



Distribution: générale

Date: 26 janvier 2018

Original: anglais

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.1/2018/5-A

Rapports d'évaluation

**Pour examen**

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

## Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Cameroun (2012–mi-2017)

### Résumé

La présente évaluation a porté sur les activités menées par le PAM au Cameroun de 2012 à la mi-2017. Elle a analysé le positionnement stratégique du PAM au Cameroun, la qualité des décisions prises et les facteurs les ayant motivées, ainsi que la performance et les résultats des activités du portefeuille. Elle a été planifiée de manière à fournir des éléments utiles pour la programmation et la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de pays du PAM au Cameroun, approuvé en juin 2017, et à contribuer au renforcement de la collaboration et des synergies entre les organismes ayant leur siège à Rome.

Le Cameroun, qui applique sa stratégie nationale de croissance et d'emploi (2010-2020), est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ayant un taux annuel de croissance économique relativement stable, établi à 5,5 pour cent, et comptant une population de 23 millions d'habitants<sup>1</sup>. En 2016, selon l'indice de développement humain, le Cameroun était classé au 153<sup>ème</sup> rang sur 187 pays et la tendance est à l'amélioration<sup>2</sup>. À la suite de la crise survenue en République centrafricaine et de l'insurrection de Boko Haram qui a gagné le bassin du lac Tchad, le Cameroun a connu une période d'instabilité dans les régions du nord et de l'est<sup>3</sup>. Les besoins dépassant largement les moyens du bureau de pays, cette situation a conduit le PAM à déclencher une intervention d'urgence de niveau 3 qui a duré de mai à août 2014.

L'évaluation a constaté que le PAM était très apprécié pour sa conduite des activités d'assistance alimentaire et pour la souplesse de son approche. Les parties prenantes ont reconnu que le PAM

<sup>1</sup> Banque mondiale. 2017. <https://data.worldbank.org/country/cameroon?view=chart>.

<sup>2</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/CMR>.

<sup>3</sup> Régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Adamaoua et de l'Est.

*Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, il se peut que certaines formulations dans le présent rapport ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.*

#### Coordonnateurs responsables:

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
tél.: 066513-2030

M. D. Habtemariam  
Chargé de l'évaluation  
tél.: 066513-3169

possédait des avantages comparatifs, s'agissant de l'assistance alimentaire, du soutien nutritionnel d'urgence, de la logistique et du champ d'action. Les décisions prises étaient motivées par la situation dans les régions du nord et de l'est, par le rôle joué par le PAM dans les structures relatives à l'action humanitaire et au développement et par la disponibilité des ressources, qui avaient également une incidence sur la performance, les résultats et le transfert des responsabilités aux partenaires nationaux. Dans l'ensemble, l'assistance du PAM était pertinente et était apportée en temps voulu pour répondre aux besoins de 2,5 millions de bénéficiaires, qu'il s'agisse de leur survie ou de leur relèvement. La réorientation du portefeuille d'activités, effectuée en 2013-2014 afin de venir en aide à un plus grand nombre de réfugiés, de personnes déplacées et de populations d'accueil vulnérables, à laquelle se sont ajoutés l'abandon récent de l'approche fondée sur le traitement de la malnutrition au profit de sa prévention et la mise en place des transferts de type monétaire, était jugée appropriée et efficace. Cette réorientation du portefeuille d'activités ne permettait cependant pas de répondre aux besoins à plus long terme en matière de sécurité alimentaire dans les régions du nord et de l'est. Cela était en partie dû à la priorité donnée aux interventions visant à sauver des vies et aux déficits de financement, qui ont conduit à réduire la quantité et la durée de l'assistance alimentaire, sachant toutefois que le nombre de bénéficiaires était plus élevé. Le bureau de pays du PAM a prêté une attention croissante aux problèmes de protection et d'accès humanitaire qui ont commencé à se poser. Il est néanmoins encourageant de constater que l'assistance technique du PAM a contribué à la mise en œuvre du programme de sécurité alimentaire et des systèmes de suivi et d'alerte rapide à l'échelle nationale, même si les moyens continuent de faire défaut. Des partenariats efficaces avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ont permis de renforcer la complémentarité et les synergies en ce qui concerne l'utilisation par le PAM de l'enregistrement du statut des bénéficiaires et le traitement des enfants souffrant de grave dénutrition. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, qui a consisté à coopérer aux fins de la planification stratégique et du suivi de la sécurité alimentaire, a été limitée.

Sept recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation: réorienter les programmes nutritionnels vers la prévention; étendre l'utilisation des modalités de transfert de type monétaire; renforcer la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome; continuer de répondre principalement aux besoins humanitaires dans les régions du nord et de l'est, tout en s'orientant progressivement vers la reprise des activités de redressement rapide; élaborer une stratégie opérationnelle fondée sur des données factuelles en vue d'intégrer la problématique hommes-femmes dans les programmes, conformément à la politique et au plan d'action du PAM en la matière; concevoir et systématiser un dispositif efficace de communication; et définir une stratégie visant à favoriser le développement des capacités locales et nationales en matière de suivi de la sécurité alimentaire, d'alerte rapide et d'intervention.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Cameroun (2012-mi-2017)" (WFP/EB.1/2018/5-A) et de la réponse de la direction présentée dans le document WFP/EB.1/2018/5-A/Add.1, et invite à donner suite aux recommandations formulées dans ce rapport, 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. La présente évaluation a porté sur les activités menées par le PAM au Cameroun de 2012 à la mi-2017. Elle a analysé le positionnement stratégique du PAM au Cameroun, la qualité des décisions prises et les facteurs les ayant motivées, ainsi que la performance et les résultats des activités du portefeuille. Elle a été planifiée de manière à fournir des éléments utiles pour la programmation et la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de pays (PSP) du PAM au Cameroun, approuvé en juin 2017, et à contribuer au renforcement de la collaboration et des synergies entre les organismes ayant leur siège à Rome.
2. L'évaluation a été réalisée par le Bureau de l'évaluation, organe indépendant du PAM, conjointement avec une équipe externe, les travaux sur le terrain ayant été menés au Cameroun du 7 au 25 août 2017. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur les nombreuses données secondaires existantes, complétées par des entretiens avec les parties prenantes. L'évaluation du portefeuille de pays est fondée sur les données factuelles provenant de deux évaluations d'opérations réalisées en 2016<sup>4</sup>. En 2017, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole ont également réalisé des évaluations de leurs propres portefeuilles d'activités au Cameroun. Les résultats de ces trois évaluations seront présentés lors d'un atelier conjoint en février 2018, en vue de fournir des éléments utiles aux fins des partenariats futurs, de la cohérence et de la synergie entre les organismes ayant leur siège à Rome.

### Contexte

3. Avec une population de 23 millions d'habitants, le Cameroun est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure affichant un taux annuel de croissance économique relativement stable (5,5 pour cent par an), qui commence toutefois à fléchir. En matière d'économie, le Gouvernement applique sa stratégie de croissance et d'emploi (2010-2020). Depuis 2014, les régions du nord et de l'est ont connu une période d'instabilité<sup>5</sup>, en raison de la crise survenue en République centrafricaine et de l'insurrection de Boko Haram qui a gagné le bassin du lac Tchad. Actuellement, plus de 325 000 réfugiés venant de République centrafricaine et du Nigéria et 230 000 personnes déplacées vivent au Cameroun, où 35 pour cent de la population souffre d'insécurité alimentaire. En outre, les taux de malnutrition aiguë et chronique sont élevés et, dans certaines régions, les taux d'alphabétisation sont très faibles – 40 pour cent dans la région de l'Extrême-Nord par exemple<sup>6</sup>. Cette crise humanitaire a soulevé de nouvelles difficultés concernant la protection et l'accès humanitaire.
4. Il est reconnu dans la politique nationale en matière de problématique hommes-femmes pour 2011-2020 que les normes socioculturelles constituent un obstacle majeur à l'égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes. En 2015, l'indice d'inégalité de genre était égal à 0,568<sup>7</sup>, ce qui plaçait le Cameroun au 136<sup>ème</sup> rang parmi les 160 pays classés selon cet indice. Faute de statistiques fiables sur l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les sexes, il est très difficile de s'assurer que les programmes prennent en compte la problématique hommes-femmes.
5. De 2012 à 2016, l'assistance humanitaire apportée au Cameroun est passée de 31 millions de dollars É.-U. à 189 millions de dollars<sup>8</sup>. Dans l'ensemble, l'aide publique au développement a été peu élevée (2,5 pour cent du revenu national brut du Cameroun), la France, la Banque

---

<sup>4</sup> Les évaluations de l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) 200552 et de l'opération d'urgence régionale 200777.

<sup>5</sup> Les régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Adamaoua et de l'Est.

<sup>6</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). <https://data2.unhcr.org/en/country/cmr>.

<sup>7</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. 2016. Indice d'inégalité de genre. <http://hdr.undp.org/en/data#>. Cet indice est composé d'indicateurs relatifs aux progrès qui ne sont pas réalisés dans un pays en raison des inégalités entre les sexes. Il porte sur trois aspects: la santé procréative, l'autonomisation et la participation au marché du travail.

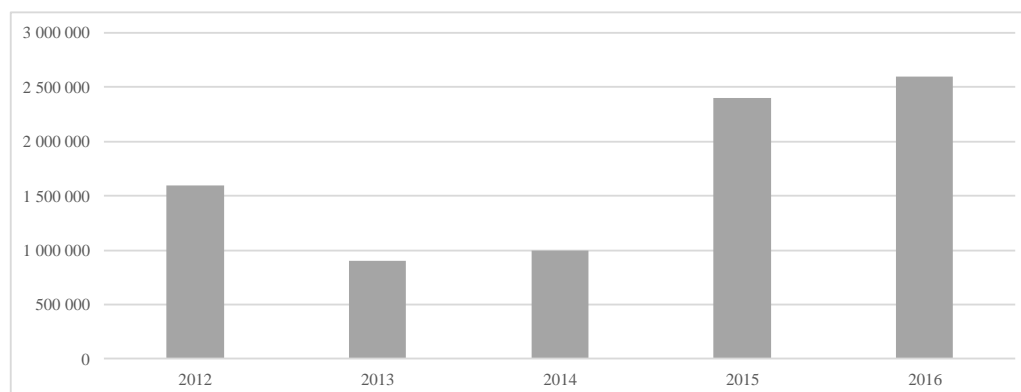
<sup>8</sup> Financial Tracking Service. 2016. <https://fts.unocha.org/countries/39/summary/2017>.

mondiale, l'Union européenne, l'Allemagne et les États-Unis d'Amérique ayant contribué à hauteur de 75 pour cent du total<sup>9</sup>.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES DU CAMEROUN			
Source	Année de publication	Indicateur	Valeur
IDM	2012-2016	Population	21-23 millions
IDM	2016	Population vivant en dessous du seuil de pauvreté	37,5%
IDM	2016	Valeur ajoutée de l'agriculture (en % du produit intérieur brut)	15%
IDM	2014	Terres arables (en % de la superficie des terres)	13,1%
EFSA	2016	Population souffrant d'insécurité alimentaire	9,6%
IDM	2016	Déficit nutritionnel (kcal/personne/jour)	63,0
IDM	2015	Population ayant accès aux services d'assainissement de base	38,8%
IDM	2016	Taux net de scolarisation dans le primaire	92%
HCR	2016	Personnes déplacées à l'intérieur du pays	199 000
HCR	2016	Réfugiés	347 000
UNICEF	2012-2015	Taux national de retard de croissance (en % des enfants de moins de 5 ans)	32,5-31,7%
UNICEF	2015	Malnutrition aiguë globale	5,2%
UNICEF	2015	Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes)	596

EFSA = évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence; IDM = indicateurs du développement dans le monde.

**Figure 1: Nombre de personnes souffrant d'insécurité alimentaire au Cameroun, 2012-2016**



Source: Bureau de la coordination des affaires humanitaires. [www.unocha.org](http://www.unocha.org).

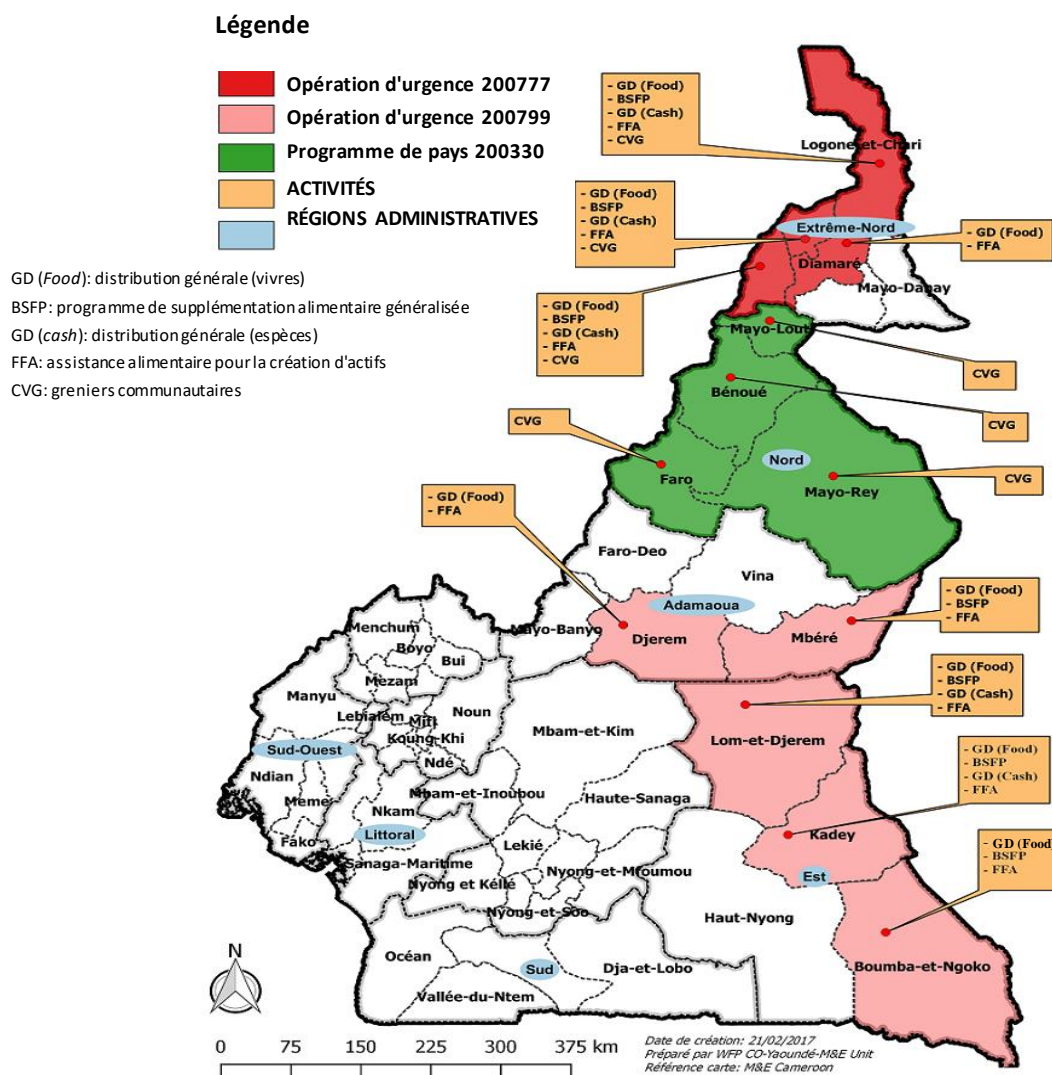
### Portefeuille d'activités du PAM

- Le PAM a commencé à prêter appui au Cameroun dans les années 1970. De 2012 à mi-2017, le portefeuille d'activités au Cameroun a compris plusieurs volets: 11 activités axées sur les secours, le redressement et le développement et des opérations spéciales menées dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Est et de l'Adamaoua, où les niveaux de pauvreté et d'insécurité alimentaire et les besoins humanitaires sont les plus élevés. Le programme de pays pour 2013-2017 offrait un cadre opérationnel correspondant à une orientation vers le développement.

<sup>9</sup> Organisation de coopération et de développement économiques. 2017. Query Wizard for International Development Statistics. <http://stats.oecd.org/qwids/>.

7. En 2014, à la suite de la propagation des conflits dans le bassin du lac Tchad, au Nigéria et en République centrafricaine, pour faire face à des besoins humanitaires énormes qui augmentaient rapidement, le PAM est passé d'activités à relativement long terme axées sur le développement, à des interventions d'urgence assurant une assistance alimentaire générale et un soutien nutritionnel. À compter de 2016, de nouvelles activités axées sur le redressement ont été progressivement ajoutées.

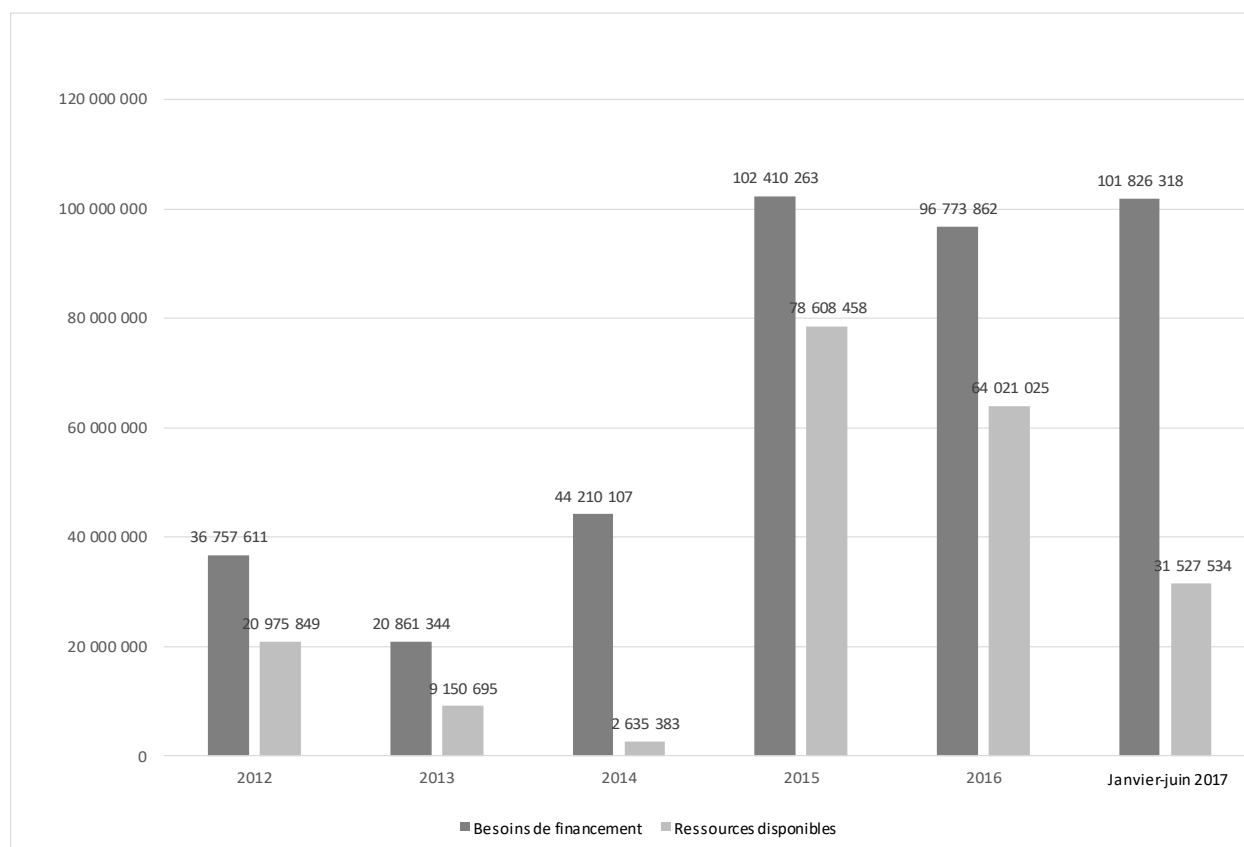
**Figure 2: Activités du PAM au Cameroun (février 2017)**



Source: Bureau de pays.

8. Pendant la période examinée, le portefeuille d'activités a été financé à hauteur de 57 pour cent (figure 3).
9. Il n'existe aucun document de stratégie de pays pour la période prise en compte pour l'évaluation. En juin 2017, un nouveau PSP pour 2018-2020 a été approuvé par le Conseil d'administration. Par rapport au programme de pays pour 2013-2017, le PSP couvre un groupe de bénéficiaires ciblés plus important, parmi lesquels des réfugiés et des personnes déplacées, tout en restant centré sur les régions du nord et de l'est. Le PSP prévoit des interventions intégrées, qui contribueront à la réalisation des objectifs Faim zéro, et table sur une collaboration renforcée avec les organismes ayant leur siège à Rome et avec d'autres partenaires. Il met l'accent sur le lien entre action humanitaire et développement, conformément au plan stratégique du PAM pour 2017-2021.

**Figure 3: Besoins de financement par rapport aux ressources disponibles pour 2012-mi-2017  
(en dollars)**



Source: Vue d'ensemble des ressources du PAM au Cameroun (2012-31 juillet 2017).

Figure 4: Aperçu du portefeuille d'activités du PAM (2012-mi-2017)

	Avant 2012	2012	2013	2014	2015	2016	mi-2017
<b>Faits marquants survenus au Cameroun</b>	<p>Graves problèmes de sécurité alimentaire en raison des inondations et des pluies.</p> <p>En 2008, prix élevés des produits alimentaires et du carburant</p> <p>En 2011, le prix du maïs est plus élevé de 4% qu'en 2010</p>	<p>Forte insécurité alimentaire et malnutrition dans les régions du nord et de l'est (15% des ménages souffrent d'insécurité alimentaire)</p>	<p>Inondations</p> <p>Le nombre de personnes souffrant d'insécurité alimentaire passe de 1,1 à 2,7 millions</p> <p>Les régions du nord accueillent 15 000 réfugiés nigériens en plus des 17 000 des régions de l'est</p>	<p>Crise humanitaire dans les régions du nord et de l'est</p> <p>Plus de 241 000 réfugiés arrivent de République centrafricaine et 60 000 du Nigeria.</p> <p>Des troupes sont déployées à la frontière nigérienne</p> <p>À la fin de l'année, 40 000 personnes déplacées vivent dans les régions du nord</p>	<p>270 000 réfugiés arrivent de République centrafricaine et 71 000 du Nigeria</p> <p>60% des agriculteurs des régions du nord rencontrent de graves difficultés pour accéder à la terre</p> <p>40% de la population des régions du nord souffre d'insécurité alimentaire, 1,3 des ménages ayant besoin d'une assistance alimentaire.</p>	<p>L'insécurité alimentaire s'aggrave</p> <p>2,4 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire ont besoin d'une assistance; 203 000 souffrent d'insécurité alimentaire grave et 61 000 enfants de moins de 5 ans sont atteints de malnutrition grave ou aiguë</p>	<p>2,6 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire dans les régions du nord et de l'est</p> <p>325 000 réfugiés et 250 000 personnes déplacées</p> <p>La situation de l'agriculture s'améliore grâce aux conditions météorologiques favorables, mais l'insécurité alimentaire freine l'activité agricole dans les régions du nord et de l'est</p>
<b>Priorités générales du PAM</b>	ACTIVITÉS AXÉES SUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LES RÉGIONS DU NORD			INTERVENTIONS VISANT À FAIRE FACE AUX CRISES DANS LES RÉGIONS DU NORD ET DE L'EST ET INTÉGRANT PROGRESSIVEMENT DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT RAPIDE			
<b>Opérations du PAM au Cameroun</b>	Programme de pays 105300			Programme de pays 200330			
	<p><b>IPSR 200053:</b> Protection et reconstitution des moyens de subsistance des réfugiés tchadiens et centrafricains et des populations d'accueil</p>			<p><b>IPSR 200552:</b> Assistance alimentaire et nutritionnelle aux réfugiés nigériens et centrafricains et aux populations d'accueil</p>			
		<p><b>Opération d'urgence 200396:</b> Assistance alimentaire aux ménages touchés par la sécheresse dans le département de Logone-et-Chari et aux groupes vulnérables sur le plan nutritionnel dans la région de l'Extrême-Nord</p>		<p><b>Opération d'urgence 200689:</b> Assistance d'urgence aux réfugiés récemment arrivés</p>			
			<p><b>Opération d'urgence/intervention immédiate 200679:</b> Assistance alimentaire aux réfugiés récemment arrivés de République centrafricaine</p>		<p><b>Opération d'urgence régionale 200799:</b> Appui crucial aux populations touchées par la crise en République centrafricaine et ses répercussions à l'échelle régionale</p>		
				<p><b>Opération d'urgence régionale 200777:</b> Appui vital aux ménages au Cameroun, au Tchad et au Niger qui sont directement touchés par l'insécurité régnant dans le nord du Nigeria</p>			
				<b>NIVEAU 3</b>			
				<p><b>Opération spéciale 200895:</b> Fourniture de services aériens d'aide humanitaire au Cameroun</p>			
				<p><b>Opération spéciale régionale 200934:</b> Optimisation régionale des couloirs d'approvisionnement</p>			
<b>Principales politiques et stratégies</b>	Document sur la stratégie de croissance et d'emploi du Gouvernement camerounais 2010-2020						
	PNUAD révisé pour 2011-2012 signé par 18 organisations		Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour 2013-2017 signé par 20 organisations				
			Plan d'intervention stratégique 2014-2016			Plan d'intervention humanitaire 2017-2020	
						Plan stratégique de pays (PSP) pour 2018-2020 approuvé par le Conseil en juin 2017	

