



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 13-16 novembre 2023

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 26 septembre 2023

WFP/EB.2/2023/6-A/8

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 la Namibie (2017-2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour la Namibie (2017-2023) a été réalisée en 2022; elle avait le double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage et devait guider l'élaboration du prochain plan stratégique pour la Namibie. Pour synchroniser le plan actuel avec le Plan-cadre de partenariat des Nations Unies dont la prolongation a été annoncée en janvier 2023, le PAM a prolongé le plan stratégique de pays jusqu'en novembre 2024.

Le plan stratégique de pays a été conçu pour renforcer les capacités du Gouvernement concernant les cadres d'action nationaux et le suivi et l'évaluation des programmes sociaux et pour coordonner les parties prenantes dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition. L'équipe d'évaluation a conclu que le plan était pertinent et conforme aux priorités du Gouvernement; il a en outre été adapté pour faire face à l'évolution de la situation et aux besoins du pays et a permis d'engager une réflexion stratégique sur les partenariats et les perspectives de mobilisation de ressources dans un contexte de financement peu propice. Plusieurs initiatives relatives aux systèmes alimentaires ont également été mises en œuvre à titre expérimental sous les auspices du plan.

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) 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.

Coordonnatrices responsables:

Mme A.-C. Luzot

Directrice de l'évaluation

courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

Mme P. Hougesen

Fonctionnaire chargée de l'évaluation

courriel: pernille.hougesen@wfp.org

Il ressort de l'évaluation que les interventions menées face à des chocs extérieurs ont été pour la plupart efficaces. Malgré des retards importants et un grave déficit de financement, le PAM a apporté une contribution importante aux cadres d'action dans les domaines des filets de protection sociale et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il a aussi contribué au renforcement des capacités du pays et à la mise au point de nouveaux outils et de nouvelles approches dans les secteurs de la gestion des risques de catastrophe et des filets de protection sociale, mais les activités analogues menées à l'appui de l'alimentation scolaire se sont avérées inefficaces et les projets pilotes relatifs aux systèmes alimentaires n'ont pas encore donné de résultats. Les questions liées à la problématique femmes-hommes ont été privilégiées dans certains domaines, mais les conflits de priorités et le manque de capacités internes n'ont pas permis de les prendre systématiquement en compte dans tous les domaines. L'action de renforcement des capacités du pays a un potentiel de durabilité important aux niveaux politique et institutionnel, mais plus fragile au niveau des activités.

Outre les facteurs externes que le PAM ne maîtrise pas, des facteurs internes ont nui à la performance, notamment un manque de ressources humaines et financières et des lacunes aux niveaux de la conception des interventions, du suivi et de l'évaluation ainsi que de la gestion des connaissances.

Quatre recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation: améliorer la planification stratégique, la conception des activités et la mise en œuvre des projets; renforcer les systèmes de gestion des connaissances et de suivi et d'évaluation et leur utilisation pour améliorer la conception des activités et l'articulation avec les objectifs des programmes de renforcement des capacités du pays; continuer à renforcer les partenariats de manière stratégique pour optimiser leurs contributions à la réalisation des objectifs stratégiques du plan stratégique de pays; mieux intégrer les questions transversales dans la conception, la planification et la mise en œuvre des interventions.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Namibie (2017-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/8) et de la réponse de la direction publiée sous la cote (WFP/EB.2/2023/6-A/8/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. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour la Namibie pour 2017-2023 a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM. Elle a pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage et est censée guider la conception du PSP de deuxième génération pour la Namibie qui devrait être présenté au Conseil d'administration pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2024. L'évaluation met à la disposition des parties prenantes du PAM une analyse indépendante des résultats de l'organisation, des occasions à saisir et des défis à relever et présente des recommandations visant à améliorer l'action du PAM en Namibie.
2. Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Conseil d'administration, le Bureau du PAM en Namibie, le Bureau régional pour l'Afrique australe, plusieurs divisions au Siège du PAM à Rome, le Gouvernement namibien, des organismes donateurs, les bénéficiaires des projets et d'autres partenaires du PAM tels que des organisations non gouvernementales, des sociétés du secteur privé et le milieu universitaire.
3. Les auteurs de la présente évaluation ont eu recours à une méthode mixte fondée sur une approche théorique, et se sont notamment appuyés sur des données issues du suivi, une étude bibliographique, des entretiens semi-structurés et des discussions de groupe avec les bénéficiaires. La problématique femmes-hommes et d'autres questions transversales ont été prises en compte dans la conception de l'évaluation. Une attention particulière a été accordée à l'élaboration d'une méthode permettant d'évaluer le renforcement des capacités du pays, qui est un objectif central du PSP.

Contexte

4. Située au sud-ouest de l'Afrique, sur la côte atlantique, la Namibie est le pays le plus sec de l'Afrique subsaharienne. Avec une population de 2,3 millions d'habitants¹ qui croît à un rythme de 1,4 pour cent par an², et seulement trois habitants au kilomètre carré³, c'est le deuxième pays du monde le moins densément peuplé.
5. La Namibie est classée parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; en 2021, son produit intérieur brut (PIB) était de 12,24 milliards de dollars É.-U. et son PIB par habitant de 4 729 dollars⁴. Selon les chiffres de l'Office national de la statistique, son coefficient de Gini est de 0,576, ce qui fait de la Namibie l'un des pays les plus inégalitaires au monde. Il ressort d'une étude sur la pauvreté multidimensionnelle réalisée en 2021 que celle-ci touche 43,3 pour cent de la population, les taux de pauvreté étant plus élevés en zone rurale (59,3 pour cent) et parmi les ménages dirigés par une femme (46 pour cent)⁵.
6. Selon l'Indice de la faim dans le monde de 2022, la Namibie se classe au 78^e rang sur 121 pays, avec un score de 18,7, ce qui dénote une situation de gravité "modérée"⁶. Les dernières données disponibles (2013) font apparaître une forte prévalence du retard de croissance (22,7 pour cent) et de l'émaciation (5,3 pour cent)⁷. Parmi les principales causes de l'insécurité alimentaire figurent l'insuffisance de la production agricole et une forte vulnérabilité face aux chocs et aux changements climatiques.

¹ Office de la statistique de Namibie. 2017. *Namibia Inter-censal Demographic Survey 2016 Report*.

² Banque mondiale. 2022. [Croissance de la population \(% annuel\) – Namibie](#).

³ Banque mondiale. 2021. [Densité de population \(personnes par kilomètre carré de superficie des terres\) – Namibie](#).

⁴ Banque de Namibie. 2022. [Economic Outlook Update, February 2022](#).

⁵ Office de la statistique de Namibie. 2021. *Namibia Multidimensional Poverty Index (MPI) report 2021*.

⁶ Indice de la faim dans le monde. 2022. [Page sur la Namibie \(en anglais uniquement\)](#).

⁷ Banque mondiale. [Page sur la Namibie](#).

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	2,3	2016
	Population rurale (en pourcentage de la population totale) (1)	52,1	2016
	Espérance de vie à la naissance (en années) (2)	63,7	2019
	Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (pour 1 000 naissances vivantes) (2)	42,7	2019
	Inégalité de revenus: coefficient de Gini (3)	0,576	2016
	Population en situation de pauvreté multidimensionnelle (en pourcentage) (4)	43,3	2021
	Indice de la faim dans le monde (rang et score) (5)	78 ^e sur 121 pays 18,7	2022
	Prévalence de retard de croissance modéré ou grave chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (2)	22,7	2013
	Rapport poids/âge (émaciation - modérée ou sévère) (pourcentage d'enfants âgés de 0 à 5 ans) (2)	7,1	2013
	Prévalence du VIH (pourcentage de la population âgée de 15 à 49 ans) (6)	11,6	2020
	Indice mondial des disparités entre hommes et femmes (rang) (7)	8 ^e sur 145 pays	2022
	Agriculture, sylviculture et pêche, valeur ajoutée (en pourcentage du PIB) (8)	6,4	2021

Sources: (1) Office de la statistique de Namibie. 2017. *Namibia Inter-censal Demographic Survey 2016 Report*; (2) Banque mondiale. [Page sur la Namibie](#); (3) Office de la statistique de Namibie. 2016. *Namibia Household Income and Expenditure Survey (NHIES) 2015/2016 Key Poverty Indicators*; (4) Office de la statistique de Namibie. 2021. *Namibia Multidimensional Poverty Index (MPI) Report 2021*; (5) Indice de la faim dans le monde. 2022. [Page sur la Namibie](#) (en anglais uniquement); (6) Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida. *Fiches pays. Namibie 2022* (en anglais uniquement); (7) *Forum économique mondial. 2022. Global Gender Gap Report 2022*; (8) *Perspectives de l'économie publiées par la Banque de Namibie* (en anglais uniquement).

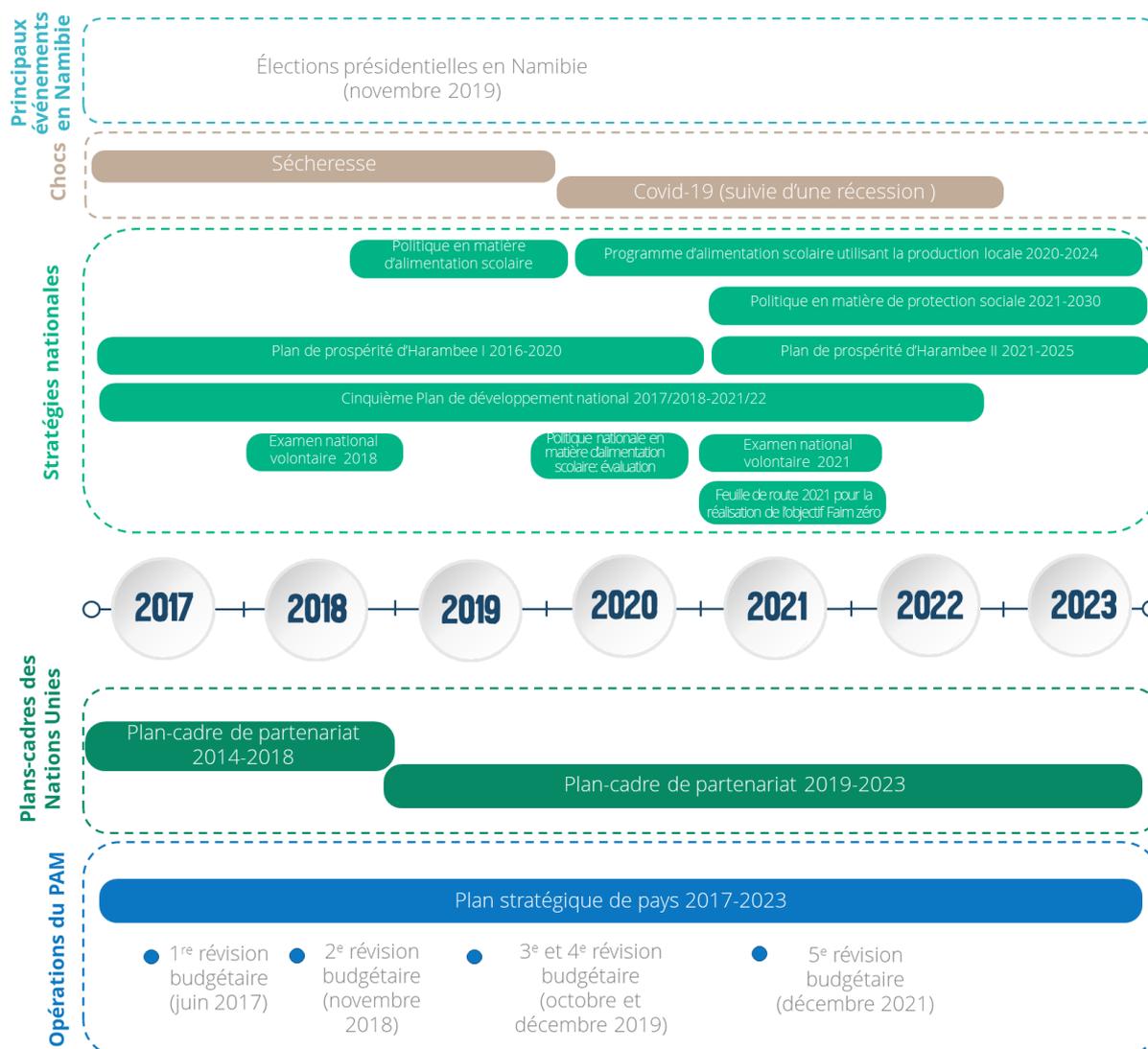
Plan stratégique de pays du PAM

7. Le PAM est présent en Namibie depuis 1990. Le processus d'élaboration du PSP à l'étude a commencé en 2016, faisant de la Namibie l'un des premiers pays à s'être engagé dans un processus complet de planification par pays prévoyant notamment la réalisation d'un examen stratégique Faim zéro⁸. Le processus s'est déroulé sous la direction du Gouvernement au plus haut niveau, avec l'appui du PAM.
8. Le premier PSP pour la Namibie, qui couvrait la période allant de 2017 à 2022, a été approuvé par le Conseil en juin 2017. Il a été conçu pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) 2, 4 et 17 et des résultats stratégiques du PAM 1 (accès à la nourriture), 4 (systèmes alimentaires durables), 5 (renforcement des capacités) et 6 (partenariats mondiaux). Le PSP original comptait deux effets directs stratégiques et quatre activités axés sur le renforcement des capacités du pays et la production de données probantes dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition. En décembre 2021, une cinquième révision budgétaire a été approuvée qui élargissait le périmètre du PSP, portant à cinq le nombre des effets directs stratégiques et à huit celui des activités: six d'entre elles visaient à renforcer les capacités, une consistait à intervenir directement pour faire face aux situations d'urgence provoquées par une sécheresse grave et par la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et une devait contribuer au développement des systèmes alimentaires. La durée du PSP a été prolongée jusqu'en décembre 2023⁹. Le Gouvernement namibien est le principal partenaire du PAM en ce qui concerne la mise en œuvre du PSP. La figure 1 présente l'évolution du PSP ainsi que les principaux changements intervenus dans le pays.

⁸ PAM. 2018. *Strategic Evaluation of the Pilot Country Strategic Plan Pilots - Evaluation Report*.

⁹ Au titre de la sixième révision budgétaire, le PSP a été prolongé jusqu'en décembre 2024 pour le synchroniser avec le Plan-cadre de partenariat des Nations Unies et son budget a été porté à 51 187 510 dollars.

Figure 1: Évolution du plan stratégique de pays et modifications de l'environnement extérieur (2017-2023)



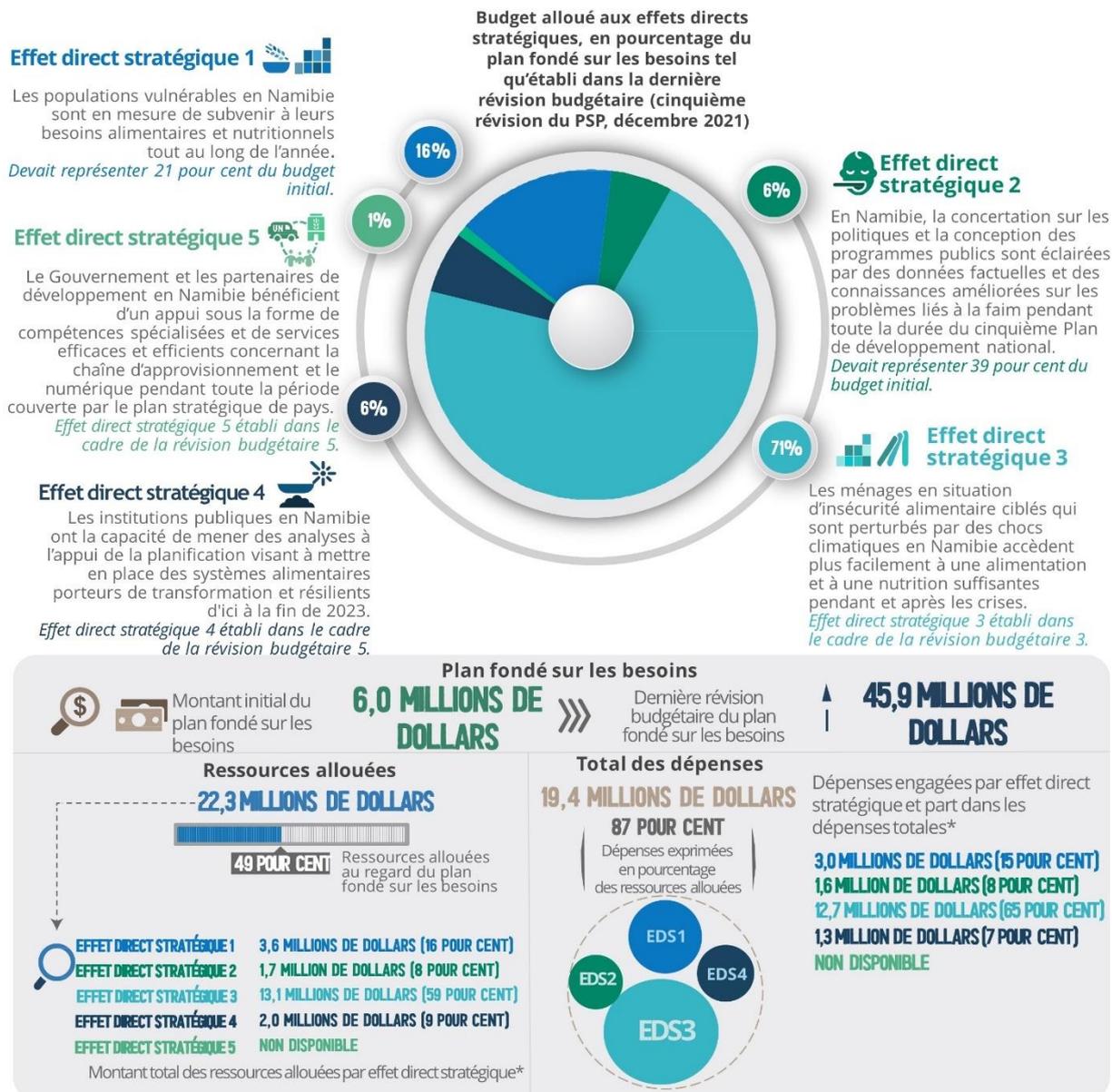
Aperçu de la situation financière

9. Lorsque le PSP a été approuvé à l'origine, il s'appuyait sur un plan fondé sur les besoins d'un montant de 6 millions de dollars. En 2019, ce plan a été porté à 23,8 millions de dollars avec l'introduction de l'effet direct stratégique 3 et de l'activité 5, qui visaient à faire face à la sécheresse sévissant dans le pays. En décembre 2021, le plan fondé sur les besoins a été porté à 45,9 millions de dollars¹⁰ avec l'ajout de deux nouveaux effets directs stratégiques (4 et 5), et de trois nouvelles activités (6, 7 et 8), tous axés sur la nutrition, les systèmes alimentaires ainsi que sur les opérations de la chaîne d'approvisionnement et la fourniture de services numériques. La mise en œuvre des activités 6 et 7 a débuté en 2022, tandis que celle de l'activité 8 n'avait pas encore démarré au moment de l'évaluation. En octobre 2022, 22,3 millions de dollars (49 pour cent du plan fondé sur les besoins) avaient été affectés au PSP¹¹ et le montant global des dépenses représentait 87 pour cent des crédits affectés (figure 2).

¹⁰ Une sixième révision budgétaire a été approuvée par le Directeur régional en juin 2023. Elle n'entre pas dans le champ de l'évaluation.

¹¹ Bureau du PAM en Namibie. 2022. Situation des ressources du PSP pour la Namibie (2017-2023), 27 juin 2022 (document interne).

Figure 2: Plan stratégique pour la Namibie (2017-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



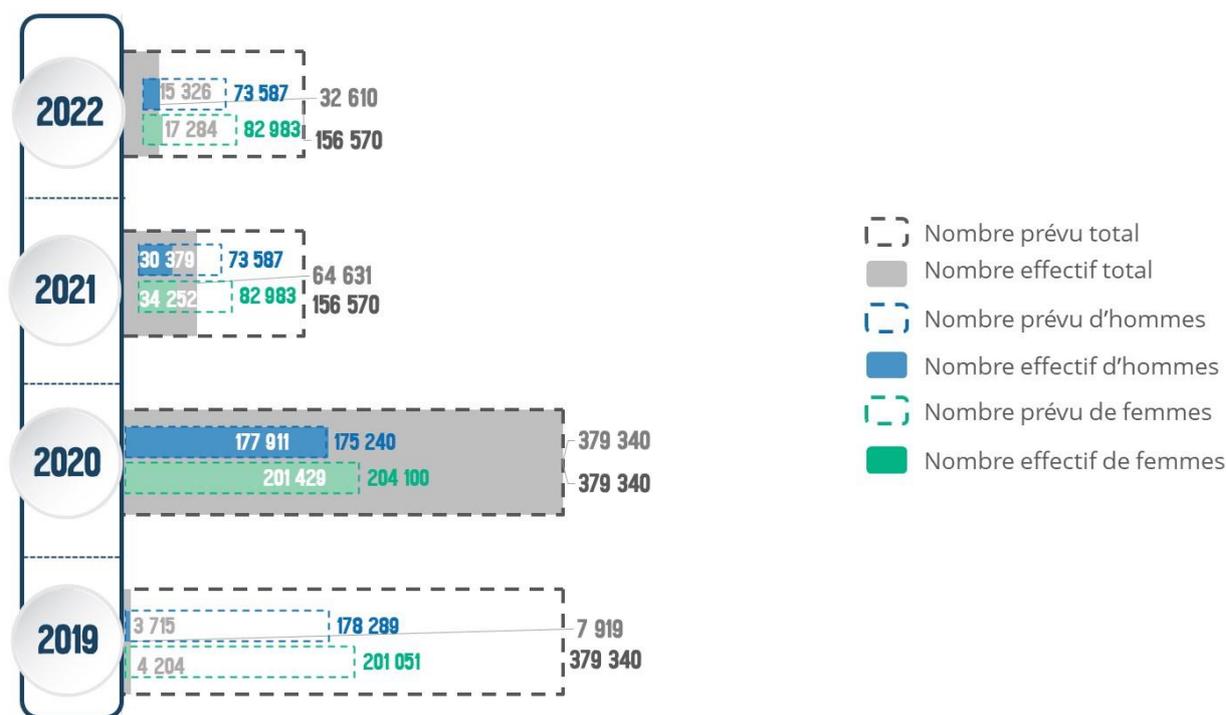
* Le total des parts correspondant aux ressources et aux dépenses par effet direct stratégique n'atteint pas 100 pour cent, car une partie des ressources a été allouée et dépensée à des fins non liées à un quelconque effet direct stratégique.

Abréviation: EDS = effet direct stratégique.

Sources: Révision du plan stratégique pour la Namibie (2017-2022) et augmentation budgétaire correspondante, et Rapport général sur les ressources budgétaires du portefeuille de pays (données extraites le 31 octobre 2022; document interne).

Aperçu de la situation des bénéficiaires

- Le PSP n'a prévu de distributions à des bénéficiaires directs qu'à partir de 2019. Le nombre de personnes bénéficiant directement de distributions de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire a beaucoup fluctué (figure 3); en 2019, seuls 7 919 bénéficiaires (dont 4 204 femmes) ont reçu une aide, ce qui représentait 2,1 pour cent des prévisions; en 2020, 379 340 personnes (dont 201 429 femmes) ont bénéficié d'une assistance; en 2021, le PAM a changé de modalité au profit des transferts de type monétaire, ce qui lui a permis d'atteindre 64 631 bénéficiaires (dont 34 252 femmes); et en 2022, 32 610 bénéficiaires (dont 17 284 femmes) ont reçu une assistance. L'explication de ces fluctuations figure au paragraphe 26.

Figure 3: Nombres prévus et effectifs de bénéficiaires directs, par sexe (2019-2022)*

Sources: Rapports annuels pour la Namibie 2019, 2020, 2021 et 2022.

* Aucun bénéficiaire direct en 2017 et 2018.

