



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 15-18 novembre 2021

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 10 novembre 2021

WFP/EB.2/2021/6-F/Add.1/Rev.1

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Liban (2018-2021)

Contexte

1. Le présent document fait état de la réponse apportée par la direction du PAM aux recommandations issues de l'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Liban (2018-2021).
2. L'évaluation, qui portait sur la continuité stratégique et opérationnelle, s'est déroulée entre janvier 2020 et avril 2021 et a concerné les activités menées par le PAM de 2016 à mi-2020.
3. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, l'évaluation visait deux objectifs: rendre compte de l'action menée et en tirer des enseignements. De plus, elle a étayé l'élaboration du prochain PSP pour le Liban.
4. L'équipe d'évaluation a formulé six recommandations, deux de nature stratégique et quatre de nature opérationnelle. Des recommandations subsidiaires décrivent la façon de mettre en œuvre chaque recommandation principale correspondante.
5. La réponse présentée ci-après indique la mesure dans laquelle la direction du PAM accepte, accepte en partie ou n'accepte pas chacune des recommandations principales et subsidiaires. Elle précise les mesures prévues (ou déjà prises), les entités responsables et les délais de mise en œuvre.

Coordonnateurs responsables:

Mme C. Fleischer
Directrice régionale
Moyen-Orient et Afrique du Nord
courriel: corinne.fleischer@wfp.org

M. A. Al Wardat
Directeur de pays
courriel: abdallah.alwardat@wfp.org

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|--|--|---|------------------------|
| <p>Degré de priorité: élevé Échéance globale: décembre 2025 1. Lors de la conception du prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait fournir des informations précises sur son mandat essentiel, l'intérêt particulier de son intervention et ses approches stratégiques et prévoir des mises à jour annuelles pour tenir compte de l'évolution du contexte et des programmes.</p> | <p>Bureau de pays (Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, Division des programmes – action humanitaire et développement)</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> | | | |
| <p>Degré de priorité: élevé</p> <p>i. Élaborer un descriptif de plan stratégique de pays plus exhaustif, qui énonce clairement le double mandat essentiel et les avantages comparatifs du PAM et mette en relief la capacité de celui-ci à atteindre un grand nombre de ménages libanais et de ménages de réfugiés vulnérables afin de pourvoir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels (objectif de développement durable 2, Faim zéro).</p> | <p>Bureau de pays (bureau régional, Division des programmes – action humanitaire et développement)</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> | <p>Le PAM intégrera la stratégie relative aux moyens d'existence et à la résilience dans la théorie du changement du nouveau PSP. Cette stratégie décrit notamment la trajectoire qui sera suivie pour mettre en œuvre au profit des bénéficiaires de l'assistance non assortie de conditions, des programmes à dimension nutritionnelle et des programmes tenant compte des conflits, non plus des activités d'aide humanitaire mais des activités axées sur le développement. Cependant, la mise en œuvre d'interventions ayant trait aux moyens d'existence, à la résilience et au développement en général est</p> | <p>Directeur de pays adjoint (unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes)</p> | <p>Décembre 2022</p> |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|-------------------------|---|---|---------------------------------------|
| | | | subordonnée à la mobilisation de ressources pluriannuelles souples à long terme. | | |
| ii. Décrire clairement l'approche à "deux volets" consistant à atténuer les répercussions du conflit syrien et à s'attaquer aux problèmes structurels préexistants, en lien avec le double mandat du PAM. | | | Le PAM indiquera dans le descriptif de PSP les principes humanitaires qui sous-tendent les activités relatives à la protection, à la problématique femmes-hommes et à la responsabilité à l'égard des populations touchées. | | |
| iii. Énoncer la vision à long terme du PAM et sa stratégie concernant la résilience et la mise en œuvre de programmes de protection sociale et de programmes à dimension nutritionnelle inclusifs. iv. Décrire les principes directeurs en matière d'action humanitaire et donner des informations détaillées sur la protection, l'égalité femmes-hommes et la responsabilité à l'égard des populations touchées. v. Intégrer la réduction des risques de catastrophe et la préparation aux interventions en cas de crise. | | | Le PAM (avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement et de divers partenaires de l'action humanitaire, notamment d'autres entités des Nations Unies) travaillera aux côtés de l'unité du Conseil des ministres chargée de la gestion des risques de catastrophe au renforcement des capacités des pouvoirs publics en matière de réduction des risques de catastrophe et d'intervention en cas d'urgence. Cette collaboration transparaîtra dans le nouveau PSP. | | Délai de mise en œuvre: décembre 2022 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|---------------------------------|---|---|-----------------------------|
| <p>Degré de priorité: élevé</p> <p>1.2 Élaborer une solide théorie du changement pour étayer le prochain plan stratégique de pays.</p> <p>i. Associer la ligne de visée à une théorie du changement du plan stratégique de pays qui décrive le processus de changement.</p> <p>Délai de mise en œuvre: Décembre 2022</p> | Bureau de pays | La recommandation est acceptée. | Le PAM élaborera une solide théorie du changement pour étayer le nouveau PSP. | Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes | Décembre 2022 |
| <p>Degré de priorité: élevé</p> <p>1.3 Réviser chaque année et mettre à jour s'il y a lieu le descriptif de plan stratégique de pays, la ligne de visée et la théorie du changement afin de tenir compte de l'évolution du contexte, des besoins prioritaires, des programmes et des ressources financières.</p> <p>Délai de mise en œuvre: décembre 2025</p> | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | Le bureau de pays examinera chaque année le plan annuel de performance et le rapport annuel concernant le pays et révisera le PSP pour mettre à jour, s'il y a lieu, la ligne de visée et la théorie du changement. | Bureau de pays (unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes) | Décembre 2022-décembre 2025 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|---|--|--|--|------------------------|
| <p>Degré de priorité: moyen Échéance globale: décembre 2023</p> <p>2. Améliorer les approches stratégiques relatives aux transferts de type monétaire, à la résilience, à la protection sociale et au renforcement des capacités, et accroître l'efficacité et l'intégration des activités correspondantes.</p> | <p>Bureau de pays (bureau régional, Siège – Division des transferts de type monétaire, Division des programmes – action humanitaire et développement, Unité chargée du renforcement des capacités des pays)</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> | | | |
| <p>Degré de priorité: moyen</p> <p>2.1 Transferts de type monétaire</p> <p>i. Élaborer une stratégie qui soit plus intégrée, plus concertée avec d'autres acteurs et davantage axée sur le développement et qui établisse des liens entre les transferts de type monétaire et les activités du PAM relatives aux moyens d'existence et au renforcement de la résilience afin d'aider les ménages et les communautés à parvenir à l'autosuffisance.</p> | <p>Bureau de pays (bureau régional, Division des transferts de type monétaire)</p> | <p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Les opérations de ciblage continueront à être menées chaque année, car la formule d'évaluation indirecte qui sert à déterminer quelles familles de réfugiés syriens remplissent les conditions requises pour bénéficier d'une assistance doit être révisée au moins une fois par an (et non à intervalles plus longs) dans le contexte dynamique qui caractérise le Liban. À défaut, il ne serait pas possible de repérer les situations de vulnérabilité au fil de leur évolution, et par conséquent d'aider les personnes les plus démunies. En ce qui concerne la révision de</p> | <p>Comme indiqué au titre de la mesure 1.1 i. ci-dessus, le bureau de pays explorera les liens entre les transferts de type monétaire, l'alimentation scolaire, les activités relatives aux moyens d'existence et à la nutrition, lors de l'élaboration de la ligne de visée et de la théorie du changement sous-tendant le nouveau PSP. Les exemples de liens de ce type sont notamment: les programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale, et l'intégration de la production locale dans le réseau de vente au détail (par l'intermédiaire des magasins sous contrat avec le PAM) ou encore l'intégration de l'assistance assortie ou non de conditions.</p> | <p>Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes et unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi</p> | <p>Décembre 2023</p> |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|---|--|---|------------------------|
| | | <p>l'approche actuellement utilisée en matière de ciblage, le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) continueront de se pencher sur la méthode de ciblage et de l'améliorer. En 2021, par exemple, ils ont ensemble intégré un système de hiérarchisation des districts, fondé sur la mesure de la sécurité alimentaire et de la pauvreté multidimensionnelle. En ce qui concerne la responsabilité à l'égard des populations touchées, le mécanisme de réclamation permet aux familles exclues de l'assistance parce qu'il a été décidé à l'issue du ciblage qu'elles ne remplissent pas les conditions requises, de présenter un recours auprès du HCR et du PAM en vue d'une rectification des erreurs d'exclusion, après vérification.</p> | | | |
| <p>ii. Ajuster la durée des cycles de transferts de type monétaire et de distributions de vivres pour s'adapter aux besoins des bénéficiaires au lieu de suivre des cycles génériques.</p> | | | <p>Le bureau de pays réalisera une étude pour évaluer la possibilité de faire passer de trois à six mois la durée du cycle des programmes relatifs aux moyens d'existence.</p> | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|-------------------------|--|---|------------------------|
| iii. Réaliser un examen critique du modèle opérationnel de la plateforme du système interorganisations libanais unifié pour les cartes électroniques pour les transferts de type monétaire, ainsi que de la méthode de ciblage actuellement utilisée, du point de vue de l'efficacité, de l'efficacité et de la responsabilité à l'égard des populations touchées. | | | Un examen de la plateforme du système interorganisations libanais unifié pour les cartes électroniques sera réalisé lors de l'élaboration du nouveau PSP. L'examen portera également sur la méthode de ciblage et la durée de l'assistance. | | |
| iv. Revoir les modalités de transferts de type monétaire selon l'approche sélectionnée par le PAM. Envisager de modifier la fréquence du processus de ciblage. Délai de mise en œuvre: décembre 2023 | | | Compte tenu de l'évolution actuelle de la monnaie, le PAM procédera à des révisions des modalités tant pour le Programme national de ciblage de la pauvreté que pour les activités relatives aux moyens d'existence et aux filets de protection sociale d'urgence. Des modifications des modalités sont aussi envisagées en ce qui concerne d'autres activités. Le PAM continuera d'examiner en partenariat avec le HCR la pertinence des modalités de transferts de type monétaire et adaptera ces dernières à l'évolution de la situation. | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|--|--|---|------------------------|
| <p>Degré de priorité: moyen</p> <p>2.2 Résilience</p> <p>i. Mettre au point des trains de mesures intégrées à assise communautaire dans le domaine de la résilience et établir des liens internes entre les différents effets directs stratégiques et avec les activités.</p> | Bureau de pays (bureau régional) | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La stratégie relative aux moyens d'existence et à la résilience, notamment la théorie du changement correspondante, repose sur l'évaluation des besoins au Liban et non sur la disponibilité de financements. La mesure dans laquelle la stratégie sera mise en œuvre, dépendra toutefois des ressources disponibles. Comme indiqué dans l'évaluation décentralisée des activités relatives aux moyens d'existence menée en 2019, il est indispensable de disposer d'un financement pluriannuel souple si l'on veut être en mesure de mener des programmes de qualité en lien avec les moyens d'existence, la résilience et le développement en général.</p> | Le PAM mettra au point des approches à assise communautaire, définissant la trajectoire que suivront les individus pour passer de transferts de type monétaire non assortis de conditions (par exemple en lien avec la protection sociale) à des transferts assortis de conditions (par exemple, en lien avec les moyens d'existence). | Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes et unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi | Décembre 2025 |
| <p>ii. Élaborer avec les autres acteurs intervenant dans les secteurs de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de l'agriculture une approche de la résilience qui soit uniforme et complémentaire.</p> | | | Dans les secteurs de la sécurité alimentaire et de l'agriculture, le PAM élaborera avec les autres acteurs concernés une approche uniforme et complémentaire en matière de résilience. | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|-------------------------|---|---|------------------------|
| iii. Cibler les bénéficiaires des transferts de type monétaire afin d'appuyer la création de moyens d'existence durables. | | | L'unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes ciblera les bénéficiaires des transferts de type monétaire pour appuyer la création de moyens d'existence durables, en collaboration étroite avec l'unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi. À cet effet, il conviendra de mobiliser une base de donateurs diversifiée fournissant un financement pluriannuel. Sous réserve de pouvoir compter sur de multiples donateurs et diverses dates limites de décaissement des dons, le PAM sera en mesure de régulariser le flux de financement et de réduire le risque d'interruption qui se pose lorsqu'un donateur modifie l'état de son financement. | | |
| iv. Tirer parti de l'assistance financière apportée par le PAM pour favoriser la production alimentaire locale partout où cela est possible, tout en veillant à préserver la sécurité alimentaire. | | | Mi-2022, le PAM lancera un appel à manifestation d'intérêt en vue d'évaluer les possibilités de partenariat et de recueillir des informations sur les stratégies et les programmes des organisations non gouvernementales au Liban, notamment celles qui promeuvent la production alimentaire locale à l'appui de la sécurité alimentaire. | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|-------------------------|--|---|------------------------|
| v. Faire en sorte que la théorie du changement sous-tendant les programmes relatifs à la résilience et aux moyens d'existence tienne compte des ressources humaines et financières disponibles. | | | Au cours du premier trimestre de 2021, le PAM a élaboré un cadre de suivi et d'évaluation des activités axées sur les moyens d'existence, et l'unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi a recruté sur un poste à temps plein un responsable du suivi et de l'évaluation, pour appuyer le programme relatif aux moyens d'existence. Le cadre sera amélioré tout au long de la période couverte par sa mise en œuvre. | | |
| vi. Mettre en place un cadre de suivi, comportant notamment des indicateurs de suivi et d'évaluation normalisés des phases de secours et de transition (SMART) pour mesurer les progrès relatifs à l'emploi et à l'augmentation des revenus. | | | L'unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi étendra le cadre de suivi et d'évaluation aux résultats à moyen et à long terme (y compris les contributions relatives aux sources de revenus) et définira les indicateurs et outils de mesure correspondants. | | |
| vii. Multiplier les échanges qualitatifs et stratégiques avec les partenaires coopérants, y compris les organisations non gouvernementales locales. Délai de mise en œuvre: décembre 2023 | | | Le PAM continuera d'œuvrer aux côtés des autres entités des Nations Unies et des organisations non gouvernementales pour faire en sorte que les programmes exécutés soient complémentaires et s'inscrivent dans une démarche de coordination multilatérale (par exemple, le plan de gestion de la | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|--|---|---|------------------------|
| | | | <p>crise au Liban) et de collaboration bilatérale (comme avec le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Institut de crédit pour la reconstruction). La collaboration existante porte notamment sur l'harmonisation des taux de transfert dans le contexte des activités axées sur les moyens d'existence, ainsi que sur les sites de foresterie et sur d'autres activités relatives aux ressources naturelles.</p> | | |
| <p>Degré de priorité: moyen</p> <p>2.3 Mise en place de systèmes de protection sociale</p> <p>i. Élaborer une théorie du changement, tenant compte des ressources humaines et financières disponibles, concernant le rôle joué par le PAM dans le renforcement de la capacité nationale à mettre en œuvre un système de protection sociale inclusif.</p> | <p>Bureau de pays (bureau régional, Division des programmes - action humanitaire et développement, Unité chargée du renforcement des capacités des pays)</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> | <p>Le bureau de pays élaborera, en se fondant sur le cadre de résultats du projet du fonds fiduciaire régional de l'Union européenne en réponse à la crise syrienne (MADAD), une théorie du changement décrivant le rôle du PAM dans le renforcement de la capacité nationale à mettre en œuvre un système de protection sociale inclusif.</p> | <p>Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes</p> | <p>Décembre 2023</p> |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|-------------------------|---|---|-----------------------------------|
| ii. Plaider pour que l'alimentation scolaire fasse partie intégrante de la protection sociale. | | | Le bureau de pays continuera de plaider pour que le programme d'alimentation scolaire du PAM devienne un programme national intégré dans le système national de protection sociale. | | |
| iii. Plaider pour qu'une dimension nutritionnelle soit donnée aux activités existantes et nouvelles relatives aux filets de protection sociale. | | | La nouvelle stratégie du PAM en matière de protection sociale mettra en relief la dimension nutritionnelle. | | Décembre 2021 (mesure déjà prise) |
| iv. Plaider pour l'élargissement des filets de protection sociale sur la base des besoins, d'une manière qui privilégie la modalité des transferts de type monétaire. | | | Le PAM collabore avec le Gouvernement pour mettre en œuvre le Programme national de ciblage de la pauvreté et les activités relatives aux filets de protection sociale d'urgence, et fait en sorte que les institutions nationales bénéficient d'un appui visant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de leurs programmes. Le PAM continuera de plaider pour que ces filets de protection sociale soient élargis et que leurs activités soient fondées sur les besoins et atteignent les personnes souhaitées. | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|--|--|--|------------------------|
| <p>v. Collaborer avec le Ministère des affaires sociales, diverses entités des Nations Unies, la Banque mondiale et d'autres partenaires du développement à la mise au point d'une approche stratégique, coordonnée et cohérente du développement des capacités.</p> <p>Délai de mise en œuvre: décembre 2023</p> | | | <p>La participation du PAM aux activités de renforcement des capacités concerne principalement l'aide sociale fournie au titre du Programme national de ciblage de la pauvreté. Des consultations ont été menées auprès de la Banque mondiale, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et de l'OIT, sur les activités pluriannuelles de renforcement des capacités et d'assistance technique qui sont conduites par le PAM et le Ministère des affaires sociales et sont financées par le fonds MADAD de l'Union européenne.</p> | | |
| <p>Degré de priorité: moyen</p> <p>2.4 Renforcement des capacités</p> <p>i. Élaborer une vision claire du rôle que doit jouer le PAM dans le domaine du renforcement des capacités nationales, en privilégiant les domaines dans lesquels il dispose d'un avantage comparatif au Liban.</p> | <p>Bureau de pays (Division des programmes – action humanitaire et développement)</p> | <p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Au titre de ses activités de renforcement des capacités des institutions nationales, le PAM accorde déjà la priorité aux domaines dans lesquels il a un avantage comparatif et à l'appui aux systèmes nationaux de protection sociale. Actuellement, le PAM s'attache à aider les pouvoirs publics à cibler les individus les plus vulnérables dans le cadre de la mise en œuvre des programmes,</p> | <p>Lorsqu'il élaborera le nouveau PSP, le PAM formulera une stratégie en matière de renforcement des capacités du pays qui soit cohérente avec les directives institutionnelles.</p> | <p>Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes et unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi</p> | <p>Décembre 2023</p> |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|--|--|--|------------------------|
| | | notamment en lien avec les transferts de type monétaire, les moyens d'existence et le renforcement de la résilience. | | | |
| ii. Orienter les plans de renforcement des capacités de manière à aider les autorités nationales à administrer les processus et les systèmes pris en main par le pays. Délai de mise en œuvre: décembre 2023 | | | Le PAM continuera de mener des activités de renforcement des capacités (essentiellement financées par le fonds MADAD) pour appuyer le développement des systèmes pris en main par le Gouvernement, aux fins de la mise en œuvre efficace des programmes de protection sociale. | | |
| Degré de priorité: moyen Échéance globale: décembre 2023 3. Axer la participation des donateurs sur les ressources essentielles, la souplesse des financements et l'appui aux priorités nationales. | Bureau de pays (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation [Siège]) | La recommandation est acceptée. | | | |
| 3.1 Continuer à plaider pour l'apport de ressources essentielles non préaffectées et de financements pluriannuels, notamment en faveur des transferts de type monétaire et de l'assistance alimentaire destinés tant à la population libanaise qu'aux réfugiés. | Bureau de pays (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation) | La recommandation est acceptée. | Le PAM continuera de plaider pour l'apport de ressources essentielles non préaffectées et de financements pluriannuels. Le pourcentage de financements sans affectation, par rapport au montant total des financements, est passé de 2 pour cent en 2018 à 6 pour cent en 2021. Malgré cette augmentation, la proportion globale de ce type de financement | Direction du bureau de pays (unité du bureau de pays chargée des relations externes, Département des partenariats et de l'action de sensibilisation) | Décembre 2025 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|---------------------------------|---|---|------------------------|
| | | | par rapport au montant total des financements reçus demeure particulièrement modeste. Il faut mener une action de sensibilisation au-delà du niveau du bureau de pays pour mobiliser des ressources non préaffectées. | | |
| 3.2 Intensifier la mobilisation de ressources à l'appui du renforcement de la capacité nationale à gérer des systèmes de protection sociale inclusifs. | Bureau de pays (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation) | La recommandation est acceptée. | Le bureau de pays continuera de renforcer la mobilisation de ressources, en mettant l'accent sur les systèmes de protection sociale inclusifs, ainsi que la responsabilité à l'égard des populations touchées, l'intégration de la problématique femmes-hommes, l'inclusion et d'autres aspects. Le bureau de pays a reçu un don au titre des objectifs de développement durable pour son travail relatif à l'amélioration des capacités institutionnelles nationales en matière de prise en compte de la problématique femmes-hommes et pour sa collaboration avec le Ministère des affaires sociales concernant la mise en place d'un mécanisme de réclamation qui permet de recevoir des informations de la part de ses bénéficiaires. | Direction du bureau de pays et unité du bureau de pays chargée des relations externes | Décembre 2023 |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>3.3 Élaborer une stratégie précise sur la meilleure façon d'employer les économies résultant de la fluctuation des taux de change et de l'inflation.</p> | <p>Bureau de pays (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation)</p> | <p>La recommandation n'est pas acceptée.</p> <p>La recommandation n'a plus lieu d'être car le taux de change s'étant stabilisé et le bureau de pays ayant négocié un "taux de change humanitaire", aucune économie n'est désormais générée. Pendant toute la durée de la crise au Liban, le taux de change du marché a fluctué et le taux de change humanitaire préférentiel négocié par le PAM est resté aligné sur le taux du marché parallèle. En août 2021, le PAM a négocié avec le Ministère des affaires sociales une augmentation de la valeur des transferts, l'ajustant ainsi aux coûts des produits alimentaires et des articles non alimentaires inclus dans le panier de dépenses de base nécessaires à la survie. Il n'y a donc plus d'économie à réaliser en conséquence de l'inflation. Le bureau de pays continuera de plaider auprès des autorités concernées pour que la valeur des transferts soit suffisante et d'élargir les programmes si nécessaire. Soucieux de promouvoir une assistance durable, le bureau de pays a utilisé avec grande prudence les "économies" réalisées en conséquence (c'est-à-dire, le montant que le PAM n'a pas pu distribuer en 2020 et en 2021 en</p> | | | |
|---|--|--|--|--|--|

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|--|---|---|------------------------|
| | | raison de la dévaluation de la monnaie nationale). | | | |
| 3.4 Investir davantage dans le rôle de chef de file joué par le PAM au sein des mécanismes de coordination des Nations Unies, en mettant l'accent sur la mobilisation des donateurs à l'appui de l'équipe de pays des Nations Unies au Liban. | Bureau de pays (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation) | La recommandation est acceptée. | La haute direction continuera de plaider pour que le PAM joue un rôle plus décisif dans les mécanismes de coordination des Nations Unies (par exemple dans le secteur de la logistique au Liban). Outre son rôle de chef de file dans le groupe de travail sur l'assistance monétaire de base, le PAM continuera de piloter la mobilisation des donateurs à l'appui de l'équipe de pays des Nations Unies, notamment avec une participation plus active des donateurs à l'action de sensibilisation menée auprès du Gouvernement concernant l'accroissement de la valeur des transferts et le choix du dollar des États-Unis comme devise utilisée pour fournir l'assistance. | Direction du bureau de pays | Décembre 2025 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|---------------------------------|--|---|------------------------|
| 3.5 Anticiper et mobiliser des ressources supplémentaires en prévision de la survenue soudaine d'une situation d'urgence. | Bureau de pays (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation) | La recommandation est acceptée. | Le PAM sollicitera un financement interne souple ou lancera une opération d'urgence approuvée de manière à permettre une intervention immédiate en cas de survenue soudaine d'une situation d'urgence. Le bureau de pays maintiendra son plan de secours comme un élément à part entière du prochain PSP et continuera de préconiser l'apport de financements non préaffectés pour faciliter la mobilisation rapide de ressources en cas de survenue d'une nouvelle situation d'urgence. | Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation) | Décembre 2025 |
| Degré de priorité: élevé Échéance globale: décembre 2022 4. Développer compte tenu des principes humanitaires les activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise face à un contexte opérationnel de plus en plus fragile. | Bureau de pays (bureau régional, Division des opérations d'urgence, Division des programmes - action humanitaire et développement) | La recommandation est acceptée. | | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|---|--|--|---|------------------------|
| <p>4.1 Tenir compte des incertitudes croissantes et de l'accentuation des vulnérabilités dans les stratégies de programmation.</p> <p>i. Replacer l'analyse dans les contextes régional et national afin d'appuyer la préparation et l'intervention.</p> | <p>Bureau de pays (bureau régional, Division des opérations d'urgence, Division des programmes – action humanitaire et développement)</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Il n'est pas prévu d'établir un quatrième bureau de terrain dans le sud du Liban car l'opération est couverte d'une manière satisfaisante par le bureau de terrain du sud du Mont Liban, situé à Beyrouth.</p> | <p>Le PAM renforce l'analyse aux niveaux régional et national grâce à une utilisation améliorée des registres de risques et à un ensemble de mesures de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.</p> | <p>Direction du bureau de pays</p> | <p>Décembre 2025</p> |
| <p>ii. Intégrer la préparation aux situations d'urgence dans la programmation et actualiser régulièrement les activités de planification d'urgence.</p> | | | <p>Le bureau de pays conduit régulièrement, avec l'appui du bureau régional, des activités de préparation aux situations d'urgence et des activités de planification d'interventions d'urgence. Il suit également de près l'évolution de la situation et les conséquences que la détérioration de la situation économique et les pénuries de marchandises essentielles comme le carburant pourraient avoir sur ses programmes. Des mesures d'adaptation sont prises chaque jour, la matrice des risques est actualisée à intervalles réguliers et l'ensemble des mesures de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise est mis en œuvre.</p> | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|---------------------------------|--|---|------------------------|
| iii. Intégrer plus fermement et explicitement la question de la protection et les principes humanitaires dans les futures stratégies. | | | Le PAM intégrera avec plus de détermination la question de la protection et les principes humanitaires dans le prochain PSP. | | |
| iv. Créer un quatrième bureau auxiliaire sur le terrain chargé d'appuyer les opérations du PAM dans le sud du Liban et conserver celui de Beyrouth en axant ses activités sur les réfugiés dans les zones urbaines. | | | | | |
| 4.2 Renforcer les mécanismes de responsabilité à l'égard des populations touchées afin de favoriser et de renforcer la cohésion sociale et la stabilité au niveau des communautés. i. Améliorer l'efficacité du processus de réclamation et de remontée de l'information via le centre d'appel, pour veiller à ce qu'il soit donné suite en temps utile aux notifications. | Bureau de pays | La recommandation est acceptée. | Au moment de la réalisation de l'évaluation, la mise en place d'un nouveau centre d'appels était déjà en cours. Le centre a commencé à fonctionner en juillet 2021 en s'appuyant sur le mécanisme institutionnel de réclamation et de remontée de l'information du PAM. Il fonctionne intégralement pour les ressortissants libanais et a été étendu aux réfugiés en septembre 2021. | Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes | Décembre 2021 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|-------------------------|--|---|------------------------|
| ii. Revoir le processus de ciblage des transferts de type monétaire dans le but d'en améliorer la transparence pour les bénéficiaires. | | | Très utile pour améliorer le ciblage, la formule d'évaluation indirecte des ressources est toutefois difficile à expliquer aux communautés touchées. Néanmoins, le PAM révisera la stratégie de communication relative au processus de ciblage et renforcera la communication avec les partenaires afin que ceux-ci comprennent mieux la logique et l'évolution du système de ciblage, se familiarisent avec la formule de ciblage et soient mieux à même de donner aux réfugiés des informations sur le ciblage. En partenariat avec le HCR, le PAM organisera des sessions d'orientation et de communication à l'intention des partenaires présents sur le terrain afin de doter ces derniers des compétences dont ils ont besoin pour pouvoir expliquer aux bénéficiaires les résultats du ciblage. | | Décembre 2022 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|-------------------------|---|---|------------------------|
| iii. Intégrer les actions favorisant la cohésion sociale face à l'aggravation des vulnérabilités dans les communautés libanaises et les communautés de réfugiés. | | | Le PAM intégrera la question de la cohésion sociale dans la conception et la mise en œuvre des programmes conformément aux recommandations figurant dans le rapport de l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm, établi en septembre 2021, sur la contribution du PAM à l'amélioration des perspectives de paix au Liban. | | |
| iv. Traduire le programme relatif au triple lien (action humanitaire, développement et paix) en principes et priorités opérationnels, en tenant compte de ce que l'on sait des effets des activités du PAM sur la dynamique des conflits au niveau des communautés dans d'autres parties du monde. | | | Le PAM s'efforcera de traduire en opérations le concept du triple lien en mettant en œuvre les recommandations formulées dans le rapport de l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm, qui met l'accent sur la façon dont les transferts de type monétaire sont susceptibles d'améliorer les perspectives de paix dans la situation particulièrement complexe, dynamique et incertaine régnant au Liban. | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|--|--|---|------------------------|
| <p>Degré de priorité: moyen Échéance globale: décembre 2023 5. Renforcer la stratégie de gestion de la performance et l'apprentissage afin d'éclairer la prise de décisions.</p> | | | | | |
| <p>5.1 Investir dans les capacités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité ainsi que de suivi et d'évaluation, pour maintenir la qualité des activités et être en mesure de satisfaire la demande croissante de données et d'analyses de qualité.</p> | <p>Bureau de pays (bureau régional)</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> | <p>L'unité chargée de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et l'unité chargée du suivi et de l'évaluation ont été étoffées en 2020. Les effectifs devraient encore augmenter en 2021 avec la création de postes de chargés de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité dans les bureaux de terrain et avec le développement de certaines fonctions dans le bureau de pays, notamment: le ciblage à l'appui de la protection sociale, l'analyse de la sécurité alimentaire et des marchés, la gestion des données relatives aux bénéficiaires et le suivi sur le terrain.</p> | <p>Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi</p> | <p>Décembre 2023</p> |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|---------------------------------|--|---|------------------------|
| 5.2 Aider les unités chargées des programmes à mettre au point des indicateurs SMART de produits et d'effets directs qui soient adaptés au contexte, pour l'analyse de la mesure des résultats. | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | L'unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi continuera d'aider les unités chargées des programmes à replacer dans leur contexte les cadres logiques propres à certaines activités, notamment les activités relatives aux moyens d'existence et à la résilience. | Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi et unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes | Décembre 2025 |
| 5.3 Encourager une meilleure intégration des unités chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ainsi que du suivi et de l'évaluation, pour mieux dégager les enseignements de l'expérience concernant l'obtention des effets directs stratégiques du PSP. | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | Dans le bureau de pays, la fonction d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité et la fonction de suivi et d'évaluation sont actuellement fusionnées au sein de l'unité chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi. | Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi | Décembre 2023 |
| 5.4 Élaborer des stratégies d'apprentissage et développer le partage des connaissances avec le Gouvernement, les autres organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales sur la conduite de programmes au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix, qui respectent les normes liées aux principes humanitaires et adoptent des approches porteuses de transformation des relations femmes-hommes. | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | Le bureau de pays participera à l'analyse commune de pays, ce qui favorisera l'élaboration conjointe d'un cadre directeur de nature à aider le PAM et les autres entités des Nations Unies à travailler au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix, en ne laissant personne de côté et en repérant les possibilités d'ajuster les pratiques opérationnelles et programmatiques pour obtenir un impact porteur de transformation. | Unité du bureau de pays chargée de la gestion des programmes | Décembre 2023 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|---------------------------------|--|--|------------------------|
| 5.5 Travailler à la mise au point de directives et d'instruments pour la production d'éléments factuels sur l'efficacité et le rapport coût-efficacité des opérations du PAM. | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | Le bureau de pays réalisera, en collaboration avec certaines divisions du Siège (la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et la Division des transferts de type monétaire) une étude sur le rapport coût-utilité et l'efficacité des modalités de transfert en nature et de transferts de type monétaire utilisées dans le cadre de l'activité 1. | Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division des transferts de type monétaire et Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement) | Décembre 2022 |
| Degré de priorité: élevé Échéance globale: décembre 2022 6. Renforcer les capacités des ressources humaines au service de la mise en œuvre du programme en cours et des actions prioritaires en matière de gestion, et se préparer au prochain plan stratégique de pays. | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|---|--|---------------------------------|--|---|------------------------|
| <p>Degré de priorité: élevé</p> <p>6.1 Simplifier les processus de révision budgétaire et veiller à ce que des ressources humaines suffisantes soient disponibles.</p> <p>i. Faire en sorte que du temps, des systèmes et un soutien adéquats (ressources humaines du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ou du Siège) soient mis à la disposition du personnel du bureau de pays lorsqu'il prépare des révisions du plan stratégique de pays.</p> | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | Le bureau régional mettra à disposition des ressources humaines suffisantes, provenant notamment de la Division des programmes – action humanitaire et développement, de la Division du budget et de la programmation et d'autres divisions pertinentes, pour aider le bureau de pays à préparer les révisions du PSP au moyen de révisions budgétaires claires et concises. | Bureau d'appui à la gestion des opérations | Achevé |
| <p>ii. Assouplir les procédures budgétaires pour tenir compte du contexte dans le pays et des conditions de l'intervention et préciser notamment les éléments à caractère obligatoire et ceux qui peuvent faire l'objet d'une dérogation si les circonstances le rendent souhaitable.</p> <p>Délai de mise en œuvre: décembre 2022</p> | | | <p>Ce point était déjà pris en considération au titre de la feuille de route intégrée au moment de la réalisation du travail d'évaluation sur le terrain.</p> <p><i>Assouplissement:</i> depuis le lancement du processus d'examen des projets, plusieurs mesures visant à favoriser la souplesse sont prévues, afin que des procédures simplifiées puissent être suivies si le contexte l'exige. Il s'agit notamment des dérogations applicables à la procédure d'ordre stratégique et à la procédure par voie électronique, du raccourcissement du processus</p> | | |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|---------------------------------|---|---|------------------------|
| | | | <p>d'examen par voie électronique, du dispositif d'approbation accélérée, de l'octroi de délais spéciaux, etc.</p> <p><i>Simplification:</i> depuis 2020, l'on s'efforce de simplifier et de raccourcir la procédure d'approbation, notamment en cas d'urgence.</p> | | |
| <p>Degré de priorité: moyen</p> <p>6.2. Veiller à ce que des ressources humaines suffisantes soient disponibles.</p> <p>i. Faire en sorte que le bureau de pays dispose d'effectifs suffisants, en particulier dans les unités chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, du suivi et de l'évaluation, de la responsabilité à l'égard des populations touchées et de la protection, afin d'améliorer la qualité de l'analyse, de combler les lacunes en matière d'informations sur l'efficacité et le rapport coût-efficacité et de développer les possibilités d'apprentissage à l'intention du personnel et des partenaires coopérants.</p> | Bureau de pays (bureau régional) | La recommandation est acceptée. | Le PAM a déjà renforcé les capacités dans les unités et les bureaux de terrain. Il procède actuellement à un examen dont l'objectif est de faire correspondre les postes et les compétences du personnel aux besoins du bureau de pays. | Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines et direction du bureau de pays | Décembre 2021 |

| Recommandations principales et subsidiaires | Entité responsable de l'application des recommandations (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Réponse de la direction | Mesures à prendre | Entité responsable de la mise en œuvre des mesures (bureaux et divisions d'appui entre parenthèses) | Délai de mise en œuvre |
|--|--|-------------------------|---|---|------------------------|
| ii. Renforcer les bureaux auxiliaires sur le terrain en désignant des référents pour la problématique femmes-hommes ainsi que pour la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection, et améliorer la diffusion des informations, la formation et le renforcement des capacités à l'intention du personnel et des partenaires coopérants. Délai de mise en œuvre: décembre 2021 | | | Le PAM a intensifié la diffusion de l'information et le renforcement des capacités à l'intention des partenaires coopérants et du personnel de terrain. Par exemple, tous les membres du personnel concernés par les propositions de partenariat – notamment les responsables des bureaux de terrain et le personnel des partenaires coopérants – ont été sensibilisés à la prise en compte de la problématique femmes-hommes lors de l'établissement des budgets et des rapports, et toutes les propositions de partenariat comportent désormais des budgets relatifs à cette problématique. | | |

Liste des sigles utilisés dans le présent document

| | |
|-------|---|
| HCR | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés |
| MADAD | fonds fiduciaire régional en réponse à la crise syrienne (Union européenne) |
| OIT | Organisation internationale du Travail |
| PSP | plan stratégique de pays |