



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 28 février-2 mars 2022

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 17 janvier 2022	WFP/EB.1/2022/6-E*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
<i>*Nouvelle parution pour raisons techniques le 26 janvier 2022</i>	Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Zimbabwe (2017-2021)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique établi pour le Zimbabwe pour la période 2017–2021 a été menée entre septembre 2020 et mai 2021. Elle a porté sur le positionnement stratégique du PAM, sa contribution aux effets directs, l'efficacité avec laquelle le plan a été mis en œuvre et les facteurs ayant influé sur la performance. Elle a été conduite en suivant une approche consultative et axée sur l'utilisation, afin de répondre à un objectif double consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage. Les résultats serviront à éclairer l'élaboration du nouveau plan stratégique pour le Zimbabwe.

Le plan stratégique de pays reflète l'accent accru mis par le PAM sur le renforcement à long terme de la résilience face à l'insécurité alimentaire; il comprend six effets directs stratégiques axés sur: les interventions face à la crise; la nutrition; les moyens d'existence; la résilience; la protection sociale; les chaînes d'approvisionnement.

Il est ressorti de l'évaluation que le plan était bien aligné sur les politiques nationales et qu'il tenait compte des autres facteurs stratégiques, notamment des priorités des donateurs et du PAM. Le plan a pu être facilement adapté pour faire face à l'augmentation des besoins ayant découlé de l'aggravation de l'insécurité alimentaire et de l'émergence de la maladie à coronavirus 2019.

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
Tél.: 066513–2030

Mme C. Perch
Chargée de l'évaluation
Tél.: 066513–2214

L'évaluation a montré que, si le ciblage général était globalement approprié, celui des bénéficiaires des programmes d'assistance en milieu urbain avait été plus compliqué en raison de l'insuffisance des ressources. Le bureau de pays a efficacement contribué à la réalisation des effets directs attendus liés à la sécurité alimentaire, à la nutrition, au renforcement des moyens d'existence et, dans le cadre des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, au renforcement de la résilience. Les efforts visant à faire reculer les taux de retard de croissance ont donné des résultats moins concluants. Aucune stratégie globale de renforcement des capacités n'a été élaborée et les activités visant à étoffer les capacités des institutions nationales n'ont donné lieu qu'à des progrès limités.

De manière générale, les ressources ont été utilisées en temps voulu et de façon efficace, et des économies d'échelle ont permis d'améliorer le rapport coût-efficacité. Néanmoins, la stratégie relative au transfert des responsabilités du PAM au Gouvernement était insuffisamment développée et sa mise en œuvre a été mise à mal par l'instabilité du contexte macroéconomique ainsi que les faibles niveaux de l'aide au développement.

La souplesse des programmes a pâti de la préaffectation des ressources, qui a eu pour effet d'entraver plusieurs activités, notamment celles liées à la nutrition. En raison de doutes persistants quant à la transparence des pouvoirs publics et à l'application du principe de responsabilité, les donateurs sont restés peu enclins à financer les activités de développement. Globalement, les données de suivi ont principalement servi à élaborer des rapports externes et à rendre compte de l'action menée plutôt qu'à tirer des enseignements.

L'évaluation a montré que le PAM restait particulièrement bien placé en tant que principal pourvoyeur d'assistance humanitaire au Zimbabwe, et qu'il savait s'adapter aux contextes volatils en intensifiant ses activités de secours d'urgence rapidement et efficacement lorsque la situation l'exigeait. Le plan stratégique de pays n'a pas été aussi efficace s'agissant de créer des liens opérationnels forts entre assistance humanitaire et activités de développement.

Cinq recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation. Les deux premières, de nature stratégique, portent sur les moyens, pour le PAM, d'apporter une contribution aussi efficace que possible au Zimbabwe, en élaborant une stratégie plus ciblée axée sur ses points forts et ses résultats avérés, l'accent étant mis sur les interventions face à la crise et le renforcement de la résilience. Elles sont complétées par trois recommandations de nature opérationnelle.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Zimbabwe (2017-2021)" (WFP/EB.1/2022/6-E) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2022/6-E/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. Les évaluations des plans stratégiques de pays (PSP) sont le principal instrument dont dispose le PAM pour rendre compte de l'action menée et en tirer des enseignements, conformément aux exigences du Conseil d'administration et de la direction. Elles permettent de disposer d'éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats du PAM, afin d'éclairer l'élaboration d'une nouvelle génération de PSP et, éventuellement, de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
2. L'évaluation du PSP établi pour le Zimbabwe pour la période 2017-2021 a porté sur les interventions menées par le PAM entre 2015 et 2020, le but étant d'évaluer la continuité avec le précédent cycle de programmes, la mesure dans laquelle le PSP a rendu possible un changement d'orientation stratégique et les répercussions de ce changement du point de vue de la performance et des résultats. Elle s'adresse au bureau du PAM au Zimbabwe ainsi qu'aux parties prenantes internes et externes, y compris aux bénéficiaires.
3. L'évaluation a été réalisée selon une approche multiméthodes et conformément au principe de triangulation. Plusieurs sources de données factuelles ont été utilisées: documents, rapports relatifs aux résultats et au budget et entretiens avec des informateurs clés. Du fait des restrictions de déplacements liées à la pandémie de COVID-19, la plupart des données ont été collectées à distance, en novembre et décembre 2020; un membre de l'équipe d'évaluation en poste au Zimbabwe a néanmoins pu se rendre sur plusieurs sites de projet. Les constatations, les conclusions et les recommandations ont fait l'objet de deux ateliers virtuels avec les parties prenantes, en avril 2021.

Contexte

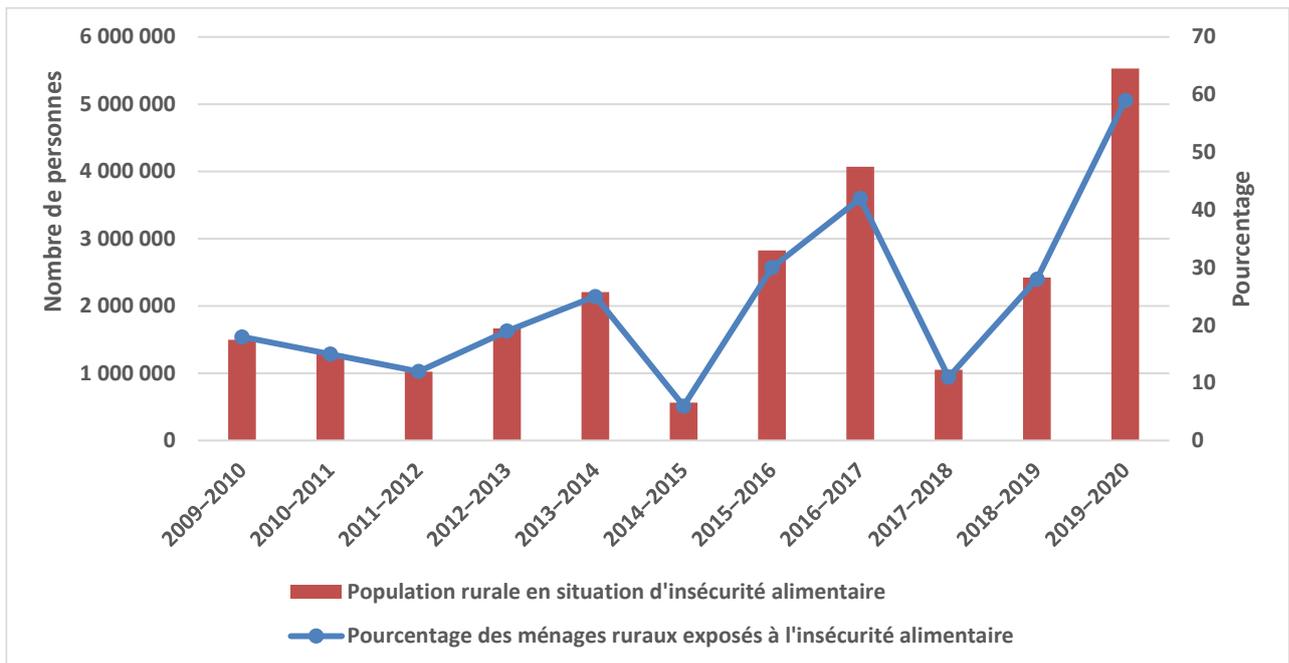
4. Le Zimbabwe est un pays enclavé riche en ressources, à faible revenu et à déficit vivrier. Ses 14,9 millions d'habitants¹ sont jeunes (62 pour cent de la population a moins de 25 ans)² et vivent pour la grande majorité (68 pour cent)³ en milieu rural.
5. Au cours de la période visée par le PSP, le Zimbabwe a été frappé par plusieurs catastrophes importantes, ce qui explique qu'il connaît l'un des taux d'insécurité alimentaire les plus élevés d'Afrique subsaharienne⁴. Sur les 11 dernières années, le nombre de personnes rurales évaluées comme ayant besoin d'une assistance alimentaire a presque systématiquement (à l'exception d'une année) dépassé le million (Figure 1).

¹ Fonds des Nations Unies pour la population. 2021. *Population mondiale* (consulté le 28 janvier 2021).

² Fonds des Nations Unies pour la population. 2019. *Young People* (consulté le 28 janvier 2021).

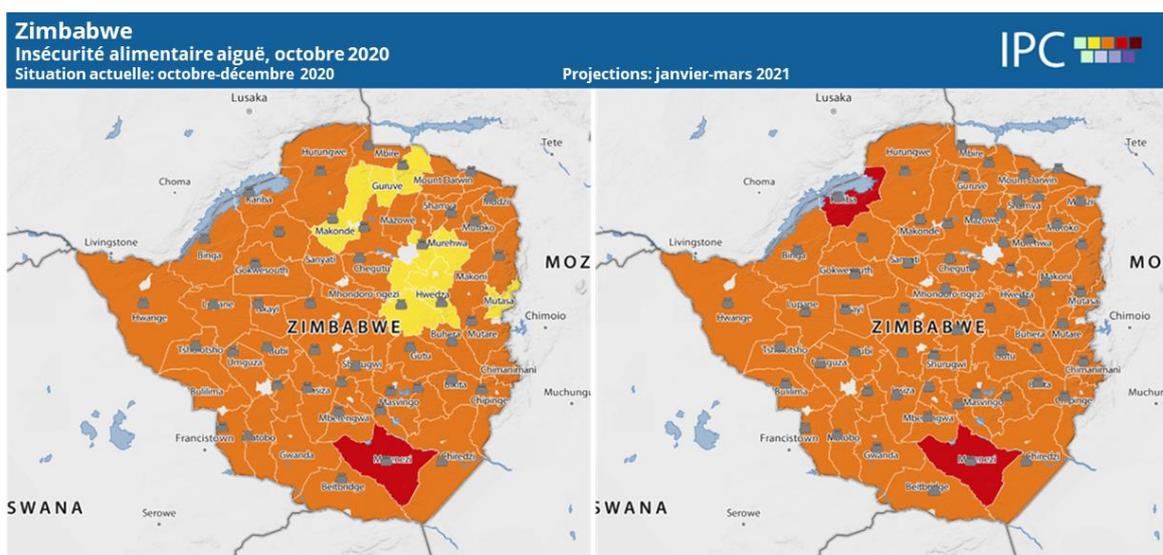
³ Groupe de la Banque mondiale. 2018. *Population rurale (% de la population totale) - Zimbabwe* (consulté le 28 janvier 2021).

⁴ Groupe de la Banque mondiale. 2019. *Joint Needs-Assessment for Zimbabwe: Identifying Challenges and Needs*.

Figure 1: Population rurale ayant besoin d'une assistance alimentaire (2009–2020)

Source: équipe d'évaluation, chiffres tirés de l'évaluation des moyens d'existence en milieu rural établie par le Comité d'évaluation de la vulnérabilité du Zimbabwe (2009–2019).

6. Au cours de la période visée par le PSP, la situation sur le plan de la sécurité alimentaire s'est détériorée dans le pays. En octobre 2020, 2,6 millions de personnes vivant en milieu rural (soit 27 pour cent de la population ayant fait l'objet de l'analyse) étaient en phase 3 ou plus du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC), et près de 2,9 millions (soit 30 pour cent) étaient en phase 2 (sous pression). En décembre 2020, la majorité de la population du pays se trouvait en situation de crise (phase 3 ou plus de l'IPC) (voir la figure 2).

Figure 2: Évolution de l'insécurité alimentaire au Zimbabwe - octobre à décembre 2020 (gauche), janvier à mars 2021 (droite)

Légende: phases dans l'échelle de l'insécurité alimentaire aiguë

1 - Minimale 2 - Sous pression 3 - Crise 4 - Urgence 5 - Famine Données insuffisantes Zones hors analyse

Note: L'utilisation de la présente carte par le PAM ne signifie pas que celui-ci reconnaît ou approuve les frontières physiques ou politiques qui y figurent. Toutes les données démographiques sont issues des statistiques nationales officielles. Les estimations relatives à la sécurité alimentaire sont celles publiées dans les rapports de pays de l'IPC. Les chiffres correspondant aux niveaux infranationaux ou aux différentes phases de l'IPC ayant été arrondis, leur somme n'est pas nécessairement égale à la population totale.

Source: IPC.

Source: IPC. 2020. *Zimbabwe: Acute Food Insecurity Situation October–December 2020 and Projection for January–March 2021*.

7. Selon les estimations, le produit intérieur brut (PIB) se serait contracté de 8,1 pour cent en 2019. La récession s'est poursuivie en 2020 comme suite à divers chocs climatiques, et la pandémie de COVID-19 a eu pour effet d'exacerber les vulnérabilités du pays. Dans le tableau 1, on trouvera des données concernant plusieurs indicateurs socioéconomiques pour la période couverte par le PSP.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Espérance de vie à la naissance (en années) ^a	61	2019
	Indice synthétique de fécondité (par femme) ^a	3,62	2019
	Indice de développement humain ^b	0,571	2019
	Taux d'inflation annuel (%) ^c	737,3	2020
	Part de l'agriculture dans le PIB (%) ^d	11	2019
	Population vivant dans la pauvreté (%) ^e	70,5	2017
	Coefficient de Gini ^f	44,3	2017
	Population en situation d'insécurité alimentaire aiguë (%) ^g	27	2020
	Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'un retard de croissance ^h	23,5	2019
	Pourcentage d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant un apport alimentaire minimum acceptable ^h	4	2018
	Taux d'alphabétisation des adultes (% des personnes de 15 ans et plus) ⁱ	89	2018
	Classement selon l'indice d'inégalité de genre ^b	129	2019

Sources:

^a Division de la population du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. 2019. *World Population Prospects 2019*.

^b Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). *Rapport sur le développement humain 2020*.

^c Groupe de la Banque mondiale. 2021. *The World Bank in Zimbabwe*. (Consulté le 28 janvier 2021.)

^d Groupe de la Banque mondiale et Dispositif mondial de réduction des effets des catastrophes et de relèvement. 2019. *Zimbabwe Rapid Impact and Needs Assessment (RINA)*.

^e Agence nationale de la statistique du Zimbabwe. 2018. *Poverty, Income, Consumption and Expenditure Survey – 2017 Report*.

^f Groupe de la Banque mondiale. 2021. *Indice Gini – Zimbabwe*. (Consulté le 28 janvier 2021.)

^g IPC. 2020. *Zimbabwe: Acute Food Insecurity Situation October–December 2020 and Projection for January–March 2021*. (Consulté le 28 janvier 2021.)

^h Gouvernement zimbabwéen. 2020. *Zimbabwe Food Security Outlook: Widespread Crisis outcomes (IPCS 3) expected to persist until the harvest in early 2021*.

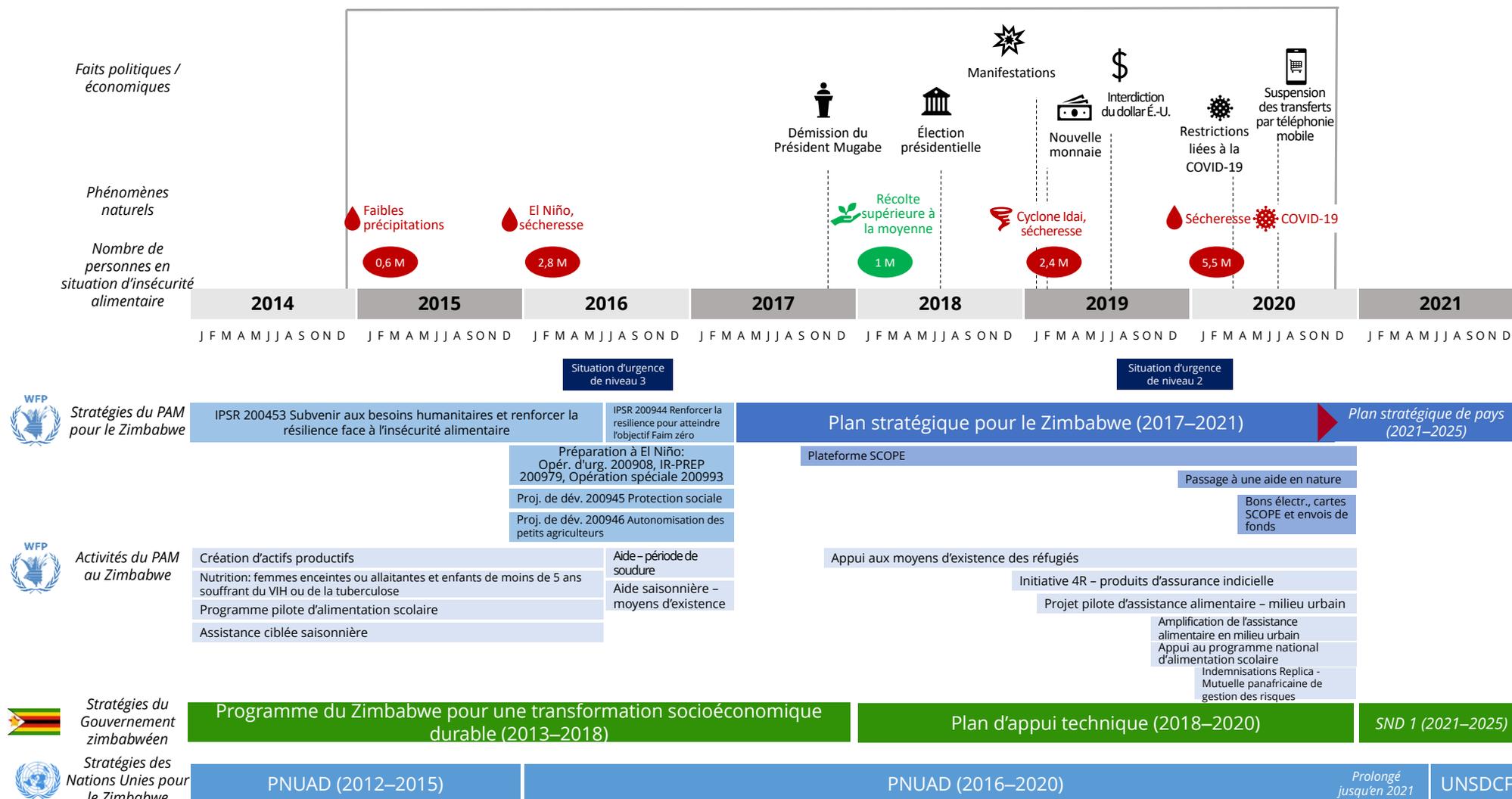
ⁱ PNUD. *Base de données des rapports sur le développement humain*. (Consulté le 13 décembre 2021.)

Plan stratégique de pays

8. Le PAM est actif au Zimbabwe depuis 1980. Ces dix dernières années, sa stratégie, qui visait jusqu'alors à répondre aux besoins humanitaires à court terme, a évolué et privilégie désormais un renforcement à long terme de la résilience afin de lutter contre l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité des moyens d'existence, l'accent étant davantage mis sur les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, l'intensification des partenariats et la coordination avec le système national de protection sociale.
9. Le PSP avait pour but d'atténuer les répercussions négatives de la crise économique en cours, tout en apportant un soutien aux systèmes nationaux de protection sociale et en promouvant le renforcement de la résilience dans la durée, dans l'objectif d'éliminer la faim. La figure 3 présente les principaux faits nouveaux survenus dans le pays, les priorités et domaines d'activité stratégiques du PAM ainsi que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

Figure 3: Aperçu des principaux faits nouveaux et politiques, des stratégies et activités du PAM et des stratégies du Gouvernement zimbabwéen et du système des Nations Unies (2014–2021)

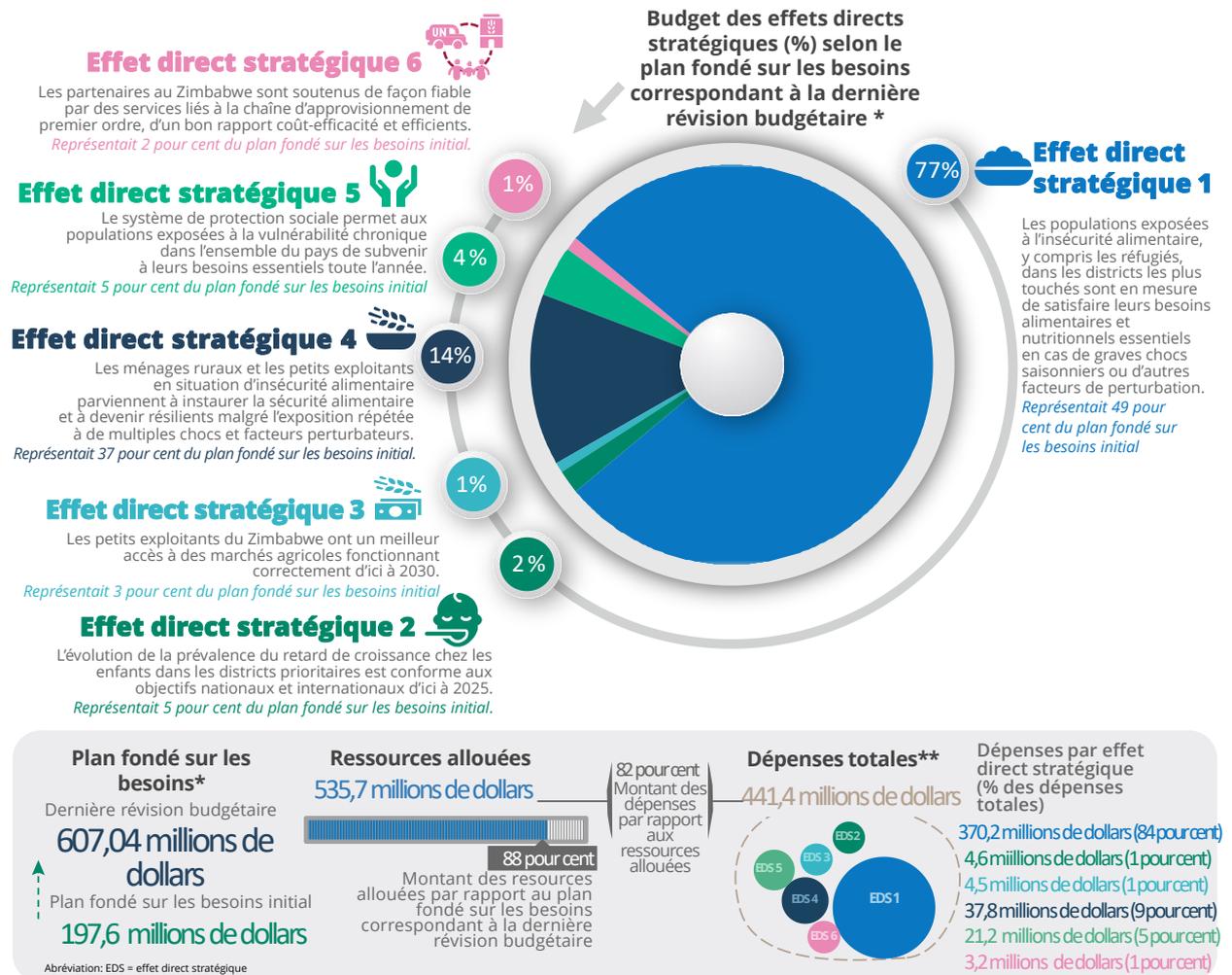
Période visée par l'évaluation



Abréviations: IPSR = intervention prolongée de secours et de redressement; Initiative 4R = initiative en faveur de la résilience des communautés rurales; IR-PREP = intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence; PNUAD = Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; SCOPE = plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts; SND = Stratégie nationale de développement; UNSDCF = Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

10. D'un montant initial de 197,6 millions de dollars⁵ (figure 4), le budget du PSP devait permettre de venir en aide à 792 656 bénéficiaires. Toutefois, le PSP a fait l'objet de six révisions, qui en ont porté le budget à 607,04 millions de dollars⁶ et ont entraîné une hausse correspondante du nombre prévu de bénéficiaires (figure 5). En novembre 2020, le PSP avait été financé à hauteur de 88 pour cent (figure 4), le principal donateur étant les États-Unis d'Amérique (48 pour cent du financement), suivi par le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (11 pour cent) et le Fonds central pour les interventions d'urgence (8 pour cent).

Figure 4: Plan stratégique pour le Zimbabwe (2017–2021) - effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses

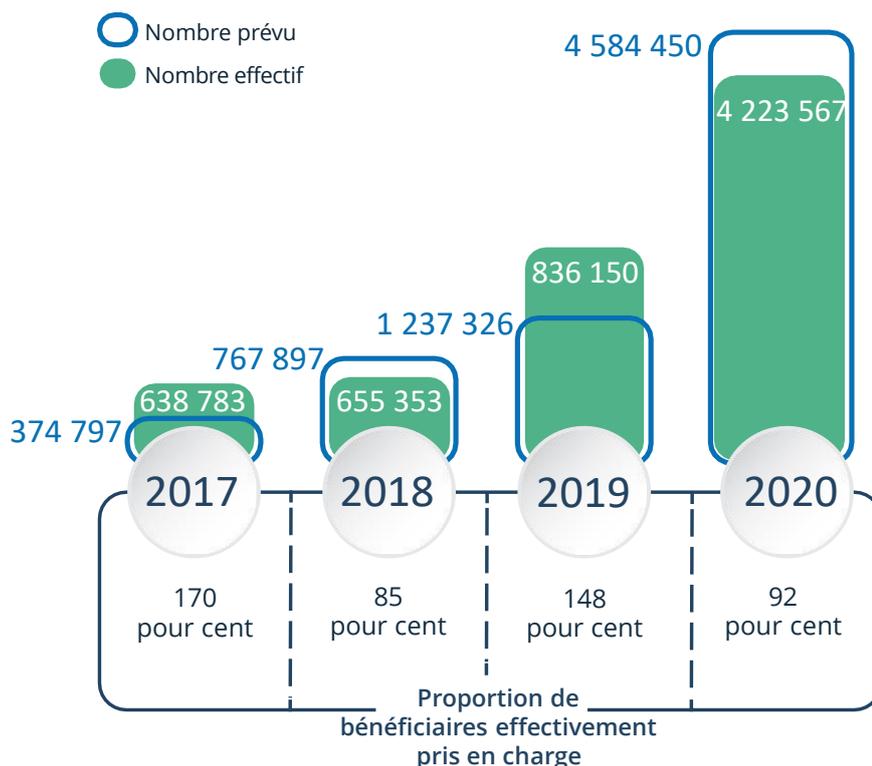


* Hors valeurs de 2021 ou coûts d'appui directs ou indirects. *Source*: budget de portefeuille de pays initial: accord de partenariat stratégique; budget prévu dans la dernière révision: calcul de l'équipe d'évaluation basé sur le budget cumulé du portefeuille de pays, par élément de coût et activité, figurant dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) (consulté le 24 novembre 2020).

** Ressources dépensées et engagées. *Source*: calcul de l'équipe d'évaluation basé sur le budget cumulé du portefeuille de pays, par élément de coût et activité, figurant dans le système WINGS (consulté le 24 novembre 2020).

⁵ Hors coûts d'appui directs et indirects.

⁶ Hors coûts d'appui directs et indirects.

Figure 5: Nombre annuel prévu et effectif de bénéficiaires (2017–2020)

Source: PAM, Rapport CM-R001b de l'Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET).

Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins et aux droits de la population, et aux atouts du PAM?

Cohérence et harmonisation

11. Le PSP était harmonisé avec le Programme de transformation socioéconomique durable du Zimbabwe (ZimASSET) ainsi qu'avec un large éventail d'autres stratégies sectorielles relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelle ainsi qu'à l'agriculture.
12. Dans certains cas, une approche sélective a été adoptée afin d'harmoniser le PSP avec les politiques et stratégies nationales; il a ainsi fallu faire preuve de souplesse afin d'appuyer les priorités nationales visant à soutenir les circuits de commercialisation des cultures résistantes à la sécheresse, sans pour autant promouvoir la production et la commercialisation de cultures de rente. Il a aussi fallu trouver un équilibre entre les priorités du Gouvernement et celles de ses partenaires de développement en favorisant l'élaboration de politiques nationales de protection sociale, question qui était prioritaire pour le PAM et ses partenaires, mais l'était moins pour le Gouvernement.

Réponse aux besoins des plus vulnérables

13. Le PSP était convenablement axé sur les besoins des principaux groupes de population en situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle ainsi que des autres groupes très vulnérables, dont les femmes. Le ciblage des bénéficiaires de l'assistance fournie pendant la période de soudure et des activités de renforcement de la résilience a été jugé globalement adapté. En revanche, le ciblage des bénéficiaires des programmes d'assistance en milieu urbain a été plus compliqué, compte tenu de l'insuffisance des ressources disponibles au regard des besoins.

14. Le recours à des évaluations fondées sur l'IPC au Zimbabwe n'a pas débouché sur un consensus clair quant au nombre de personnes ayant besoin d'une assistance. Le Gouvernement a pris pour référence les données du Comité d'évaluation de la vulnérabilité du Zimbabwe (ZimVAC), qui place le pays au premier rang de ceux touchés par des crises mondiales en 2020, et, de manière générale, le personnel du PAM a utilisé ces chiffres dans ses communications relatives aux programmes; néanmoins, l'absence de consensus concernant le niveau de l'insécurité alimentaire dans le pays et l'ampleur des besoins a eu des conséquences sur les opérations du PAM, en ce que les principaux donateurs n'ont pas fait pleinement concorder leur appui avec les demandes du PAM, préaffectant leurs contributions à telle ou telle zone géographique du pays.

Cohérence avec l'action menée par d'autres organismes des Nations Unies

15. Grâce au PSP, le PAM a contribué aux objectifs fixés au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour 2016–2020, qui a à son tour facilité la mise en œuvre du ZimASSET et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Cependant, l'évaluation a mis en lumière des soucis de coordination entre le système des Nations Unies et le Gouvernement, plusieurs parties prenantes nationales ayant eu le sentiment que le Plan-cadre était contrôlé par les donateurs.
16. Un groupe de coordination composé du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du PAM, du PNUD, de l'Organisation internationale du Travail et de la Banque mondiale a été mis sur pied, ce qui a permis d'améliorer la collaboration au sujet de la protection sociale; néanmoins, une position unifiée faisait toujours défaut lors des discussions avec le Gouvernement.

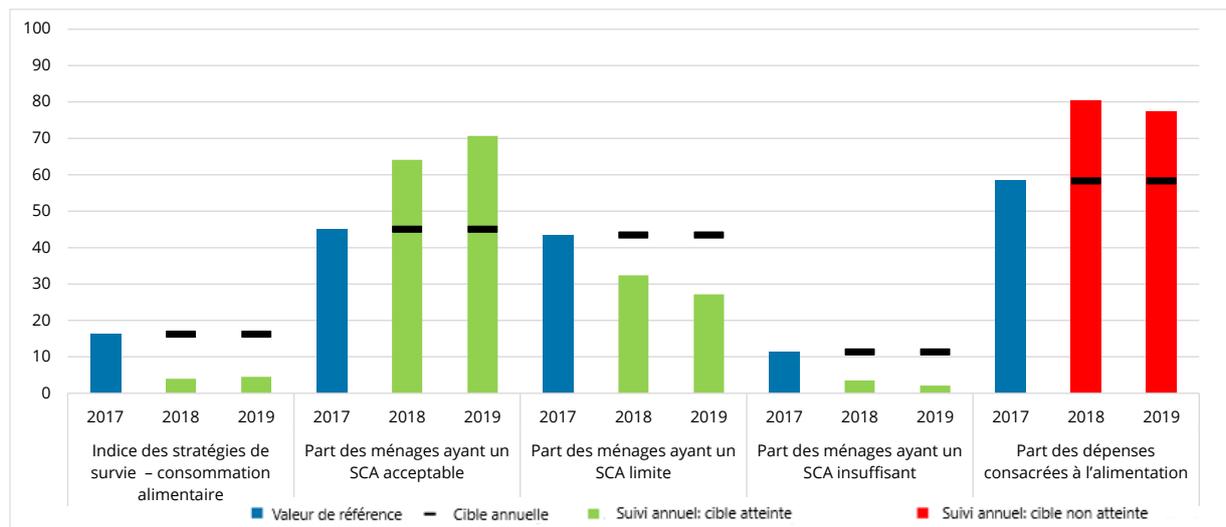
Adaptabilité au contexte changeant

17. Le PSP prévoyait initialement que les interventions face aux crises seraient considérablement réduites au fur et à mesure de la mise en œuvre, mais plusieurs chocs naturels et socioéconomiques majeurs ont eu d'importantes répercussions sur la sécurité alimentaire, ce qui a conduit le PAM à fortement intensifier les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 1. Si les données d'alerte rapide et les autres données d'évaluation – y compris celles issues du partenariat avec le ZimVAC – ont aidé le PAM à faire face à ces chocs, il aurait fallu que le PSP tienne compte, dès le début, du caractère particulièrement volatil du contexte national.
18. Les changements apportés aux politiques et à la réglementation ont conduit à fortement modifier les activités et les plans prévus au titre du PSP. Par exemple, l'interdiction des transactions en dollars des États-Unis a contraint le PAM à se tourner, dans un premier temps, vers la monnaie locale, puis de plus en plus vers les transferts de vivres en nature. Le bureau de pays s'est adapté, évitant au maximum que ces changements ne perturbent les distributions, mais certaines parties prenantes ont fait valoir qu'il aurait pu réagir plus vite encore.
19. Une autre adaptation majeure a consisté à intégrer un volet d'assistance alimentaire en milieu urbain en réponse aux éléments de données montrant que la crise macroéconomique et la pandémie de COVID-19 avaient gravement touché les populations urbaines pauvres. La mise en place d'un projet pilote en milieu urbain a été vue comme une grande réalisation par un large éventail de parties prenantes.

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

20. L'effet direct stratégique 1, qui visait à permettre aux populations exposées à l'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels lors des situations de crise grâce à des transferts de type monétaire ou de vivres, a eu pour résultat d'améliorer globalement la sécurité alimentaire et l'état nutritionnel des bénéficiaires de l'assistance fournie pendant la période de soudure (voir les figures 6 et 7).

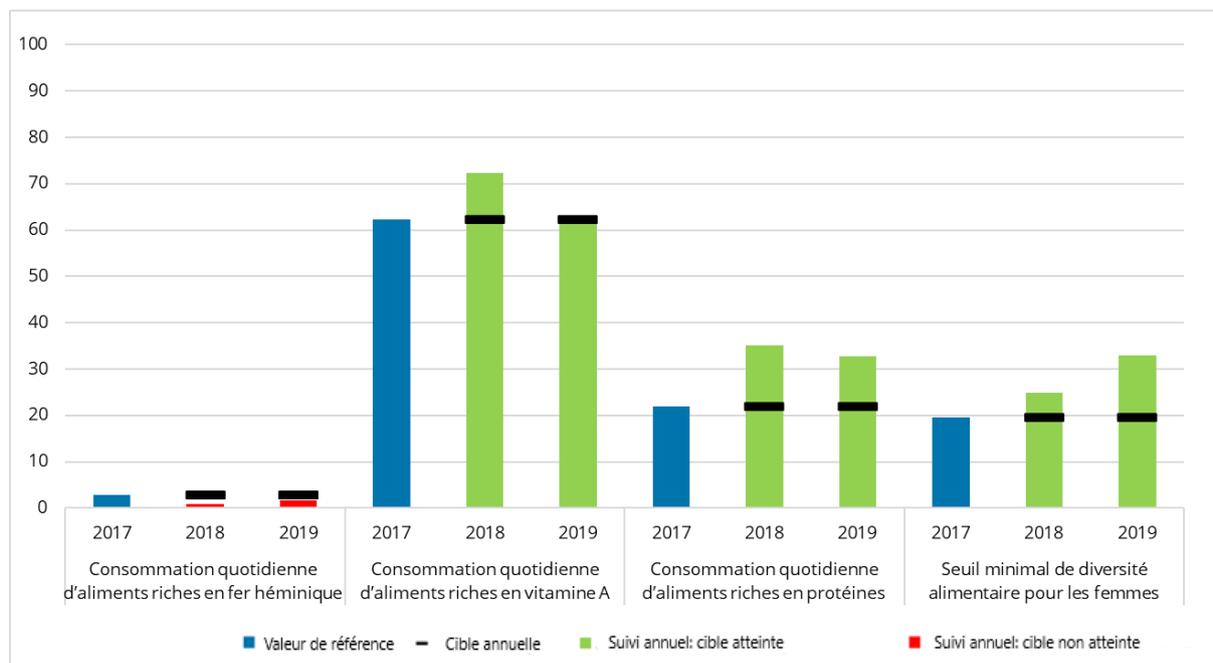
Figure 6: Progrès liés aux cibles relatives à la sécurité alimentaire associées à l'activité 1 (2017–2019)



Abréviation: SCA = score de consommation alimentaire.

Sources: rapports annuels du PAM sur le Zimbabwe de 2017, 2018 et 2019.

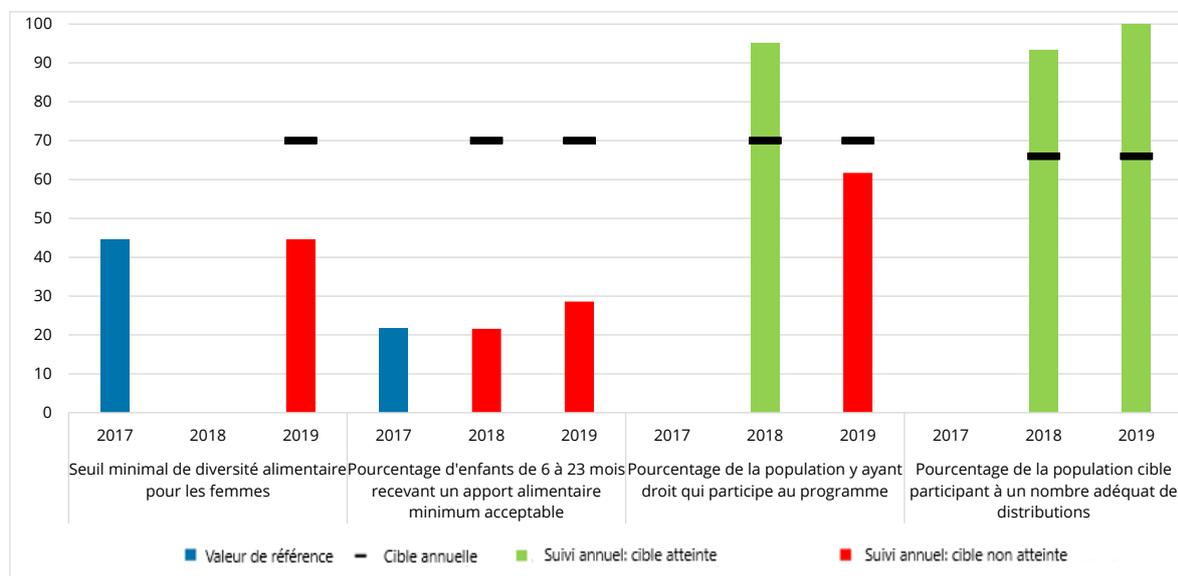
Figure 7: Progrès liés aux cibles relatives à la nutrition associées à l'activité 1 (2017–2019)



Sources: rapports annuels du PAM sur le Zimbabwe de 2017, 2018 et 2019.

21. Les indicateurs d'effet direct relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition des réfugiés et des demandeurs d'asile ont fluctué au cours de la période couverte par le PSP, du fait, notamment, de la hausse des prix des produits alimentaires.
22. Au titre de l'effet direct stratégique 2, le PAM entendait réduire d'ici à 2025 la prévalence du retard de croissance chez les enfants dans les districts prioritaires, conformément aux objectifs nationaux et internationaux. Le PAM a facilité un ensemble d'interventions nutritionnelles qui ont contribué à améliorer les résultats sur le plan de la santé; cependant, les résultats nutritionnels n'ont soit pas été atteints, soit pas été suivis.
23. Le PAM a participé à des projets pilotes menés par le Gouvernement pour prévenir le retard de croissance et appuyer les foyers d'hébergement pour futures parturientes. L'indicateur d'effet direct connexe, qui correspond au pourcentage d'enfants âgés de 6 à 23 mois ayant un apport alimentaire minimum acceptable, s'est établi à 28,6 pour cent en 2019, ce qui est bien en deçà de la cible, fixée à 70 pour cent (voir la figure 8); toutefois, l'équipe d'évaluation a estimé que l'objectif était trop optimiste.

Figure 8: Progrès liés aux cibles associées à l'activité 4 (2017–2019)



Sources: rapports annuels du PAM sur le Zimbabwe de 2017, 2018 et 2019.

24. Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM visait à faire en sorte que les petits exploitants bénéficient d'un meilleur accès à des marchés fonctionnant correctement grâce à la mise en place à l'échelle locale de mécanismes efficaces d'achat et de commercialisation de produits alimentaires. Le ciblage des organisations d'agriculteurs a posé certaines difficultés, car il a fallu faire un choix entre les agriculteurs les plus susceptibles d'avoir des excédents à commercialiser et les plus vulnérables. Rien ne permettait de déterminer si cette activité avait bénéficié aux petits producteurs exposés à l'insécurité alimentaire ou aux gros exploitants, ni même si les semences achetées avaient été importées plutôt que produites dans le pays.
25. L'effet direct stratégique 4 visait à parvenir à la sécurité alimentaire et à renforcer la résilience face aux chocs et aux facteurs perturbateurs. Les transferts reçus par les bénéficiaires de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs ont eu des résultats positifs sur le plan de la sécurité alimentaire à court terme, comme le montrent l'amélioration des scores de consommation alimentaire et les timides progrès enregistrés au titre des autres indicateurs liés à la sécurité alimentaire en dépit de l'aggravation générale de la situation en la matière.

26. Le PAM a également contribué à développer les capacités des autorités nationales et infranationales en ce qui concerne l'approche à trois niveaux qui est la sienne s'agissant d'améliorer la conception, la planification et la mise en œuvre des programmes, qui repose sur: une analyse intégrée du contexte au niveau national; une programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence au niveau infranational; une planification communautaire participative au niveau local. Les parties prenantes ont toutes jugé que les outils associés à cette approche constituaient une nette amélioration par rapport aux méthodes utilisées localement. Néanmoins, plusieurs obstacles importants à l'institutionnalisation de cette méthode ont été recensés, notamment le fait qu'elle réponde mal aux priorités nationales. En outre, du fait de l'insuffisance des ressources, son application est restée tributaire d'un appui externe.
27. Au titre de l'effet direct stratégique 5, le PAM visait à garantir un système de protection sociale aux populations exposées à la vulnérabilité chronique. Parmi les activités prévues figurait l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, qui comprenait plusieurs éléments de gestion des risques destinés à améliorer la résilience des ménages. D'après les données de suivi, les résultats ont été plutôt positifs et les participants ont réussi à diversifier leurs sources de revenus.
28. En outre, d'autres activités ont porté sur la consolidation et l'administration des programmes de transferts sociaux dans le cadre du système national de protection sociale; toutefois, dans la pratique, un seul registre a été traité et un appui limité a été fourni pour remettre en place un programme national d'alimentation scolaire. Les interventions de renforcement des capacités relatives au système national de protection sociale se sont limitées à de rares services d'assistance technique qui n'ont pas débouché sur des améliorations systémiques. Il n'y a pas eu de traitement ou de suivi systématique des besoins en matière de renforcement des capacités.
29. L'effet direct stratégique 6 visait à faire en sorte que les partenaires au Zimbabwe soient soutenus de façon fiable par des services liés à la chaîne d'approvisionnement de premier ordre. Le PAM a facilité l'achat, l'acheminement, le dédouanement, la manutention et le transport de produits alimentaires et autres pour plusieurs organismes. Les données de suivi ont montré que les utilisateurs de ces services en étaient très satisfaits, ce qu'ont confirmé les entretiens menés dans le cadre de l'évaluation.

Principes humanitaires et protection

30. Le PAM a activement défendu les principes humanitaires. Les résultats des évaluations préalables ont servi à l'élaboration de plans de distribution "axés sur les besoins", et le PAM a veillé à ce que les partenaires comprennent bien que les décisions étaient prises conformément aux principes d'humanité, de neutralité et d'impartialité. Si l'équipe d'évaluation a bien eu vent d'informations isolées faisant état d'interférences dans les procédures de ciblage visant à promouvoir certains intérêts locaux, le PAM a enquêté à ce sujet et pris les mesures voulues.

Problématique femmes-hommes

31. Le PAM a veillé à ce que l'assistance alimentaire soit adaptée aux besoins spécifiques des femmes et à ce que les autres groupes vulnérables soient inclus dans toutes les activités. Par exemple, l'étude de référence axée sur les réfugiés ayant révélé des carences nutritionnelles chez les femmes en âge de procréer, des initiatives ciblées ont été mises en place pour remédier à ce problème.

32. Cependant, de nombreuses parties prenantes ont fait observer qu'une meilleure compréhension des questions liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans le cadre des systèmes alimentaires faisait défaut. De même, ils ont estimé que les risques pour la sécurité et la sûreté des femmes recevant des espèces n'étaient pas suffisamment appréhendés et atténués.
33. Le PAM a déployé d'importants efforts pour faire en sorte que les femmes et les hommes participent sur un pied d'égalité à la mise en œuvre et au suivi des programmes et des politiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Néanmoins, rien n'indique clairement que ces activités aient contribué à transformer les relations entre les femmes et les hommes.

Durabilité

34. Tout le monde s'est accordé à dire que l'objectif à long terme du PSP était de permettre que l'aide d'urgence soit fournie par l'intermédiaire d'un dispositif de protection sociale contrôlé par les pouvoirs publics, mais aucune stratégie claire de transfert progressif des responsabilités de la communauté internationale aux autorités nationales n'a été élaborée.
35. Certaines activités devaient faire office de projets pilotes à des fins de transposition à plus grande échelle par les autorités nationales. Toutefois, aucune stratégie de prise en charge de ces projets par le pays n'a été mise en place. Plus important encore, il n'existe pas de données (étude de rentabilité ou encore analyses coûts-avantages des interventions axées sur les moyens d'existence) montrant avec certitude que ces activités ont produit des résultats suffisamment bons pour que le PAM puisse plaider en faveur de leur reproduction à plus grande échelle par d'autres acteurs.

Convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix

36. Du fait de la structure fragmentée du PSP, qui comporte six effets directs stratégiques et 13 activités, il a été compliqué de mettre en œuvre un programme intégré dans les trois domaines que sont l'action humanitaire, le développement et la paix. Toutefois, les responsables des divers domaines d'action ont été fortement encouragés à trouver des moyens d'éliminer les cloisonnements entre action humanitaire et développement. Ces efforts sont louables, mais l'efficacité des synergies mises en place en interne a été compromise par le fait que, si le PAM a organisé des interventions de grande ampleur pour faire face aux situations de crise, ses activités visant à renforcer la résilience et à s'attaquer aux causes profondes ont été bien plus limitées, nombre d'entre elles ayant d'ailleurs seulement été menées à titre expérimental. En outre, peu d'éléments tendent à montrer que le PAM a su créer des synergies avec d'autres acteurs du secteur.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits escomptés et à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays?

Respect des délais impartis

37. Les principales activités prévues au titre du PSP et pour lesquelles le calendrier jouait un rôle important ont été menées à bien dans les délais impartis. La rapidité d'exécution des interventions liées à la période de soudure a été particulièrement impressionnante. Le 28 novembre 2019, le PAM a lancé une intervention d'urgence de niveau 2 coordonnée au niveau central et ciblant plus de 4 millions de bénéficiaires, soit plus de quatre fois plus que pendant la période de soudure 2018/19. En dépit des défis connexes, en décembre 2019, il avait mené à bien les distributions dans 28 des 31 districts concernés.
38. Il a généralement été fait bon usage des fonds disponibles. Entre 81 et 102 pour cent des ressources disponibles ont été dépensées ou engagées.

Couverture et ciblage

39. Au cours de la période visée par le PSP, le PAM a été le principal pourvoyeur d'assistance alimentaire à des fins humanitaires au Zimbabwe. Aucune autre grande filière de distribution de produits alimentaires n'a été mise en place en dehors de celle établie par les pouvoirs publics. Une grande partie des besoins évalués par le ZimVAC pendant la période considérée ont été couverts par le PAM (36 à 67 pour cent).
40. Le PAM a également élargi l'assistance alimentaire aux zones urbaines, passant progressivement de 100 000 bénéficiaires (janvier-juin 2019) à 326 000 bénéficiaires (décembre 2020). Toutefois, en dépit de cette intensification, moins de 15 pour cent des personnes dans le besoin ont reçu une aide.
41. Entre 99 559 personnes (2017) et 48 363 personnes (2018) ont participé à des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, ce qui est bien peu comparé au nombre des bénéficiaires de l'assistance fournie pendant la période de soudure et à la proportion de la population se trouvant en phase 2 de l'IPC⁷, d'autant plus que ce type d'activité a pour but de renforcer les moyens d'existence des ménages afin d'éviter que ceux-ci n'aient de nouveau besoin d'une assistance alimentaire. Par ailleurs, la couverture assurée par le PAM est aussi moins importante que celle des autres acteurs.

Rapport coût-efficacité

42. Le PAM a amélioré le rapport coût-efficacité du programme en réalisant des économies d'échelle, notamment en appliquant des coûts d'appui directs dégressifs en fonction de la taille du programme. Ces mesures ont permis de faire d'importantes économies, notamment de réduire de plus de 3 points de pourcentage la part des coûts d'appui directs. En 2020, cela a représenté une "économie" de 6,8 millions de dollars sur le montant des coûts d'appui directs appliqués aux coûts opérationnels directs (de 191 millions de dollars).

TABLEAU 2: ÉVOLUTION DES COÛTS D'APPUI DIRECTS PAR RAPPORT AU TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS		
Année	Part des coûts d'appui directs par rapport au montant total des coûts opérationnels directs	Total des coûts opérationnels directs (en dollars)
2017	6,59	20 423 204
2018	8,46	39 283 943
2019	3,81	109 492 643
2020	3,06	191 304 114

Source: équipe d'évaluation, calcul effectué à partir du rapport détaillé sur la dotation en ressources de la feuille de route intégrée (2017–2020).

43. Plusieurs exemples de décisions prises par la direction aux fins de la maîtrise des coûts ont été fournis. L'un des principaux leviers utilisés a été la négociation d'accords de terrain avec les partenaires coopérants, assortis de strictes limites budgétaires. Des membres du personnel ont été affectés aux districts afin de réduire les frais de transport et, pour éviter d'avoir recours à des services de consultants, des ingénieurs ont été recrutés en appui aux activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. Les services logistiques communs ont été fournis sur la base du recouvrement intégral des coûts.

⁷ D'après l'analyse d'octobre 2020, 2,7 millions de personnes se trouvaient en phase 2 de l'IPC.

44. Le PAM a analysé le rapport coût-efficacité de diverses modalités de transfert. Toutefois, s'il a alterné entre les transferts monétaires, les bons et les distributions en nature à plusieurs reprises pendant la période couverte par le PSP, ces décisions étaient davantage liées aux changements dans la réglementation qu'à un souci d'efficacité.
45. S'il apparaît que certaines décisions de la direction ont été prises dans un souci d'économie, rien ne montre vraiment que le rapport coût-efficacité du PSP ait fait l'objet d'une analyse stratégique. L'efficacité figure certes parmi les priorités fixées dans les plans annuels de performance, mais la rationalité des activités n'a été analysée ni dans les rapports annuels ni dans les autres rapports pertinents.
46. Le personnel du PAM a fait maintes fois référence à la volonté de gagner en efficacité et de réaliser des économies dans le cadre de telle ou telle activité, mais ces affirmations n'ont reposé sur aucune analyse coûts-avantages, étude de rentabilité ou autres pièces justificatives.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle il a rendu possible le changement d'orientation stratégique défini dans le plan stratégique de pays?

Prévisibilité, adéquation et souplesse du financement

47. Le financement reçu au titre du PSP a été particulièrement inégal. Les ressources étaient presque toutes préaffectées au niveau des activités ou à un niveau inférieur. Ainsi, plus de 80 pour cent des contributions ont été affectées aux interventions face aux crises. D'autres montants importants ont été affectés au renforcement de la résilience, en particulier à l'appui en faveur des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. Les 11 activités restantes ont reçu moins de 10 pour cent du total des ressources disponibles.
48. En conséquence de cette forte préaffectation des contributions, les programmes ont perdu en souplesse et plusieurs activités n'ont pas pu être mises en œuvre. Les principaux donateurs ont expliqué que la préaffectation était imposée par leurs propres politiques. Le cloisonnement des sommes versées par les donateurs entre aide au développement et assistance humanitaire a également alimenté la préaffectation des fonds. En raison de doutes persistants quant à la transparence des pouvoirs publics et à l'application du principe de responsabilité, les principaux donateurs sont tous restés peu enclins à financer les activités de développement.
49. Rien n'indique que le PAM soit passé à côté d'importantes possibilités de financement, et la relation avec les donateurs a été qualifiée de bonne. Toutefois, il a été suggéré qu'une justification plus convaincante et plus cohérente des différents effets directs stratégiques aurait pu contribuer à une plus grande souplesse; s'agissant de l'effet direct stratégique 5, sur la protection sociale, un cadre logique faisait particulièrement défaut. Certains donateurs ont également estimé que le PSP s'inscrivait toujours dans une logique humanitaire et qu'une analyse approfondie était nécessaire pour pouvoir établir de solides plans de développement.

Partenariats stratégiques

50. Le PAM a mieux harmonisé ses programmes avec les politiques, priorités et plans nationaux, et noué des contacts étroits avec divers ministères. Les partenaires au sein du Gouvernement ont indiqué que les relations avec le PAM étaient excellentes, car fondées sur une communication solide et la participation à la prise de décisions.
51. Les partenariats avec les organisations non gouvernementales, internationales ou locales, sont restés essentiels pour la mise en œuvre du PSP. Si les organisations en question étaient pour la plupart internationales, le PAM s'est efforcé de promouvoir une plus grande coopération avec les acteurs locaux.

52. Le PAM a travaillé avec des partenaires plus variés que lors de ses opérations précédentes, y compris avec des acteurs du milieu universitaire et du secteur privé. Ces relations lui ont permis d'avoir accès plus facilement à des compétences techniques et lui ont fourni des moyens complémentaires d'améliorer la durabilité de ses interventions.

Réactivité dans des circonstances opérationnelles changeantes

53. L'adaptabilité des interventions du PAM à l'évolution de la situation a été évaluée selon deux critères: la possibilité d'intensifier ou de réduire l'ampleur des interventions d'urgence, et l'aptitude à articuler les activités d'aide humanitaire et de développement.
54. Le PSP a fait preuve d'une bonne adaptabilité. Le PAM a pu intensifier ses interventions comme suite à une série de situations d'urgence imprévues. Moyennant plusieurs révisions du PSP, le bureau de pays a vite augmenté le nombre de bénéficiaires pour faire face aux conditions changeantes. Par ailleurs, il a modifié le PSP afin d'y intégrer relativement rapidement un projet pilote d'assistance en milieu urbain et d'organiser une intervention en réponse au cyclone Idai.
55. D'un point de vue stratégique, le PSP tendait vers une meilleure articulation des interventions humanitaires et des activités de développement dans le cadre de l'approche dite du triple lien. Dans la pratique, il a été compliqué de créer de tels liens, d'autant que les divisions entre ces domaines d'action – sous forme d'effets directs stratégiques et d'activités – ont pour effet de créer un cloisonnement interne qu'il faut ensuite éliminer.

Gestion des connaissances

56. Globalement, les données de suivi ont principalement servi à élaborer des rapports externes et à rendre compte de l'action menée plutôt qu'à tirer des enseignements. Les responsables d'activité étaient uniquement chargés de collecter les données relatives aux produits et n'étaient pas bien au fait des résultats obtenus à des niveaux plus élevés, qui relevaient de l'unité chargée du suivi. Cette situation a rendu l'accès aux données et leur diffusion compliqués. De manière générale, peu d'éléments indiquent qu'une approche structurée ait été mise en place pour valoriser, en interne, les enseignements tirés de l'expérience et partager les meilleures pratiques en externe.

Ressources humaines

57. Le PAM a bénéficié de ressources humaines solides dans la plupart des domaines. Plusieurs conseillers du Bureau régional pour l'Afrique australe et du Siège ont fourni un appui et des conseils techniques et administratifs précieux. En outre, des membres du personnel expérimentés ont été détachés au bureau de pays en renfort aux fins de l'intensification des interventions d'urgence, le temps que le bureau soit en mesure de recruter et de former du personnel – ce qui a été fait rapidement et efficacement, les effectifs ayant plus que doublé entre 2015 et 2020. Le bureau de pays a enregistré un taux élevé de rétention du personnel, qui s'explique par le fait que 90 pour cent des effectifs ont été recrutés sur le plan national ainsi que par la décision de la direction d'accorder des contrats de longue durée au personnel recruté sur le plan national. En outre, les cibles fixées en matière d'égalité des sexes ont été atteintes: les femmes représentaient 41 pour cent des membres du personnel du bureau de pays recrutés sur le plan national en 2017 et 55 pour cent en 2020⁸.

⁸ Statistiques relatives au personnel, 2016-2020 (document du bureau de pays).

Conclusions

58. Le PSP a été conçu pour permettre au PAM de se concentrer davantage sur l'aide au développement, sachant que l'on s'attendait à ce que les interventions face aux crises diminuent. Or, une série de chocs climatiques et économiques ainsi que l'arrivée de la pandémie de COVID-19 ont contraint le PAM à réévaluer d'urgence la situation. Le PSP s'est avéré suffisamment souple pour permettre une reprise rapide des opérations d'urgence de grande envergure. Cela dit, l'évaluation initiale des tendances relatives à la sécurité alimentaire et à la situation économique réalisée par le bureau de pays a été trop optimiste; il aurait fallu prévoir plusieurs scénarios couvrant l'ensemble de la période visée par le PSP.
59. Bien que de tels scénarios n'aient pas été prévus, le bureau de pays a su s'adapter rapidement en réponse à l'aggravation de l'insécurité alimentaire et à l'émergence de la pandémie. Face à cette dernière, il a mis en place puis intensifié un programme pilote d'assistance en milieu urbain, ce qui constitue une innovation majeure dans le domaine de l'assistance alimentaire. Toutefois, la priorité accordée aux interventions d'urgence a eu pour conséquence de détourner les ressources et l'attention des travaux sur le renforcement de la résilience et la lutte contre les causes profondes.
60. Globalement, du fait de sa structure et de son ampleur, le PSP a représenté une avancée importante par rapport aux descriptifs de programmes précédents, qui constituaient un ensemble fragmenté. La mise en place d'une approche pluriannuelle a permis d'améliorer les liens conceptuels entre les travaux du PAM dans les domaines de l'action humanitaire et du développement. Cependant, cette approche n'a pas automatiquement eu pour effet de renforcer les liens opérationnels entre les activités relevant de ces deux domaines, qui étaient classées par catégorie (interventions face aux crises, renforcement de la résilience et causes profondes), créant un certain cloisonnement.
61. L'une des principales hypothèses ayant présidé à l'élaboration du PSP – à savoir qu'une plus grande transparence inciterait les donateurs à fournir un financement pouvant être utilisé de façon souple – s'est révélée fautive. Le montant total des ressources a certes augmenté, mais celui des contributions préaffectées également. Au vu de la situation politique actuelle, de nombreux donateurs ne peuvent offrir qu'un appui direct limité au Gouvernement.
62. Le PAM doit préserver son savoir-faire dans le domaine humanitaire tout en convainquant ses partenaires qu'il est aussi capable de faire preuve d'efficacité dans le domaine du développement. Il est ressorti de l'évaluation que le PAM faisait face à ce défi en recrutant des spécialistes et en mettant au point des outils et des directives en matière de protection sociale, de renforcement des capacités ou encore de prise en compte des risques de conflit.
63. Pour pouvoir atteindre les objectifs ambitieux fixés au titre du PSP, le PAM a dû collaborer davantage avec des acteurs extérieurs et s'appuyer sur leurs compétences techniques. Face au scepticisme d'aucuns concernant ses compétences et son mandat dans certains domaines, il devra expliquer en quoi ses travaux sont complémentaires et optimiser ses partenariats – en particulier pour ce qui est du renforcement de la résilience et de la lutte contre les causes profondes.
64. Aucun dispositif adéquat de suivi et d'évaluation n'a encore été mis sur pied, ce qui pourrait mettre à mal la réputation du PAM et compromettre sa capacité à tirer des enseignements de ses résultats afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes.
65. Le PSP n'a pas permis au PAM de progresser plus efficacement vers ses objectifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Une approche renforcée des questions liées à l'égalité des sexes, sous-tendue par une analyse approfondie ainsi que par des ressources humaines et financières suffisantes, doit encore être élaborée.

66. L'objectif à long terme tendant à promouvoir la prise en main des activités par le pays reste pertinent et valide, mais d'importantes questions subsistent pour ce qui est des moyens de parvenir à des résultats selon un calendrier réaliste. À cet égard, le PAM pourrait jouer un rôle d'intermédiaire entre le Gouvernement et les donateurs et créer une relation de confiance fondée sur le renforcement de la transparence et l'application du principe de responsabilité.

Recommandations

67. Cinq recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation. Les deux premières, de nature stratégique, portent sur les moyens, pour le PAM, d'apporter une contribution aussi efficace que possible au Zimbabwe, en élaborant une stratégie plus ciblée axée sur les points forts qui sont les siens et sur ses résultats avérés, l'accent étant mis sur les interventions face aux crises et le renforcement de la résilience. Ces recommandations ayant une incidence sur la stratégie future du PAM au Zimbabwe, il conviendrait d'y donner suite dans le cadre du nouveau PSP, c'est-à-dire d'ici à juin 2022. Elles sont complétées par trois recommandations qui sont de nature opérationnelle et qui, de ce fait, sont pour certaines assorties d'un délai d'application plus long.

Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités participantes	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Préciser l'orientation stratégique du PAM dans les principaux domaines où il dispose d'un avantage relatif au Zimbabwe, et améliorer et simplifier l'organisation des effets directs stratégiques et des activités du nouveau plan stratégique de pays compte tenu de ces domaines d'action prioritaires.	Stratégique	Directeur de pays		Élevé	À intégrer dans le nouveau plan stratégique de pays d'ici à juin 2022, et à réévaluer à l'occasion de l'examen à mi-parcours du plan (2024)
1.1 Tout en poursuivant les interventions face aux crises et les efforts de renforcement de la résilience, réévaluer attentivement et régulièrement (lors de l'élaboration du plan stratégique de pays) la pertinence des activités d'appui visant à s'attaquer aux causes profondes (amélioration de la production agricole ou de la nutrition à long terme, par exemple).		Directeur de pays et directeur de pays adjoint			Juin 2022 (à réévaluer d'ici à juin 2024)
1.2 Continuer de compléter les programmes d'assistance alimentaire à des fins humanitaires et les activités nutritionnelles d'urgence menés par le Gouvernement auprès des populations rurales et urbaines et des réfugiés touchés par la crise, y compris en renforçant la capacité des institutions et des programmes nationaux à gérer les crises alimentaires. Continuer de fournir aux partenaires des services logistiques communs sur la base du recouvrement des coûts.		Directeur de pays et directeur de pays adjoint			Juin 2022
1.3 Consolider, au sein d'un seul effet direct stratégique, les activités participant au renforcement de la résilience afin de déterminer quelles sont les interventions adaptées au contexte les plus à même de contribuer efficacement à cet objectif (y compris les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales).		Directeur de pays et directeur de pays adjoint			Juin 2022
1.4 Examiner les objectifs et les activités liés à la nutrition, aux évaluations préalables (notamment dans le cadre de l'approche à trois niveaux) et aux achats locaux. S'il s'agit avant tout d'appuyer la mise en œuvre d'autres activités prévues au titre du plan stratégique de pays, les reclassifier en tant que services (plutôt qu'en tant qu'activités à part entière) afin d'en simplifier la gestion et le financement.		Directeur de pays et directeur de pays adjoint			Juin 2022

Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités participantes	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 2: Élaborer une stratégie améliorée visant à réduire la dépendance vis-à-vis de l'aide humanitaire en aidant le Gouvernement à s'acquitter de sa responsabilité consistant à fournir une protection sociale et à renforcer la résilience des communautés.	Stratégique	Directeur de pays		Élevé	
2.1 Étudier les évaluations nationales des besoins en matière de sécurité alimentaire afin de détecter les chevauchements et les difficultés liées à la méthode d'évaluation en vigueur et utiliser les résultats pour convaincre le Gouvernement et les autres partenaires d'adopter une approche unifiée et renforcée.		Responsable des programmes du bureau de pays	Équipes du bureau régional chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, ainsi que de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité		Décembre 2022
2.2 En s'appuyant sur les efforts actuellement mis en œuvre, trouver des moyens de fournir aux systèmes nationaux d'aide sociale une assistance technique accrue dans des domaines tels que la sélection, le ciblage et l'enregistrement des bénéficiaires, la définition des niveaux d'assistance, le choix des modalités et mécanismes de transfert et le suivi.		Responsable des programmes du bureau de pays	Responsable de la protection sociale du bureau régional		Décembre 2022
2.3 Examiner la faisabilité d'établir un programme conjoint de filet de sécurité en partenariat avec le Gouvernement et ses partenaires de développement, y compris les donateurs et la Banque mondiale, en s'inspirant de programmes similaires mis en place dans d'autres pays d'Afrique, afin de coordonner l'assistance fournie par les pouvoirs publics et les acteurs de l'humanitaire et du développement et de la canaliser en faveur des populations touchées par la crise, à l'échelle voulue.		Directeur de pays	Responsable de la protection sociale du bureau régional		Juin 2022
2.4 Examiner les moyens d'intensifier la coordination interorganisations lors de la programmation d'activités de renforcement de la résilience, y compris avec le Fonds pour le renforcement de la résilience au Zimbabwe. L'objectif devrait être, notamment, de renforcer les synergies avec les activités d'assistance alimentaire et monétaire organisées par le PAM, et de s'en affranchir progressivement, puis à plus long terme, de jeter les bases d'une intégration coordonnée des activités de renforcement de la résilience dans un éventuel programme conjoint de filet de sécurité.		Directeur de pays adjoint et responsable des programmes du bureau de pays	Responsable de la résilience du bureau régional		Juin 2022

Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités participantes	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 3: Investir dans le renforcement des capacités, des compétences et des approches voulues en matière de création, d'accès, de rétention et de partage des connaissances produites dans le cadre du plan stratégique de pays en vue d'éliminer la faim. Utiliser ces connaissances en interne, afin d'améliorer la performance, et en externe, afin de convaincre les partenaires (dont le Gouvernement et ses partenaires de développement) de reproduire les innovations efficaces et de les transposer à plus grande échelle.</p>	Opérationnel	Directeur de pays		Moyen	
<p>3.1 Investir davantage dans la capacité du Bureau régional pour l'Afrique australe à promouvoir les dispositifs de gestion des connaissances. Nommer, au bureau de pays, un coordonnateur responsable de la gestion des connaissances à un niveau suffisamment élevé.</p>		Directeur régional et directeur de pays			Décembre 2022
<p>3.2 Élaborer un plan de gestion des connaissances et un dispositif visant à recueillir, à stocker et à diffuser les informations pertinentes en interne et en externe. Inclure des données factuelles destinées à éclairer la prise de décisions en interne, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience, ainsi qu'à sensibiliser les parties prenantes externes. Porter une attention particulière à la collecte de données factuelles fiables sur l'efficacité et la rentabilité des interventions de renforcement de la résilience et améliorer les analyses relatives aux conflits et à la problématique femmes-hommes.</p>		Directeur de pays adjoint et responsable des programmes du bureau de pays	Équipes du bureau régional chargées de la résilience, de la problématique femmes-hommes, des questions humanitaires et de la protection		Décembre 2022

Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités participantes	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>3.3 Se pencher sur les moyens, pour la fonction d'évaluation, de contribuer davantage à l'apprentissage et à la gestion des connaissances. Élaborer, dans les six premiers mois du cycle du plan stratégique de pays, un programme pluriannuel chiffré d'évaluations stratégiques recensant clairement les besoins en matière d'apprentissage et organisé de façon rationnelle selon le type d'évaluation (centralisée ou décentralisée, par exemple). Pour ce faire, organiser un dialogue avec les principales parties prenantes (notamment les acteurs nationaux, l'équipe de pays des Nations Unies et les donateurs), le but étant de tirer parti des synergies avec les activités d'évaluation et de suivi externes. Faire en sorte que ce programme vienne explicitement compléter les activités de suivi et produise un flux régulier d'informations, tout au long du cycle du plan stratégique de pays, aux fins de la prise de décisions.</p>		Directeur de pays adjoint	Chargé de l'évaluation au sein du bureau régional Bureau de l'évaluation		Juin 2025
<p>3.4 D'ici à ce que le prochain plan stratégique de pays soit adopté, mener à bien un état des lieux et une analyse des parties prenantes afin de recenser les partenariats, y compris avec des établissements universitaires, susceptibles de contribuer à l'application du plan de gestion des connaissances.</p>		Directeur de pays adjoint et responsable des programmes du bureau de pays			Décembre 2022
<p>3.5 Prévoir des stratégies, un calendrier et un cadre de suivi et d'évaluation clairs pour toutes les activités menées à titre expérimental afin de contribuer à leur transposition à plus grande échelle, définir explicitement les modalités de partage des connaissances avec le Gouvernement zimbabwéen et les autres partenaires et mettre en place des plans de suivi et d'évaluation et de gestion des connaissances d'ici à la fin de la première moitié du cycle du prochain plan stratégique de pays.</p>		Responsable des programmes du bureau de pays			Juin 2024

Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités participantes	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4: Intensifier les partenariats stratégiques et opérationnels conclus par le PAM avec divers acteurs aux fins de la planification et de la mise en œuvre du plan stratégique de pays.	Opérationnel	Directeur de pays		Moyen	
4.1 Prévoir, dans le nouveau plan stratégique de pays, des accords de partenariat à mettre en place dès la première année de mise en œuvre. Approfondir et renforcer les partenariats du PAM avec les autres entités des Nations Unies et la Banque mondiale en fonction des compétences techniques complémentaires de chaque institution (notamment dans les domaines de la protection sociale, du renforcement de la résilience et de la nutrition).		Directeur de pays et directeur de pays adjoint			Décembre 2022
4.2 Envisager de conclure des accords stratégiques pluriannuels avec les partenaires. Ces accords devraient énoncer les objectifs à long terme et les activités proposées et être complétés par des négociations budgétaires annuelles, sous réserve de la disponibilité des fonds. En outre, continuer de promouvoir un financement pluriannuel auprès des donateurs, afin de faciliter des accords pluriannuels avec les partenaires.		Directeur de pays adjoint et responsable des programmes du bureau de pays			Décembre 2022
4.3 Approfondir les partenariats avec les autres entités des Nations Unies, dans le contexte du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ainsi qu'avec la Banque mondiale, en vue d'évaluer les déficits de capacités des institutions nationales et de contribuer à des plans coordonnés de renforcement des capacités.		Responsable des programmes du bureau de pays et hauts responsables du bureau de pays			Juin 2023

Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités participantes	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 5: Appuyer et promouvoir une gestion axée sur les résultats reposant sur des procédures améliorées de suivi, d'évaluation et d'obligation redditionnelle, le but étant de renforcer la gestion en interne, d'améliorer la transparence et de mieux rendre compte aux donateurs de l'action menée.	Opérationnel	Responsable des programmes du bureau de pays		Moyen	
5.1 Définir, suivre et analyser un ensemble complet d'indicateurs portant sur toutes les activités du plan stratégique de pays, notamment des indicateurs améliorés permettant de suivre le renforcement des capacités, les activités visant à transformer les relations entre femmes et hommes et le renforcement de la résilience. S'appuyer sur le cadre de résultats institutionnels actualisé, et définir et améliorer des indicateurs propres au pays afin de garantir un suivi exhaustif.		Responsable des programmes du bureau de pays	Chargé du suivi au sein du bureau régional		Juin 2022
5.2 Examiner la structure hiérarchique et les responsabilités de l'unité du bureau de pays chargée des programmes et établir de nouvelles responsabilités de gestion d'ici au début cycle du nouveau plan stratégique de pays, afin de rationaliser les responsabilités des cadres concernés par le suivi des produits et la contribution aux effets directs.		Responsable des programmes du bureau de pays			Décembre 2022
5.3 Renforcer la gestion des mesures relatives au rapport coût-efficacité en élaborant des indicateurs adaptés, en précisant les responsabilités de la hiérarchie pour ce qui a trait à l'analyse régulière du rapport coût-efficacité et en formant le personnel du bureau de pays.		Responsable des programmes du bureau de pays	Chargé de l'évaluation au sein du bureau régional		Décembre 2022

Liste des sigles utilisés dans le présent document

IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
PIB	produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM
ZimASSET	Programme de transformation socioéconomique durable du Zimbabwe
ZimVAC	Comité d'évaluation de la vulnérabilité du Zimbabwe