## Constatations issues de l'évaluation

### Alignement et positionnement stratégique du portefeuille d'activités du PAM au Cameroun

- Compte tenu de la situation relativement stable régnant au Cameroun en 2012 et 2013, le PAM était alors stratégiquement bien placé pour soutenir des initiatives axées sur le développement dans les régions du nord du pays, où il était présent depuis plusieurs décennies. Son portefeuille d'activités, qui était centré sur les repas scolaires, les banques de céréales communautaires et la nutrition, répondait parfaitement aux besoins de la population. En 2014, l'afflux massif de réfugiés venant de République centrafricaine a conduit le PAM à déclencher une intervention d'urgence de niveau 3 coordonnée au niveau central, étant donné que le bureau de pays ne disposait pas de la capacité nécessaire pour faire face aux besoins humanitaires; cette opération a duré de mai à août 2014. L'intervention de niveau 3 engagée au Cameroun a été harmonisée avec celle menée en République centrafricaine, afin d'améliorer la coordination et l'efficacité. La capacité de suivi de la sécurité alimentaire du bureau de pays et sa présence de longue date au Cameroun ont permis au PAM d'intervenir rapidement pour faire face à la situation d'urgence. Le bureau de pays a réduit les activités axées sur le développement, qu'il a fini par interrompre.
- Le rôle constructif que joue le PAM dans les structures de coordination des activités humanitaires et de développement au Cameroun, notamment le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et le plan d'intervention stratégique pour 2014-2016, auquel participent 17 organismes des Nations Unies, lui a permis dans une large mesure de concevoir un portefeuille d'activités cohérent. Le plan d'intervention indiquait les besoins multisectoriels et

les objectifs stratégiques en matière de collecte des données, d'analyse des risques et des facteurs de vulnérabilité et de réduction de la durée du redressement après une crise. Le plan d'aide humanitaire pour 2017-2020 met en évidence que la résilience et les problèmes structurels et chroniques, qui sont à l'origine de la vulnérabilité et des besoins humanitaires, font l'objet d'une plus grande attention. Le PAM a centré de plus en plus ses efforts sur l'appui aux activités de prévention dans le cadre des interventions nutritionnelles, en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), conformément à la politique nationale en matière d'alimentation et de nutrition pour 2015-2025, qui est fondée sur les stratégies définies au titre du mouvement Renforcer la nutrition (SUN). Le Cameroun n'est pas doté d'un système d'action groupée dans le domaine humanitaire, mais il a recours à des groupes de travail sectoriels.

12. Depuis 2015, dans son portefeuille d'activités, le PAM a progressivement abandonné les activités de traitement de la malnutrition au profit de la prévention, au titre de sa stratégie nutritionnelle, et il a mis en place une nouvelle modalité d'assistance, les transferts de type monétaire<sup>10,11</sup>. Ces approches novatrices ont constitué pour le PAM un point de départ utile pour assurer le positionnement stratégique de son portefeuille et mettre en œuvre ses opérations de manière efficiente. En rattachant la supplémentation alimentaire généralisée à l'assistance alimentaire générale, le PAM a renforcé les synergies internes entre ces deux activités, mais la réorientation du portefeuille d'activités vers les opérations d'urgence n'a pas permis de répondre à la nécessité d'apporter des solutions à plus long terme à l'insécurité alimentaire persistante dans le cadre des activités relatives à la résilience et à l'alimentation scolaire, qui revêtent une importance particulière pour les femmes et les filles<sup>12</sup>.
13. Afin de remédier aux inégalités entre les sexes, la priorité a été de plus en plus fréquemment donnée aux besoins des femmes et des filles dans la conception des opérations composant le portefeuille du PAM. Dans la pratique toutefois, l'analyse de la problématique hommes-femmes, spécifique au contexte et fondée sur des données ventilées par sexe, groupe d'âge et diversité socioculturelle, a été limitée.
14. Le ciblage géographique et sectoriel a permis de faire coïncider le portefeuille d'activités du PAM avec la vision nationale d'un développement contribuant à l'élimination de la pauvreté et avec les stratégies nationales en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Cependant, le PAM ayant cessé d'apporter son appui aux banques de céréales communautaires, cette harmonisation n'a pu être menée à terme, car la constitution d'une capacité d'entreposage des céréales était une priorité nationale. Du fait de l'insuffisance de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, plusieurs occasions d'appliquer une approche intégrée ont été manquées. Le nouveau PSP prévoit que ces organisations collaboreront pour obtenir de meilleurs résultats.
15. L'aptitude du PAM à diriger les évaluations de la sécurité alimentaire a été reconnue par ses partenaires au Cameroun, ce qui l'a conduit à jouer un rôle de premier plan dans les structures relatives à l'action humanitaire et au développement aux niveaux national et régional, ainsi qu'en témoigne l'utilisation généralisée des produits d'information du PAM sur la sécurité alimentaire, d'excellente qualité et diffusés au moment voulu. En outre, le PAM a collaboré avec la FAO pour les évaluations annuelles des récoltes et de la sécurité alimentaire, et avec le HCR à l'occasion de missions conjointes d'évaluation. Des tentatives ont été faites pour coordonner, en raison de leur complémentarité, les évaluations de la sécurité alimentaire en situation d'urgence réalisées par le PAM avec le suivi et évaluation normalisés des phases de secours et de transition (enquête SMART), mais il s'est avéré difficile de faire coïncider les calendriers<sup>13</sup>. Afin de renforcer les

---

<sup>10</sup> Rapports normalisés sur les projets pour les opérations composant le portefeuille de 2012-2016.

<sup>11</sup> Le bureau de pays a également assuré une supplémentation alimentaire ciblée aux enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition.

<sup>12</sup> Se reporter par exemple au Programme national de sécurité alimentaire du Gouvernement camerounais, PAM. 2016. *Évaluation de la sécurité alimentaire dans les régions de l'Est, Adamaoua, Nord et de l'Extrême-Nord du Cameroun, 14-28 septembre 2015*. <https://reliefweb.int/report/cameroon/evaluation-de-la-s-cur-it-alimentaire-dans-les-r-gions-de-l-est-adamaoua-nord-et-extr>.

<sup>13</sup> Comparaison entre les enquêtes SMART annuelles et l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence (2012-2017).



capacités nationales nécessaires, le PAM a apporté une assistance technique dans le cadre du programme national de sécurité alimentaire, géré par le Ministère de l'agriculture et du développement rural, et du premier dispositif national de suivi de la sécurité alimentaire, qui sera incorporé dans le futur système d'alerte rapide du Gouvernement.

16. L'examen stratégique Faim zéro de 2017 a fourni des éléments utiles pour la conception du PSP, mettant le PAM en phase avec une analyse du contexte institutionnel général, y compris les institutions concernées par la sécurité alimentaire, mais il n'indique pas explicitement les stratégies qui permettraient de renforcer la collaboration, les synergies et les complémentarités entre les organismes ayant leur siège à Rome. Les partenaires, notamment les donateurs, se sont félicités du passage à une planification intégrée mettant davantage l'accent sur les liens entre action humanitaire et développement, en tant que solution viable de lutte contre l'insécurité alimentaire au Cameroun, mais les principes, les missions du PAM, les rôles et la mise en œuvre du nouveau PSP ont été mal interprétés par certains partenaires.

### **Qualité des décisions stratégiques prises par le PAM et facteurs les ayant motivées**

17. Les décisions prises ont été motivées par la situation dans les régions du nord et de l'est, par le rôle joué par le PAM dans les structures relatives à l'action humanitaire et au développement et par la disponibilité des ressources. La prise en considération systématique des niveaux de risque par le bureau de pays, qui se fonde sur des informations venant de sources multiples, a facilité l'adaptation du portefeuille d'activités aux besoins<sup>14</sup>. Le PAM s'est fondé de fait sur le suivi des risques pour déclencher l'intervention d'urgence de niveau 3 et lancer des interventions d'urgence spécifiques. Le registre annuel des risques indiquait les activités d'atténuation correspondant aux divers risques potentiels<sup>15</sup>, mais celles-ci étaient générales et leur efficacité ne pouvait pas être établie.
18. Le bureau de pays a utilisé systématiquement les données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, les enquêtes en grappes à indicateurs multiples et les informations émanant du groupe de travail sur la protection afin de fournir des éléments utiles pour la conception des opérations composant le portefeuille<sup>16</sup> et la prise de décisions stratégiques, s'agissant notamment de l'élaboration du nouveau PSP<sup>17</sup>.
19. Le bureau de pays a adhéré à la politique du PAM en matière de protection humanitaire<sup>18</sup>, mais il n'a pas participé activement au groupe de travail sur la protection au Cameroun<sup>19</sup>. Il était nécessaire de mettre en place un système coordonné pour le suivi de la protection au niveau des acteurs de l'aide humanitaire<sup>20,21</sup>. Au niveau interne, le dispositif de suivi du PAM permettait d'obtenir des renseignements essentiels et pertinents grâce au suivi post-distribution, au système de reddition de comptes et aux permanences téléphoniques qui fonctionnaient bien. La plateforme numérique du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE), qui venait d'être mise en place, devrait favoriser l'utilisation systématique des données sur la protection pour la prise de décisions<sup>22</sup>.

---

<sup>14</sup> Personnel du PAM.

<sup>15</sup> Rapports relatifs au registre des risques du bureau de pays du Cameroun (2012-mi-2017).

<sup>16</sup> Descriptifs des opérations composant le portefeuille d'activités (2012-mi-2017).

<sup>17</sup> PSP 2018–2020 et entretiens avec le personnel du PAM.

<sup>18</sup> WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1.

<sup>19</sup> Descriptifs d'opérations.

<sup>20</sup> Informations fournies par les organisations non gouvernementales internationales participant aux activités de protection dans la région de l'Extrême-Nord.

<sup>21</sup> HCR. 2016. *Stratégie nationale du secteur protection au Cameroun (2016-2017)*. <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/cameroon/document/strat%C3%A9gie-nationale-du-secteur-protection-au-cameroun-2016-2017>.

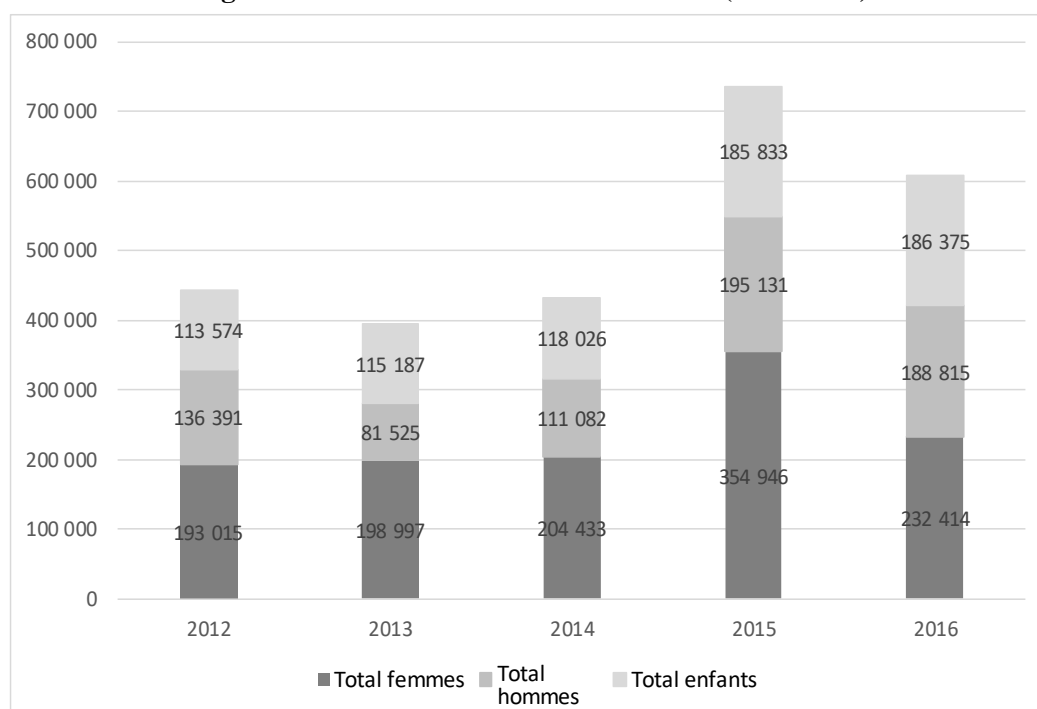
<sup>22</sup> Entretiens avec les partenaires.

## Performance et résultats du portefeuille d'activités dans le pays

### Efficacité

20. Pendant la période 2012-2016, le nombre de bénéficiaires, qui a varié entre 395 709 en 2013 et 735 910 en 2015, s'est élevé au total à environ 2,5 millions, soit 80 pour cent de l'objectif fixé. Les différences entre les chiffres effectifs et les prévisions s'expliquent par les pénuries de fonds, les problèmes relatifs à la chaîne d'approvisionnement et les erreurs dans les estimations des besoins. À titre d'exemple, en 2014, le nombre de réfugiés centrafricains a été surestimé. Par la suite, les méthodes de comptage des bénéficiaires appliquées par le HCR, que le PAM utilisait pour planifier ses activités relatives aux réfugiés, ont été revues du fait de l'introduction des données biométriques.

**Figure 5: Nombre effectif de bénéficiaires (2012-2016)**



Sources: Rapports normalisés sur les projets (2012-2016).

21. Une *assistance alimentaire générale* a été apportée à un nombre de bénéficiaires plus élevé que prévu (104 pour cent), tandis que le taux de réalisation a été de 86 pour cent pour la supplémentation alimentaire généralisée et de 55 pour cent pour l'Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A). Seulement 25 pour cent des bénéficiaires prévus ont reçu les repas scolaires distribués dans 276 écoles, en raison de l'interruption des activités en 2015 et du manque de ressources et de moyens des intervenants de contrepartie. Cependant, les rapports normalisés du PAM sur les projets ont fait apparaître une diminution du taux d'abandon, qui a été ramené de 4 à 2,5 pour cent des enfants scolarisés. Bien qu'assurée à une échelle limitée, la distribution d'aliments sur ordonnance aux patients atteints du VIH/sida a profité à une proportion relativement élevée des bénéficiaires prévus, à savoir 89 pour cent.

	Repas scolaires	Nutrition	Assistance alimentaire générale	3A/ Assistance alimentaire pour la formation	Distribution d'aliments sur ordonnance
Nombre prévu	359 746	2 197 022	1 223 890	726 633	4 300
Nombre effectif	91 728	1 879 003	1 268 998	397 648	3 819
<b>Nombre effectif par rapport au nombre prévu (en %)</b>	<b>25</b>	<b>86</b>	<b>104</b>	<b>55</b>	<b>89</b>

Sources: Rapports normalisés sur les projets (2012-2016).

22. *Nutrition.* De 2012 à 2015, le taux de récupération des enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition aiguë modérée ne s'est guère amélioré<sup>23</sup>. La performance de certaines opérations a laissé à désirer, s'agissant notamment du programme de pays 200330 au cours duquel le taux de récupération est tombé de 75 pour cent en 2014 à 67 pour cent en 2015, ce qui s'explique en partie par l'évolution des groupes de bénéficiaires qui comprenaient un nombre croissant de personnes déplacées et de réfugiés nigériens souffrant de malnutrition. Grâce à l'adoption d'une approche préventive dans les opérations d'urgence régionales menées dans les régions de l'Est et de l'Extrême-Nord, le taux de récupération a dépassé 90 pour cent en 2016, soit une amélioration de plus de 20 pour cent par rapport à 2015 (tableau 3).

Opération	Taux de récupération chez les enfants de moins de 5 ans	
	Valeur de référence	Mesure la plus récente
Programme de pays 200330	74,74 (2014)	67,00 (2015)
IPSR 200053	82,10 (2013)	81,22 (2014)
IPSR 200552	79,00 (2013)	78,05 (2015)
Opération d'urgence 200396	64,00 (2012)	77,00 (2013)
Opération d'urgence 200689	77,00 (2014)	67,00 (2014)
Opération d'urgence 200799	67,00 (2015)	96,00 (2016)
Opération d'urgence 200777	66,00 (2015)	90,58 (2016)

Sources: Rapports normalisés sur les projets (2012-2016).

23. La réorientation de l'approche adoptée en matière de nutrition, à savoir l'abandon du traitement au profit de la prévention, a également permis d'élargir la couverture des activités du fait du nombre plus élevé d'enfants inscrits. Elle a encouragé la mise en place de structures pour l'exécution d'activités préventives tenant compte de la nutrition, grâce auxquelles de multiples services ont pu être assurés pour compléter l'assistance nutritionnelle, notamment les soins de santé, la vaccination, les services relatifs à l'eau et à l'hygiène et la communication visant à faire évoluer les comportements. En septembre 2016, l'évaluation à mi-parcours réalisée dans la

<sup>23</sup> Se reporter également aux enquêtes SMART pour l'IPSR 200552. Toutefois, il n'a pas été possible d'attribuer les résultats obtenus aux activités du PAM.

région de l'Extrême-Nord a confirmé que cette approche favorisait l'appropriation des activités par les communautés et les contrôles mensuels<sup>24</sup>. Elle améliorait également la couverture des activités intégrées visant à faire évoluer les comportements en matière de santé, grâce à une composante d'éducation nutritionnelle efficace et à l'utilisation de produits nutritionnels tenant compte des préférences des bénéficiaires.

24. En 2015, sur la base d'études de faisabilité recommandant de lancer une phase initiale pilote, les transferts de type monétaire ont été adoptés pour l'assistance alimentaire générale dans le cadre des deux opérations d'urgence régionales en faveur de 75 000 bénéficiaires. En raison des préoccupations relatives à la protection, la distribution de bons est la modalité d'exécution des transferts de type monétaire qui a été retenue. Des foires de détaillants ont été organisées là où les marchés ne fonctionnaient pas de manière satisfaisante.

<b>TABLEAU 4: RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ – COMPARAISON ENTRE LES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE AU TITRE DE L'OPÉRATION D'URGENCE 200799 ET LA DISTRIBUTION DE VIVRES AU TITRE DE L'OPÉRATION D'URGENCE 200777</b>		
	<b>Opération d'urgence 200799</b>	<b>Opération d'urgence 200777</b>
Valeur Oméga	0,02	0,01

Source: Bureau de pays.

25. D'après la valeur Oméga calculée pour les deux opérations, qui était inférieure à 1, la remise de bons était une modalité d'un meilleur rapport coût-efficacité que la distribution de vivres pour obtenir des résultats en matière de nutrition. Cette constatation concorde avec la décision opérationnelle d'adopter les transferts de type monétaire en se fondant sur des critères tels que le bon fonctionnement des marchés. La capacité du bureau de pays en matière de programmes ne permettant d'assurer que la phase pilote, l'adoption des transferts de type monétaire à plus grande échelle nécessitera de renforcer les capacités dans ce domaine.
26. En règle générale, la qualité, l'utilité et la durabilité des actifs créés grâce aux activités 3A n'étaient pas bien décrites dans les rapports normalisés sur les projets, à l'exception des banques de céréales communautaires construites dans le cadre du programme de pays. Il ressortait des rapports de suivi du Comité de gestion FAO/PAM de 2013 que les installations d'entreposage des banques de céréales communautaires étaient en mauvais état<sup>25</sup>. Le rôle des comités communautaires dans l'entretien de ces installations était mal défini.

### **Efficience**

27. Pendant toute la période prise en compte pour l'évaluation, plusieurs facteurs ont eu des effets défavorables sur la chaîne d'approvisionnement du PAM et sur la ponctualité des distributions d'aide alimentaire. Le manque de fonds et les retards ont conduit à réduire les rations et à interrompre temporairement les distributions de produits alimentaires, comme dans le cas de l'assistance aux réfugiés dans la région de l'Est en 2015<sup>26</sup>. Pour faire face aux pénuries de fonds, le PAM a réduit ou suspendu ses activités non vitales, notamment en diminuant la fréquence des distributions et la taille des rations.

<sup>24</sup> PAM et Gouvernement camerounais. 2016. *Évaluation à mi-parcours de la nouvelle stratégie de réponse nutritionnelle en urgence région de l'Extrême-Nord*. L'équipe d'évaluation comprenait des représentants du Ministère de la santé publique/Sous-direction de l'alimentation et de la nutrition, Délégation régionale de la santé publique pour la région de l'Extrême-Nord et PAM.

<sup>25</sup> Comité de gestion FAO/PAM. 2013. *Rapport annuel d'activités – Exercice 2013*. Le Comité de gestion FAO/PAM est un comité interministériel créé par le Gouvernement camerounais en 1986 pour gérer, suivre et coordonner la distribution de l'aide alimentaire en nature apportée par la FAO et le PAM, y compris les contributions de contrepartie comme le transport des céréales et l'appui aux réserves céréalières communautaires au titre de l'assistance du PAM. Le Gouvernement est en train de réorganiser ce comité pour s'adapter aux besoins actuels de la coopération en matière de sécurité alimentaire.

<sup>26</sup> Rapports normalisés sur les projets pour les opérations composant le portefeuille (2012-2016).

28. En novembre 2015, les services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont commencé à assurer des vols pour les acteurs humanitaires de plus en plus nombreux qui se trouvaient en difficulté à Maroua, en raison de l'insuffisance de l'infrastructure routière, du manque de fiabilité des liaisons aériennes proposées par les compagnies aériennes privées et de la mauvaise qualité des services médicaux dans la région de l'Extrême-Nord. Les services aériens d'aide humanitaire ont permis de faciliter en temps voulu les interventions humanitaires dans la région.
29. Dans le but d'améliorer l'efficacité, une approche régionale a été suivie pour les opérations d'urgence visant à faire face à la crise dans le bassin du lac Tchad et en République centrafricaine; les partenaires se sont félicités de cette approche et l'ont jugée efficace pour s'attaquer à une crise régionale au niveau national<sup>27</sup>. Elle a facilité l'échange des informations et des enseignements tirés et l'harmonisation des pratiques appliquées, tout en améliorant la visibilité et la gestion des opérations du PAM grâce au soutien renforcé du bureau régional<sup>28</sup>.
30. Les flux d'information émanant du PAM étaient impressionnants, mais les initiatives de communication adaptées aux besoins des différents utilisateurs concernant le PSP et les domaines d'intervention potentielle étaient très limitées.

### Suivi et évaluation

31. Les mécanismes de suivi et d'évaluation, de réclamation et de remontée de l'information ont été récemment renforcés moyennant l'augmentation des effectifs et grâce à COMET, l'outil dont dispose le bureau de pays pour assurer une gestion efficace, mais ils font appel à des procédures générales utilisant des indicateurs de performance globaux, comme le nombre de femmes participant aux comités de distribution des produits alimentaires. Il est ressorti de l'évaluation de l'opération d'urgence 200777 réalisée en 2016 que les mécanismes de suivi et d'évaluation devaient être mieux adaptés à la nature de la situation d'urgence provoquée par la crise régionale<sup>29</sup>.

### Problématique hommes-femmes

32. La priorité donnée aux femmes et aux filles en tant que bénéficiaires a mis en évidence combien il est important de prendre en considération la problématique hommes-femmes dans la programmation. Selon les parties prenantes intervenant au Cameroun, les dispositions prises pour faciliter la participation des femmes à la mise en œuvre des activités, notamment en nommant des femmes comme surveillantes et en veillant à ce qu'il y ait autant de femmes que d'hommes dans les comités de distribution, étaient des mesures judicieuses pour promouvoir l'égalité entre les sexes. Les preuves de leur efficacité étaient toutefois insuffisantes. Les indicateurs normalisés relatifs à la problématique hommes-femmes utilisés dans les rapports sur les projets ne permettaient guère d'évaluer la contribution concrète des opérations au renforcement de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.

### Partenariats

33. Les organismes ayant leur siège à Rome ont coordonné leurs activités au Cameroun sur le plan stratégique par l'entremise du PNUAD, des groupes de travail humanitaires et du mouvement SUN. Les partenariats du PAM avec le HCR, l'UNICEF et les partenaires nationaux se sont avérés plus complémentaires et ont créé plus de synergie en ce qui concerne l'utilisation par le PAM de l'enregistrement du statut des bénéficiaires, le traitement des enfants souffrant de malnutrition grave et les centres de prévention en matière de nutrition<sup>30</sup>. Des différences dans la planification organisationnelle, le financement et les calendriers de mise en œuvre ont limité la portée et l'ampleur des synergies du PAM avec d'autres organismes des Nations Unies. La coopération entre le PAM et la FAO concernant l'information et les évaluations en matière de sécurité alimentaire a été efficace, mais les projets prévoyant la mise en œuvre complémentaire

---

<sup>27</sup> Entretiens avec les parties prenantes et le PAM.

<sup>28</sup> Entretiens avec des membres du personnel, anciens ou en activité, du bureau de pays et du bureau régional.

<sup>29</sup> PAM. 2016. *Opération régionale d'urgence (Reg. EMOP) Afrique de l'Ouest 200777 – "Fournir un soutien salvateur aux ménages au Cameroun, au Tchad et au Niger directement affectés par l'insécurité dans le nord du Nigeria" Rapport d'évaluation – Version finale*. <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp285415.pdf>.

<sup>30</sup> Évaluation à mi-parcours du PNUAD 2013-2017 pour le Cameroun.

d'activités portant sur les jardins scolaires, l'alimentation scolaire, la protection des semences et les banques de céréales communautaires n'ont pas été réalisés. Les partenaires ont indiqué que les Achats au service du progrès étaient un domaine potentiel de collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome.

### **Durabilité**

34. Malgré le soutien direct apporté au renforcement des capacités locales, la réorientation vers les interventions d'urgence a limité le transfert effectif des responsabilités aux partenaires nationaux. Les activités nutritionnelles de l'IPSR 200552 ont été transférées à l'opération d'urgence qui lui a succédé; par ailleurs, les activités 3A et l'Assistance alimentaire pour la formation ont été interrompues et, du fait de l'insuffisance des mesures de suivi, il est peu probable que les résultats obtenus grâce aux activités 3A soient pérennes.

## **Conclusions et recommandations**

### **Évaluation générale**

35. Fort de sa présence de longue date au Cameroun et de son aptitude avérée à diriger les activités d'assistance alimentaire, le PAM a facilité grâce à son approche souple une réorientation judicieuse des interventions, qui n'étaient plus axées sur le développement mais sur l'assistance humanitaire, ce dont les partenaires se sont félicités.
36. Les avantages comparatifs du PAM sur le plan stratégique au Cameroun concernent les domaines suivants: évaluations de la sécurité alimentaire, assistance alimentaire générale, logistique, alimentation scolaire et nutrition. Les divers moyens d'intervention utilisés étaient bien adaptés aux besoins en évolution constante de la population. Le ciblage géographique et sectoriel effectué dans les quatre régions du nord et de l'est était tout à fait pertinent, compte tenu des multiples difficultés liées à l'insécurité alimentaire.
37. Le portefeuille d'activités était en phase avec les politiques nationales et concordait avec le PNUAD et le plan d'intervention humanitaire. Pendant la phase de planification, le PAM veillait à la cohérence avec les interventions des autres acteurs du développement et de l'aide humanitaire. Le PAM entendait collaborer sur le plan stratégique et opérationnel avec ses partenaires, mais peu de mesures concrètes étaient prises aux fins d'une programmation et d'une mise en œuvre conjointes, ce qui ne permettait pas de saisir toutes les occasions d'établir des synergies et des partenariats pour atteindre les objectifs en matière de sécurité alimentaire.
38. Des partenariats efficaces avec le HCR et l'UNICEF ont permis de renforcer la complémentarité et les synergies en ce qui concerne l'utilisation par le PAM de l'enregistrement du statut des bénéficiaires et le traitement des enfants souffrant de grave dénutrition. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome a consisté essentiellement à coopérer aux fins de la planification stratégique, de la coordination et du suivi de la sécurité alimentaire. La diversité des cycles de programmation des partenaires des Nations Unies et des moyens à leur disposition ne favorisait guère l'exploitation des complémentarités potentielles dans le domaine de l'alimentation scolaire et des activités axées sur les moyens d'existence.
39. Compte tenu de l'arrivée de réfugiés très nombreux de la République centrafricaine et du Nigéria, et de l'accroissement rapide du nombre de personnes déplacées à l'intérieur du pays, il a été opportun de réorienter le portefeuille d'activités en 2013-2014, afin de les axer davantage sur les réfugiés, les personnes déplacées et les populations d'accueil vulnérables. Cependant, des besoins importants n'ont pu de ce fait être satisfaits, s'agissant de poursuivre les activités liées aux moyens d'existence, notamment les repas scolaires et les activités 3A qui visent à améliorer la résilience des communautés et des ménages face aux chocs.
40. Dans l'ensemble, les activités menées dans le pays ont permis de répondre aux besoins humanitaires vitaux, ce qui témoigne du positionnement stratégique du PAM et de l'efficacité de sa coopération avec ses partenaires aux niveaux local et central. En revanche, elles ont donné de moins bons résultats en matière de redressement rapide et de résilience. Les résultats limités obtenus dans le domaine de l'alimentation scolaire et des activités 3A ont mis en lumière les efforts déployés pour exploiter les fonds au maximum en réduisant la taille des rations et la fréquence des distributions, en particulier dans le cas des interventions non vitales.

41. Les opérations spéciales et la gestion de la logistique étaient des éléments importants du positionnement stratégique et des activités du PAM au Cameroun. Elles renforçaient le rôle stratégique joué par le PAM dans le suivi de la sécurité alimentaire, la coordination et l'harmonisation, et contribuaient concrètement à l'efficacité du portefeuille d'activités. Toutefois, l'efficacité dépendait en outre de facteurs externes, notamment de la variabilité de l'insécurité, des ruptures dans l'acheminement de l'assistance alimentaire et de l'imprévisibilité résultant de la crise régionale qui sévit dans les pays voisins. Alors que le PAM faisait preuve d'efficacité dans le partage de l'information, sa mauvaise communication ne permettait pas de mieux faire comprendre sa stratégie, ses domaines d'intervention potentielle et ses démarches.
42. Les méthodes novatrices adoptées, telles que les transferts de type monétaire et la réorientation des activités nutritionnelles, avec l'abandon du traitement au profit de la prévention, ont donné des premiers résultats encourageants et leur application à plus grande échelle est envisageable. Les transferts de type monétaire ont également amélioré l'efficacité, de même que le recours au système d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité fondé sur la téléphonie mobile pour la collecte des données, dans les zones où l'accès des secours humanitaires est limité.
43. Avec le recentrage de l'action, qui visait à répondre aux besoins d'urgence, les questions de protection et d'accès des secours humanitaires sont devenues encore plus importantes. Le bureau de pays a systématisé l'utilisation du suivi post-distribution, des mécanismes de réclamation et des campagnes d'information sur les droits des bénéficiaires et les risques. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour adapter les messages de communication aux divers utilisateurs.
44. S'agissant des interventions à plus long terme en faveur de la sécurité alimentaire lancées pendant la première phase de mise en œuvre du portefeuille d'activités, la pérennité des structures communautaires construites grâce aux activités 3A était compromise. L'application des stratégies de transfert des responsabilités définies dans le cadre des opérations laissait à désirer.
45. Pour la conception et l'exécution des opérations, le PAM a instauré des liens solides avec les organisations non gouvernementales nationales, en tant que partenaires d'exécution, et établi une coopération avec les institutions gouvernementales centrales et régionales. Aucune stratégie systématique n'était toutefois en place pour aider le PAM à contribuer au renforcement des capacités nationales en matière de sécurité alimentaire.
46. De manière générale, la problématique hommes-femmes a été de plus en plus prise en considération dans l'ensemble du portefeuille d'activités, et le fait que les femmes et les filles se heurtent à des difficultés plus grandes et différentes de celles rencontrées par les hommes et les garçons a été mieux perçu. Les opérations ciblaient avec soin les femmes et les filles et permettaient de mieux comprendre les besoins propres à chaque sexe. L'analyse de la problématique hommes-femmes dans les programmes laissait cependant à désirer, les différences locales et les aspects dynamiques des rôles dévolus à chacun des deux sexes n'étant pas pris en considération. Les indicateurs de suivi relatifs aux approches tenant compte de la problématique hommes-femmes ne portaient pas suffisamment sur la promotion des rôles contribuant à transformer les relations entre les sexes au niveau local.

## Recommandations

47. Le tableau 5 présente les recommandations fondées sur les constatations et les conclusions de l'évaluation du portefeuille de pays, dans une perspective tournée vers le PSP pour 2018-2020.

TABLEAU 5: RECOMMANDATIONS			
N°	Justification	Recommandation	Responsable(s) et calendrier
<b>Orientations stratégiques</b>			
1	Les approches novatrices adoptées dans le cadre du portefeuille d'activités se sont avérées appropriées et ont donné des premiers résultats encourageants lorsqu'elles ont été appliquées dans les bonnes conditions. Pour pouvoir transposer ces innovations à plus grande échelle, il faudra toutefois renforcer les capacités du bureau de pays en matière de programmes.	<p>1. Le PAM devrait consolider <i>la réorientation de ses activités nutritionnelles vers une approche préventive intégrée</i>, tout en maintenant la flexibilité nécessaire pour permettre l'intensification du traitement lorsque le suivi de la nutrition indique que la malnutrition aiguë modérée ou sévère a augmenté. Il faudra pour ce faire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mettre au point une stratégie de partenariat afin de garantir l'intégration, les synergies et la complémentarité avec les autres partenaires, notamment les organismes ayant leur siège à Rome;</li> <li>b) encourager l'adoption de régimes alimentaires sains moyennant des campagnes d'information adaptées au contexte local, comportant des cours de cuisine et assurant la complémentarité avec les programmes d'alimentation scolaire;</li> <li>c) accroître les investissements en faveur des systèmes de suivi de la sécurité alimentaire qui permettent de surveiller constamment l'état nutritionnel et de suivre systématiquement les résultats sur le plan de la nutrition;</li> <li>d) mettre l'accent sur les "1 000 premiers jours de la vie", de la conception à l'âge de 2 ans, afin d'améliorer encore l'efficacité et l'efficacité conformément aux recommandations du mouvement SUN; et</li> <li>e) assurer dans les zones ciblées un suivi nutritionnel continu des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes, des mères allaitantes, des filles et des autres groupes vulnérables, y compris les adolescentes et les personnes âgées.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: 2018-2020
2	Les approches novatrices adoptées dans le cadre du portefeuille d'activités se sont avérées appropriées et ont donné des premiers résultats encourageants lorsqu'elles ont été appliquées dans les bonnes conditions. Pour pouvoir transposer ces innovations à plus grande échelle, il faudra toutefois renforcer les capacités du bureau de pays en matière de programmes.	<p>2. Le PAM devrait renforcer la capacité du bureau de pays à utiliser et appliquer à plus grande échelle les modalités de transfert de type monétaire dans le cadre des programmes, en s'appuyant sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) l'analyse systématique post-distribution des rapports coût-efficacité et coût-efficacité;</li> <li>b) le suivi et l'analyse des facteurs influant sur le choix de la modalité de transfert, tels que le bon fonctionnement des marchés ainsi que les préférences et la satisfaction des bénéficiaires; et</li> <li>c) l'analyse des options associant diverses modalités de transfert.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: 2018-2020



<b>TABLEAU 5: RECOMMANDATIONS</b>			
<b>N°</b>	<b>Justification</b>	<b>Recommandation</b>	<b>Responsable(s) et calendrier</b>
3	Les approches novatrices adoptées dans le cadre du portefeuille d'activités se sont avérées appropriées et ont donné des premiers résultats encourageants lorsqu'elles ont été appliquées dans les bonnes conditions. Pour pouvoir transposer ces innovations à plus grande échelle, il faudra toutefois renforcer les capacités du bureau de pays en matière de programmes.	<p>3. Le PAM devrait se préoccuper de l'insuffisance de la complémentarité entre les organismes ayant leur siège à Rome et envisager de lancer un appel au niveau institutionnel en vue de renforcer leur collaboration, ce qui permettrait de relever le Défi Faim zéro. Le bureau de pays devrait en prendre l'initiative en institutionnalisant des partenariats en vue d'une programmation conjointe, lorsque des avantages peuvent en être tirés sur le plan des synergies et de la complémentarité, comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Amélioration du système d'information sur la sécurité alimentaire grâce au renforcement du dispositif sentinelle mis à l'essai dans la région de l'Extrême-Nord.</li> <li>b) Appui au renforcement des capacités à l'intention des homologues gouvernementaux concernés.</li> <li>c) Mise au point d'une stratégie en matière de résilience qui coordonne les ressources et les activités complémentaires.</li> <li>d) Étude des stratégies permettant d'associer l'alimentation scolaire aux activités Achats au service du progrès.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: 2018-2020
<b>Ciblage</b>			
4	Compte tenu de la concentration d'une insécurité alimentaire persistante dans les régions du nord et de l'est, le bureau de pays devrait continuer d'axer ses interventions sur ces régions, en misant davantage sur la programmation et la mise en œuvre d'activités à plus long terme, afin de renforcer progressivement la résilience sous la conduite des communautés.	<p>4. Le PAM devrait continuer d'axer son action sur les régions du nord et de l'est, tout en rétablissant progressivement les activités de redressement rapide. Le PAM devrait donc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Garantir une intégration totale et des synergies entre des interventions se renforçant mutuellement, de sorte que les modifications apportées à une intervention n'aient aucun effet préjudiciable sur les autres.</li> <li>b) Mettre en place et appliquer des stratégies efficaces de transfert des responsabilités et de durabilité, qui font partie intégrante des programmes.</li> <li>c) Veiller à ce que les programmes reposent sur des évaluations réalistes des financements, moyennant un dialogue plus large avec les donateurs au moment de la programmation des activités.</li> <li>d) Encourager et renforcer la résilience économique dans les zones d'intervention, y compris en faisant plus largement appel aux activités 3A, notamment pour la création de banques alimentaires communautaires, le reboisement et la réfection des routes de desserte.</li> <li>e) Rétablir des activités d'alimentation scolaire, y compris l'alimentation scolaire d'urgence, qui sont compatibles avec l'appui multisectoriel apporté aux systèmes nationaux de protection sociale.</li> <li>f) Renforcer la coopération stratégique avec le Comité national de gestion FAO/PAM qui vient d'être réorganisé.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: 2018-2020

<b>TABLEAU 5: RECOMMANDATIONS</b>			
<b>N°</b>	<b>Justification</b>	<b>Recommandation</b>	<b>Responsable(s) et calendrier</b>
<b>Problématique hommes-femmes</b>			
5	Eu égard à l'engagement du PAM en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le niveau d'inégalité entre les sexes observé au Cameroun nécessite de prêter une attention systématique et adéquate à la problématique hommes-femmes dans les programmes relevant du bureau de pays.	5. Le PAM devrait mettre au point une stratégie opérationnelle fondée sur des données factuelles en vue d'intégrer la problématique hommes-femmes dans les programmes, conformément à la politique et au plan d'action du PAM en la matière; à cette fin, il devrait: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) faire en sorte que les programmes soient fondés sur une analyse spécifique de la problématique hommes-femmes et sur le suivi des indicateurs d'effet direct clés liés à cette problématique; et</li> <li>b) renforcer le partenariat avec le Ministère de la promotion de la femme et de la famille aux niveaux régional et national.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: 2018-2020
<b>Communication</b>			
6	Attendu qu'une meilleure communication pourrait contribuer de manière essentielle à la visibilité du PAM, à la mobilisation des ressources et à la réussite des activités menées au Cameroun, il est nécessaire de systématiser le dispositif de communication afin de pouvoir adapter les flux d'information aux différents utilisateurs.	6. Le PAM devrait concevoir un dispositif de communication efficace qui prévoit: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) le recensement et l'utilisation des périodes favorables, des structures d'information et des personnes influentes à tous les niveaux;</li> <li>b) l'établissement de partenariats et d'alliances stratégiques aux fins de la communication;</li> <li>c) l'intégration des protocoles de communication dans l'ensemble du portefeuille d'activités;</li> <li>d) le suivi de l'efficacité de la communication; et</li> <li>e) le renforcement des capacités du personnel du bureau de pays pour ce qui est des compétences en communication.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: 2018-2020
<b>Capacités nationales</b>			
7	Afin d'optimiser le rôle stratégique joué par le PAM dans l'information sur la sécurité alimentaire et l'alerte rapide, aux fins des programmes de sécurité alimentaire fondés sur des données factuelles, il convient d'appliquer une stratégie systématique et efficace qui favorise le développement des capacités nationales nécessaires.	7. Le PAM devrait mettre au point une stratégie qui favorise le développement des capacités locales et nationales en matière de suivi de la sécurité alimentaire, d'alerte rapide et d'intervention. Cette stratégie devrait viser à: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) renforcer la collaboration avec l'institut camerounais de la statistique.</li> <li>b) continuer de soutenir le dispositif sentinelle de suivi de la sécurité alimentaire à l'échelle du pays.</li> <li>c) élargir l'utilisation de la plateforme SCOPE par les partenaires coopérants et les homologues nationaux.</li> <li>d) intégrer les évaluations portant sur le développement des capacités dans les programmes.</li> <li>e) établir un cadre stratégique pour prêter appui aux partenaires locaux et nationaux concernés, sur la base d'évaluations systématiques des besoins en matière de capacités, en travaillant en partenariat avec les autres acteurs et en tenant compte des besoins des partenaires.</li> </ul>	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: 2018-2020

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

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	Plan stratégique de pays
SCOPE	plateforme numérique du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SUN	mouvement Renforcer la nutrition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance