la situation en Türkiye en ce qui concerne les migrants, rapports du deuxième trimestre des années 2018 à 2023*. Données de mai 2024 consultées le 23 mai 2024 sur le [site Web de la Présidence de la gestion des migrations](#) (autorité turque).

<sup>6</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2021. *2021 Global Report on Food Crises: Joint Analysis for Better Decisions*. Croissant-Rouge turc. 2023. *Complementary Emergency Social Safety Net (C-ESSN) Project: Findings of Post Distribution Monitoring Survey (Round 2)*.

<sup>7</sup> Forum économique mondial. 2024. *Global Gender Gap 2024: Insight Report*.

<sup>8</sup> Banque mondiale. [Portail de données sur la problématique femmes-hommes – Türkiye](#) (en anglais).

<sup>9</sup> Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2023. *Türkiye Earthquake Humanitarian Needs and Response Overview*.

11. En Türkiye, les préoccupations relatives à la protection englobent le travail des enfants; les conflits et les tensions entre réfugiés et communautés d'accueil; la violence domestique; la violence sexuelle à l'encontre des femmes et des filles; la mendicité imposée aux enfants; les mariages d'enfants; l'alcoolisme et la toxicomanie. Depuis les séismes de 2023, les services du secteur social sont perturbés ou réduits; ces services spécialisés à destination des enfants, des femmes, des personnes handicapées et des personnes âgées doivent être restaurés<sup>10</sup>.
12. De 2019 à 2021, la Türkiye a reçu chaque année en moyenne 2,8 milliards de dollars É.-U. d'aide publique au développement (montant brut)<sup>11</sup>. Le Plan régional pour l'aide aux réfugiés et la résilience<sup>12</sup>, établi en réponse à la crise syrienne, a donné lieu à un appel annuel d'un montant moyen 1,3 milliard de dollars entre 2018 et 2023, et ce sont chaque année 516 millions de dollars qui ont été recueillis en moyenne<sup>13</sup>. Le plan stratégique pluriannuel établi en collaboration par le système des Nations Unies et le Gouvernement turc est décrit dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour 2021-2025.

### Plans stratégiques de pays

13. Le PSPP-T, le PSPP et le PSP ont respectivement été approuvés par le Conseil d'administration en février 2018, novembre 2019 et novembre 2022. Ces documents de programmation consécutifs traduisaient les réorientations de la stratégie du PAM visant à adapter l'action menée à l'évolution des besoins des personnes vulnérables en Türkiye, notamment les réfugiés syriens, les communautés d'accueil et les victimes des séismes de février 2023. Ces réorientations ont été les suivantes: mobilisation accrue des services de logistique et d'approvisionnement du PAM en Türkiye pour rendre l'intervention humanitaire plus efficace; renforcement des filets de sécurité sociale à l'appui des moyens d'existence; application de mesures favorisant la résilience à long terme des populations touchées par une crise.
14. À la suite du transfert de la responsabilité du programme de filets de sécurité sociale d'urgence à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en 2020, le PAM a continué de prêter une assistance directe dans les camps et de mettre en œuvre des initiatives axées sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence, conçues pour faciliter l'intégration des réfugiés et des communautés d'accueil dans les circuits formels d'accès à l'emploi. Des investissements ont été initialement consacrés à la constitution de partenariats à l'appui de projets axés sur les repas scolaires, mais le PAM n'a pas systématiquement investi dans les programmes de nutrition.

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Organisation de coopération et de développement économiques. [Explorateur des données de l'OCDE. Financement public du développement \(FPD\) par pays et région](#).

<sup>12</sup> Voir le site Web du [Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience](#) (en anglais uniquement).

<sup>13</sup> Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience. [Rapports annuels 2018-2023](#) (en anglais uniquement).

15. En 2023, le PAM a lancé une intervention de grande envergure dans le sillage des séismes qui avaient frappé le sud-est de la Türkiye, procédant à cet égard à deux révisions budgétaires. La première s'articulait sur trois axes: instauration d'une assistance alimentaire d'urgence pour les personnes touchées par le séisme dans 11 provinces; octroi de microdons à l'appui de la remise en état de petites entreprises et microentreprises du secteur de l'alimentation, ainsi que de l'augmentation du nombre des emplois et des formations dispensées dans les communautés touchées par les séismes; mise en place d'un appui en matière de logistique et de télécommunications d'urgence à l'intention du Gouvernement et des acteurs humanitaires. La deuxième révision budgétaire, en 2024, portait principalement sur la transition à opérer de l'intervention d'urgence après les séismes à des activités de relèvement dans le secteur agroalimentaire.
16. Tout au long de la période couverte par l'évaluation, le PAM n'a cessé d'acheter des produits alimentaires en provenance de Türkiye, tirant parti de la position géographique stratégique du pays ainsi que de ses propres capacités de pointe en matière de logistique pour appuyer la riposte humanitaire à l'échelle de la région. En 2023, 7 pour cent des vivres achetés par le PAM provenaient de Türkiye<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> "Point sur l'achat de produits alimentaires" (WFP/EB.A/2024/10-D).

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM (2018-2025)

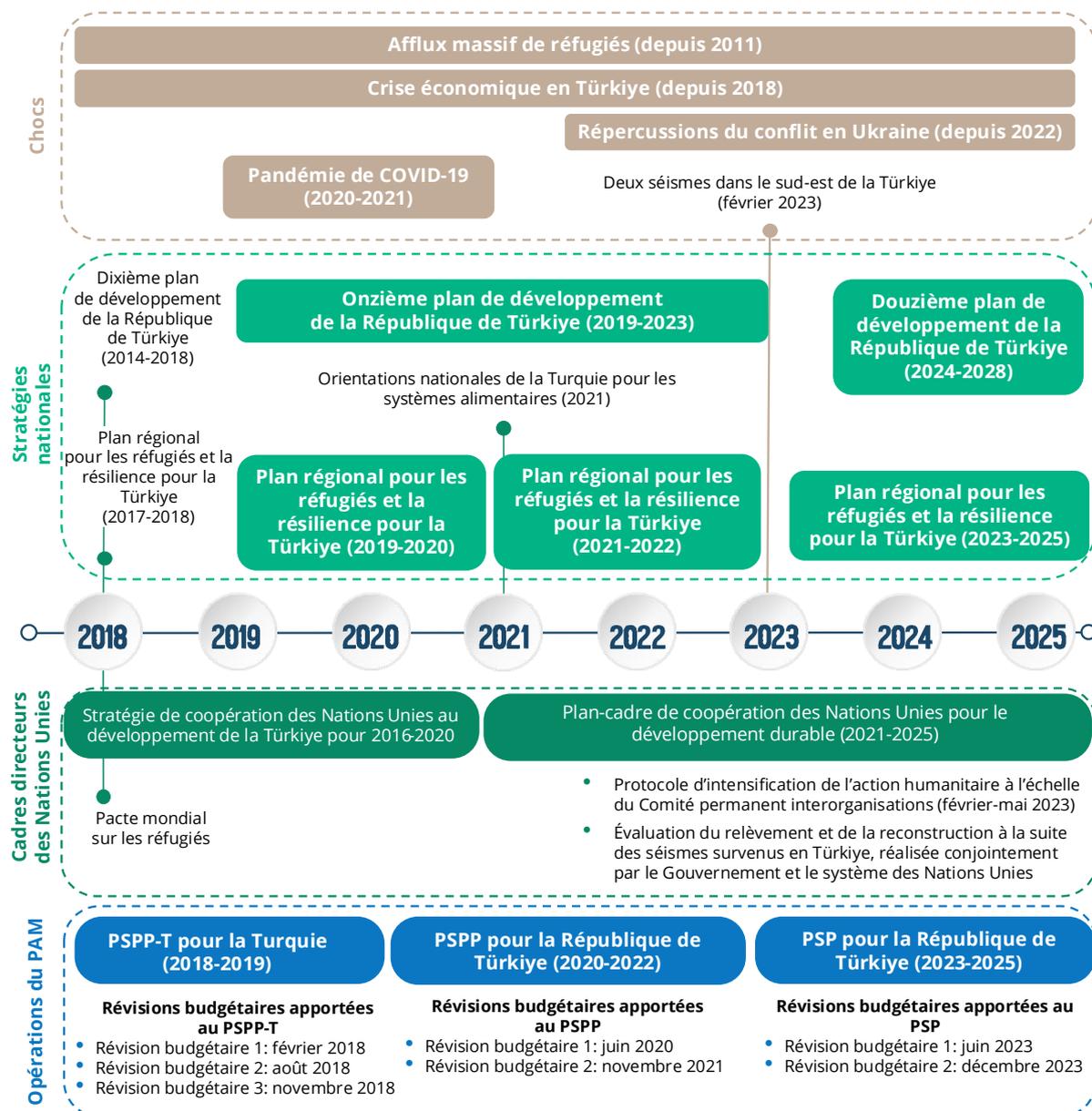
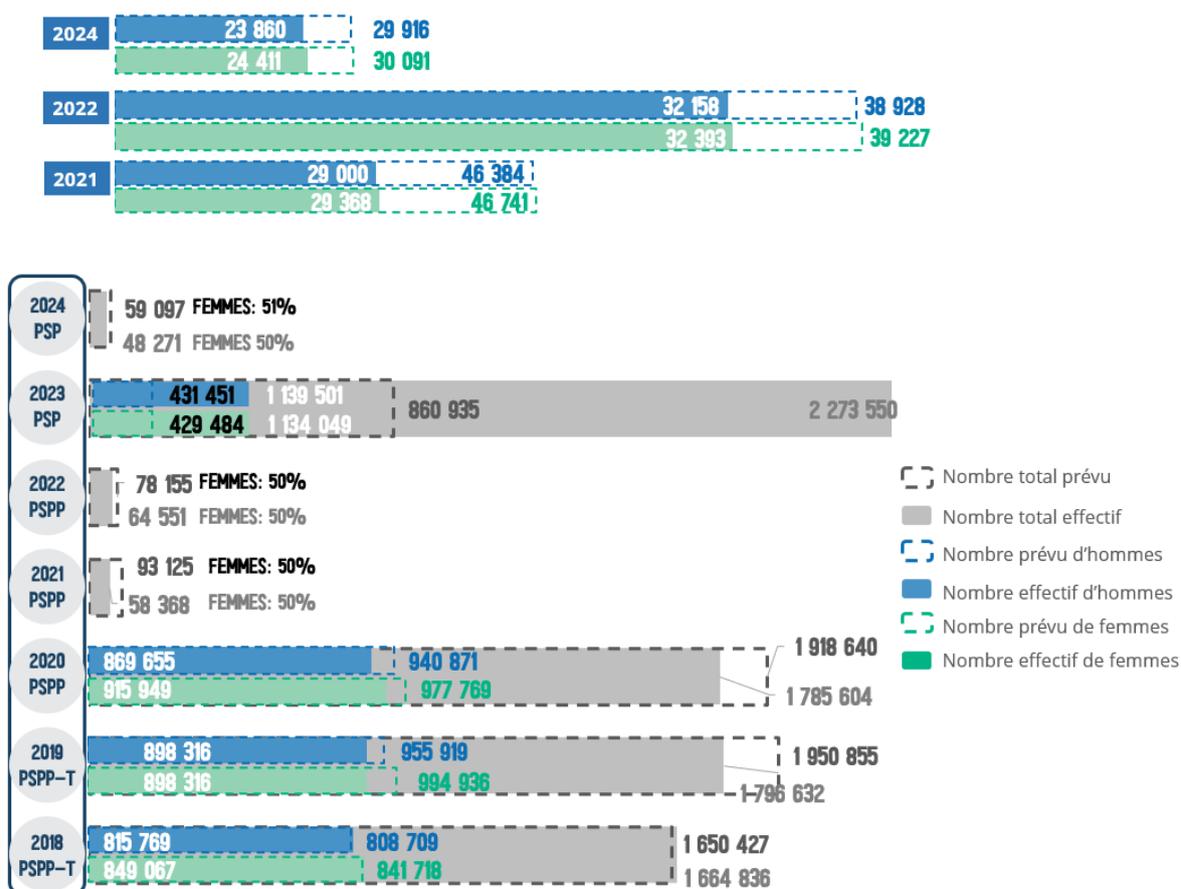
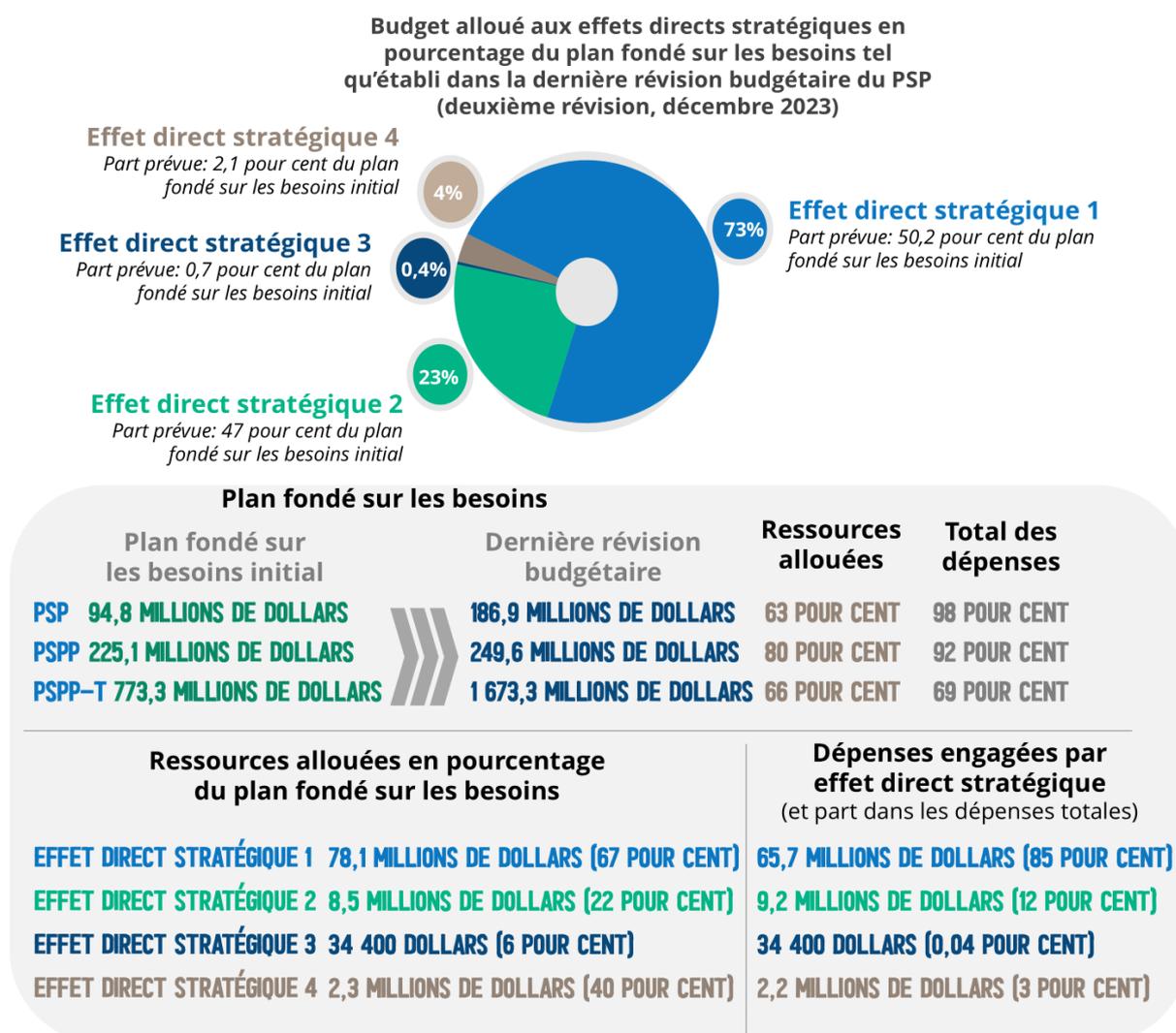


Figure 2: Nombre effectif de bénéficiaires pendant la période 2018-juin 2024



17. La troisième révision à laquelle il a été procédé au titre du PSPP-T a porté le budget établi pour le plan fondé sur les besoins à 1,67 milliard de dollars; le taux d'utilisation des ressources effectivement allouées, d'un montant de 1,1 milliard de dollars, s'est élevé à 98 pour cent. Au titre du PSPP, le plan fondé sur les besoins est passé de 225 millions de dollars (montant initialement fixé) à 250 millions de dollars à la suite de la deuxième révision budgétaire. Les ressources allouées représentaient 80 pour cent du plan fondé sur les besoins révisé, et le taux d'utilisation s'est élevé à 92 pour cent. Au titre du PSP, le plan fondé sur les besoins initial, qui s'établissait à 95 millions de dollars, a été porté à 187 millions de dollars à la suite des séismes de février 2023, qui avaient donné lieu à la deuxième révision budgétaire. Au 12 septembre 2024, les ressources allouées représentaient 63 pour cent du plan fondé sur les besoins, et le taux d'utilisation atteignait 69 pour cent. Dans le PSP, l'intervention face à la crise représente la part principale du budget (76 pour cent du plan fondé sur les besoins), la part allouée au renforcement de la résilience étant plus limitée (24 pour cent du plan fondé sur les besoins actuel).

**Figure 3: Plans stratégiques de pays (2018-2024): effets directs, budget, financement et dépenses (chiffres arrêtés en septembre 2024)**



Note: Le PSPP-T (2018-2019) et le PSPP (2020-2022) ne comportaient qu'un seul effet direct stratégique.

## Résumé des principales conclusions et observations issues de l'évaluation

### Pertinence et cohérence sur le plan stratégique

**L'action menée par le PAM en Türkiye a correspondu aux priorités nationales: il a fourni un appui essentiel aux réfugiés et contribué à l'intervention menée à la suite des séismes, au moyen d'une assistance fondée sur des transferts de type monétaire. En revanche, la transition vers des interventions axées sur le développement a été entravée par le manque de cohérence au niveau de la planification stratégique interne et des facteurs socioéconomiques et politiques extérieurs. Une collaboration limitée avec les institutions gouvernementales a constitué une entrave supplémentaire à la pleine intégration des programmes du PAM dans le dispositif de développement de la Türkiye.**

18. Les trois plans considérés avaient été conçus pour étayer le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2021-2025) et la réalisation des objectifs de développement durable, la valeur ajoutée du PAM se manifestant tout particulièrement dans les domaines de l'assistance humanitaire et des interventions d'urgence. **Tout en restant réactif face aux besoins et aux priorités du pays, le PAM a beaucoup contribué aux opérations de secours.** La valeur ajoutée qui est la sienne s'agissant de réagir rapidement face aux besoins immédiats s'est vérifiée lors de son intervention à la suite des séismes, ainsi que dans le cadre de l'action qu'il a menée pour venir en aide aux réfugiés en situation de déplacement prolongée, à qui il a offert un appui essentiel par l'intermédiaire du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence et au moyen de la distribution de bons électroniques dans les camps. **Les PSP se sont avérés adaptés au contexte,** puisqu'ils allaient dans le sens des stratégies établies par la Türkiye pour la gestion des migrations et la protection sociale, notamment dans le cadre du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence. Toutefois, une collaboration limitée avec les institutions gouvernementales a compromis la capacité du PAM d'harmoniser plus efficacement son action avec les systèmes nationaux constitutifs du dispositif de développement, ce qui a restreint les possibilités d'améliorer l'intégration des programmes ainsi que les résultats des interventions axées sur les moyens d'existence et le relèvement après les séismes.
19. Conformément à son mandat, **le PAM a adopté une démarche fondée sur des données factuelles** au titre des trois plans considérés, s'employant à prêter assistance aux réfugiés et aux communautés d'accueil au moyen d'interventions ciblées et en s'appuyant sur son système rigoureux de suivi et d'évaluation pour statuer sur les mesures à prendre en matière de secours.
20. Toutefois, si les programmes axés sur les moyens d'existence et le relèvement après les séismes étaient adaptés pour répondre aux besoins des bénéficiaires, plusieurs **difficultés ont empêché le PAM de tirer pleinement parti de ses atouts propres dans le domaine du développement.** Ainsi, son action à la croisée de l'aide humanitaire et du développement – marquée par le passage d'interventions menées en faveur des réfugiés ou à la suite des séismes à d'autres types d'activités, plus axées sur le développement – n'a pas suivi la progression logique qu'aurait permise une appréhension globale de ses capacités internes et de ses atouts propres en lien avec les programmes axés sur les moyens d'existence et le relèvement. Dans ces domaines, la réorientation a été fonction des possibilités de financement d'origine externe plus qu'elle n'a reposé sur une stratégie de long terme fondée sur les besoins, ce qui a limité la portée, l'échelle et la pérennité des interventions.

21. Une solide **cohérence interne** a été préservée dans le cadre de l'assistance humanitaire fournie par le PAM ainsi que dans celui des interventions d'urgences qu'il a menées: les atouts propres du PAM ont été exploités, que ce soit pour les interventions d'urgence, les transferts de type monétaire ou la prestation d'une assistance alimentaire. Par contraste, les interventions axées sur les moyens d'existence et les programmes de relèvement ne reposaient pas sur des stratégies bien définies et fondées sur des données factuelles, ce qui en a compromis la cohérence et la faisabilité. Cela s'est traduit par une logique d'intervention et de transposition à plus grande échelle imprécise, par des lacunes en matière de capacités et par une mobilisation insuffisante des parties prenantes.
22. **Le PAM s'est adapté à l'évolution des besoins en Türkiye** en apportant des ajustements à ses programmes et en procédant à des révisions budgétaires. Il a ainsi été en mesure de faire face à des chocs qui frappaient durement la population de réfugiés, comme la pandémie de COVID-19, ou encore la récession économique et l'inflation prolongées. Lorsqu'il est intervenu dans le sillage des séismes de février 2023, qui ont privé une large proportion de la population du sud-est du pays de tout accès aux ressources nécessaires pour satisfaire ses besoins, le PAM a également montré qu'il pouvait s'adapter rapidement à un nouveau défi en matière de sécurité alimentaire. En revanche, il est ressorti de l'évaluation qu'il aurait pu s'adapter de manière plus efficace à des facteurs externes tels que l'inflation et les pressions économiques, qui ont limité le pouvoir d'achat des ménages recevant des transferts de type monétaire, en particulier lorsque ces ménages comprenaient de nombreuses personnes.

### **Efficacité et durabilité**

**Grâce à ses interventions humanitaires et d'urgence, le PAM est parvenu à répondre aux besoins immédiats et à gérer les crises, mais son action dans les domaines des moyens d'existence et du relèvement ne lui a pas permis d'obtenir des résultats durables à l'échelle voulue. Les obstacles juridiques et sociaux auxquels se heurtaient les réfugiés alliés aux chocs économiques et aux lacunes du PAM en matière de planification interne ont empêché celui-ci d'opérer une transition fluide entre les interventions d'urgence et les activités axées sur le développement durable.**

23. **Les activités ciblant les réfugiés et les interventions d'urgence menées par le PAM au titre de l'effet direct 1 du PSP pour 2023-2025 ont contribué efficacement à stabiliser les conditions de vie des bénéficiaires** et à faciliter leur accès aux services essentiels en temps voulu. Le programme national de filets de sécurité sociale d'urgence et les programmes de distribution de bons électroniques dans les camps ont beaucoup contribué à l'amélioration du bien-être des réfugiés et de leur sécurité alimentaire, les aidant à réduire leurs dettes, à limiter leur recours à des stratégies de survie préjudiciables et à accroître leur accès à l'éducation. Toutefois, ces effets positifs ont été sapés par l'inflation et par l'approche prudente adoptée par le Gouvernement vis-à-vis de l'augmentation des montants des transferts – l'objectif étant de maintenir la parité avec le système national de sécurité sociale et de réduire les tensions avec les communautés d'accueil. Bien que les montants des transferts aient été ajustés, les modifications apportées n'ont pas suffi à compenser les effets de l'inflation.
24. **Le PAM est parvenu à renforcer les capacités institutionnelles**, comme en témoignent le transfert efficace de la responsabilité du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence au Croissant-Rouge turc et la gestion du programme par celui-ci, qui a eu recours à des systèmes éprouvés pour procéder à l'inscription des bénéficiaires, aux vérifications d'usage, à la gestion des transferts, aux rapprochements, au suivi et à la coordination, ainsi qu'à des stratégies de sensibilisation et d'information des bénéficiaires.

25. **La poursuite par le PAM du programme de distribution de bons électroniques aux réfugiés résidant dans des camps a donné des résultats mitigés.** Bien que ce programme permette aux réfugiés de choisir ce qu'ils souhaitent acheter (ce qui constitue une forme de soutien psychosocial et contribue au bien-être et à la dignité de chacun), le montant de l'assistance fournie était insuffisant pour couvrir les besoins élémentaires, en particulier ceux des groupes vulnérables comme les réfugiés handicapés, les personnes âgées et les ménages ne comprenant qu'un seul adulte. Au cours de la période considérée, le Gouvernement a mis en œuvre une stratégie de décongestion des camps, qui a permis de faire passer le nombre de résidents recevant une assistance de 50 000 à 40 000 personnes. Cela s'est traduit par une diminution correspondante du volume des transferts sous forme de bons électroniques.
26. **L'intervention du PAM à la suite des séismes a été particulièrement appropriée** pour ce qui est de l'échelle et de la rapidité, et elle a mis en relief la capacité de celui-ci d'agir rapidement et avec souplesse face à des situations d'urgence à grande échelle. Le succès de son intervention sur le plan opérationnel s'est manifesté dans le nombre élevé de bénéficiaires secourus et par l'adaptation en amont de l'assistance prêtée sous forme de transferts de type monétaire dans le but de tenir compte de l'évolution des besoins et de procéder à des ajustements en raison de l'inflation. La décision qu'a prise le PAM d'investir le reliquat des fonds destinés aux interventions d'urgence dans **les activités axées sur le relèvement après les séismes a été opportune. Les activités en question étaient ciblées de manière appropriée** et précisément conçues aux fins de la reconstruction des systèmes locaux de production alimentaire et de la remise en fonctionnement des marchés. Toutefois, les premières interventions axées sur le relèvement **ont eu des résultats mitigés** en raison de leur portée limitée et de problèmes de financement, mais aussi parce que leur conception avait nécessité beaucoup de ressources tout en étant axée principalement sur les individus. Compte tenu des efforts nécessaires pour atteindre des objectifs de portée plus vaste comme la remise en état des filières et la relance de l'économie au niveau régional, ces interventions n'ont pas encore donné de bons résultats.
27. Dans le cadre de son intervention d'urgence après les séismes, **le PAM a fourni** au Gouvernement et à la communauté humanitaire **un appui précieux en matière de logistique et de télécommunications d'urgence.** La rapidité d'exécution et la portée de ce service ont été jugées appropriées. Le service de télécommunications d'urgence a élargi les possibilités de connexion à tous les pôles humanitaires, fournissant une infrastructure de communication essentielle aux premières étapes de l'intervention. Les services logistiques ont englobé la mise à disposition d'installations d'entreposage et de moyens de transport dans trois pôles régionaux, ainsi que la mise en place à l'échelle locale d'unités de stockage mobiles. Les précieux atouts du PAM ont également été mis en évidence lorsqu'il a facilité l'établissement de liens entre partenaires logistiques locaux et internationaux aux fins de la mise en œuvre de l'intervention face à la crise.

28. **Les activités axées sur le développement menées au titre de l'effet direct 2 du PSP pour 2023-2025<sup>15</sup>, comme les initiatives portant sur les moyens d'existence et l'assistance technique, se sont heurtées à d'importants obstacles qui ont limité leurs résultats à long terme.** Les initiatives portant sur les moyens d'existence ont permis d'obtenir des acquis à court terme, sur le plan de l'aptitude à l'emploi des participants, et l'inclusion de membres vulnérables des communautés d'accueil a contribué au renforcement de la cohésion sociale. Toutefois, en matière de développement durable, ces avancées ne se sont pas traduites par des résultats concrets au-delà de l'échelon individuel, l'efficacité du programme étant compromise par des difficultés liées à la mise à l'échelle voulue, à l'absence d'harmonisation avec les besoins du marché du travail et aux occasions manquées de mobiliser des parties prenantes nationales clés. Les obstacles juridiques et sociaux auxquels se heurtent les réfugiés – difficultés pour trouver leur place sur le marché du travail turc ou normes culturelles limitant la capacité des femmes d'entrer dans la vie active – ont empêché que le programme favorise une autonomie économique durable et l'intégration d'un groupe plus vaste de réfugiés.
29. **Au titre de l'effet direct 3 du PSP pour 2023-2025, le PAM et le Ministère de l'éducation nationale ont réalisé conjointement une analyse coûts-avantages des repas scolaires.** Cette étude vient appuyer les constatations issues de l'Initiative pour la réforme de l'éducation, selon lesquelles un quart des enfants en âge d'être scolarisés en Türkiye vont à l'école le ventre vide. Au moment du parachèvement de la présente évaluation, aucune mesure concrète n'avait été prise pour faire progresser la collaboration entre le Gouvernement et le PAM dans ce domaine.
30. Le PAM est parvenu à renforcer les capacités du Croissant-Rouge turc, contribuant ainsi à assurer un **transfert durable de la responsabilité** du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence. Pour ce qui est du programme axé sur les moyens d'existence, afin d'en accroître la durabilité, le PAM s'est également employé à appuyer les mesures prises par les institutions nationales, comme l'agence turque pour l'emploi (ISKUR) et l'Union des chambres et des bourses de marchandises en Türkiye. Les interventions que le PAM a menées dans le pays ont favorisé l'intégration des activités humanitaires et de celles axées sur le développement, facilitant le passage de l'assistance alimentaire à des programmes portant sur les moyens d'existence. Toutefois, les difficultés parfois rencontrées pour trouver des points d'ancrage dans les cadres et systèmes nationaux – en raison, en particulier, d'une collaboration limitée avec le Ministère de l'éducation nationale – ont restreint le potentiel de transposition à une plus grande échelle.

---

<sup>15</sup> Dans le PSPP-T et le PSPP, l'activité axée sur les moyens d'existence relevait de l'effet direct stratégique 1.

### Thématiques transversales: résultats obtenus

**Les interventions qu'a menées le PAM en Türkiye l'ont été dans le respect des principes humanitaires et ont permis de venir en aide aux groupes de population les plus vulnérables, mais leur efficacité a pâti du manque de contacts directs avec les populations en situation d'insécurité alimentaire et touchées par une crise; des lacunes des mécanismes communautaires de remontée de l'information; des difficultés rencontrées par certains bénéficiaires pour accéder à l'assistance; et d'une prise en compte minimale des considérations environnementales. Au bout du compte, ces défaillances ont restreint l'aptitude du PAM à obtenir des résultats durables.**

31. Les interventions menées par le PAM en Türkiye **étaient conformes aux principes humanitaires et favorisaient l'inclusion**, garantissant une assistance impartiale et fondée sur les besoins. Par exemple, grâce aux activités de sensibilisation menées par le PAM au sujet des montants des transferts et aux partenariats noués avec des acteurs nationaux, dont le Croissant-Rouge turc et l'ISKUR, l'assistance a toujours été fondée sur les besoins, et le recours à l'assistance en espèces a permis aux bénéficiaires d'accéder aux services en toute dignité, leur offrant ainsi la possibilité de décider pour eux-mêmes.
32. S'agissant de **la responsabilité à l'égard des personnes touchées**, la suspension du mécanisme communautaire de remontée de l'information à la suite du transfert de la responsabilité du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence n'a pas permis au PAM de dialoguer de façon suivie avec les personnes touchées. Ce problème n'a été réglé que lorsqu'une nouvelle permanence téléphonique a été mise en service en septembre 2024. Néanmoins, le PAM n'a pas été en mesure de ce fait de comprendre pleinement les préoccupations et les besoins des personnes touchées et d'y donner dûment suite. Cette situation a été aggravée par l'insuffisance des efforts déployés pour communiquer des informations et tenir des consultations structurées avec les bénéficiaires et les partenaires coopérants au cours de la phase d'élaboration du programme.
33. Pour ce qui est du nombre de bénéficiaires, le PAM est parvenu à une parité presque parfaite entre femmes et hommes. Toutefois, en dépit des efforts notables qu'il avait faits pour concevoir des programmes mettant l'accent sur les principes liés à l'équité d'accès, collecter des données ventilées et mettre en place une formation ciblée, **l'équité d'accès n'a pas été assurée de manière systématique** dans l'ensemble des activités du PSP. Ainsi, dans le cas de l'assistance qu'il a fournie sous la forme de transferts de type monétaire, l'ambition du PAM de garantir l'égalité entre les femmes et les hommes ne s'est pas concrétisée, principalement en raison d'obstacles systémiques qui ont continué de nuire à la pérennisation de cette démarche. L'approche générale adoptée par le PAM vis-à-vis de ses programmes d'assistance sous la forme de transferts de type monétaire – qui ne prévoyait pas de dispositions concernant les ménages présentant des vulnérabilités particulières – n'a pas permis de promouvoir l'égalité d'accès des femmes à ces programmes et aux prestations, que ce soit parmi la population turque ou parmi la communauté des réfugiés. Depuis 2017, les mécanismes mis en place par le PAM pour orienter les réfugiés vers les acteurs de la protection et les prestataires de services permettent de venir en aide aux réfugiés victimes de violence sexiste ou présentant d'autres formes de vulnérabilité. Toutefois, en raison de lacunes dans la mise en œuvre de ces mécanismes – notamment le nombre limité de visites effectuées auprès des ménages, des évaluations des besoins insuffisantes et l'absence d'analyse des conflits –, ceux-ci n'ont pas permis de lever les obstacles systémiques à la concrétisation de l'égalité entre hommes et femmes.

34. Le PAM a **bien progressé sur la voie de l'inclusion du handicap**. L'allocation pour handicap grave, instaurée en 2018, a permis de faire en sorte que les transferts de type monétaire tiennent compte du fardeau financier associé à la situation de handicap et de mieux prendre en considération les besoins spécifiques des familles qui comptent des personnes handicapées. Les considérations liées au handicap n'ont pas été systématiquement prises en compte lors des interventions axées sur les moyens d'existence et le relèvement après les séismes, mais pendant l'exécution du PSP pour 2023-2025, les données relatives au handicap ont commencé à être collectées et communiquées de manière plus systématique, ce qui a constitué une avancée dans ce domaine.
35. Dans les trois PSP considérés, **les aspects environnementaux** ont été dans une large mesure négligés. Le recensement des incidences environnementales de diverses interventions axées sur les moyens d'existence, les situations d'urgence et le relèvement n'en est encore qu'à un stade peu avancé et n'est pas systématique. Toutefois, depuis 2024, des progrès ont été accomplis s'agissant de l'utilisation d'outils d'analyse de la durabilité environnementale et sociale en lien avec les accords de partenariat sur le terrain et avec les programmes axés sur les réfugiés.

### **Mobilisation de ressources et efficience**

**Au cours de la période couverte par l'évaluation, le PAM a efficacement utilisé les fonds souples alloués par les donateurs et le préfinancement pour assurer l'ancrage dans la durée des opérations menées dans le cadre du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence et des activités menées en réponse aux séismes. Cependant, le rapport coût-efficacité et le potentiel de transposition à plus grande échelle des interventions ont été limités par l'absence de stratégie claire en matière de mobilisation de ressources; la dépendance vis-à-vis du financement à court terme; et les importantes ressources nécessaires pour certaines interventions, en particulier dans le cadre des programmes axés sur les moyens d'existence et le relèvement.**

36. Aux titres du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence et de son intervention en réponse aux séismes de 2023, **le PAM a bénéficié de fonds relativement stables et souples de la part des donateurs ainsi que d'un préfinancement**, ce qui l'a aidé à poursuivre ses opérations et a permis une répartition plus efficiente des ressources compte tenu des priorités. Le PAM a procédé à une nouvelle hiérarchisation de celles-ci dans le cadre du PSPP et du PSP, afin de s'adapter à l'évolution des besoins, au caractère fluctuant des financements et aux difficultés opérationnelles. Toutefois, sans cet apport de fonds dicté par la situation d'urgence, il lui aurait été très difficile d'assurer la continuité de ses opérations. Le PAM a donc été amené à opter pour une approche opportuniste de la répartition des ressources après le transfert de la responsabilité du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence, ce qui a limité sa capacité d'élaborer une approche stratégique cohérente et de long terme pour des interventions davantage axées sur le développement.
37. **L'absence de stratégie globale de mobilisation de ressources**, ou de démarche assimilée, combinée à la faible visibilité du PAM tout au long de la période considérée, a compromis la capacité de celui-ci d'établir des plans en vue de répondre aux besoins s'inscrivant dans la durée. En outre, les donateurs qui accordent la priorité au développement en Türkiye préfèrent généralement des partenaires dont les frais généraux sont d'un montant moins élevé ou négociables; à cet égard, le fait que le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects du PAM soit fixe a limité sa souplesse.

38. **Le ciblage et la prestation de l'assistance humanitaire sous forme de transferts de type monétaire ont été effectués dans les délais impartis**, et le taux d'utilisation des ressources allouées au programme national de filets de sécurité sociale d'urgence était de 99 pour cent préalablement au transfert de la responsabilité de son exécution. Le PAM a opportunément adapté son assistance sous forme de transferts de type monétaire pour faire face à des difficultés telles que la dépréciation de la livre turque et l'inflation. L'intervention menée après les séismes, qui a bénéficié de ressources financières importantes à la suite de l'appel lancé par l'intermédiaire du Comité permanent interorganisations, a également été caractérisée par un solide rapport coût-efficacité puisqu'ont joué en sa faveur la présence du PAM sur le terrain, la mobilisation rapide de celui-ci et les partenariats noués avec d'autres acteurs, qui ont tous facilité les opérations. Les coûts associés au programme de distribution de bons électroniques dans les camps ont été maîtrisés grâce à la rationalisation des activités et à la passation de contrats avec des supermarchés, ce qui a réduit le coût des transactions et les frais administratifs.
39. **Le programme axé sur les moyens d'existence a été peu rentable**, en raison de son coût élevé par bénéficiaire et de problèmes liés à l'éventualité de le transposer à plus grande échelle. L'appui fourni a certes été bénéfique pour les individus ciblés, mais la portée limitée du programme suscite des interrogations quant à sa rentabilité par rapport à d'autres types d'appui fournis par le PAM. De même, l'absence de stratégie claire en matière d'allocation initiale des ressources et de planification préalable lors de la mise en place du **programme de relèvement après les séismes** a nui à la rentabilité et à la possibilité d'obtenir des résultats durables à l'échelle voulue.

#### **Facteurs ayant eu une incidence sur les résultats du PAM**

**Les partenariats mis en place ont contribué à l'exécution des programmes, mais le manque de mobilisation stratégique, la faible visibilité dont il jouissait et une coordination parfois insuffisante n'ont pas permis au PAM d'en tirer pleinement parti pour mettre en œuvre les programmes de manière plus efficace.**

40. **Certains des partenariats forgés par le PAM – avec le Croissant-Rouge turc, l'ISKUR et l'Union des chambres et des bourses de marchandises en Türkiye, notamment – ont permis d'obtenir des résultats très satisfaisants**, ce qui a contribué à améliorer la mise en œuvre des programmes. Les relations nouées par le PAM avec les institutions gouvernementales ont été inégales, d'une composante de programme à une autre. La solidité de la collaboration instaurée était manifeste dans le cadre du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence, du programme de distribution de bons électroniques et de l'intervention après les séismes, les partenariats noués par le PAM avec les institutions nationales et les entreprises privées ayant permis d'accéder rapidement aux zones touchées par les séismes et de mobiliser rapidement des ressources. Toutefois, le manque de visibilité du PAM, d'une manière générale, l'a empêché d'approfondir la collaboration et de mieux faire concorder ses stratégies avec celles du Gouvernement et de la communauté des donateurs, et limité les possibilités d'agir conjointement et de tirer des enseignements constructifs de l'action menée, en particulier pour les activités axées sur le développement. Est venue s'y ajouter l'absence de stratégie plus volontariste en matière de partenariats, qui aurait pu aider à renforcer la position du PAM dans le pays. En outre, la participation irrégulière aux structures de coordination des Nations Unies a entraîné des doublons aussi inutiles qu'évitables et un manque d'efficacité.

41. **La collaboration avec les acteurs du secteur privé a donné d'excellents résultats** dans certains domaines, s'agissant en particulier des programmes axés sur les moyens d'existence et l'intervention après les séismes. Dans le cadre de cette dernière, l'appui opportun fourni par le secteur privé a comblé des lacunes critiques, mettant en évidence l'utilité du rôle que joue ce secteur pour compléter l'action humanitaire. En outre, les partenariats conclus avec l'Union des chambres et des bourses de marchandises en Türkiye ont permis l'organisation de sessions de formation professionnelle et favorisé l'accès à l'emploi. Malgré cela, la collaboration du PAM avec le secteur privé n'a pas été suffisamment stratégique, les partenariats étant souvent constitués au coup par coup pour des projets spécifiques, plutôt que dans la perspective d'une collaboration de plus vaste portée avec le secteur privé.
42. **Au fil des années, le PAM a tenté de diversifier sa base de partenaires coopérants**, en fonction de l'évolution de son portefeuille d'activités, en particulier à la suite du transfert de la responsabilité du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence. À partir de 2021, fidèle à sa décision d'intensifier son action en faveur des moyens d'existence, le bureau de pays a établi des liens avec de nouveaux partenaires du secteur privé, l'Union des chambres et des bourses de marchandises en Türkiye et des organisations non gouvernementales locales. Au cours de la période couverte par l'évaluation, la collaboration avec les partenaires coopérants est demeurée principalement de nature transactionnelle, peu de possibilités ayant été offertes à ces partenaires de jouer un rôle utile au-delà de la mise en œuvre. La possibilité de contribuer à l'élaboration des programmes ou à la prise de décisions en général ne leur étant guère offerte, les partenaires – nouveaux ou existants – ont assuré une fonction de prestation de services plus qu'ils n'ont endossé le rôle de collaborateurs stratégiques.
43. **Le PAM a eu du mal à adapter ses ressources humaines compte tenu de l'évolution de la nature de ses programmes en Türkiye**, gérant le recrutement au cas par cas, sans procéder à une gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel. Ainsi, le processus de restructuration qui a suivi le transfert de la responsabilité du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence a conduit à une importante réduction des effectifs et à la réaffectation du personnel chargé du suivi à des fonctions axées sur les moyens d'existence. Cela a donné lieu à une discordance sur le plan des compétences ainsi qu'à des propositions de reconversion qui n'étaient pas adaptées, ce qui a eu des répercussions sur le moral du personnel et partant sur l'efficacité et l'efficacé des activités menées. Un deuxième cycle de restructuration a eu lieu en 2024, qui s'est traduit par une nouvelle réduction des effectifs et par la fermeture de la plupart des bureaux auxiliaires dans le pays, seuls ceux de Gaziantep, Mersin et Hatay étant restés en activité.
44. **Le PAM applique en Türkiye les directives dont il s'est doté en matière de suivi et d'évaluation, produisant des données de suivi ventilées et de qualité** qui permettent de dresser l'inventaire des besoins des bénéficiaires dans toute leur diversité. Au cours de la période considérée, le bureau de pays a utilisé les données principalement à l'appui de la mise en œuvre de programmes ou d'ajustements fondés sur des données factuelles, en particulier durant l'exécution du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence. Toutefois, l'évaluation a fait apparaître que les systèmes de gestion des connaissances du PAM demeuraient insuffisamment développés, s'agissant notamment du recueil systématique d'informations relatives à la prise de décisions et aux facteurs les ayant motivées, aux fins de l'entretien de la mémoire institutionnelle.

## Récapitulatif des enseignements dégagés

45. L'évaluation a été l'occasion de récapituler les enseignements tirés de la mise en œuvre en Türkiye des PSP consécutifs, l'objectif étant de réunir des informations présentant un intérêt plus général pour le PAM.
- **Pour que des résultats concrets et durables puissent être obtenus lorsque les ressources sont limitées, il faudrait, dans le cadre des programmes, tirer parti des partenariats, prévoir des interventions complémentaires et accorder la priorité aux solutions multisectorielles.** Les programmes du PAM axés sur les moyens d'existence et le relèvement après les séismes ont bel et bien permis d'appuyer les bénéficiaires pris individuellement, mais ils n'ont pu être suffisamment amplifiés pour donner lieu à des modifications systémiques. À l'avenir, il faudrait opter pour des approches harmonisées avec les plans-cadres de développement et mobiliser un éventail diversifié de parties prenantes.
  - **La concurrence entre communautés d'accueil et réfugiés sur le plan économique est susceptible d'attiser les tensions sociales; il est donc essentiel de mettre en avant les avantages mutuels dans le cadre des programmes axés sur les moyens d'existence.** Les données d'expérience recueillies en Türkiye au sujet de la formation professionnelle et des filières à assise communautaire montrent que la collaboration entre les communautés d'accueil et les communautés de réfugiés, l'émancipation économique et la cohésion sociale peuvent être encouragées afin de favoriser la résilience et l'intégration.
  - **Les transferts de type monétaire à vocation humanitaire peuvent être particulièrement bénéfiques lorsqu'ils sont adaptés dès le départ aux besoins particuliers des femmes.** En Türkiye, le manque d'attention accordé aux besoins particuliers des femmes et des hommes a entravé les progrès accomplis sur le plan de l'autonomie des femmes. Dans le cadre des futurs programmes du PAM, il conviendra d'analyser les besoins particuliers des uns et des autres à la faveur de consultations menées auprès des bénéficiaires, de proposer des solutions personnalisées pour l'inscription et l'ouverture de droit à prestations, et de suivre les résultats obtenus tant pour les femmes que pour les hommes.
  - **L'intégration des programmes humanitaires dans les systèmes nationaux de protection sociale stimule la transposition à plus grande échelle, l'efficacité et la durabilité des activités tout en évitant l'apparition de structures parallèles.** En Türkiye, l'intégration du programme national de filets de sécurité sociale d'urgence dans les systèmes nationaux a permis son expansion rapide, l'a rendu plus accessible et l'a ancré dans le long terme, tout en renforçant les capacités desdits systèmes.
  - **Le fait de décider par avance d'intégrer la protection dans les programmes d'assistance de type monétaire rend plus aisé le recensement des divers types de vulnérabilité parmi les bénéficiaires et leur prise en compte dans le cadre de tels programmes.** L'inclusion d'activités de contrôle de la protection et de systèmes de communication d'observations en retour dans les programmes de transferts de type monétaire s'est révélée cruciale pour dispenser des services de meilleure qualité aux bénéficiaires en Türkiye. Les renseignements rassemblés grâce à la procédure normalisée de traitement des données en place au PAM permettent d'adapter les programmes en temps opportun.

- **Il est essentiel de rééquilibrer la structure des coûts du PAM compte tenu de la préférence qu'ont les donateurs pour des frais généraux d'un montant modulable, afin que les programmes demeurent compétitifs et qu'il soit possible d'obtenir des financements dans les contextes où l'action menée est axée sur le développement.** En Türkiye, l'application par le PAM d'un taux fixe de 6,5 pour cent est allée à l'encontre de la préférence manifestée par les donateurs pour des frais généraux d'un montant moins élevé ou modulable, ce qui a mis en évidence la nécessité pour le PAM d'adapter ses modèles de financement compte tenu du contexte opérationnel.

## Recommandations

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1. Revoir le positionnement stratégique du PAM en Türkiye, en tenant compte de ses atouts propres reconnus à l'échelle mondiale et, compte tenu du faible niveau des financements, établir des plans d'urgence pour assurer la viabilité des programmes, notamment au moyen de l'instauration de partenariats stratégiques.</b></p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	Élevé	Quatrième trimestre de 2025
<p><b>1.1 Recentrer la proposition de valeur du PAM lors de l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays.</b> Se concentrer sur un plus petit nombre d'interventions à fort impact lorsque le PAM offre une valeur ajoutée sans équivalent, notamment dans les domaines de l'assistance aux réfugiés, de la résilience des communautés, de l'état de préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Troisième trimestre de 2025
<p><b>1.2 Mettre en place des partenariats stratégiques, des stratégies de communication et un système de gestion des connaissances.</b> Le PAM devrait mettre en œuvre une stratégie globale en matière de partenariats et de communication, s'inscrivant dans le cadre du plan stratégique de pays, destinée à asseoir sa position dans le pays et à guider la collaboration avec les principales parties prenantes, notamment les entités gouvernementales concernées, les partenaires des Nations Unies, les donateurs, les partenaires non gouvernementaux locaux et les acteurs du secteur privé. Le PAM devrait aussi élaborer un système de gestion des connaissances afin d'entretenir sa mémoire institutionnelle.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Premier trimestre de 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>1.3 Déterminer un seuil de viabilité minimum pour le niveau de financement afin d'assurer la continuité des principales opérations menées en Türkiye.</b> Élaborer une stratégie de mobilisation de ressources devant permettre d'obtenir des fonds de diverses sources à l'appui d'une mise en œuvre cohérente du plan stratégique de pays, idéalement dès le stade de l'élaboration de celui-ci. Cette stratégie devrait prévoir des modèles de mise en œuvre en cas d'urgence (entre autres, des dispositifs de partage des coûts au niveau régional appuyés par le bureau régional et le Siège du PAM) afin que la continuité des programmes soit assurée tout au long de la période d'exécution du plan stratégique de pays. En associant des sources de financement diversifiées et des structures de mise en œuvre adaptables, le PAM peut continuer à mener efficacement ses opérations, même en cas de difficultés financières.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Troisième trimestre de 2025
<p><b>1.4 Élaborer et mettre en œuvre un plan de dotation en effectifs dans une optique stratégique</b> pour faire concorder les ressources humaines avec les besoins opérationnels associés au plan stratégique de pays, de manière à garantir que les capacités et les compétences voulues seront disponibles pour une mise en œuvre efficace.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Troisième trimestre de 2025
<p><b>1.5 Rendre l'accès aux programmes plus équitable grâce à des démarches ciblées, fondées sur des données, et à un dialogue plus étroit avec les bénéficiaires au moyen de mécanismes garantissant l'application du principe de responsabilité à l'égard des personnes touchées ainsi que la remontée de l'information en provenance des communautés.</b> Le PAM devrait tirer parti des données ventilées par groupe de population, par type de bénéficiaire et par situation au regard du handicap pour élaborer des programmes dont puissent bénéficier des groupes cibles présentant divers types de besoins. Le PAM devrait également y inclure des considérations liées à la protection et des mesures relatives à la responsabilité à l'égard des personnes touchées pour veiller à ce que les points de vue des bénéficiaires soient pris en compte et à ce qu'il y soit donné suite, mais aussi pour faire en sorte que personne ne soit laissé de côté.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	À partir du troisième trimestre de 2025

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 2. Conformément aux priorités nationales, établir un cadre stratégique (englobant une logique d'intervention, des activités de suivi, la mobilisation de partenariats et la prise en compte des considérations environnementales) dans le but de renforcer la résilience des communautés.</b>	Thématique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Premier trimestre de 2026
<b>2.1 Définir une logique d'intervention claire, assortie d'un système de suivi rigoureux, pour définir les résultats escomptés</b> et expliquer brièvement de quelle manière il est prévu de les atteindre. À l'image de la logique d'intervention, le système de suivi permettra d'apprécier l'efficacité des activités de renforcement de la résilience, en recensant au fur et à mesure les résultats obtenus à court terme comme à long terme.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Premier trimestre de 2026
<b>2.2 Renforcer la concertation</b> avec les autorités locales, les communautés, les partenaires coopérants et d'autres parties prenantes concernées afin de favoriser la prise en main des activités par les différents acteurs, de faire concorder les activités menées par le PAM avec les besoins locaux et d'assurer la pérennité des résultats obtenus au-delà des interventions.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	À compter du premier trimestre de 2026
<b>2.3 Veiller à ce que les considérations environnementales soient systématiquement prises en compte lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des activités menées pour renforcer la résilience à l'échelle locale.</b> Il s'agit d'étoffer les mesures d'atténuation recensées lors des analyses environnementales, d'appliquer systématiquement les pratiques optimales en matière de durabilité (agriculture rationnelle dans l'optique du climat et chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'environnement), et de perfectionner les dispositifs de suivi pour pouvoir apprécier les résultats obtenus sur le plan de l'environnement tout au long de la mise en œuvre d'un projet.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	À compter du premier trimestre de 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 3. Appuyer l'action menée par le Gouvernement pour améliorer la préparation aux situations d'urgence et la capacité d'intervention en cas de crise dans les zones exposées aux chocs et aux facteurs de perturbation, en particulier au niveau infranational.</b>	Thématique	Bureau de pays	Bureau régional, Siège du PAM	Élevé	À partir du troisième trimestre de 2025
<b>3.1 Évaluer le degré d'intérêt manifesté par le Gouvernement à l'égard de l'appui que peut fournir le PAM en matière de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence, de manière à déterminer dans quels domaines le PAM peut apporter une valeur ajoutée.</b> Engager un dialogue avec les autorités nationales et locales afin de comprendre les priorités en matière de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence dans les zones exposées à des chocs et à des facteurs de perturbation – en particulier au niveau infranational –, et réfléchir au rôle que pourrait jouer le PAM dans le cadre du dispositif existant de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Troisième trimestre de 2025
<b>3.2 Renforcer la capacité du PAM d'appuyer l'état de préparation et les interventions aux niveaux local et national</b> en veillant à ce que les compétences spécialisées voulues en matière de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence, de résilience des communautés et de renforcement des capacités soient en place et réparties stratégiquement aux niveaux national et provincial, ce en accordant une attention particulière aux zones dans lesquelles le PAM est présent et actif sur le plan opérationnel et où il a noué des partenariats.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Troisième trimestre de 2025

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

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ISKUR	Agence turque pour l'emploi
OIM	Organisation internationale pour les migrations
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition