



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 20-24 juin 2022

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 9 mai 2022

WFP/EB.A/2022/7-B

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>).

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

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Mozambique a été réalisée entre janvier et décembre 2021. Elle avait pour but d'évaluer le positionnement stratégique du PAM, sa contribution aux effets directs, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs déterminant la performance. Elle a eu recours à diverses méthodes fondées sur une approche théorique pour répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage et pour guider la préparation du prochain plan stratégique de pays.

Le Mozambique est un pays à faible revenu et à déficit vivrier, fortement exposé à l'insécurité alimentaire et extrêmement vulnérable aux effets des changements climatiques. Situé dans le bas du classement des pays selon l'indice de développement humain et avec un coefficient de Gini de 0,54, le Mozambique est l'un des pays les plus pauvres et les plus inégalitaires du monde. La pauvreté touche davantage les femmes que les hommes et il existe une corrélation directe entre handicap et pauvreté. La pandémie de COVID-19 a exacerbé les problèmes auxquels fait face le pays et aggravé la situation des femmes et des filles, entraînant des difficultés économiques, la perte de moyens d'existence et des problèmes d'accès aux services de santé, d'aide sociale et de protection.

Le plan stratégique de pays pour 2017-2021 était axé sur le renforcement des capacités nationales dans le domaine de la préparation aux catastrophes et des interventions en cas de crise et s'efforçait de s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, tout en conservant au PAM son rôle de chef de file dans le secteur de l'assistance humanitaire directe.

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.

Coordonnateurs responsables:

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

M. S. Lenci
Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation
tél.: 066513-4357

Il a été mis en œuvre durant une période difficile marquée par des catastrophes naturelles, une recrudescence des violences de la part de groupes armés non étatiques et la pandémie.

Dans l'ensemble, le PAM a réagi de manière efficiente et efficace aux situations d'urgence, confirmant ainsi son avantage comparatif et sa position stratégique d'acteur fiable et de premier plan dans le domaine humanitaire. Si l'on tient compte des problèmes de financement qu'il a rencontrés et de la complexité de la situation à laquelle il lui a fallu faire face au Mozambique, le PAM a également joué un rôle important dans le renforcement de la résilience et, dans une moindre mesure, dans l'affermissement des institutions nationales et locales. Toutefois, le cloisonnement qui a caractérisé la mise en œuvre a empêché le recours à des interventions plus intégrées qui auraient amélioré la cohérence, l'efficacité et l'efficacités à tous les niveaux du triple lien.

L'idée de passer d'un rôle d'exécutant à un rôle de catalyseur au Mozambique était pertinente et conforme aux priorités nationales et au Programme de développement durable à l'horizon 2030, mais le renforcement des capacités nationales, auquel le plan stratégique de pays accordait une place importante, a été quelque peu éclipsé par les crises humanitaires qui ont exigé de modifier les priorités attribuées aux activités.

S'agissant des priorités transversales, la problématique femmes-hommes a fait l'objet d'une attention particulière lors de la mise en œuvre, tout comme la gestion des relations avec les bénéficiaires. Toutefois, il existe une marge d'amélioration dans des domaines tels que la protection et le handicap. Si le plan stratégique de pays n'accordait pas une place importante aux questions relatives aux changements climatiques, celles-ci ont toutefois été bien prises en compte lors de la mise en œuvre.

Les interventions conjointes menées face aux cyclones Idai et Kenneth et à la pandémie de COVID-19 ont été couronnées de succès. Toutefois, la cohérence et la synergie avec les autres organismes ayant leur siège à Rome doivent s'améliorer, en particulier dans les domaines de l'adaptation aux changements climatiques et de l'appui aux petits exploitants.

La performance du PAM s'est trouvée affectée par plusieurs facteurs. Le financement, notamment les contributions prévisibles et souples, a été insuffisant; les compétences dont disposait le personnel du bureau de pays ne correspondaient pas exactement aux rôles que le PAM prévoyait de jouer, les systèmes de suivi et d'établissement de rapports présentaient des carences, et il était nécessaire de renforcer les partenariats avec les autres entités du système des Nations Unies, les institutions gouvernementales et la société civile. La rotation du personnel du Gouvernement a également eu un impact sur l'efficacité et la durabilité des initiatives axées sur le renforcement des capacités.

Le rapport d'évaluation présente cinq recommandations. Les deux premières ont trait à l'orientation stratégique de l'action du PAM au Mozambique. La troisième recommandation porte sur les partenariats, la quatrième, sur l'état de préparation du PAM dans ses diverses dimensions (capacité des ressources humaines, mécanismes de gestion et de coordination, cadre de suivi, systèmes de données et évaluation), et la cinquième concerne la mobilisation de fonds.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Mozambique (2017-2021)" (WFP/EB.A/2022/7-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2022/7-B/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 l'instrument privilégié pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil d'administration et de la direction du PAM. Elles permettent de disposer d'éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats du PAM, ce qui contribue à guider la conception des PSP de la génération suivante et à éclairer éventuellement la conception des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
2. L'évaluation du PSP établi pour le Mozambique pour 2017-2021 a été réalisée entre janvier et décembre 2021. Elle couvre les activités menées par le PAM entre 2016 et août 2021 et évalue la qualité du processus de conception et les progrès accomplis au regard des changements stratégiques prévus dans le PSP. Ses principaux utilisateurs sont le bureau de pays du PAM et les parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires.
3. L'équipe d'évaluation a eu recours à diverses méthodes fondées sur une approche théorique, s'appuyant sur des données de suivi, une analyse de la documentation existante, des entretiens semi-structurés, des discussions de groupe avec les bénéficiaires et une enquête en ligne. La problématique femmes-hommes a été prise en compte tout au long du processus. En raison de la pandémie de COVID-19, l'évaluation a adopté un format hybride. Ainsi, la phase initiale s'est déroulée à distance, tandis que la collecte des données s'est faite en associant entretiens à distance et mission de terrain dans le pays. Les constatations, les conclusions et les recommandations ont été examinées avec les parties prenantes internes et externes lors de deux ateliers organisés en ligne, en septembre et en octobre 2021.

Contexte

4. D'une superficie de près de 800 000 kilomètres carrés, le Mozambique compte environ 33,2 millions d'habitants. Sa population, majoritairement jeune, croît à un taux de 2,9 pour cent par an, les enfants de moins de 14 ans représentant 43,8 pour cent de la population¹.
5. Le Mozambique est un pays à faible revenu et à déficit vivrier², extrêmement vulnérable aux effets des changements climatiques³. Classé 181^e sur 189 pays selon l'indice de développement humain⁴ et avec un coefficient de Gini de 0,54⁵, le Mozambique est l'un des pays les plus pauvres et les plus inégalitaires du monde. La pauvreté touche davantage les femmes que les hommes et il existe une corrélation directe entre handicap et pauvreté⁶.
6. La malnutrition infantile chronique, qui n'a pratiquement pas évolué au cours des 15 dernières années, reste un problème majeur qui touche 43 pour cent des enfants de moins de cinq ans⁷.

¹ Fonds des Nations Unies pour la population. *Population mondiale: Mozambique*.

² Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. 2021. *Page web sur les pays à faible revenu et à déficit vivrier*.

³ Eckstein, D., Künzel, V., et Schäfer, L. 2021. *Global climate Risk Index 2021*.

⁴ Programme des Nations Unies pour le développement. *Human Development Report - Mozambique*.

⁵ Ibid.

⁶ Stiftelsen for industriell og teknisk forskning. 2009. *Living Conditions among People with Disabilities in Mozambique: A National Representative Study*.

⁷ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. *Country page: Mozambique*.

7. L'agriculture génère 24,9 pour cent du produit intérieur brut et emploie 74,6 pour cent de la population⁸; les petits exploitants assurent 95 pour cent de la production agricole du pays⁹, même si leur productivité est très faible¹⁰.
8. La pandémie de COVID-19 a aggravé les problèmes auxquels fait face le pays, entraînant des difficultés économiques, la perte de moyens d'existence et des problèmes d'accès aux services de santé, d'aide sociale et de protection, ce qui a aggravé la situation des femmes et des filles¹¹.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES DU MOZAMBIQUE			
	Indicateur	Valeur	Année
	Indice de développement humain (score et classement) (1)	0,456 (181 sur 189)	2020
	Espérance de vie à la naissance (en années) (1)	61,0	2020
	Coefficient de Gini (en pourcentage) (1)	54,0	2020
	Population en situation de pauvreté multidimensionnelle (en pourcentage) (1)	72,5	2020
	Population vivant en dessous du seuil national de pauvreté (en pourcentage) (1)	46,1	2020
	Taux d'alphabétisation (en pourcentage), > 15 ans (1)	61,0	2020
	Malnutrition chronique chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (2)	43	2017
	Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (pour 1 000 naissances vivantes) (1)	73,0	2020
	Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes) (1)	289	2020
	Population utilisant des sources d'eau potable améliorées (en pourcentage) (2)	16	2017
	Proportion de la population utilisant des installations sanitaires non améliorées (en pourcentage)	38	2017

Source: (1) Programme des Nations Unies pour le développement. *Rapport sur le développement humain 2020*; (2) *Base de données du Fonds des Nations Unies pour l'enfance*.

⁸ Instituto Nacional de Estatística. 2015. *Relatório Final do Inquérito ao Orçamento Familiar (IOF) 2014/15*.

⁹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *FAO in Mozambique webpage*.

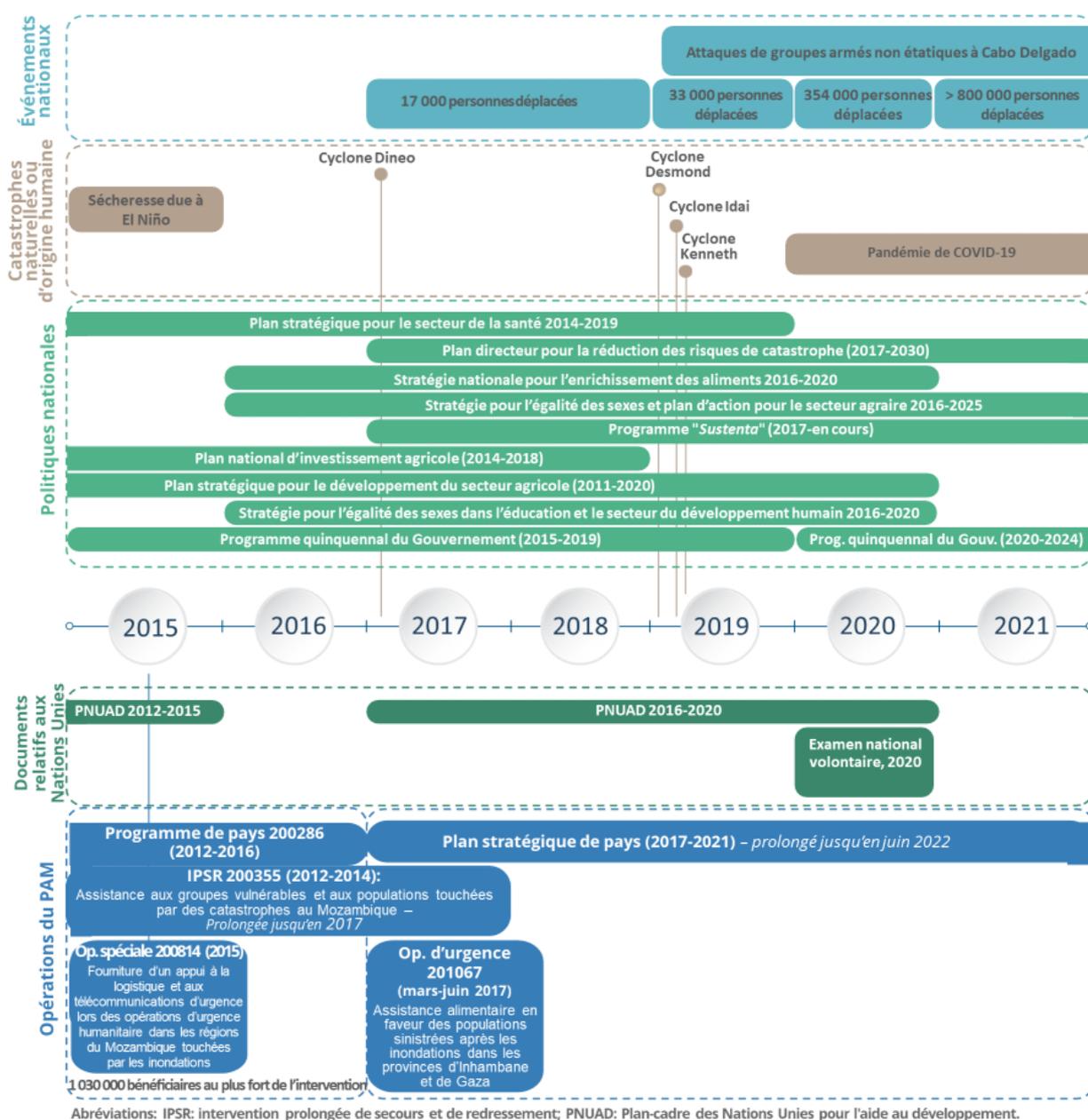
¹⁰ Groupe de la Banque africaine de développement. 2020. *Perspectives économiques en Afrique 2020*.

¹¹ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2020. *Mozambique responds to gender-based violence in the context of COVID-19*.

Plan stratégique de pays du PAM

9. Le PAM opère depuis 1977 au Mozambique où il renforce les capacités du Gouvernement et apporte aux communautés les plus vulnérables une assistance alimentaire et nutritionnelle et un appui axé sur les moyens d'existence. Le PSP pour 2017-2021 mettait particulièrement l'accent sur la contribution apportée par le PAM s'agissant de renforcer les capacités nationales et locales, parallèlement à la poursuite du rôle de chef de file qu'il jouait dans l'action humanitaire.
10. Le PSP pour 2017-2021 s'articule autour de sept effets directs stratégiques, 22 produits et 12 activités portant sur les domaines d'action privilégiée du PAM que sont le renforcement de la résilience, les interventions face aux crises et les causes profondes. Les modalités d'intervention comprennent les transferts de type monétaire, les transferts de produits alimentaires, le renforcement des capacités et la prestation de services. Au nombre des priorités transversales figurent la responsabilité à l'égard des populations touchées, la problématique femmes-hommes, la protection et l'environnement.
11. Le PSP a été mis en œuvre pendant une période difficile marquée par plusieurs catastrophes naturelles, une recrudescence des violences de la part de groupes armés non étatiques non identifiés et la pandémie de COVID-19 (figure 1).

Figure 1. Contexte national et vue d'ensemble du plan stratégique de pays

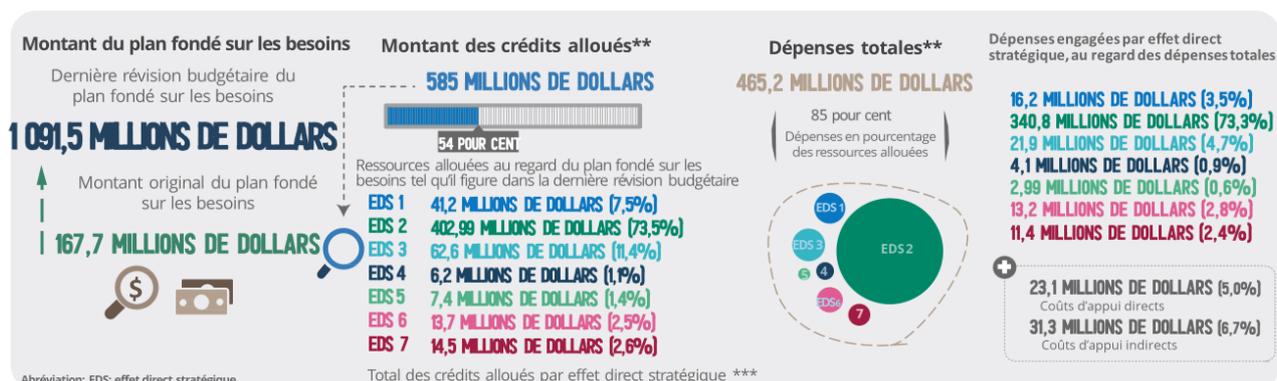
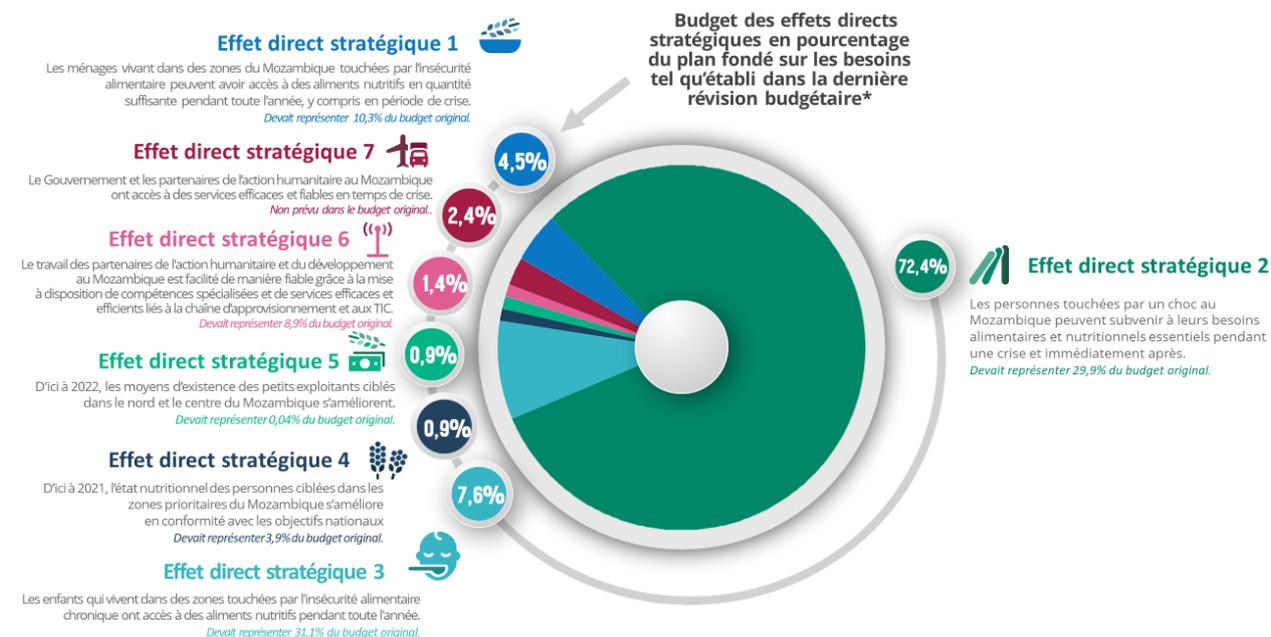


Source: figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation du PSP pour le Mozambique (2017-2021).

12. Avec un plan fondé sur des besoins originellement estimés à 167,7 millions de dollars É.-U., le PSP prévoyait au départ de venir en aide à 932 000 bénéficiaires. Depuis 2017, le PSP a fait l'objet de huit révisions afin qu'il soit possible de venir en aide à 6,4 millions de personnes démunies, le budget du portefeuille de pays atteignant 1,1 milliard de dollars¹². En décembre 2021, le PSP était financé à hauteur de 54 pour cent, l'effet direct stratégique 2 (interventions d'urgence) représentant 73,5 pour cent des crédits alloués (figure 2). Globalement, 85 pour cent des crédits alloués avaient été utilisés en décembre 2021.

¹² La huitième révision budgétaire a été approuvée en novembre 2021.

**Figure 2: Plan stratégique pour le Mozambique (2017-2022)
effets directs stratégiques, budget, financements et dépenses**



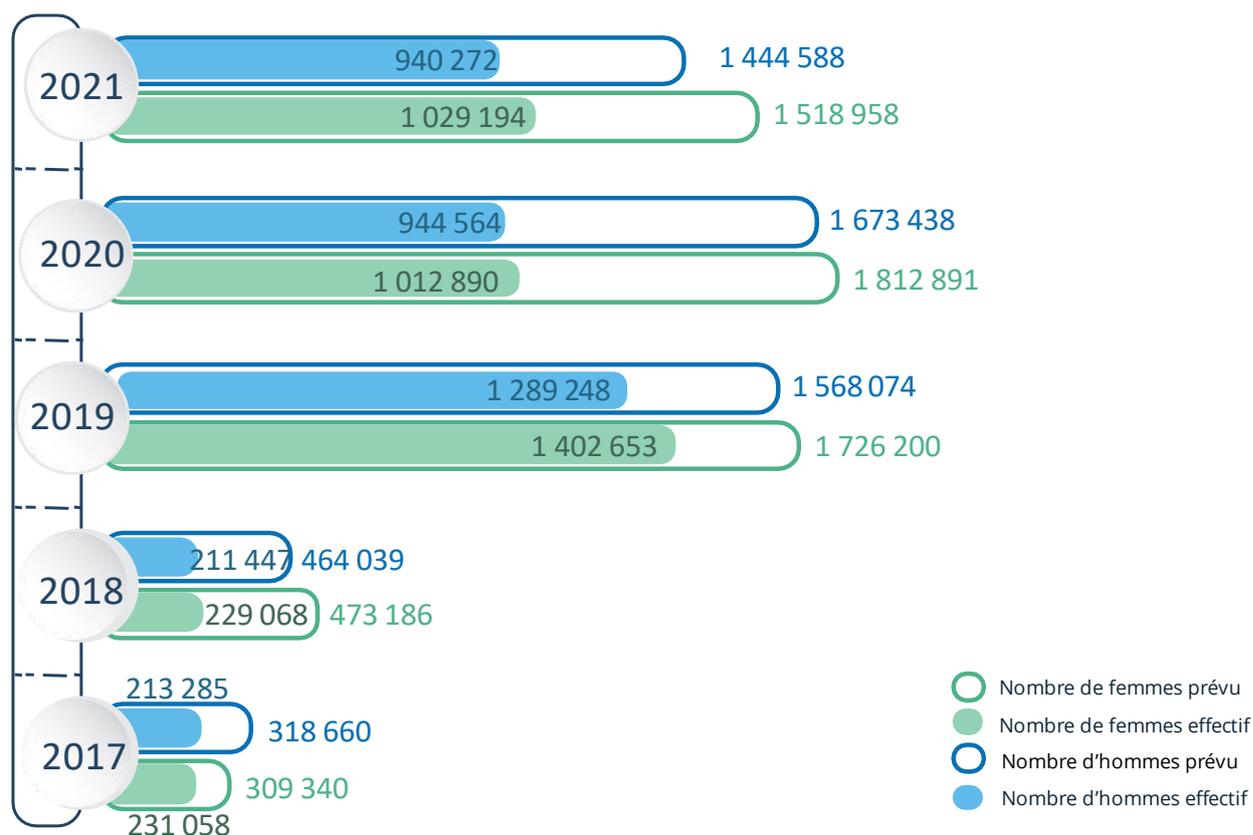
*La répartition en pourcentage du budget du plan fondé sur les besoins a été calculée à partir des coûts de transferts et de mise en œuvre, sans prendre en compte les coûts d'appui directs et indirects.

**Les montants des ressources allouées et des dépenses sont cumulatifs, et couvrent la période 2017-décembre 2021.

***La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 585 millions de dollars car certaines ressources ont été allouées à des effets directs non stratégiques et à des coûts d'appui directs et indirects.

Sources: premier rapport annuel par pays, outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, et système d'approbation des programmes SPA Plus.

- Les données sur les bénéficiaires témoignent des changements majeurs intervenus dans le PSP durant la période d'exécution, tant au niveau de son envergure que du champ de ses activités. Le PAM a fourni une assistance à 81,5 pour cent des bénéficiaires prévus en 2017, 51,1 pour cent en 2018, 69,4 pour cent en 2019 et 56,1 pour cent en 2020. Au 31 juillet 2021, le PAM avait apporté une aide à 71,2 pour cent des bénéficiaires prévus pour l'année.

Figure 3. Nombre de bénéficiaires prévu et effectif (2017-2021)

Sources: rapports annuels par pays pour la période 2017-2020 et Bureau du PAM au Mozambique pour les chiffres de 2021.

Constatations issues de l'évaluation

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?

Pertinence et concordance

14. Le PSP concorde bien avec les grands cadres d'action nationaux et les priorités sectorielles du Gouvernement en matière de nutrition, de protection sociale et de réduction des risques de catastrophe. Il est également cohérent avec les priorités nationales relatives aux objectifs de développement durable (ODD), notamment l'ODD 2 (faim zéro). Toutefois, une convergence plus systématique dans le cadre de l'ODD 17 (partenariats) aurait pu améliorer la pertinence du PSP dans la pratique. De même, la conception originale du PSP aurait gagné en pertinence si l'on avait mis davantage l'accent sur les changements climatiques.

Réponse aux besoins des plus vulnérables

15. La conception du PSP a été étayée par des évaluations de la vulnérabilité, notamment un examen stratégique Faim zéro participatif¹³. Pour répondre aux besoins des plus vulnérables, le PSP s'est concentré sur les zones où les niveaux d'insécurité alimentaire étaient les plus élevés et sur les régions les plus exposées aux catastrophes naturelles. Toutefois, l'envergure des interventions du PAM n'est pas à la hauteur des besoins.

¹³ Carrillho, J., et al. 2016. *food security and nutrition Challenges in Mozambique, Observatório do Meio Rural.*

16. Le PSP s'est également appuyé sur une analyse de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes dont les résultats ont contribué à l'intégration de ces questions dans l'ensemble de la programmation et de la mise en œuvre, ce qui a permis au PAM d'améliorer ses connaissances en la matière et de continuer à mettre l'accent sur ces thèmes.

Position stratégique et réactivité face à un contexte dynamique

17. Ses interventions face aux crises, et notamment le rôle qu'il a joué dans la riposte à la pandémie de COVID-19, ont fait du PAM un acteur clé de l'action humanitaire. De même, il est considéré comme un partenaire important dans le domaine du renforcement de la résilience. Bien qu'une large place n'ait pas été accordée aux changements climatiques lors de la conception du PSP, on peut estimer que les efforts déployés par le PAM pour se positionner dans ce secteur durant la mise en œuvre du PSP ont été couronnés de succès.
18. En revanche, les changements survenus dans le cadre national des politiques et des stratégies visant à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle auraient pu donner lieu à des ajustements plus éclairés lors de la mise en œuvre du PSP, s'agissant notamment de l'approche de l'assistance technique et du renforcement des capacités.

Cohérence avec le plan-cadre de coopération des Nations Unies

19. Le bureau de pays participe à divers groupes de travail techniques et organes de concertation multipartites, et lors de la mise en œuvre du PSP, il a pu établir des partenariats solides avec d'autres organismes des Nations Unies dans les domaines des interventions d'urgence et de l'assistance humanitaire. Toutefois, il a conclu peu de partenariats stratégiques pour s'attaquer aux causes profondes, ce qui laisse à penser que la cohérence au sein du système des Nations Unies au sens large pourrait être améliorée.

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. Le tableau 2 présente une vue d'ensemble des taux de réalisation des cibles associées aux indicateurs d'effets directs durant le cycle du PSP et s'accompagne d'une analyse qualitative des contributions apportées par le PAM à chaque effet direct stratégique.

TABLEAU 2 - TAUX DE RÉALISATION DES CIBLES DES INDICATEURS D'EFFETS DIRECTS, PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE ET PAR AN (2017-2021)					
Effet direct stratégique	2017*	2018*	2019	2020	2021
1			4 indicateurs	8 indicateurs	6 indicateurs
				5 indicateurs	7 indicateurs
			9 indicateurs	1 indicateur	1 indicateur
2			17 indicateurs	12 indicateurs	10 indicateurs
			6 indicateurs	9 indicateurs	11 indicateurs
			1 indicateur	2 indicateurs	3 indicateurs
3			3 indicateurs	1 indicateur	4 indicateurs
			1 indicateur		
4			1 indicateur	2 indicateurs	1 indicateur
					1 indicateur
			2 indicateurs	1 indicateur	1 indicateur

TABLEAU 2 – TAUX DE RÉALISATION DES CIBLES DES INDICATEURS D'EFFETS DIRECTS, PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE ET PAR AN (2017-2021)					
Effet direct stratégique	2017*	2018*	2019	2020	2021
5			6 indicateurs	7 indicateurs	9 indicateurs
				3 indicateurs	
			6 indicateurs	1 indicateur	2 indicateurs
6			1 indicateur	1 indicateur	1 indicateur
7			1 indicateur	Sans objet	Sans objet

Légende

	= Taux de réalisation égal ou supérieur à 90 pour cent		= Taux de réalisation situé entre 50 et 89 pour cent		= Taux de réalisation inférieur à 50 pour cent
--	--	--	--	--	--

* Le bureau de pays n'ayant pas défini de cible pour 2017 et 2018, il n'a pas été possible de calculer le taux de réalisation.

Effet direct stratégique 1: Les ménages vivant dans des zones du Mozambique touchées par l'insécurité alimentaire peuvent avoir accès à des aliments nutritifs en quantité suffisante pendant toute l'année, y compris en période de crise

21. Les activités de renforcement des capacités et l'assistance technique du PAM ont contribué à améliorer la capacité du Gouvernement de suivre la situation de l'insécurité alimentaire, de gérer les risques liés au climat et de réagir aux chocs. Plus concrètement, on peut citer comme exemple la mise en place dans le pays du tout premier système d'alerte rapide en cas de sécheresse, l'adoption de nouvelles technologies pour la cartographie des situations d'urgence, l'organisation d'exercices de simulation et de recherche et sauvetage sur le terrain, et l'introduction de transferts monétaires non assortis de conditions dans le programme d'aide sociale directe du Gouvernement couvrant notamment les ménages vulnérables touchés par les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19. Toutefois, les capacités individuelles et institutionnelles qui ont été renforcées n'ont pas été pleinement assimilées, compromettant par-là leur pérennité, et la consolidation des capacités constituées et la continuité des processus demeurent problématiques.

Effet direct stratégique 2: Les personnes touchées par un choc au Mozambique peuvent subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels pendant une crise et immédiatement après

22. Les diverses activités mises en place par le PAM – assistance alimentaire pour la création d'actifs, distributions générales de vivres, transferts monétaires, alimentation scolaire d'urgence et traitement de la malnutrition aiguë modérée – lui ont permis d'intervenir efficacement face aux crises provoquées par les cyclones Idai et Kenneth, par le déplacement de près de 670 000 personnes de Cabo Delgado après des attaques de groupes armés non étatiques et par l'insécurité alimentaire causée par trois années consécutives de sécheresse. Dans ce dernier cas, le PAM a participé, avec le Ministère de l'agriculture et du développement rural et l'Institut national de météorologie, à la mise en place d'un système d'alerte rapide en cas de sécheresse. L'équipe d'évaluation a également mis en lumière les résultats positifs de l'action menée pour renforcer le rôle moteur des femmes dans les comités de gestion des produits alimentaires et dans les décisions concernant l'utilisation des transferts.

23. Bien que les transferts monétaires se soient avérés efficaces et que le PAM soit parvenu à assurer des transferts monétaires non assortis de conditions en faveur des ménages vulnérables touchés par la pandémie de COVID-19, des problèmes demeurent au niveau du ciblage, du suivi et de l'adaptation à des situations en rapide évolution, notamment dans les zones de conflit. De même, la couverture des activités d'alimentation scolaire d'urgence a été limitée, les institutions nationales n'ayant pas autorisé la distribution de rations à emporter pendant la fermeture des écoles due à la COVID-19.

Effet direct stratégique 3: Les enfants qui vivent dans des zones touchées par l'insécurité alimentaire chronique ont accès à des aliments nutritifs pendant toute l'année

24. Le PSP s'est concentré sur le renforcement des capacités nationales et locales pour faciliter le transfert et l'élargissement progressifs du programme national d'alimentation scolaire, financé par un mécanisme de conversion de créances dont les fonds sont gérés par le PAM. Environ 60 pour cent des bénéficiaires prévus ont reçu une aide, mais bon nombre d'activités de renforcement des capacités au niveau central et d'initiatives de soutien à l'infrastructure n'ont toujours pas commencé ou ne sont pas encore achevées, les retards ayant été aggravés par la pandémie de COVID-19.
25. S'agissant du programme d'alimentation scolaire, le partenariat entre le PAM et le Gouvernement s'est avéré difficile en raison de divergences d'interprétation des modalités de gestion, qui ont affecté la coordination des opérations.
26. De même, la mise en place de la composante de ce programme utilisant la production locale n'a pas beaucoup progressé. Il ressort des données factuelles que les partenariats envisagés entre les producteurs locaux, les organisations paysannes et les écoles ne se sont que partiellement concrétisés, les réglementations en matière d'achat au niveau des districts constituant, selon d'aucuns, un obstacle aux achats locaux.
27. À ce jour, le programme national d'alimentation scolaire reste modeste par rapport aux besoins et le financement public envisagé dans le PSP, indispensable au transfert de la responsabilité du programme et à une transposition efficace de celui-ci à plus grande échelle, n'est pas encore assuré.

Effet direct stratégique 4: D'ici à 2022, l'état nutritionnel des personnes ciblées dans les zones prioritaires du Mozambique s'améliore en conformité avec les objectifs nationaux

28. Le PSP s'est concentré sur le renforcement des capacités et la fourniture d'une assistance technique aux entités du Gouvernement chargées de mettre en œuvre la stratégie nationale de lutte contre le retard de croissance et les carences en micronutriments.
29. Le PAM a, entre autres contributions, organisé des séances de formation prenant en compte la dimension nutritionnelle et des campagnes de communication efficaces visant à faire évoluer la société et les comportements, et parallèlement, a produit des données factuelles pour appuyer les activités de sensibilisation et permettre aux responsables de prendre des décisions en connaissance de cause. En outre, la nutrition a été intégrée à tous les effets directs du PSP et l'approche novatrice introduite par le PAM, qui prévoit la prise en compte de la problématique femmes-hommes et de la dimension nutritionnelle dans la prévention du retard de croissance, semble prometteuse. Le PAM a également fourni une assistance alimentaire aux malades des centres de traitement de la COVID-19.
30. Malgré ces bons résultats, des problèmes de financement et de capacité interne continuent de limiter l'action menée par le PAM pour améliorer la nutrition. En effet, bien que les données disponibles indiquent que des progrès ont été accomplis pour atteindre le seuil minimal de diversification alimentaire requis pour les femmes, la proportion d'enfants ayant une alimentation minimum acceptable n'a pas beaucoup progressé.

Effet direct stratégique 5: D'ici à 2022, les moyens d'existence des petits exploitants ciblés dans le nord et le centre du Mozambique s'améliorent

31. Le PSP prévoyait de fournir un appui aux filières pour, d'une part, renforcer l'accès des petits exploitants agricoles à des marchés lucratifs et accroître leurs revenus, et d'autre part, améliorer les connaissances, les pratiques de soins et l'alimentation des populations vulnérables.
32. Les données disponibles font état de quelques progrès dans les stratégies d'adaptation des moyens d'existence et les ventes des petits producteurs, mais d'importantes difficultés demeurent au niveau de la consommation alimentaire. La dispersion géographique des projets, associée à la diversité des approches et à l'hétérogénéité des initiatives qui traitent des différentes dimensions du problème, explique le manque d'efficacité dans ce domaine.
33. Des retards dans la fourniture d'intrants ont parfois nui à la qualité des interventions. En outre, la collaboration envisagée avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole pour maximiser les activités d'appui à l'accès aux marchés agricoles prévues au profit des petits exploitants n'a pas vraiment pris corps. Tout porte à croire qu'aucun des trois organismes ayant leur siège à Rome ne s'est vraiment attelé à cette question.

Effet direct stratégique 6: Le travail des partenaires de l'action humanitaire et du développement au Mozambique est facilité de manière fiable grâce à la mise à disposition de compétences spécialisées et de services efficaces et efficaces liés à la chaîne d'approvisionnement et aux technologies de l'information et des communications

34. Les services que le PAM fournit dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement sont appréciés par les partenaires de l'action humanitaire et du développement et sont considérés comme un de ses avantages comparatifs. Toutefois, il a été constaté qu'au sein du bureau de pays la communication entre le personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement et celui chargé des programmes laissait à désirer, et certains partenaires ont rencontré des problèmes avec les services du PAM. Parmi ceux-ci, on peut citer les retards de livraison, des difficultés liées aux services d'achat, la gestion des entrepôts et la dégradation ou la perte de marchandises.
35. Tant que les marchés fonctionnent globalement bien dans le pays, le rôle de la chaîne d'approvisionnement du PAM n'est peut-être pas aussi capital que dans les pays où le secteur privé n'est pas opérant. Toutefois, si de nombreux acteurs saluent les compétences du secteur privé en temps normal, ils n'en sont pas moins conscients que dans les situations d'urgence, le PAM doit jouer un rôle prépondérant.

Effet direct stratégique 7: Le Gouvernement et les partenaires de l'action humanitaire au Mozambique ont accès à des services efficaces et fiables en temps de crise

36. Concernant les interventions menées face aux cyclones Idai et Kenneth, l'appui fourni par le PAM a été très apprécié, qu'il s'agisse de la gestion du module de la logistique ou de la fourniture de services de télécommunications. Aux yeux du Gouvernement et des partenaires des Nations Unies, le PAM se positionne comme un partenaire clé des interventions d'urgence.

37. L'appui du PAM a également permis de renforcer les capacités sur le terrain, notamment celles de l'Institut national pour la réduction et la gestion des risques de catastrophe. Toutefois, les données factuelles disponibles donnent aussi à penser que les approches diverses adoptées par le Siège du PAM et le bureau de pays pour collaborer avec le Gouvernement ont été difficiles à concilier, notamment en ce qui concerne les éventuels compromis à trouver entre la prise en charge par les pouvoirs publics et le renforcement des capacités d'une part, et la vitesse de réaction d'autre part. Des problèmes d'ordre linguistique ont été signalés entre le personnel des Nations Unies recruté sur le plan international et les organisations non gouvernementales (ONG) locales, notamment lors des interventions menées à la suite du passage des cyclones.

Buts transversaux: principes humanitaires, protection, handicap, responsabilité à l'égard des populations touchées, problématique femmes-hommes et équité

38. Le PAM a respecté les principes humanitaires et conservé une attitude neutre et impartiale dans ses diverses interventions d'urgence. Durant la première moitié de la mise en œuvre du PSP, quelques difficultés sont apparues dans le domaine de la protection, mais le PAM est parvenu à y remédier, notamment celles concernant le lieu et le moment des distributions. Il a également donné la priorité aux contrôles relatifs à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et les a renforcés; il a en outre défini des procédures normalisées spécifiques pour garantir la sécurité, la dignité et l'intégrité des bénéficiaires et a notamment établi une permanence téléphonique leur permettant de faire remonter leurs observations et leurs doléances. Devant le succès obtenu par cette permanence durant les interventions menées après le passage des cyclones Idai et Kenneth, l'équipe de pays des Nations Unies a décidé de l'adopter et en a fait le mécanisme principal de signalement des cas présumés d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Malgré ces succès, l'équipe d'évaluation a constaté que la capacité technique interne du PAM en matière de protection pouvait encore être améliorée.
39. Si le handicap a été ajouté aux critères de vulnérabilité utilisés pour le recensement et la sélection des bénéficiaires des transferts monétaires ou de produits alimentaires, les besoins des personnes handicapées ne sont pas encore systématiquement pris en compte. Le bureau de pays est résolu à intégrer la prise en compte du handicap dans l'ensemble de son portefeuille d'activités, mais des problèmes de capacité interne pourraient contrarier ces plans.
40. Dans le PSP, les principes de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes s'inscrivent dans des interventions qui assurent une présence égale de femmes et d'hommes parmi les bénéficiaires (figure 3); cela a contribué à augmenter le nombre de décisions prises par les femmes quant à l'utilisation de l'assistance fournie par le PAM.
41. Enfin, comme cela a déjà été signalé dans le présent rapport, le PAM a fait preuve de réactivité et d'efficacité dans les domaines des changements climatiques et de l'adaptation à leurs effets, même si ces questions ne figuraient pas formellement parmi les domaines transversaux prévus dans le PSP.

Durabilité

42. Comme les ressources intérieures dont elles disposent sont très limitées, les institutions nationales continuent de compter sur l'appui financier du PAM. En outre, la rotation du personnel entrave le renforcement des capacités; pour y remédier, il faudrait que soient mis en place des cadres stratégiques détaillés et des accords de programmes ambitieux entre le PAM et le Gouvernement. Or, aucun cadre ou accord de ce type n'a été établi durant la période à l'examen, car le bureau de pays, qui se concentrait sur la mise en œuvre d'activités spécifiques, manquait d'une stratégie ou d'une vision à long terme claire pour le renforcement des capacités.

43. Au vu des circonstances, il est peu probable que le transfert de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire au Gouvernement soit réalisable dans un avenir proche. Parallèlement, bien que le Gouvernement ait les capacités de réaliser des évaluations de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et que le PAM contribue au renforcement sur le terrain des capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, l'appui du PAM et d'autres organismes des Nations Unies reste indispensable dans ces secteurs.

Lien entre action humanitaire, développement et paix

44. Dans le cadre du PSP, les actions qui ont le plus contribué au renforcement de la résilience sont celles réalisées dans les régions de Gaza et Tete – les plus exposées aux catastrophes naturelles – où des stratégies cohérentes d'aide aux populations vulnérables (par exemple durant les périodes de soudure ou les crises dues à la sécheresse) ont été renforcées par des activités axées sur le développement visant à accroître la résilience. On peut également citer l'exemple de la région de Sofala, où, après le passage des cyclones, le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ont mené avec succès un programme de subsides en faveur des ménages vulnérables (distribution de bons) qui est venu compléter l'assistance humanitaire fournie en nature.
45. Toutefois, l'approche du triple lien ne s'inscrivait pas pleinement dans une stratégie globale et n'était pas institutionnalisée au sein du système des Nations Unies durant la période considérée. En effet, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement n'en reconnaissait pas l'importance et ne définissait pas de résultats collectifs allant dans ce sens.

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?

Rapidité

46. Le PAM a été en mesure de réagir rapidement face à plusieurs crises qui se sont déclarées durant la période couverte par le PSP et est parvenu à déboursier l'intégralité des fonds avant la date finale de décaissement. Toutefois, la mise en œuvre de certaines activités, notamment celles qui n'étaient pas en rapport avec les interventions d'urgence, a subi quelques retards. Le plus souvent, ceux-ci étaient dus à la nécessité de s'adapter en permanence à des circonstances extérieures, notamment la pandémie de COVID-19, ou étaient imputables à d'autres raisons indépendantes de la volonté du PAM, tels que les retards des contributions des donateurs et du Gouvernement.
47. S'agissant de l'alimentation scolaire, la conversion de créances avec le Gouvernement de la Fédération de Russie était censée assurer un financement stable au programme national, mais le transfert des fonds du PAM au Gouvernement n'a pas été aussi régulier qu'il aurait dû l'être. Cela s'explique par des problèmes dans la transmission au PAM des rapports financiers du Ministère de l'éducation et du développement humain, lesquels sont obligatoires pour le décaissement des fonds. Les données empiriques recueillies durant les visites sur le terrain semblent indiquer que l'irrégularité des décaissements a parfois occasionné des ruptures de stocks dans les écoles. D'autre part, la fermeture des écoles durant la pandémie et le fait que le Gouvernement n'ait pas autorisé la distribution de rations à emporter ont eu des répercussions importantes sur la stabilité du programme d'alimentation scolaire.

48. Enfin, le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement n'a pas toujours été sans heurt en raison de difficultés rencontrées lors de la prestation des services logistiques par le PAM, notamment des retards de livraison des denrées ou de traitement des stocks. Les retards attribuables au PAM sont fréquemment imputés à la mauvaise performance de la fonction de la chaîne d'approvisionnement et le bureau de pays semble avoir des difficultés à attirer, à former et à retenir à son service des personnes disposant des capacités techniques nécessaires dans ce domaine.

Pertinence de la couverture et du ciblage

49. L'assistance humanitaire du PAM est bien parvenue aux populations les plus vulnérables; cependant, la sélection et l'enregistrement des bénéficiaires ont posé quelques problèmes. Par exemple, si la couverture de l'intervention après le cyclone Idai a été jugée globalement satisfaisante, elle aurait toutefois pu mieux tenir compte des spécificités des individus et des ménages.
50. Dans les activités davantage axées sur le développement, les variations géographiques et thématiques constatées lors de l'évaluation ont nui aux économies d'échelle et à l'optimisation de ressources limitées.
51. De même, le ciblage des écoles participant au programme national d'alimentation scolaire a privilégié une couverture intégrale dès le démarrage, plutôt que l'approche graduelle initialement convenue qui prévoyait un élargissement progressif. Cela a eu des répercussions préjudiciables dans la mesure où il a fallu trouver des compromis entre l'ampleur de la couverture et son efficacité et sa durabilité.

Rapport coût-efficacité

52. Le passage des transferts de produits alimentaires aux transferts monétaires a entraîné une réduction importante des coûts de transfert, même si ceux-ci variaient suivant les régions. On a également constaté qu'une utilisation plus fréquente du Mécanisme de gestion globale des vivres avait permis d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. En outre, la mise en place d'une nouvelle méthode d'estimation et de négociation des coûts de transport vers le couloir Nord, reposant sur un tarif au kilomètre, a permis de réaliser des économies allant de 25 à 60 pour cent¹⁴.
53. Les pertes après livraison ont été importantes en 2018 et 2020, mais les informations recueillies indiquent que des mesures ont été prises pour s'attaquer à leurs causes. Il s'est notamment agi de remplacer, dans la mesure du possible, la farine de maïs par du riz, ce dernier ayant une durée de conservation plus longue; d'affecter régulièrement du personnel dans les entrepôts des tiers pour veiller au respect de normes et procédures de gestion appropriées; de passer un contrat avec une société de fumigation pour réduire les pertes dues à des infestations ou des détériorations; et d'effectuer un suivi hebdomadaire des mouvements, de l'entreposage et des dates de péremption des stocks.
54. Le bureau de pays achète la plupart des produits alimentaires auprès de sociétés nationales. Bien qu'elle puisse s'avérer plus onéreuse que les importations (par exemple, l'huile végétale locale vaut parfois plus du double du prix paritaire à l'importation), cette solution semble justifiée vu la longueur des délais de livraison et les ruptures d'approvisionnement qui peuvent se produire avec les achats internationaux.

¹⁴ PAM. 2021. *WFP Country Office Mozambique Annual Performance Plan 2020 – End-Year Review* (non disponible en ligne).

Autres mesures envisagées concernant le rapport coût-efficacité

55. Une analyse coût-efficacité et d'autres mesures ont été envisagées dans certains domaines, mais pas de manière systématique. Une analyse coût-efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée, entamée en 2021, restait inachevée à la fin de l'année. Le bureau de pays avait également prévu d'étudier le coût-efficacité et la viabilité de la technologie mobile qu'il envisageait d'utiliser pour fournir aux petits exploitants agricoles des informations sur les marchés, mais rien n'indique que cette étude ait été achevée.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays a pu être concrétisé?**Programmes s'appuyant sur des données factuelles**

56. Un examen stratégique Faim zéro avait été réalisé en prévision de l'élaboration du PSP, mais il s'était concentré sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et n'avait tenu compte que marginalement des questions relatives à la problématique femmes-hommes et aux changements climatiques. Même si diverses recommandations émanant d'évaluations antérieures avaient été prises en considération lors de la conception du PSP, plusieurs autres recommandations importantes avaient été omises, comme celles préconisant d'adopter une approche territoriale intégrée pour améliorer les synergies internes, de renforcer le processus de planification intégrée de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau des districts, et de prendre en compte les questions liées aux changements climatiques dans l'ensemble des activités. Ces omissions se sont traduites par des failles dans la conception du PSP.

Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles

57. Le PSP a accusé un déficit de financement considérable: en décembre 2021, les contributions obtenues par le PAM ne représentaient que 54 pour cent des fonds nécessaires d'après le plan fondé sur les besoins. Les activités liées aux interventions d'urgence ont été financées à hauteur de 72,4 pour cent, mais les contributions destinées à d'autres effets directs n'ont pas dépassé 7,6 pour cent. En outre, la prévisibilité et la souplesse des financements ont diminué durant la période couverte par le PSP, avec seulement 10 pour cent de contributions souples, soit un recul considérable par rapport au précédent cycle des programmes où 53 pour cent des financements reçus étaient souples. D'après les données les plus récentes disponibles¹⁵, plus de 70 pour cent des contributions multilatérales à emploi spécifique sont préaffectées au niveau des activités. Par ailleurs, la plupart des fonds alloués restent des financements à court terme, ce qui a des répercussions sur la planification et les effectifs.
58. En revanche, les sources de financement se sont diversifiées pendant la période couverte par le PSP: on dénombre désormais 33 donateurs, même si quatre bailleurs¹⁶ représentent près de 60 pour cent des contributions totales. Les données factuelles recueillies semblent indiquer que les efforts de mobilisation de fonds du bureau de pays et la réussite de la mise en œuvre ont contribué à maintenir l'intérêt des donateurs en éveil malgré la situation critique des financements à l'échelle mondiale. Toutefois, cette dépendance à l'égard de grands donateurs comporte un certain nombre de risques.

¹⁵ À compter de janvier 2022.

¹⁶ États-Unis d'Amérique, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Allemagne et Mozambique via la conversion de créances avec la Fédération de Russie.

Partenariats

59. Pendant toute la durée du PSP, le PAM s'est montré capable d'établir des partenariats avec diverses administrations publiques dans des domaines tels que l'agriculture, l'éducation, la protection sociale, la préparation aux catastrophes et la santé. Toutefois, ces partenariats, qui étaient dans la plupart des cas conçus pour des activités spécifiques, manquaient d'une vision stratégique à long terme et ne prévoyaient pas de grand accord de programme avec le Gouvernement.
60. La collaboration avec les organisations de la société civile a été marginale, celles-ci œuvrant essentiellement comme prestataires de services locaux. Le PAM pourrait envisager de nouer des partenariats avec des ONG pour renforcer la pertinence et l'efficacité des interventions sur le terrain.
61. Les partenariats forgés entre le PAM et d'autres entités des Nations Unies pour faire face aux cyclones Idai et Kenneth et à la pandémie de COVID-19 sont autant d'exemples d'une collaboration efficace au sein du système des Nations Unies. Toutefois, les partenariats pour les activités de développement à moyen et long terme ont été moins notables et les possibilités de créer des synergies en fonction des avantages comparatifs de chaque organisation n'ont pas été pleinement exploitées.
62. Même s'il ressort de l'évaluation que le partenariat instauré avec l'Université de Reading concernant le système d'alerte rapide en cas de sécheresse est un bon exemple de collaboration, de manière générale, les partenariats avec le milieu universitaire en sont encore à un stade embryonnaire, ce qui limite la capacité du PAM de générer des connaissances et d'exploiter les résultats.

Systèmes du PAM

63. Les systèmes de suivi et d'établissement de rapports du PAM ne sont pas encore capables de prendre la mesure des contributions apportées par le PAM au renforcement des capacités nationales ni de les démontrer. L'information qu'ils produisent ne peut servir à prendre des décisions stratégiques pendant la mise en œuvre parce qu'ils mettent l'accent sur les mesures quantitatives et ne prévoient pas d'analyse qualitative systématique de la manière dont les activités du PAM sont en harmonie avec le contexte au sein duquel elles sont menées.
64. Les systèmes et stratégies des ressources humaines ne permettent pas d'attirer et de conserver du personnel ayant les compétences dont le PAM a besoin pour accomplir efficacement les tâches requises dans le cadre du triple lien, notamment lorsqu'il s'agit de collaborer avec le Gouvernement pour la promotion de certaines mesures et le renforcement des capacités.

Contexte national

65. La géographie du Mozambique a un impact majeur sur les coûts opérationnels du PAM. Qui plus est, parce qu'il lui faut répondre à diverses crises, dont certaines, comme les catastrophes liées au climat, sont récurrentes, le PAM court le risque de s'éparpiller pour répondre aux besoins d'aide d'urgence et de développement. Cette situation nuit aussi à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une approche territoriale à long terme qui pourrait améliorer la cohérence interne et externe et, au bout du compte, l'efficacité et la durabilité.
66. La rotation des fonctionnaires du Gouvernement et du personnel technique des centres de santé est également susceptible de nuire à la continuité et de réduire l'efficacité des activités axées sur le renforcement des capacités. Dans le même ordre d'idées, la disponibilité limitée des ressources nationales ne saurait faciliter un transfert durable de la responsabilité des programmes aux institutions nationales.

Conclusions

67. Le PSP était adapté aux priorités du pays et aux besoins de sa population et proposait un cadre programmatique relativement souple qui a permis au PAM d'intervenir rapidement et efficacement face aux diverses crises qui ont touché le Mozambique pendant le cycle des programmes, à savoir les cyclones et d'autres chocs liés au climat, la pandémie de COVID-19 et le déplacement interne de populations causé par l'insurrection de groupes armés non étatiques dans le nord du pays. Ce faisant, le PAM a confirmé son avantage comparatif dans les interventions d'urgence vitales et se positionne clairement comme le chef de file de l'action humanitaire au Mozambique.
68. Si les interventions menées face aux crises ont été dans l'ensemble efficaces et efficaces, un certain nombre de préoccupations devront retenir l'attention du bureau de pays, notamment les retards de livraison, la nécessité de renforcer la communication entre le personnel des services de la chaîne d'approvisionnement et celui chargé des programmes, les difficultés concernant les services d'achat et la gestion des entrepôts et la dégradation ou la perte de denrées.
69. Compte tenu des problèmes de financement et de la complexité de l'environnement opérationnel, on peut dire que le PAM a contribué de manière importante au renforcement de la résilience au niveau local. Toutefois, le cloisonnement qui a caractérisé la mise en œuvre n'a pas permis d'intégrer davantage les interventions territoriales, intégration qui aurait amélioré la cohérence interne, l'efficacité et l'efficacité à tous les niveaux du triple lien. La cohérence externe doit aussi être renforcée, notamment avec les autres organismes des Nations Unies, pour mieux faire le lien entre les interventions humanitaires et les activités de développement.
70. Si les contributions du PAM aux systèmes nationaux de préparation aux catastrophes méritent également d'être signalées, les progrès accomplis pour renforcer les capacités nationales en vue de traiter les causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition restent modestes. L'idée de passer d'un rôle d'exécutant à un rôle de catalyseur au Mozambique était pertinente et tout à fait conforme aux grandes priorités nationales. Toutefois, le renforcement des capacités du pays, auquel le PSP accordait une place importante, a été quelque peu éclipsé par les crises humanitaires qui ont exigé de modifier le degré de priorité attribué aux activités.
71. Les progrès en matière de renforcement des capacités ont également été ralentis par l'insuffisance des financements, largement préaffectés et à court terme, et par l'absence d'un cadre de programmation clair élaboré conjointement par le PAM et le Gouvernement. Les compétences du personnel du bureau de pays ne couvraient pas toute la gamme des domaines thématiques et des rôles prévus dans le PSP. Conjugués à la rotation du personnel, ces facteurs ont réduit l'efficacité et la durabilité des activités.
72. La problématique femmes-hommes a fait l'objet d'une attention particulière lors de la mise en œuvre, tout comme la gestion des relations avec les bénéficiaires. Si le PSP n'accordait pas une place importante aux questions relatives aux changements climatiques, celles-ci ont tout de même été bien prises en compte lors de sa mise en œuvre. Enfin, tout en reconnaissant que des progrès importants ont été accomplis dans l'élaboration et l'institutionnalisation des mécanismes relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées et à la protection, les évaluateurs ont conclu qu'il était possible d'améliorer encore les capacités du bureau de pays dans ces domaines.

Recommandations

73. Le rapport d'évaluation présente cinq recommandations. Les deux premières ont trait à l'orientation stratégique de l'action du PAM au Mozambique, les trois autres à des questions opérationnelles.

#	Recommandation	Niveau/nature	Bureau/entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Délai de mise en œuvre
1	Conserver dans le nouveau plan stratégique de pays l'orientation stratégique privilégiant une assistance humanitaire associée à des interventions de développement dotées d'une perspective à long terme, en mettant l'accent sur les domaines où le PAM peut mieux se positionner.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional pour l'Afrique australe	Élevé	Jun 2022
	1.1 Faire en sorte que la conception du plan stratégique de pays (y compris la ligne de visée et la théorie du changement) reste simple, en mettant l'accent sur les domaines thématiques où le PAM a un avantage comparatif tels que la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'alimentation scolaire, la protection sociale, la résilience face aux changements climatiques ainsi que la préparation aux catastrophes et les interventions en cas de crise.					Jun 2022
	1.2 Intégrer la résilience face aux changements climatiques ainsi que l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes dans l'ensemble du plan stratégique de pays en définissant des produits et des activités qui en tiennent compte.					Jun 2022
	1.3 S'agissant du renforcement des capacités nationales aux niveaux individuel et institutionnel et dans le domaine des politiques, définir une ambition et une stratégie à long terme qui serviront de feuille de route au bureau de pays pendant toute la durée de la mise en œuvre du plan stratégique de pays, en tenant compte des nuances stratégiques qui entrent en jeu dans l'appui fourni au Gouvernement aux niveaux central et décentralisé.					Jun 2022
2	Montrer que le PAM est un organisme capable de faire avancer les choses pour faciliter et renforcer le lien entre action humanitaire, développement et paix au Mozambique (ci-après "le triple lien").	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional pour l'Afrique australe et Siège	Élevé	Décembre 2023
	2.1 Produire des données factuelles sur la manière de transposer l'approche du triple lien sur le plan opérationnel et tout faire pour conclure des accords pluriannuels avec les donateurs et les partenaires des Nations Unies en vue de faire face aux besoins en matière d'action humanitaire, de développement et de paix.					Jun 2023

#	Recommandation	Niveau/nature	Bureau/entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Décal de mise en œuvre
	2.2 Poursuivre les achats locaux en veillant à ce que la chaîne d'approvisionnement du PAM contribue au développement en suivant une approche ascendante.					Décembre 2022
	2.3 Plaider pour que les nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable mettent davantage l'accent, tant dans leur conception que dans leur mise en œuvre, sur le triple lien et favoriser la tenue de réunions et autres événements thématiques pour sensibiliser les diverses parties prenantes intervenant dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement, y compris la Banque mondiale.					Décembre 2023
3	Continuer à renforcer et à diversifier les partenariats stratégiques en y incluant divers acteurs nationaux et internationaux pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du nouveau plan stratégique de pays.	Opérationnel	Bureau de pays	Ministères concernés, gouvernements provinciaux, entités des Nations Unies, universités et société civile	Élevé	Décembre 2022
	3.1 S'efforcer de conclure des accords à long terme et, plutôt que des accords de projets, signer avec le Gouvernement des mémorandums d'accord stratégiques coordonnés et supervisés par la direction.					Décembre 2022
	3.2 S'efforcer de collaborer davantage avec les autorités locales au moyen d'"accords locaux axés sur les activités" conclus sur le plan bilatéral et définir des programmes de services intégrés suivant une approche territoriale communautaire afin de réduire le plus possible la dispersion thématique et géographique.					Décembre 2022
	3.3 Tirer parti des débats qui ont récemment eu lieu entre les organismes ayant leur siège à Rome pour parvenir à un accord de collaboration dans le cadre du nouveau plan stratégique de pays.					Décembre 2022
	3.4 Collaborer avec le milieu universitaire et exploiter les partenariats nationaux et locaux pour faciliter l'apprentissage et guider les activités de plaidoyer fondées sur des données factuelles.					Décembre 2022

#	Recommandation	Niveau/nature	Bureau/entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Délai de mise en œuvre
4	Renforcer l'état de préparation du PAM pour qu'il joue davantage un rôle de catalyseur dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays.	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional pour l'Afrique australe - Division des ressources humaines et Unité chargée du renforcement des capacités des pays	Élevé	Juin 2023
	4.1 Faire en sorte que le personnel du bureau de pays dispose du savoir-faire nécessaire, notamment des compétences techniques adéquates dans les domaines des changements climatiques, de la protection, de la problématique femmes-hommes, de la gestion des connaissances, du renforcement des capacités institutionnelles et de la promotion des politiques.					Décembre 2022
	4.2 Assurer une meilleure intégration du plan stratégique de pays en structurant les équipes techniques autour des axes thématiques plutôt que des activités du plan; améliorer la communication entre le personnel chargé des programmes et celui chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement; et veiller à ce que le responsable des programmes joue un rôle de coordination accru.					Juin 2022
	4.3 Renforcer davantage le cadre de suivi en intégrant des indicateurs qui permettent au PAM de suivre les progrès accomplis dans les domaines du renforcement des capacités individuelles et institutionnelles et sur le plan des politiques, et prendre en compte le contexte politique et institutionnel lors de l'analyse des données de suivi pour guider la prise de décisions stratégiques.					Juin 2022
	4.4 Continuer à collaborer avec les partenaires institutionnels pour établir un système transparent de ciblage des bénéficiaires et investir dans l'établissement de connexions entre les bases de données sur les bénéficiaires, dans toute la mesure possible.					Décembre 2022

#	Recommandation	Niveau/nature	Bureau/entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Délai de mise en œuvre
	4.5 Réaliser, à la demande conjointe du PAM et du Gouvernement mozambicain, une évaluation indépendante de l'accord actuel régissant la conversion de créances avec la Fédération de Russie, afin d'en évaluer la conception, la performance et l'efficacité et de déterminer tout grand point de blocage.					Juin 2023
5	Définir une stratégie de mobilisation de fonds et de sensibilisation axée sur les donateurs et les institutions financières internationales.	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional pour l'Afrique australe et Siège	Élevé	Juin 2022
	5.1 Définir une stratégie pour attirer l'attention des donateurs sur le nouveau plan stratégique de pays, organiser des tables rondes pour discuter des priorités communes et présenter de manière attrayante (brochures, dépliants) les résultats fondés sur des données factuelles pour mieux faire valoir les capacités du PAM.					Juin 2022
	5.2 Renforcer le dialogue de haut niveau entre le PAM et la Banque mondiale sur le plan national et promouvoir des réunions tripartites entre la Banque mondiale, le Gouvernement mozambicain et le PAM pour rechercher des possibilités de collaboration dans les domaines thématiques du nouveau plan stratégique de pays.					Juin 2022

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays