



Programme Alimentaire Mondial

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration
Rome, 26–28 février 2018**

Distribution: générale

Date: 26 janvier 2018

Original: anglais

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.1/2018/5-B

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 Cambodge (2011–2017)

Résumé

L'évaluation du portefeuille d'activités du PAM au Cambodge a couvert la période allant de 2011 à 2017 et va contribuer à l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays. Les aspects évalués ont été l'alignement et le positionnement stratégique du bureau de pays, sa prise de décisions stratégiques ainsi que la performance et les résultats des activités composant le portefeuille.

Une croissance économique forte a permis au Cambodge d'acquérir le statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure en 2016, ce qui a entraîné une baisse du financement fourni par les donateurs; or, 14 pour cent de la population vit encore dans la pauvreté et 32 pour cent des enfants de moins de 5 ans présentent un retard de croissance. Les possibilités d'emploi demeurant limitées, la migration transfrontalière est importante et concerne de plus en plus des femmes. Le pays est extrêmement exposé aux catastrophes naturelles.

Sur la période 2011-2017, les interventions du PAM ont consisté en un programme de pays, deux opérations d'urgence, une activité financée au moyen d'un fonds d'affectation spéciale et destinée à mettre en place un forum des interventions humanitaires, et des travaux de recherche bilatéraux sur l'enrichissement du riz. Le programme de pays a fourni un appui portant sur les repas scolaires, y compris les bourses en espèces et les bourses d'aide alimentaire ainsi que les repas scolaires utilisant la production locale, sur la nutrition, les actifs productifs, les moyens d'existence et le développement des capacités. Les opérations du PAM donnent la priorité aux communautés du bassin du Tonlé Sap, une zone sujette aux inondations dans le centre du pays.

Malgré l'absence de stratégie de pays, le portefeuille a été hautement stratégique et a soutenu les secteurs prioritaires de développement du Gouvernement. De même, malgré une conjoncture de financement et un contexte politique difficiles, les interventions du bureau de pays ont été efficaces et efficaces, alignées sur les directives du PAM et conformes aux normes définies en matière de

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. Fernández Gabaldón
Chargé de l'évaluation
tél.: 066513-6407

coopération internationale pour le développement et d'action humanitaire. Les partenariats étroits noués avec le Gouvernement et d'autres parties prenantes ont amélioré les résultats.

Les opérations du bureau de pays ont permis de venir en aide à 67 pour cent des bénéficiaires prévus sur la période 2011-2016, mais la diminution des ressources a entraîné une réduction progressive du nombre de bénéficiaires. Les cibles définies en matière d'égalité des sexes ont été atteintes, mais l'attachement tenace à la répartition traditionnelle des rôles et la faible sensibilisation du public aux questions relatives aux disparités entre les sexes ont freiné les progrès. La mise en œuvre directe par le PAM du volet nutritionnel a pris fin en 2014 en raison du manque de ressources et des changements de priorités du Gouvernement, mais le bureau de pays a consacré ensuite des investissements stratégiques à la recherche en matière de nutrition, à l'élaboration des politiques et à l'assistance technique. L'assistance alimentaire pour la création d'actifs a été réduite en raison également de problèmes des ressources. Le Gouvernement prend progressivement en charge le programme de repas scolaires, mais son soutien budgétaire est encore modeste. Presque toutes les valeurs cibles fixées pour les effets directs liés aux repas scolaires ont été atteintes ou dépassées.

Le plan stratégique de pays provisoire de transition actuel inscrit l'action du bureau de pays dans deux domaines: le développement des capacités et l'assistance technique. Cette évolution "vers l'amont" cadre avec le plan stratégique de pays à venir, mais le bureau régional et le Siège devront aider le personnel du bureau de pays à passer d'un rôle opérationnel à un rôle technique et à rationaliser ses ressources humaines.

Les six recommandations issues de l'évaluation sont les suivantes: organiser un atelier visant à interpréter et à consolider les résultats de nombreuses évaluations et études afin de les intégrer dans le processus d'examen stratégique et de définition du plan stratégique de pays; élaborer des produits d'information et des stratégies de gestion des connaissances susceptibles de renforcer les contributions techniques et financières du bureau de pays; intensifier l'appui apporté au processus de décentralisation en examinant différents modèles de renforcement des capacités infranationales; rationaliser les capacités du personnel du bureau de pays et veiller à ce que les effectifs soient adaptés à la nouvelle fonction institutionnelle du PAM; ajuster la taille du portefeuille pour qu'elle corresponde aux capacités du bureau de pays et à ses perspectives de ressources; et définir l'appui que le Siège et le bureau régional devront fournir pour assurer la transition programmatique et institutionnelle du bureau de pays.

Un tableau résumant le portefeuille d'activités au Cambodge figure en annexe au présent rapport.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Cambodge (2011-2017)" (WFP/EB.1/2018/5-B) et de la réponse de la direction présentée dans le document WFP/EB.1/2018/5-B/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

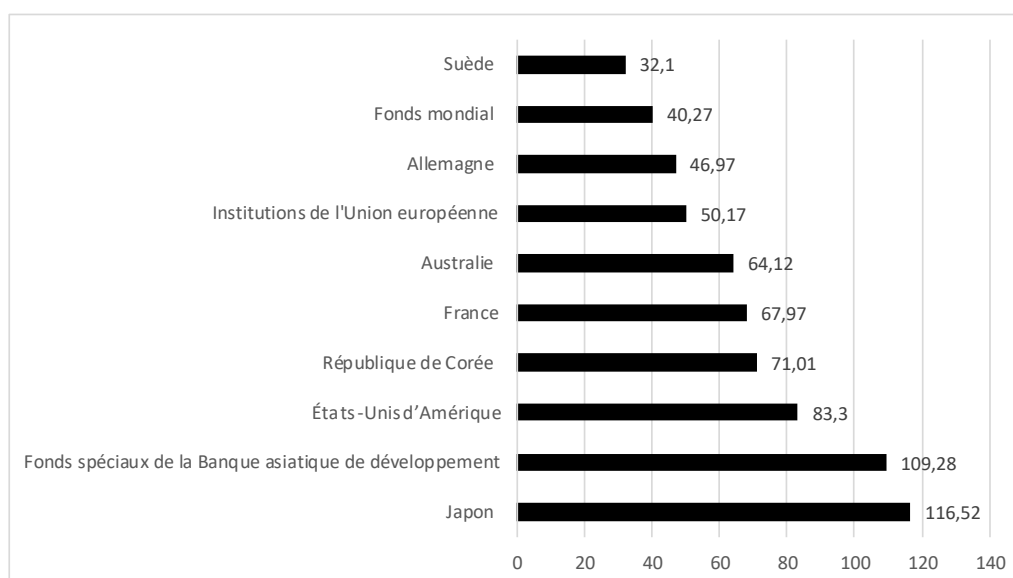
Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation de ce portefeuille de pays a porté sur six années d'opérations du PAM au Cambodge, de juillet 2011 à juillet 2017, et viendra éclairer l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays (PSP). Une équipe indépendante a évalué l'alignement et le positionnement stratégique du PAM au Cambodge, la qualité des décisions stratégiques prises, ainsi que les facteurs à l'origine de celles-ci, et la performance et les résultats des activités du portefeuille. Le travail sur le terrain a consisté à mener des visites sur les sites de projet et à réaliser des entretiens et des discussions de groupe avec plus de 400 parties prenantes.

Contexte

2. À la suite de la guerre civile de 1975-1982, le Cambodge a bénéficié d'un afflux régulier de financements externes; en 2015, l'aide publique au développement dépassait 677 millions de dollars É.-U.¹ (figure 1).

Figure 1: Principaux donateurs d'aide publique au développement brute, 2014-2015
(en millions de dollars)



3. En 2016, la Banque mondiale a relevé le statut du Cambodge qui est entré dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Cette évolution a entraîné une baisse de l'aide au développement et se traduira vraisemblablement par des réductions de l'aide publique au développement². En dépit de la croissance économique, les possibilités d'emploi limitées et les bas salaires poussent à l'émigration³, tandis que la demande internationale de travailleurs du secteur manufacturier et d'employés de maison contribue à la "féminisation" de la migration et à l'accroissement du nombre de femmes candidates au départ. Quatorze pour cent de la population vit au-dessous du seuil national de pauvreté⁴.

¹ Organisation de coopération et de développement économiques. 2017. Aid at a glance charts. www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/aid-at-a-glance.htm.

² Conseil de relèvement et de développement du Cambodge et Conseil pour le développement du Cambodge. 2017. *Cambodia development finance assessment*. www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/twg_network/twg_network_february_2017/documents/session_7_dfa.pdf.

³ Organisation internationale du Travail. 2013. *Cross-border labour migration in Cambodia: Considerations for the national employment policy*. http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_228484.pdf.

⁴ Banque asiatique de développement (BAsD). 2017. *Basic statistics 2017*. www.adb.org/publications/basic-statistics-2017.

4. Le Gouvernement mène une politique de décentralisation et de déconcentration visant à promouvoir un développement démocratique et à renforcer les capacités des organismes publics locaux.
5. L'accès des enfants à l'éducation a progressé ces dernières années, et le taux net de scolarisation dans l'enseignement primaire était de 97 pour cent en 2015. Les taux de scolarisation sont analogues pour les filles et les garçons, dans les établissements primaires aussi bien que secondaires⁵, mais les familles rurales pauvres, les minorités ethniques et les enfants handicapés sont plus susceptibles que les autres d'être exclus des écoles primaires⁶.
6. La hausse des revenus au cours des deux dernières décennies a permis à un plus grand nombre de ménages d'accéder à une nourriture suffisante. Le recensement agricole de 2013 a montré toutefois que l'insécurité et les pénuries alimentaires avaient touché 16 pour cent des ménages dans les 12 mois qui précédaient; cette proportion s'élevait à 80 pour cent pour les ménages agricoles, en raison du faible rendement des cultures. En 2014, 32 pour cent environ des enfants de moins de 5 ans présentaient un retard de croissance⁷. Le tableau 1 fournit des données supplémentaires sur la nutrition. La prévalence de la sous-alimentation est de 14 pour cent (2014-2016) et les taux d'anémie sont élevés chez les mères et les enfants⁸. Du fait des baisses de la prévalence du VIH enregistrées depuis 1998⁹, le taux de nouvelles infections était de 0,05 pour 1 000 personnes en 2015¹⁰.

TABLEAU 1: INDICATEURS NUTRITIONNELS			
Groupe à risque	Indicateur nutritionnel	Prévalence (en %)	Risque
Femmes enceintes	Anémie	53	Mortalité maternelle et infantile
Enfants de moins de 5 ans	Faible rapport poids/taille (émaciation)	10	Mortalité
Enfants de moins de 5 ans	Faible rapport poids/âge (dénutrition)	24	Mortalité
Enfants de moins de 5 ans	Faible rapport taille/âge (retard de croissance)	32,4	Diminution de la croissance, du développement et de la productivité
Enfants de moins de 5 ans	Carence en zinc	67,5	Mortalité et morbidité
Enfants de moins de 5 ans	Carence en iode	12,8	Diminution de la croissance, du développement et de la productivité
Enfants de moins de 5 ans	Carence en fer	7	
15-64 ans	Carence en fer: femmes et filles	2,9	Robustesse, endurance et productivité
15-64 ans	Carence en fer: hommes et garçons	1,1	

Source: Moench-Pfanner, R. et al. 2016. *The economic burden of malnutrition in pregnant women and children under 5 years of age in Cambodia*. *Nutrients*, 8(5), p. 292. www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4882705/.

⁵ Ministère de l'éducation, de la jeunesse et du sport. 2015.

⁶ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2014. *Inclusive quality education. UNICEF country programme 2016–2018*. www.unicef.org/cambodia/Country_Kit_Education_Final_A4.pdf.

⁷ BAsD. 2017. *Basic statistics 2017*. www.adb.org/publications/basic-statistics-2017.

⁸ Institut cambodgien de recherche pour le développement. 2014. *Cambodia: Strategic review of food and nutrition security issues for an emerging middle income country (2014-2018)*.

⁹ Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et Autorité nationale de coordination sida. 2015. *Cambodia country progress report. Monitoring progress towards the 2011 UN Political Declaration on HIV and AIDS*. www.medbox.org/cambodia/cambodia-country-progress-report-monitoring-progress-towards-the-2011-un-political-declaration-on-hiv-and-aids/preview?q=.

¹⁰ BAsD. 2017. *Basic statistics 2017*. www.adb.org/publications/basic-statistics-2017.

7. Extrêmement exposé aux perturbations naturelles, le Cambodge a subi des inondations régulières en période de mousson et des épisodes de sécheresse presque chaque année depuis 1991. On s'attend à ce que les effets de la sécheresse s'aggravent à mesure que le changement climatique s'accélère. Les populations rurales qui dépendent de l'agriculture et des ressources naturelles sont les plus menacées¹¹.

Portefeuille d'activités du PAM

8. Le portefeuille couvrait les opérations menées dans le cadre des plans stratégiques du PAM pour 2008-2013 et 2014-2017: le programme de pays; une opération d'urgence/intervention immédiate; une opération d'urgence; une activité financée au moyen d'un fonds d'affectation spéciale; et une opération bilatérale, menée avec le programme PATH de mise au point de technologies appropriées dans le domaine de la santé et destinée à fournir une assistance technique. La figure 2 présente les pourcentages de financement prévus qui ont été effectivement reçus pour les interventions du portefeuille, ainsi que la chronologie des principaux événements nationaux. La figure 3 indique les domaines d'activité du PAM pour 2016-2017.

¹¹ Institut cambodgien de recherche pour le développement. 2014. *Cambodia: Strategic review of food and nutrition security issues for an emerging middle income country (2014-2018)*.

Figure 2: Contexte du portefeuille d'activités du PAM au Cambodge

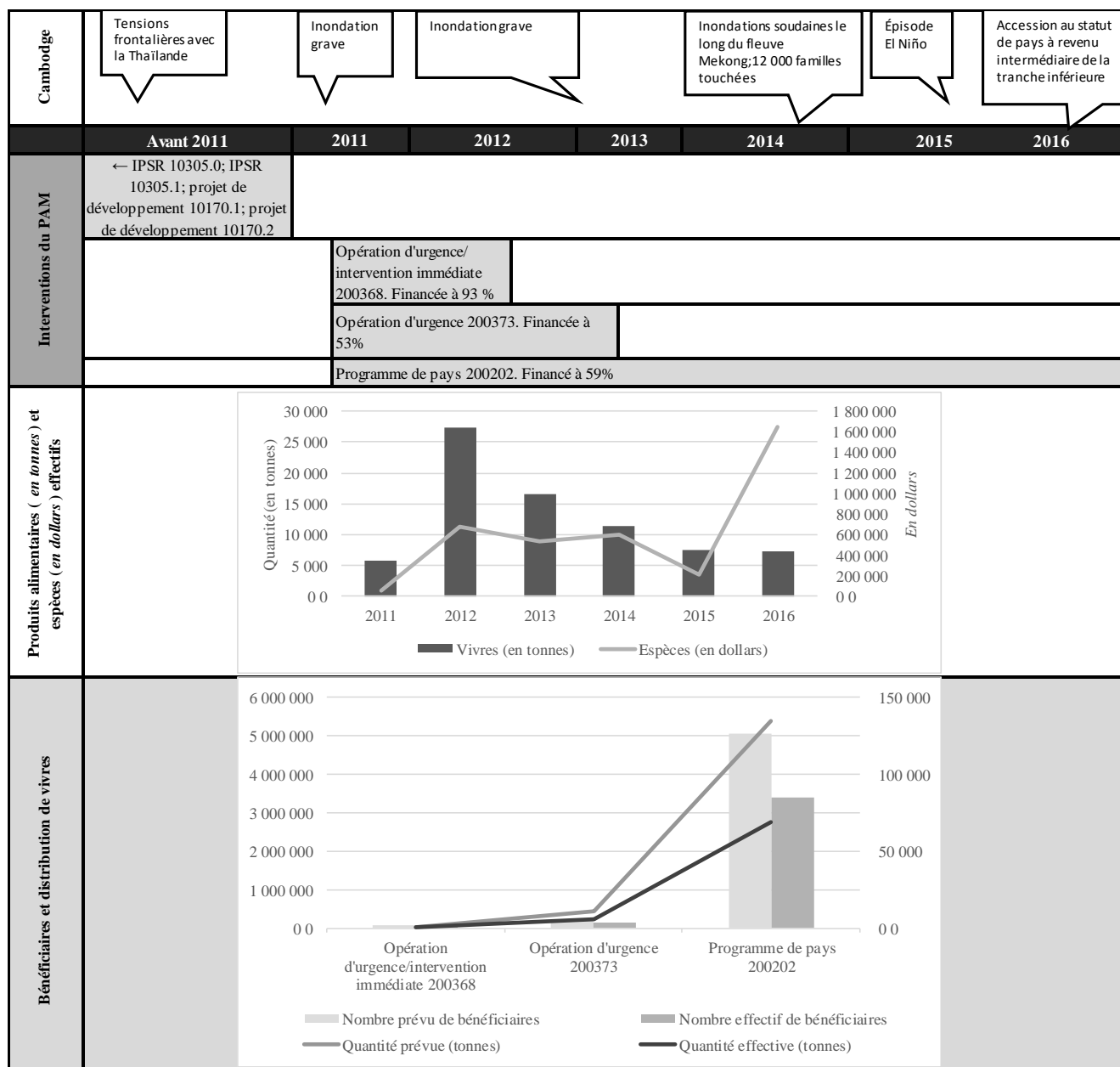
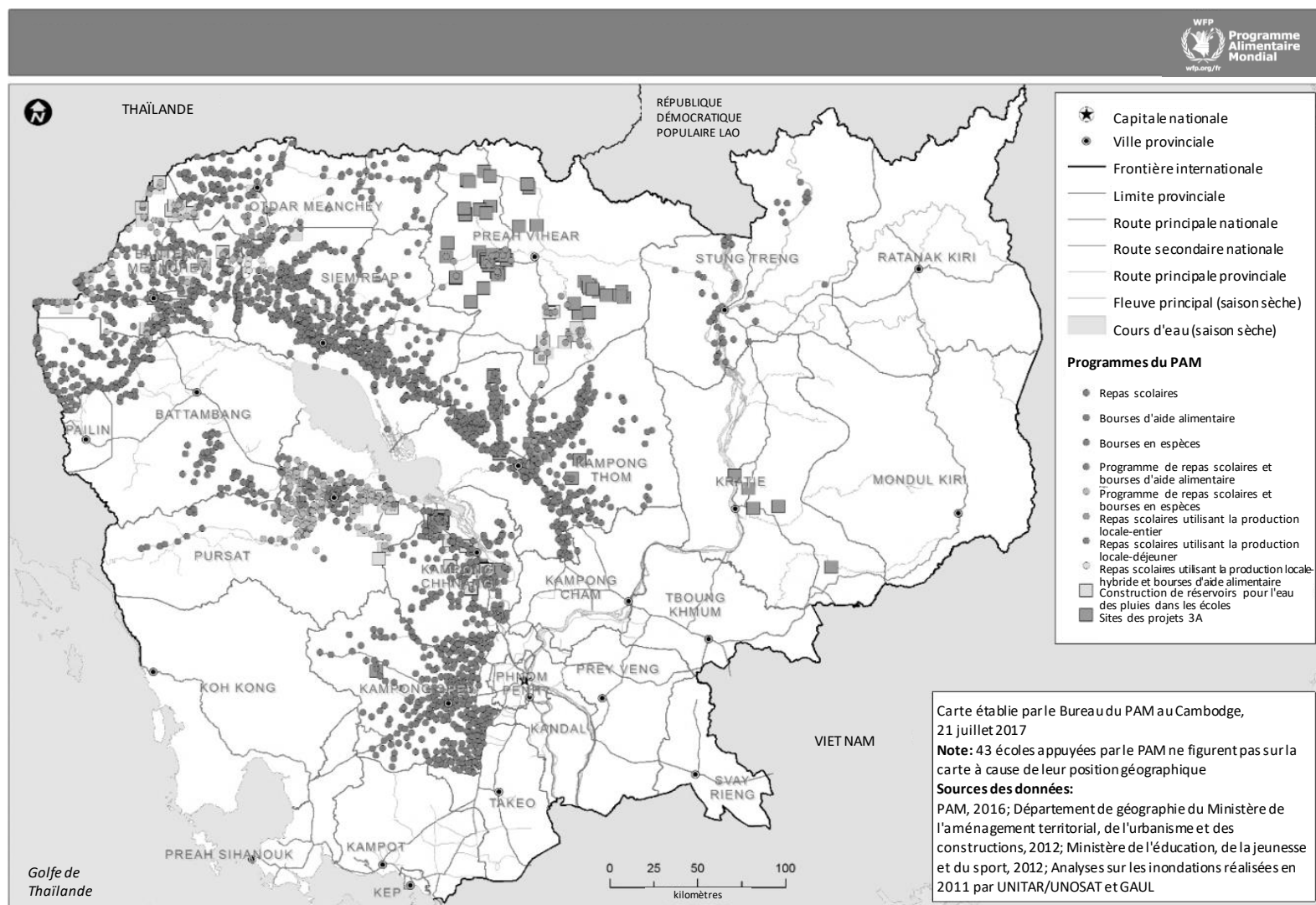


Figure 3: Zones ciblées par les programmes du PAM au Cambodge, 2016-2017



Les appellations employées dans cette carte et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme alimentaire mondial (PAM) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Source: bureau de pays

9. Le programme de pays portait sur les repas scolaires, la nutrition et l'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence. Les activités nutritionnelles – distributions d'aliments enrichis importés aux femmes enceintes et aux mères allaitantes, et aux enfants de moins de 5 ans – ont été progressivement arrêtées en milieu d'année 2014 en raison du manque de ressources et de la décision du Gouvernement de donner la priorité au traitement de la malnutrition aiguë grave.
10. Le Bureau des États-Unis pour l'assistance à l'étranger en cas de catastrophe a accordé 967 000 dollars au PAM sous forme de fonds d'affectation spéciale pour financer les activités du forum des interventions humanitaires axées sur la coordination et la gestion de l'information pour la période 2013-2017.
11. Le budget prévu pour toutes les opérations du portefeuille sur la période 2011-2016 était de 203 757 000 dollars¹², dont la plus grande part (191 532 000 dollars) a été allouée au programme de pays jusqu'en juin 2016. En décembre 2016, le budget dépensé du programme de pays s'élevait à 89 227 000 dollars. La figure 2 indique les pourcentages de financement reçus pour les différentes opérations.

Constatations issues de l'évaluation

Alignement et positionnement stratégique du portefeuille d'activités

12. *Alignement sur les politiques gouvernementales.* Les interventions du portefeuille du PAM correspondaient bien aux besoins nationaux décrits dans les plans stratégiques et les politiques du Gouvernement. Concernant l'action menée par le Cambodge en vue d'atteindre l'objectif du Millénaire pour le développement 3 ("Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes") et bien que le descriptif du programme de pays n'explique pas l'approche retenue par le PAM pour aborder les questions relatives à la problématique hommes-femmes, le PAM a favorisé l'inclusion des femmes dans les activités du portefeuille.
13. *Processus gouvernementaux.* Le bureau de pays a établi des partenariats solides avec le Ministère de l'éducation, de la jeunesse et du sport, le Ministère de l'agriculture, de la forêt et de la pêche, le Ministère du développement rural, le Comité national pour la gestion des catastrophes, le Conseil national du développement démocratique, le Ministère de la planification, le Ministère de la santé, le Conseil pour le développement agricole et rural, des commissions nationales et des départements à l'échelon des provinces, des districts et des communes. Le bureau de pays participe aux principales instances nationales de prise de décision, notamment le Conseil pour le développement agricole et rural et de multiples groupes de travail technique¹³ qui soutiennent la mise en œuvre des stratégies sectorielles.
14. *Prise en main des activités par le Gouvernement.* En 2015, le Gouvernement a signé la feuille de route du programme de repas scolaires, qui prévoit la distribution de repas utilisant la production locale et pourrait servir de modèle à un programme national. Le projet pilote utilisant des transferts monétaires pour appuyer les actifs productifs et les moyens d'existence a été entièrement intégré dans les systèmes infranationaux d'administration et mis en œuvre par l'intermédiaire des autorités locales. Le PAM a collaboré avec le Ministère de la planification pour développer et améliorer l'accès des parties prenantes au système de gestion des données du programme de recensement des ménages pauvres (IDPoor) en reliant la base de données aux plateformes en ligne de compilation de données et d'aide à la décision, telles que la plateforme de gestion en temps réel des systèmes d'information (PRISM).
15. *Nations Unies et autres partenaires.* Le portefeuille d'activités était aligné stratégiquement sur les objectifs du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), mais pas complètement sur l'objectif du Défi Faim zéro visant à établir des systèmes alimentaires durables, qui nécessite de donner la priorité aux produits alimentaires cultivés de manière durable dans les

¹² Ce chiffre se rapporte aux budgets combinés du programme de pays 200202, de l'opération d'urgence 200373 et de l'opération d'urgence/intervention immédiate 200368. Le budget total, y compris le fonds d'affectation spéciale et l'opération bilatérale, s'élève à 204 160 000 dollars.

¹³ Ballard, B.M. 2015. *Technical working group performance review*. www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/documents/TWG_Performance_Report_FINAL.pdf. Conseil de relèvement et de développement du Cambodge et Conseil pour le développement du Cambodge. 2017. *Liste Government-development partner Joint technical working groups*. www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/joint_TWG/joint_TWG.htm.

- décisions d'approvisionnement. Le portefeuille d'activités concordait avec les objectifs stratégiques de l'initiative Renforcer la nutrition et avec les objectifs de 2025 relatifs à la nutrition des mères, des nourrissons et des jeunes enfants, ainsi qu'avec l'objectif de développement durable 2.
16. *Stratégie institutionnelle du PAM.* Le portefeuille a contribué aux Objectifs stratégiques 3 et 4 des plans stratégiques du PAM pour 2008-2013 et 2014-2017, et était en phase avec les politiques institutionnelles. Le bureau de pays change actuellement son mode d'intervention, passant de la mise en œuvre directe de programmes d'assistance alimentaire au développement des capacités dont les partenaires nationaux et les parties prenantes locales ont besoin pour établir et gérer des programmes en toute autonomie. Cette transition est cohérente avec la politique en matière de renforcement des capacités définie en 2004 par le PAM et avec sa mise à jour de 2009.
 17. Le PAM n'avait aucune stratégie de pays pour la période couverte par l'évaluation, mais l'équipe d'évaluation a découvert que le portefeuille de pays était intégré dans un plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) pour 2018, qui fait concorder les activités du PAM avec le cycle du PNUAD et avec le Plan national de développement stratégique (2014-2018). Le PSPP-T tient compte des efforts actuellement déployés pour assurer la prise en charge des activités par les instances nationales, en particulier les repas scolaires et les activités de secours, donne au bureau de pays un rôle dans le développement des capacités et l'assistance technique, et se concentre sur la production de données factuelles destinées à préparer le PSP qui couvrira la période 2019-2023.
 18. *Principes de l'action humanitaire et de la coopération internationale pour le développement.* Le portefeuille respectait les principes d'humanité¹⁴ de l'action humanitaire dans ses opérations d'urgence, dans les investissements consacrés au forum des interventions humanitaires et dans la stratégie de ciblage des bénéficiaires du bureau de pays. Malgré les problèmes de ressources qui ont conduit à opérer des arbitrages dans le ciblage géographique, le ciblage des bénéficiaires est demeuré fidèle à ces principes et n'a fait aucune distinction en fonction de l'appartenance ethnique, de la classe, de la croyance religieuse ou de l'opinion politique. Le portefeuille respectait également le principe de promotion de l'autonomie, évident dans le passage du PAM du rôle d'exécutant à celui de catalyseur de solutions à long terme de sécurité alimentaire prises en main par les autorités nationales, ainsi que les principes de neutralité, d'impartialité et d'indépendance opérationnelle de l'action humanitaire. La sélection des partenaires et la prise de décisions opérationnelles du bureau de pays se fondaient sur des données factuelles et n'étaient pas influencées par les intérêts des parties prenantes. Le bureau de pays s'est acquitté de sa responsabilité à l'égard des partenaires et des bénéficiaires de façon satisfaisante, à l'aide de mécanismes formels et informels de remontée d'informations.

Facteurs influant sur les décisions stratégiques et qualité de celles-ci

19. *Production et utilisation des informations d'analyse.* Le bureau de pays a travaillé en étroite collaboration avec le Gouvernement sur un grand nombre d'évaluations et d'études qui visaient à éclairer les politiques publiques, la planification et les objectifs, ainsi que la conception et la mise en œuvre des composantes du portefeuille de pays. La priorité accordée par le bureau de pays aux données factuelles s'est accentuée à l'issue de l'examen stratégique national de 2014 et est encore renforcée dans le PSPP-T. Parmi les exemples de production et d'utilisation de données factuelles, citons la collaboration du PAM avec le programme PATH, qui a accompagné l'introduction de riz enrichi dans le programme de repas scolaires de 2016; une évaluation des installations scolaires, menée en 2016 également, et l'amélioration de la base de données sur la résilience après l'épisode El Niño de 2015-2016¹⁵. En 2014, le PAM a évalué le secteur financier pour déterminer s'il était à même de soutenir les modalités de transfert de type monétaire dans le

¹⁴ Ce principe est ainsi posé: "Human suffering must be addressed whenever it is found. The purpose of humanitarian action is to protect life and health and ensure respect for human beings" (Il faut alléger les souffrances humaines où qu'elles soient. L'objectif de l'action humanitaire est de protéger la vie et la santé et de garantir le respect des êtres humains). Buchanan-Smith, M., T. Beck et D. Podems. 2017. *Guidance for evaluating humanitarian principles*. Projet à examiner lors de la réunion du groupe d'intérêt sur l'évaluation de l'action humanitaire du Programme des Nations Unies pour le développement.

¹⁵ PAM. 2017. *Programme de pays Cambodge (2011-2018). Rapport normalisé sur les projets, 2016* (en anglais). <https://docs.wfp.org/api/documents/7e58ffb899ba4801a2df25277545c730/download/>.

cadre du programme de pays, évaluation dont les constatations ont alimenté la concertation avec le Gouvernement sur l'utilisation de ce type de transferts à des fins d'assistance sociale.

20. *Élaboration des stratégies d'intervention.* Les stratégies d'intervention établies à partir des données factuelles disponibles ont été élaborées en consultant les parties prenantes et sont soutenues par celles-ci, au sein du Gouvernement et dans la société civile. Pour ce qui est de la composante du portefeuille relative à l'éducation, l'évaluation réalisée par le PAM a permis le transfert de la gestion des bourses en espèces, et un examen de la composante nutritionnelle a conduit le bureau de pays à passer de la mise en œuvre directe des activités à la coordination et à l'orientation technique des programmes nationaux axés sur la nutrition. L'étude globale sur les moyens d'existence et la résilience menée en 2014 a nourri la décision du bureau de pays d'évoluer en 2015 vers une collaboration à plus petite échelle avec des organisations de la société civile, évolution que motivait également la nécessité d'harmoniser les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) avec l'objectif 3 de la stratégie nationale de protection sociale, maximisant ainsi les effets et les avantages du modèle 3A habituel.
21. Après l'approbation de la feuille de route du programme de repas scolaires par le Ministère de l'éducation, de la jeunesse et du sport en 2015, les progrès ont été plus rapides en vue du transfert des responsabilités. Le Gouvernement est favorable aux stratégies de transfert des responsabilités du bureau de pays, mais l'appui budgétaire et les investissements dans les capacités infranationales nécessaires à la poursuite du programme de repas scolaires doivent encore être renforcés.
22. *Priorités et modèle de fonctionnement des programmes du PAM.* Malgré les problèmes de ressources, le bureau de pays a pu continuer de privilégier les domaines d'intervention essentiels. Les priorités du bureau de pays sont claires, mais le modèle de fonctionnement optimal pour y donner suite demeure flou. Tout dépendra dans une large mesure des révisions des politiques et des allocations budgétaires du Gouvernement pour 2017-2018.
23. Le PAM intensifie son action en tant que partenaire stratégique en renforçant la gestion de l'information qui alimente le processus décisionnel national, notamment par une collaboration technique plus étroite avec les bureaux décentralisés de l'administration et les communes¹⁶. Ces nouveaux rôles remettent en question le modèle opérationnel traditionnel du bureau de pays, qui est centré sur la mise en œuvre directe.

Performance du portefeuille d'activités et résultats obtenus

24. *Ciblage.* Le ciblage a donné la priorité aux communautés du bassin du Tonlé Sap, la zone du pays la plus sujette aux inondations. Le PAM n'est pas intervenu dans la région nord-est, qui se caractérise aussi par une pauvreté et une malnutrition élevées. Le PAM a justifié sa décision par les problèmes de ressources et par la volonté de faire d'abord la preuve de résultats afin d'encourager la prise en charge des activités par le Gouvernement et de faciliter la transition. Le ciblage des districts était adapté aux ressources du bureau de pays et aux besoins du Cambodge¹⁷. Le ciblage des bénéficiaires l'était également et a permis de venir en aide aux personnes et aux ménages les plus vulnérables.
25. *Nombre effectif de bénéficiaires.* Le tableau 2 présente les chiffres relatifs aux bénéficiaires au 31 décembre 2016 et montre que les opérations ont permis d'aider 67 pour cent des bénéficiaires prévus au total. L'opération d'urgence et le programme de pays n'ont pas dépassé cette proportion du fait de pénuries de ressources¹⁸. La répartition par sexe des bénéficiaires du portefeuille a été équilibrée entre les hommes et les femmes (figure 4).

¹⁶ PAM. 2017. Plan stratégique de pays provisoire de transition pour le Cambodge (2018). https://docs.wfp.org/api/documents/012de5aba3d74cc29c24036271c6106b/download/?_ga=2.177072620.892560489.1514295136-99698773.1514295136.

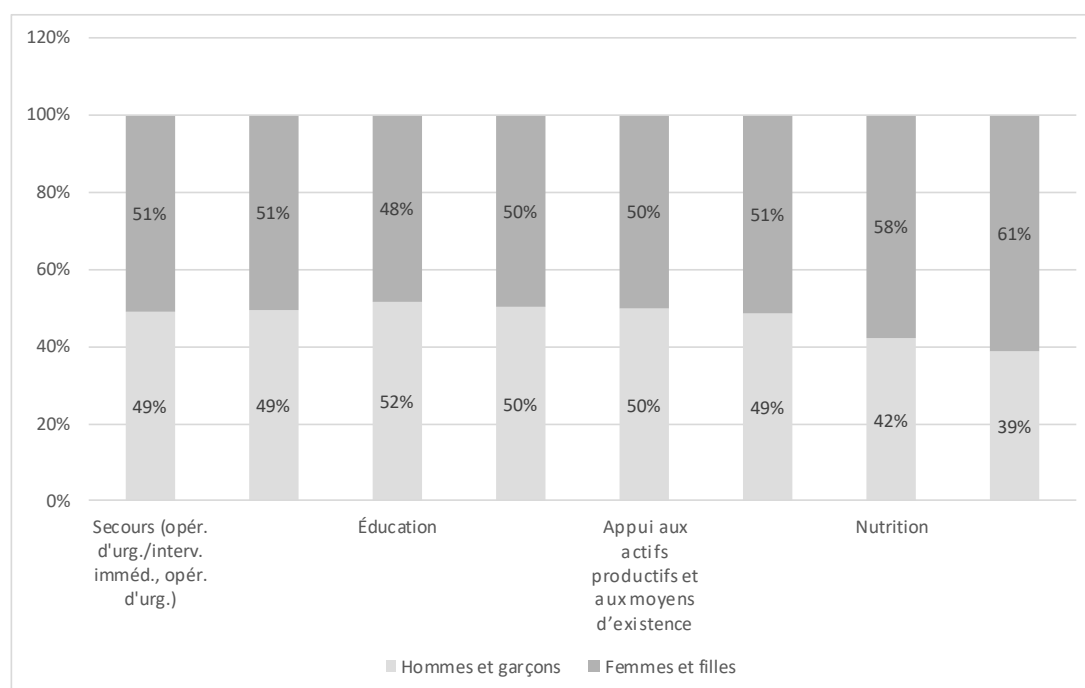
¹⁷ Le ciblage du portefeuille est conforme à la hiérarchisation des provinces établie dans la feuille de route visant à accélérer l'amélioration de la nutrition (2014-2020), aux constatations issues de l'estimation de petites zones de pauvreté et de malnutrition au Cambodge et à la stratégie nationale pour la sécurité alimentaire et la nutrition.

¹⁸ PAM. 2013. Rapport normalisé sur l'opération d'urgence 200373 (2012). Voir aussi les rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2011-2016).

Opération	Prévu			Effectif			Nombre effectif en % du nombre prévu
	Hommes et garçons	Femmes et filles	Total	Hommes et garçons	Femmes et filles	Total	
Programme de pays 200202	2 574 418	2 482 112	5 056 530	1 668 333	1 715 998	3 384 331	66,9
Opération d'urgence/intervention immédiate 200368	29 400	30 600	60 000	26 916	28 014	54 930	91,6
Opération d'urgence 200373	102 832	105 833	208 665	70 178	71 297	141 475	67,8
Total	2 706 650	2 618 545	5 325 195	1 765 427	1 815 309	3 580 736	67,2

Sources: rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2016), l'opération d'urgence 200373 (2013) et l'opération d'urgence/intervention immédiate 200368 (2012). Les chiffres du programme de pays n'ont pas été ajustés pour tenir compte du chevauchement d'une année sur l'autre.

Figure 4: Pourcentages de bénéficiaires par sexe et par activité, 2011-2016



Sources: rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2016), l'opération d'urgence 200373 (2013) et l'opération d'urgence/intervention immédiate 200368 (2012).

26. *Distribution globale.* Le tableau 3 présente les distributions de vivres et les transferts de type monétaire par opération. Les figures 5 et 6 indiquent les distributions annuelles pour l'ensemble du portefeuille. Plusieurs facteurs expliquent l'impossibilité d'atteindre les cibles fixées pour les distributions de vivres en 2011: problèmes de ressources; rentrée scolaire tardive dans les zones touchées par les inondations; capacité limitée de distribution dans certaines zones; et redéfinition du ciblage géographique du programme de santé et de nutrition maternelles et infantiles (SNMI)¹⁹. Une seule perte importante après livraison (80 tonnes de produits alimentaires) a été signalée en 2013, due à une date de péremption incorrecte²⁰.

¹⁹ PAM. 2012. *Rapport normalisé sur les projets, 2012. Cambodge. Programme de pays Cambodge (2011-2016)*. <http://cn.wfp.org/sites/default/files/zh-hans/file/spr-2012-cambodia.pdf>.

²⁰ Mélange maïs-soja, sucre et Supercereal Plus. Rapport normalisé sur le programme de pays 200202 (2013).

Opération	Chiffre prévu		Chiffre effectif		Chiffre effectif en % du chiffre prévu	
	Vivres (en tonnes)	Transferts de type monétaire (en dollars)	Vivres (en tonnes)	Transferts de type monétaire (en dollars)	Vivres (en tonnes)	Transferts de type monétaire (en dollars)
Programme de pays 200202	134 690	4 428 794	69 159	3 202 460	51,3	72,3
Opération d'urgence/intervention immédiate 200368	600	Aucun	549	Aucun	91,5	Aucun
Opération d'urgence 200373	10 552	699 930	5 991	50 747,01	56,8	72,1
Total	145 842	5 128 724	75 699	3 253 207,01	66,5	72,2

Sources: rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2016), l'opération d'urgence 200373 (2012) et l'opération d'urgence/intervention immédiate 200368 (2012).

27. En 2011, les transferts de type monétaire ont été rares du fait d'un démarrage tardif du projet pilote de bourses en espèces²¹. De 2012 à 2015, le nombre de transferts de type monétaire a été plus faible que prévu en raison des problèmes de ressources, de l'extension de la composante relative à l'éducation à de nouvelles zones d'intervention et du projet pilote utilisant des transferts monétaires pour appuyer les actifs productifs et les moyens d'existence²². La réduction des transferts de type monétaire en 2015 s'explique par des problèmes de ressources dans le cadre de la composante portant sur l'éducation (pour 2013/14 et 2014/15) et par le transfert de la responsabilité de 2 102 écoles au Gouvernement²³. Après une augmentation des ressources disponibles pour la programmation de transferts de type monétaire, la priorité a été donnée aux bourses en espèces plutôt qu'aux rations à emporter, ce qui allait dans le sens du programme national de bourses en espèces, tandis que la fourniture de repas scolaires utilisant la production locale était étendue, de deux écoles pilotes en 2015 à 59 établissements en 2016²⁴.

Figure 5: Distributions de vivres par an (en tonnes)

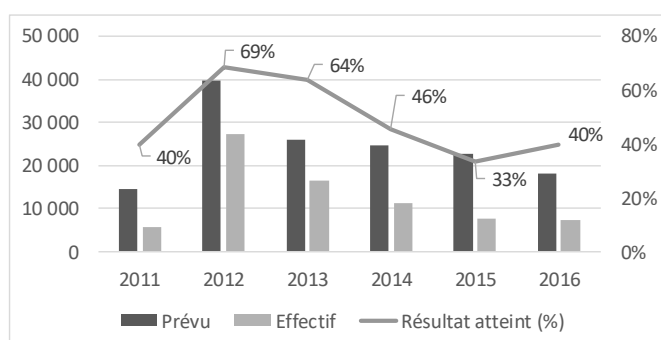
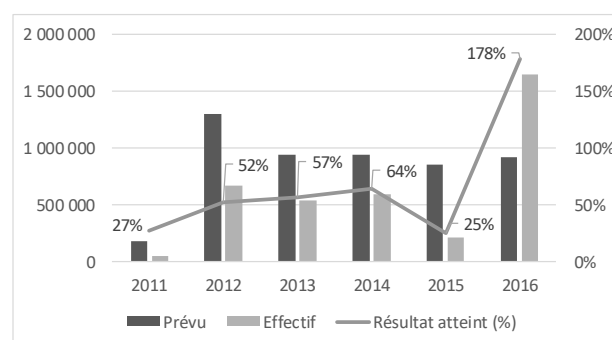


Figure 6: Transferts de type monétaire par an (en dollars)



Sources: rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2011-2016), l'opération d'urgence/intervention immédiate 200368 (2011-2012) et l'opération d'urgence 200373 (2011-2012).

²¹ Rapport normalisé sur le programme de pays 200202 (2011).

²² Rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2012-2014).

²³ Rapport normalisé sur le programme de pays 200202 (2015).

²⁴ Rapport normalisé sur le programme de pays 200202 (2016).

28. *Secours – Objectif stratégique 1.* L'opération d'urgence/intervention immédiate 200368 et l'opération d'urgence 200373 ont fait suite aux inondations de 2011. Le bureau de pays a également géré le financement du forum des interventions humanitaires et soutenu l'élaboration d'une plateforme d'information sur les situations d'urgence utilisant PRISM pour renforcer la gestion des connaissances et aider à prendre les décisions concernant les interventions d'urgence²⁵.
29. Le nombre de bénéficiaires de l'opération d'urgence/intervention immédiate a été légèrement plus faible que prévu du fait des fluctuations des prix du marché. Ni le nombre prévu de bénéficiaires ni le volume prévu de produits alimentaires et de transferts de type monétaire de l'opération d'urgence n'ont été atteints en raison des capacités restreintes des partenaires et de l'insuffisance des ressources. L'évaluation des effets directs de l'opération d'urgence/intervention immédiate et de l'efficacité du forum des interventions humanitaires et de la plateforme PRISM a été limitée, car aucun indicateur n'avait été défini. Aucune analyse des résultats de l'opération d'urgence n'a été possible en l'absence de valeurs cibles et de valeurs de référence.
30. *Éducation – Objectif stratégique 4.* Le PAM a fourni des bourses, sous la forme d'une somme d'argent mensuelle ou d'une ration à emporter et d'un petit-déjeuner chaud quotidien, aux filles et aux garçons vulnérables en situation d'insécurité alimentaire de 2 281 écoles primaires, dans dix provinces: 783 de ces établissements avaient une section maternelle²⁶. La bourse en espèces versée par le Gouvernement équivaut à 6 dollars par mois, ce qui fixe la norme pour celles accordées par le PAM, que ce soit sous forme monétaire ou d'aliments²⁷. À partir de novembre 2016, la ration à emporter se composait de 10 kilogrammes de riz et d'un litre d'huile.
31. Le programme de repas scolaires utilisant la production locale expérimenté en 2015 est désormais mis en œuvre dans 84 écoles de quatre provinces. Il utilise des produits frais locaux et sert de modèle en vue du transfert du programme de repas scolaires aux autorités nationales, tout en fournissant des repas scolaires plus diversifiés.
32. Les valeurs cibles fixées pour les effets directs de la composante relative à l'éducation dans les écoles appuyées par le PAM ont été presque atteintes et parfois dépassées. En 2016, le taux de poursuite des études était de 97 pour cent pour les filles et de 96 pour cent pour les garçons, à comparer aux valeurs de référence de 2014, soit 88 pour cent pour les filles et 85 pour cent pour les garçons. En 2013, les taux de passage dans la classe supérieure, soit 88 pour cent au total et 88 pour cent pour les filles, étaient supérieurs aux valeurs de référence, qui étaient respectivement de 86 pour cent et de 88 pour cent²⁸.
33. Les cibles des projets d'assistance technique et de formation destinés aux agents publics ont été entièrement atteintes, 98 pour cent du personnel féminin prévu et 75 pour cent du personnel masculin en ayant bénéficié²⁹.
34. *Nutrition et VIH – Objectif stratégique 4.* Les principales activités portant sur la nutrition ont été une supplémentation alimentaire destinée à appuyer la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë, et un programme de SNMI. Le PAM a utilisé des transferts alimentaires pour améliorer la sécurité alimentaire des ménages touchés par le VIH.
35. La composante nutritionnelle, interrompue en 2014, a permis de venir en aide à 92 pour cent des bénéficiaires prévus; le programme de SNMI a atteint 100 pour cent de la couverture prévue dans les six derniers mois de son exécution. Le bureau de pays n'a pas collecté de données sur les indicateurs d'effet direct relatifs à la nutrition de 2008 à 2013. La couverture de la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë a augmenté entre 2011 et 2014, mais est restée faible en raison du manque de moyens des centres de santé ruraux.

²⁵ PAM. 2016. Fiche d'information.

²⁶ Rapport normalisé sur le programme de pays 200202 (2016).

²⁷ WFP/EB.1/2011/7/3. Chiffre corrigé par le bureau de pays; il était autrefois de 5 dollars par mois de classe.

²⁸ Rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2011-2016).

²⁹ Rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2014-2016).

36. Les cibles relatives à l'assistance fournie aux patients sous traitement antirétroviral ont été presque atteintes, puis dépassées, puisque l'assistance a touché 83 pour cent des bénéficiaires prévus en 2011, puis 122 pour cent en 2012. Les cibles relatives au retard de croissance fixées pour les activités axées sur la nutrition et les distributions de rations ont été atteintes en 2012 et en 2013³⁰.
37. *Appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence – Objectif stratégique 3.* Le PAM a utilisé des transferts alimentaires et des transferts de type monétaire dans le cadre des activités 3A en périodes de pénurie alimentaire. Les activités concernaient la construction ou la remise en état d'actifs visant à améliorer les moyens d'existence, la réduction et l'atténuation des catastrophes, la gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique ainsi que l'approvisionnement en riz des réserves communautaires de riz. Le nombre effectif de bénéficiaires a été plus faible que prévu en raison de problèmes de ressources et d'une émigration importante dans les zones d'intervention³¹.
38. Des actifs ont été créés ou remis en état dans 56 communes de 18 districts, dans six provinces. Les actifs respectaient les normes fixées par le Gouvernement et par le PAM, et ont été généralement bien entretenus. Le score des communautés en matière d'actifs a été dépassé, atteignant 87 pour cent en 2016 alors que la valeur cible était de 80 pour cent³². Le score obtenu pour l'indice des stratégies de survie a progressé depuis 2015. Les scores de diversité du régime alimentaire et de consommation alimentaire se sont aussi améliorés, mais il est difficile d'attribuer cette évolution aux seules activités du PAM, celui-ci ayant distribué principalement du riz.
39. *Égalité des sexes.* Les indicateurs d'effet direct du programme de pays témoignent d'une proportion accrue de ménages dans lesquels les femmes peuvent décider de l'utilisation des espèces et des vivres distribués dans le cadre de la composante concernant l'éducation: de 68 pour cent en 2014 à 83 pour cent en 2016, la valeur cible étant de 85 pour cent. Dans la composante d'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence, le pourcentage de femmes est resté constant, à 76 pour cent pour une valeur cible de 90 pour cent. Enfin, si l'on examine l'activité axée sur la nutrition, la proportion visée de ménages dans lesquels les femmes décident de l'utilisation des espèces et des vivres distribués n'a été atteinte qu'en 2014, après quoi l'activité s'est arrêtée.
40. Le portefeuille de pays a atteint les cibles liées à l'égalité des sexes pour ce qui est des proportions d'hommes et de femmes participant aux activités relevant de chaque Objectif stratégique. L'égalité entre hommes et femmes pâtit de la persistance des rôles traditionnels et du peu de sensibilisation du public à ces questions.
41. *Protection et responsabilité.* Les indicateurs d'effet direct relatifs à la protection des populations touchées et à la responsabilité à leur égard témoignent de progrès obtenus dans le cadre de la composante d'éducation. Le rapport de suivi post-distribution de 2016 confirme que les bénéficiaires étaient informés des processus de ciblage, de définition de l'admissibilité et de sélection. Les valeurs des indicateurs étaient proches des valeurs cibles.
42. *Partenariats.* Pour toutes les composantes, les indicateurs d'effet direct font apparaître une nette amélioration du nombre d'organisations partenaires et du nombre d'activités mises en œuvre avec des partenaires. Les valeurs cibles des fonds complémentaires alloués aux projets par les partenaires n'ont été atteintes que pour la composante d'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence, ce qui s'explique par la tendance générale à la baisse des possibilités de financement au Cambodge.
43. *Facteurs intérieurs ayant une incidence sur les résultats.* Se procurer les financements adéquats a représenté un défi permanent pour le bureau de pays, le résultat étant une diminution progressive du nombre effectif de bénéficiaires relevant de l'Objectif stratégique 3 (appui aux

³⁰ Rapports normalisés sur le programme de pays 200202 (2011-2013).

³¹ Rapport normalisé sur le programme de pays 200202 (2012), confirmé par un entretien avec le bureau de pays le 7 juillet 2017.

³² Mesure effectuée par rapport aux indicateurs figurant dans Plan stratégique du PAM pour 2014-2017.

- actifs productifs et aux moyens d'existence) et de l'Objectif stratégique 4 (éducation). Les livraisons de vivres et les transferts de type monétaire n'ont toutefois subi aucun retard ni aucune rupture majeure, ce qui atteste des solides capacités du bureau de pays en matière de logistique et de gestion, lesquelles reposent sur une compréhension fine de la donne logistique au Cambodge.
44. Les transferts de type monétaire ont contribué à réduire les coûts liés à la logistique des livraisons de produits alimentaires et ont amélioré l'efficacité des programmes relevant des Objectifs stratégiques 3 et 4.
 45. La culture de l'apprentissage et la capacité d'adaptation du bureau de pays et de son personnel ont contribué à la bonne performance du portefeuille. Cependant, les descriptifs de poste actuels ne correspondent plus entièrement à l'évolution des rôles et responsabilités du personnel du bureau de pays.
 46. La fonction de suivi et d'évaluation a été fragilisée par un financement restreint et un taux élevé de rotation du personnel, en particulier sur la période 2011-2012, durant laquelle les données relatives aux effets directs n'ont pas été collectées. La situation s'est améliorée à partir de 2013 avec l'adjonction de compétences techniques en suivi et évaluation. L'examen des systèmes et fonctions actuels indique que les données de suivi sont fiables et accessibles, et que la mise en place de la plateforme PRISM a renforcé la capacité d'analyse, comme le prouvent les éléments stratégiques et opérationnels fournis par le bureau de pays au forum des interventions humanitaires et dans le cadre de la planification des mesures de préparation nationales.
 47. *Facteurs extérieurs ayant une incidence sur les résultats.* Poussé par le processus de décentralisation et de déconcentration, le transfert des responsabilités de l'échelon national à celui des provinces, des districts et des communes se déroule plus rapidement que le développement des capacités nécessaires pour assumer ces responsabilités.
 48. Aucun problème de sécurité de nature à perturber l'assistance alimentaire ou de type monétaire n'a été signalé entre 2011 et 2016. Les rapports de suivi post-distribution indiquent que les points de distribution étaient sûrs; seuls quelques rapports isolés, en 2016, font état d'incidents de sécurité durant les trajets effectués par les hommes et les femmes pour se rendre au point de distribution et en revenir. Les catastrophes naturelles ont entraîné entre 2011 et 2013 des retards des distributions de vivres et des modifications des montants affectés aux composantes portant sur l'éducation et sur l'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence.

Appréciation globale

Pertinence, cohérence et bien-fondé

49. En renforçant sa base de données factuelles et l'analyse des stratégies pour répondre à l'évolution des besoins et des ressources dans le pays, le bureau de pays a montré qu'il pratiquait une gestion évolutive et a pu définir des activités de repas scolaires, de nutrition, des activités 3A et des activités de préparation aux catastrophes en adéquation avec les besoins du pays et avec ses moyens financiers et techniques.
50. Le portefeuille était en phase avec le cadre d'action et les priorités de développement actuels du Cambodge. Le PAM a instauré une collaboration et un partenariat étroits avec les parties prenantes gouvernementales, appuyant l'optique de la réforme de l'administration publique portée par le Gouvernement. Le PAM collabore aux processus gouvernementaux en rapport avec son portefeuille, mais devra se concentrer davantage sur l'appui infranational s'il entend soutenir la mise en œuvre des politiques des pouvoirs publics. Le soutien budgétaire accordé aux activités du bureau de pays en matière de transfert des responsabilités est limité.
51. La recherche de synergies poursuivie par le PAM à travers les partenariats était appropriée et a donné des résultats positifs. L'infrastructure scolaire s'est améliorée et l'utilisation de riz enrichi a commencé. Les effets de synergie fructueux obtenus dans le cadre de la composante nutritionnelle sont venus appuyer l'établissement de priorités nationales dans ce domaine et la mise en place de mesures destinées à éclairer les politiques et les programmes gouvernementaux.

52. Le portefeuille de pays rendait bien compte du fait que le PAM respecte les principes humanitaires fondamentaux. À ce titre, la participation du PAM au lancement du forum des interventions humanitaires en 2011 et sa présidence de l'Équipe des Nations Unies pour la gestion des catastrophes ont été particulièrement pertinentes. Les objectifs du bureau de pays respectaient également les principes d'une action humanitaire efficace posés par le PAM³³. La conception et la mise en œuvre du portefeuille d'activités ont été pertinentes au regard des besoins des groupes de bénéficiaires ciblés. Le ciblage géographique a été axé principalement sur les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire, la malnutrition et les catastrophes. Le bien-fondé du ciblage des bénéficiaires est démontré par l'utilisation du système IDPoor.

Efficiences

53. Les opérations du PAM ont été efficaces compte tenu de la complexité du contexte opérationnel. Les activités et les produits du bureau de pays ont été généralement d'une grande qualité technique et stratégiquement utiles à l'évolution du contexte du pays et du rôle du PAM au Cambodge. Le ciblage des bénéficiaires a été effectué de façon efficace en collaboration avec le Ministère de la planification et prévoyait une assistance technique du bureau de pays au ministère et sa contribution à l'élaboration de l'atlas IDPoor.
54. *Éducation.* La décision de ne pas étendre les activités éducatives à de nouvelles zones a été prise sur la base de données factuelles solides. Compte tenu de la baisse des ressources, le transfert progressif par le PAM du programme de repas scolaires et des bourses en espèces est judicieux, mais il est freiné par le déficit de capacités du Gouvernement; aussi est-il nécessaire d'en tenir compte dans une feuille de route actualisée relative au transfert du programme de repas scolaires.
55. *Nutrition.* La décision d'arrêter progressivement la mise en œuvre directe d'activités nutritionnelles se justifiait sur le plan tant de l'efficacité que de la viabilité des résultats, les conditions ne se prêtant pas à un investissement supplémentaire dans la fourniture directe de services nutritionnels. L'adoption par le PAM d'une approche nécessitant moins de ressources et se traduisant par une coordination nationale et l'élaboration d'une assistance technique adaptée au contexte est judicieuse à ce stade.
56. *Appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence.* Le PAM est passé des activités traditionnelles Vivres ou Espèces contre travail à un programme d'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence dans le cadre d'une activité 3A qui soutient des projets plus ciblés de renforcement de la résilience, ce qui constitue une utilisation stratégique de ressources limitées. Le bureau de pays et le Gouvernement ont considéré qu'il serait plus efficace d'adopter des transferts de type monétaire plutôt que des distributions de vivres, sans toutefois que les coûts aient été analysés. Les transferts de type monétaire ont depuis été interrompus en raison de problèmes de ressources. Le bureau de pays dépend actuellement d'une contribution en nature de riz du Gouvernement et n'est donc pas en position de déterminer la modalité de transfert la plus efficace pour les activités d'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence.

Efficacité

57. *Éducation.* Le programme de repas scolaires est salué comme constituant un filet de protection sociale efficace, bien que le nombre de bénéficiaires prévu n'ait pas été atteint faute de ressources suffisantes. Les évaluations indiquent que les enfants qui fréquentent les écoles appuyées par le PAM ont de meilleurs résultats que ceux des autres écoles. Les repas scolaires utilisant la production locale offrent une bonne occasion de développer les liens avec les fournisseurs locaux et de diversifier les repas servis aux enfants.
58. *Nutrition.* L'efficacité du programme de nutrition a pâti des pénuries de financement, du manque de capacité des collectivités locales et de la priorité donnée par le Gouvernement au traitement de la malnutrition aiguë grave. Là où les services publics étaient limités, il est probable que le traitement de la malnutrition aiguë modérée, du VIH et de la tuberculose n'ait pas répondu à tous les besoins du fait de l'arrêt progressif du programme par le PAM en 2014. Même si le PAM, les partenaires et le personnel gouvernemental s'inquiètent de ces besoins non satisfaits, l'arrêt du

³³ PAM. 2004. "Principes humanitaires" (WFP/EB.A/2004/5-C).

programme est justifié, car les conditions ne sont toujours pas propices à un investissement plus important dans la fourniture directe de services nutritionnels.

59. *Appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence.* Ces activités ont amélioré l'accès aux infrastructures et aux services, fait progresser la productivité agricole et réduit l'endettement, mais elles ont été insuffisamment liées aux investissements du Gouvernement dans les actifs³⁴. Les études réalisées par le bureau de pays sur le changement climatique ont amené le PAM à trouver un nouveau créneau dans le domaine de la résilience des moyens d'existence avec des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires spécialisés dans les programmes axés sur les moyens d'existence. Une formation complémentaire et un accompagnement du personnel du bureau de pays permettront une meilleure application des directives du PAM relatives aux activités 3A.
60. *Égalité des sexes.* Les activités 3A mises en œuvre dans le cadre de la composante d'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence ont été revues pour faciliter une plus grande participation des femmes et un meilleur accès de celles-ci aux responsabilités. Le soutien apporté aux patients atteints du VIH/sida et aux conseillers en nutrition des personnes vivant avec le virus a été prodigué aux femmes comme aux hommes dans ce groupe de personnes extrêmement vulnérables. L'intervention contre la malnutrition aiguë modérée ciblait les femmes enceintes et les mères allaitantes vulnérables, les enfants de moins de 2 ans et les enfants de moins de 5 ans. Le programme de repas scolaires a permis aux filles et aux garçons issus de familles pauvres d'accéder plus facilement à l'éducation, et ce sont des femmes qui ont géré les bourses en espèces et les bourses d'aide alimentaire; en revanche, la participation des femmes aux comités scolaires a été modeste.

Impact et viabilité

61. Des entretiens avec les partenaires gouvernementaux ont confirmé l'importance de l'appui technique que le PAM apportait au Gouvernement dans le cadre de l'élaboration des plans et stratégies en faveur de la réduction de la pauvreté, de la nutrition et de la résilience, et du renforcement des capacités nécessaires à la prise en charge et à la gestion des activités par le pays.
62. *Secours.* En lançant le forum des interventions humanitaires lié à l'outil PRISM, le PAM a amélioré la capacité nationale d'intervention en cas de catastrophe. Bien que ce forum dépende financièrement du PAM, on constate une amélioration des capacités de planification des parties prenantes du secteur et une cohérence accrue avec l'action du Gouvernement, ce qui a permis de lancer des activités de préparation et des interventions.
63. *Éducation.* Le PAM a veillé à la viabilité du programme de repas scolaires en formulant la feuille de route, en transférant les bourses en espèces et les bourses d'aide alimentaire au Gouvernement et en renforçant les capacités à tous les échelons. La gestion locale et les liens avec les producteurs locaux qu'instaure le modèle de repas scolaires utilisant la production locale sont de sérieux atouts pour le maintien de ce programme. Il subsiste toutefois des craintes quant aux capacités des entités décentralisées à reprendre les activités de repas scolaires et quant à la viabilité financière compte tenu des conflits de priorités avec le renforcement du système d'éducation.
64. *Nutrition.* Pour faire face aux restrictions de ressources, le bureau de pays a revu sa contribution aux activités nutritionnelles, passant de la fourniture directe de services à des activités de renforcement des capacités et de coordination.
65. L'activité d'enrichissement du riz menée par le PAM en est encore à ses débuts. Pour la pérenniser, il faudra obtenir un appui financier et opérationnel des pouvoirs publics et des partenaires du secteur privé.
66. *Appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence.* Le PAM s'adapte à l'évolution de son rôle dans les activités 3A au Cambodge. Le bureau de pays utilise de façon stratégique des ressources limitées, renforçant la base de données factuelles sur les activités 3A et démontrant la valeur ajoutée d'une conception à plusieurs niveaux de la résilience. L'appui du PAM au niveau local

³⁴ Rapport normalisé sur le programme de pays 200202 (2014).

est efficace, mais des ressources supplémentaires seront nécessaires si l'on veut soutenir des programmes plus efficaces à grande échelle en matière de résilience.

67. Le tableau 4 présente des recommandations opérationnelles pour 2018 et des recommandations stratégiques pour le PSP.

TABLEAU 4: RECOMMANDATIONS			
No.	Recommandation	Justification	Calendrier et unités responsables
<i>Recommandations opérationnelles pour 2018</i>			
1	Organiser un atelier visant à interpréter et à consolider les résultats des nombreuses évaluations et études menées jusqu'ici. Cette mesure devrait faire partie du processus d'examen stratégique/d'élaboration du PSP et nécessitera une collaboration stratégique avec les parties prenantes et les partenaires.	Un consensus institutionnel plus fort est indispensable pour orienter le bureau de pays vers un rôle plus spécifique. En l'absence d'une identité bien définie reposant sur des rôles et responsabilités précis, il sera difficile au PAM de maintenir des partenariats productifs à plus long terme.	2018 Sous la direction des responsables du bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège
2	Élaborer des produits d'information et des stratégies de gestion des connaissances susceptibles de renforcer les contributions techniques et financières du PAM au Cambodge.	Le PAM a investi du temps et des ressources dans les processus de collecte et d'analyse d'informations hautement stratégiques. Ces informations sont un précieux apport à l'enrichissement des savoirs et à l'apprentissage. Beaucoup de ces résultats n'ont pas encore été correctement retranscrits ni mis en forme pour des publics extérieurs non spécialisés, notamment les représentants du Gouvernement, les donateurs et les partenaires bilatéraux.	2018 Sous la direction des responsables du bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège
<i>Recommandations stratégiques en vue du PSP</i>			
3	Intensifier l'appui apporté au processus de décentralisation et de déconcentration en examinant différents modèles de renforcement des capacités administratives et opérationnelles infranationales.	Le principal processus de transition dans lequel le PAM est actuellement engagé concerne le programme de repas scolaires, mais la recommandation s'applique aussi aux activités d'appui aux actifs productifs et aux moyens d'existence. Les antennes administratives locales responsables de la poursuite de ces deux types de programmes ont déjà fort à faire avec les activités de décentralisation et ne disposent pas du personnel ni des capacités institutionnelles nécessaires pour assurer un fonctionnement ininterrompu des programmes de repas scolaires et d'appuis aux actifs productifs et aux moyens d'existence sous tous leurs aspects.	2018-2019 Sous la direction des responsables du bureau de pays, avec l'appui du bureau régional

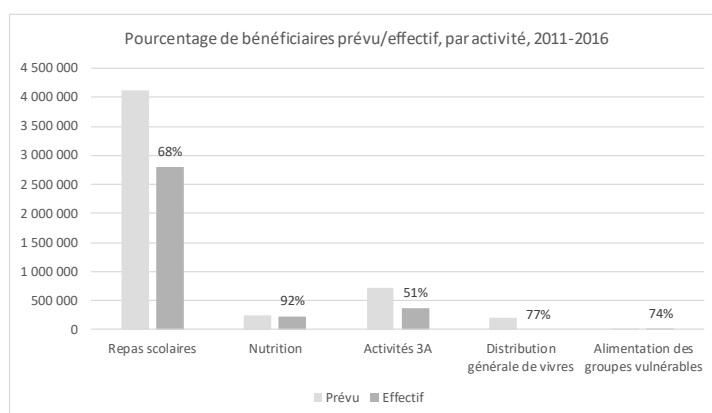
TABLEAU 4: RECOMMANDATIONS			
No.	Recommandation	Justification	Calendrier et unités responsables
4	Rationaliser les capacités du personnel du bureau de pays et veiller à ce que les effectifs soient adaptés à la nouvelle fonction du PAM consistant à fournir un appui technique plutôt qu'opérationnel, y compris par une planification des effectifs.	Les nouvelles fonctions de conseillers techniques et de catalyseurs du renforcement des capacités que le personnel doit assumer remettent en question le modèle opérationnel du bureau de pays. Les responsabilités du personnel ont évolué et dépassé celles prévues dans les descriptifs de poste actuels, et les capacités requises pour endosser ces nouvelles fonctions ont été insuffisamment renforcées. Le PAM ne dispose pas d'orientations institutionnelles ni de soutien à la formation clairement définis pour les nouvelles fonctions que le personnel doit assurer. La culture de l'apprentissage du bureau de pays doit être renforcée de façon à favoriser la poursuite d'une gestion évolutive dans un environnement stratégique et opérationnel qui change.	2018-2019 Sous la direction des responsables du bureau de pays, avec l'appui du bureau régional
5	Ajuster la taille du portefeuille pour qu'elle corresponde aux capacités du bureau de pays et à ses perspectives de ressources. Se pencher sur les fonctions essentielles du bureau de pays pour aider à élaborer une gamme de services.	Le PAM appuie actuellement des types d'activités très divers. L'objectif de la rationalisation est de définir un créneau stratégique en ce qui concerne non seulement les priorités du PAM, mais aussi son utilité dans le contexte actuel de l'aide humanitaire et du développement au Cambodge.	2018-2019 Sous la direction des responsables du bureau de pays, avec l'appui du bureau régional
6	Définir l'appui que le Siège et le bureau régional devront fournir pour assurer la transition au bureau de pays, ainsi que l'appui qui peut être mobilisé directement par ce dernier; cet appui peut inclure à la fois un appui programmatique et institutionnel.	Il est absolument nécessaire que le bureau de pays consulte le Siège et le bureau régional à propos de l'appui précis dont il a besoin pour changer progressivement de rôle au Cambodge. Durant la mise en œuvre du PSPP-T, le bureau de pays devrait entamer des consultations avec le Siège et le bureau régional sur les outils et les passerelles qu'il pourrait utiliser pour accompagner le passage au futur PSP.	2018-2019 Sous la direction des responsables du bureau de pays, avec l'appui du Siège et du bureau régional

ANNEXE

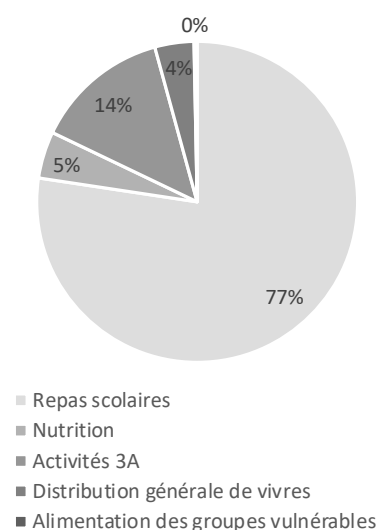
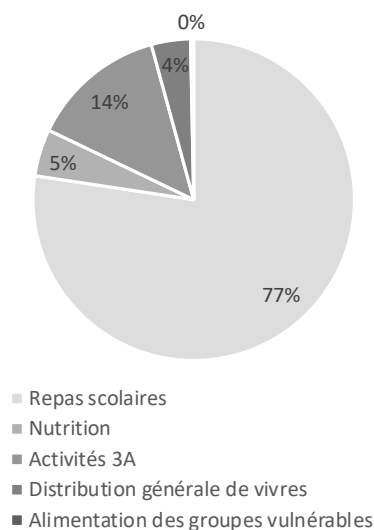
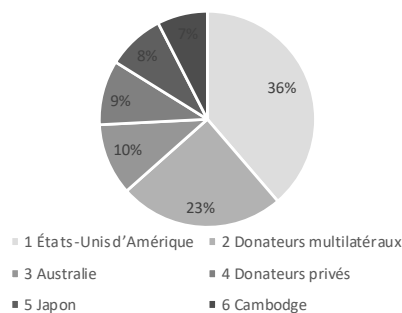
Calendrier et niveaux de financement du portefeuille du PAM au Cambodge, juillet 2011-2016							
Opération	Calendrier	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Programme de pays 200202	1 ^{er} juillet 2011-31 décembre 2018	Besoins: 191 531 887 Reçu: 113 191 751 Niveau de financement: 59 %					
Opération d'urgence 200373	15 novembre 2011-14 novembre 2012	Besoins: 11 725 152 Reçu: 6 266 567 Niveau de financement: 53 %					
Opération d'urgence/intervention immédiate 200368	12 octobre 2011-décembre 2011	Besoins: 500 000 Reçu: 467 290 Niveau de financement: 93 %					
Fonds extrabudgétaires							
Fonds d'affectation spéciale	Juillet 2013-mars 2014			Besoins: 192 308 Reçu: 192 308 Niveau de financement: 100 %			
Opération bilatérale	1 ^{er} novembre 2012-31 juillet 2014			Besoins: 210 496 Reçu: 210 496 Niveau de financement: 100 %			
Dépenses directes (en millions de dollars)		13 258 178	25 925 719	13 837 881	14 695 187	10 784 336	10 052 070
Vivres distribués (en tonnes)		5 698	27 326	16 549	11 285	7 600	7 241
Nombre total de bénéficiaires (effectif)		510 260	804 581	685 162	575 791	375 728	607 133
% de femmes bénéficiaires (effectif)		51,5%	50,6%	50,4%	50,2%	49,8%	51,6%

	Repas scolaires	Nutrition	Distribution générale de vivres	Alimentation des groupes vulnérables	Activités 3A
Programme de pays 200202	X	X	X	X	X
Opération d'urgence/intervention immédiate 200368			X		
Opération d'urgence 200373			X	X	X

Source: rapports normalisés sur les projets. Les activités de nutrition comprennent les programmes de prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë et de santé et de nutrition maternelles et infantiles, qui ont été arrêtés progressivement en 2014. Les composantes repas scolaires, alimentation des groupes vulnérables et activités 3A comprennent des interventions faisant appel aux transferts de type monétaire.



Cinq premiers donateurs (+ le Cambodge)



Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
BAsD	Banque asiatique de développement
IDPoor	programme de recensement des ménages pauvres
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PRISM	plateforme d'information en temps réel
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
SNMI	santé et nutrition maternelles et infantiles