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure le plan stratégique de pays est-il fondé sur des données probantes et articulé sur des axes stratégiques pour répondre aux besoins des plus vulnérables?

Pertinence au regard des besoins et concordance avec les priorités nationales et le Plan-cadre de partenariat des Nations Unies fondé sur les avantages comparatifs

11. Le PSP a été élaboré sur la base de l'examen stratégique Faim zéro – un travail participatif mené sous la direction du Gouvernement avec l'appui technique du PAM et découlant du cinquième Plan de développement national de la Namibie¹². Dans le cadre de l'examen, des données probantes et les informations disponibles ont été utilisées pour veiller à ce que le PSP cadre bien avec les priorités nationales. Des failles ont été relevées au niveau institutionnel concernant les cadres d'action, les capacités et le suivi et l'évaluation, mais aussi une fragmentation des programmes sociaux et un manque de coordination dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition. En conséquence, le PSP a recensé un certain nombre d'interventions à réaliser "en amont" afin de renforcer les capacités du Gouvernement.
12. Le PSP concorde avec les priorités que s'est fixées le Gouvernement pour réaliser les ODD, dans les domaines où le PAM présente un avantage comparatif tels que l'alimentation scolaire, la gestion des risques de catastrophe, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la protection sociale. Le PAM contribue à atteindre les résultats prévus par le Plan-cadre de partenariat des Nations Unies dans ces secteurs, et la concordance entre le PSP et le Plan-cadre s'est améliorée depuis que le PAM est membre de l'équipe de pays des Nations Unies.

¹² Gouvernement namibien. 2017. *Namibia's 5th National Development Plan (NDP5): Working together towards prosperity 2017/18-2021/22*.

Positionnement stratégique adapté aux circonstances

13. Le PAM était stratégiquement bien placé pour contribuer à l'instauration de nouvelles politiques dans des domaines tels que la protection sociale, la sécurité nutritionnelle et alimentaire et la gestion des risques de catastrophe. Il a ajusté comme il convenait son positionnement stratégique et ses programmes pour faire face à l'évolution de l'environnement opérationnel et aux chocs extérieurs, notamment pour subvenir aux besoins alimentaires liés à la sécheresse et à la pandémie de COVID-19. En 2021, le PAM a apporté au Gouvernement un appui technique pour l'aider à réviser la politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle¹³. À la demande de celui-ci, le PAM a adapté sa manière d'envisager le renforcement des capacités du pays, abandonnant progressivement le travail de politique "en amont" au profit d'interventions plus "en aval" telles que la mise en œuvre à titre expérimental de projets de démonstration des systèmes alimentaires et de numérisation des systèmes nationaux de protection sociale¹⁴.

Cohérence interne

14. La conception initiale du PSP assurait une structure cohérente des interventions du PAM en Namibie et définissait clairement les objectifs stratégiques, les activités et les partenariats du PAM. Les nouveaux effets directs et activités qui ont été introduits au cours de la mise en œuvre du PSP pour faire face à l'évolution du contexte et à celle des priorités gouvernementales ont entraîné une perte de cohérence interne au niveau des interventions, ce qui a réduit l'ampleur des résultats que l'on pouvait attendre. Les possibilités de créer des synergies n'ont pas été systématiquement exploitées. Conjugée à l'approche expérimentale relative aux systèmes alimentaires, qui prévoyait de nombreuses interventions autonomes mobilisant plusieurs partenaires, cette perte de cohérence a abouti à une plus grande fragmentation et à un cloisonnement accru de la mise en œuvre du PSP au fil du temps.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour la Namibie?

15. Une approche méthodologique spécifique a été mise au point pour cette évaluation afin de permettre une analyse cohérente des contributions du PAM aux activités de renforcement des capacités du pays réalisées dans le cadre des différents effets directs stratégiques et activités, et ce en mesurant les efforts déployés par le PAM dans quatre grands domaines thématiques: l'appui aux filets de protection sociale, l'alimentation scolaire, la gestion des risques de catastrophe et les systèmes alimentaires. De ce fait, la réponse à la question d'évaluation s'articule autour de ces quatre domaines plutôt que des effets directs stratégiques du PSP.

¹³ Gouvernement namibien. 2021. *Revised National Food & Nutrition Security Policy*.

¹⁴ Bureau du PAM en Namibie. 2021. Cadre pour la réalisation de l'objectif Faim zéro (document interne).

Filets de protection sociale

16. Le PAM a contribué à renforcer les capacités du Gouvernement et à mettre au point un cadre d'action pour les filets de protection sociale au titre des activités relevant des effets directs stratégiques 1 et 3. Il a fourni un soutien technique et produit des données probantes à l'appui des politiques et des stratégies du gouvernement. Il a aussi réalisé des projets pilotes destinés à faire la démonstration de méthodes ou d'outils propres à la gestion des programmes de protection sociale. Bien que certains de ces projets n'aient pas atteint les objectifs prévus, ils ont encouragé le Gouvernement à mettre au point des solutions internes avec l'aide du PAM. Ainsi, la mise en œuvre à titre expérimental de la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts a contribué à remédier à des problèmes d'enregistrement des participants aux programmes de filets de protection sociale. Fort de cette expérience, le Gouvernement a ensuite demandé au PAM de l'aider à mettre en place un système similaire à l'échelle nationale, qui était en cours de réalisation dans le cadre de l'effet direct stratégique 5 en 2022, au moment de l'évaluation.

Alimentation scolaire

17. Depuis le début de la mise en œuvre du PSP, au titre de l'effet direct stratégique 1, le PAM s'est attelé à renforcer le cadre directeur, à améliorer la gestion de l'information et à produire des données probantes pour le programme national d'alimentation scolaire. En juillet 2021, un programme pilote d'alimentation scolaire utilisant la production locale a été entrepris avec l'aide du PAM. Ce programme pilote, qui est en cours de réalisation dans 29 écoles et sept régions et couvre 13 915 élèves, est financé principalement par le Ministère de l'éducation, des arts et de la culture. Une extension de ce programme visant à doubler le nombre d'écoles participantes est à l'étude. L'équipe d'évaluation a constaté que pratiquement tout le personnel des écoles et toutes les autorités régionales estimaient que les activités d'alimentation scolaire utilisant la production locale étaient bénéfiques aux écoles et aux communautés locales. Toutefois, compte tenu des contraintes budgétaires du Gouvernement et de ses capacités de mise en œuvre, la viabilité financière et la transposition du programme à plus grande échelle sont loin d'être assurées. N'ayant pas été analysés en détail lors de la conception du PSP, ces problèmes ont nui à l'efficacité de la collaboration du PAM et à la viabilité des programmes pilotes d'alimentation scolaire utilisant la production locale.

Sécurité alimentaire, nutrition et systèmes alimentaires

18. Au titre de l'effet direct stratégique 2, le PAM a aidé le Gouvernement à mettre au point un cadre directeur solide dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il a joué un rôle décisif pour intégrer une approche fondée sur les systèmes alimentaires dans les politiques publiques, mais l'aide qu'il apporte pour analyser et tenter de corriger les aspects des systèmes alimentaires nationaux qui empêchent les petits exploitants de trouver des débouchés durables est moins solide. Les projets pilotes relatifs aux systèmes alimentaires au titre de l'effet direct stratégique 4 n'ont démarré qu'en 2022; il est donc trop tôt pour en attendre des résultats. Toutefois, l'équipe d'évaluation a relevé un certain nombre de faiblesses au niveau de la conception susceptibles de compromettre l'efficacité des projets, notamment l'insuffisance des structures de gouvernance et des lacunes en matière d'assurance qualité.

Gestion des risques de catastrophe et interventions face aux chocs

19. Les interventions menées face aux chocs extérieurs (sécheresse et COVID-19) au titre de l'effet direct stratégique 3 ont pour la plupart été efficaces. Par exemple, les données de suivi attestent qu'après les distributions, le score de consommation alimentaire des groupes de population recevant l'aide du PAM est nettement supérieur aux valeurs de référence et aux valeurs cibles. En outre, le nombre de ménages dont les scores de consommation alimentaire sont insuffisants est nettement inférieur aux valeurs de référence, même si ce résultat n'est pas seulement le fait du PAM¹⁵. Dans le domaine de la gestion des risques de catastrophe, le PAM a fourni un appui déterminant à l'élaboration du cadre national de gestion des risques de catastrophe et de son plan d'action ainsi qu'à la mise au point de la stratégie de sensibilisation et de communication connexe. Toutefois, ceux-ci n'ont pas été adoptés en raison de conflits de priorités d'ordre politique. Le PAM est parvenu à renforcer les capacités gouvernementales concernant les aspects des interventions face aux chocs relatifs à la chaîne d'approvisionnement, et à assurer l'évaluation et le suivi de la vulnérabilité dans le contexte des systèmes d'alerte rapide au titre des effets directs stratégiques 4 et 5).

Objectifs transversaux

Problématique femmes-hommes

20. Le PAM a collaboré avec le Gouvernement pour intégrer la problématique femmes-hommes dans la politique relative à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, qui contient une stratégie de lutte contre les inégalités d'accès à la nourriture et à la nutrition. Le PAM a également encouragé la participation des femmes aux prises de décisions. Toutefois, des conflits de priorités et le manque de capacités internes ont entravé la prise en compte systématique de cette problématique.

Protection et protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles

21. Parmi les problèmes de protection¹⁶ figurent l'éloignement des points de distribution, les coûts du transport, les menaces contre la sécurité physique et les vols après distribution. Des points de distribution supplémentaires ont été aménagés, mais faute d'une collecte de données suffisante sur l'assistance, le PAM n'a guère été en mesure de régler les problèmes de protection. Le PAM a également collaboré avec le Fonds des Nations Unies pour la population afin de dispenser aux partenaires locaux une formation en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

22. L'équipe d'évaluation a relevé des lacunes dans le domaine de la responsabilité à l'égard des populations touchées, par exemple l'absence d'un mécanisme de réclamation permettant aux bénéficiaires de contacter directement le PAM pendant les distributions. En outre, les bénéficiaires n'ont pas été suffisamment informés sur l'assistance. Les conseils techniques du bureau régional sur la mise en place de plateformes de communication n'avaient pas encore été suivis d'effet au moment de l'évaluation¹⁷.

¹⁵ PAM. 2021. *Namibia annual country report 2021*, p. 19; PAM. 2022. Rapport de suivi post-distribution, régions de Kunene, d'Ohangwena et d'Omusati, février 2022 (document interne).

¹⁶ Ibid.; entretiens avec les bénéficiaires.

¹⁷ Bureau régional pour l'Afrique australe. 2021. Appui technique relatif aux transferts de type monétaire destinés aux programmes et à la chaîne d'approvisionnement mis en œuvre par le Bureau du PAM en Namibie. Rapport de septembre 2021 (non disponible en ligne).

Questions environnementales

23. Si la durabilité environnementale a été prise en compte dans les activités de gestion des risques de catastrophe, l'évaluation a fait apparaître que le PAM n'intégrait pas systématiquement les aspects environnementaux dans la conception et la mise en œuvre de ses interventions.

Lien entre action humanitaire et développement

24. Le PAM a contribué à articuler action humanitaire et développement dans le cadre de ses activités de renforcement des capacités du pays en matière de systèmes d'alerte rapide et de ses projets ayant trait au climat, à l'énergie, à l'eau et à l'alimentation (lien "climat-eau-énergie-alimentation"). Quand bien même ces projets peuvent contribuer à renforcer la résilience et à atténuer les crises futures, le PAM, dans ses travaux de planification, n'a pas systématiquement intégré l'action humanitaire à la coopération au développement à long terme. La dimension de la paix présente dans le triple lien offre peu d'intérêt dans le contexte de la Namibie.

Durabilité des interventions

25. Les activités de renforcement des capacités du pays entreprises en amont ont un fort potentiel au niveau politique et institutionnel, mais sont fondamentalement tributaires de facteurs extérieurs tels que les financements et les priorités du Gouvernement. Quant aux activités réalisées en aval, notamment les projets pilotes ayant des bénéficiaires directs, elles ont un potentiel de durabilité parfois limité en raison de faiblesses au niveau de la conception et de lacunes dans la production de données probantes et les stratégies de transfert de responsabilités.

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

26. La plupart des interventions d'urgence et des opérations de distribution ainsi que certains projets relatifs aux systèmes alimentaires ont accusé des retards qui ont nui à l'efficacité de l'assistance. En 2019, par exemple, les retards de contribution, conjugués à la faiblesse de la capacité d'intervention du PAM et au ralentissement des procédures d'achat dû à la COVID-19 ont entraîné un retard de cinq mois, privant ainsi les victimes de la sécheresse d'assistance pendant la période de soudure (voir à la figure 3 ci-dessus l'écart entre le nombre prévu et le nombre effectif de bénéficiaires en 2019). Ailleurs, les pénuries de financement, les restrictions dues à la COVID-19 et le passage aux transferts de type monétaire en 2021 ont également engendré des retards.

Ciblage et couverture

27. Le ciblage et la couverture des activités du PAM ne sont pas suffisamment circonstanciés, mais il ressort des données disponibles que le ciblage des zones et des groupes vulnérables a été satisfaisant. Toutefois, les listes de bénéficiaires ont été dressées par le Gouvernement; dans certains cas, elles contenaient des erreurs d'exclusion et d'inclusion auxquelles le PAM a en partie remédié grâce sa procédure de validation.

Rapport coût-efficacité

28. Malgré le manque de données, les transferts de type monétaire semblent plus efficaces que les distributions alimentaires en Namibie (voir tableau 2). Le coût élevé des transferts de type monétaire en 2021 par rapport à 2022 est dû à des retards et aux coûts d'introduction des nouveaux systèmes. Si la taille et la dispersion géographique des interventions du PAM ont contribué à faire augmenter les coûts de la mise en œuvre et des transactions au fil du temps, le PAM n'a pas collecté suffisamment de données pour permettre d'évaluer entièrement le rapport coût-efficacité des diverses modalités de transfert ou de démontrer leur rentabilité.

TABLEAU 2: COMPARAISON DES COÛTS DES DISTRIBUTIONS DE PRODUITS ALIMENTAIRES ET DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE, Y COMPRIS LES COÛTS DE DISTRIBUTION					
Activité 5	2019	2020	2021	2022	Total
Valeur des produits alimentaires (en dollars)	668 682	6 795 648	-	.*	7 464 330
Coût des produits alimentaires (en dollars)	77 280	2 229 444	178 404	49 044	2 534 172
Coût/valeur des produits alimentaires (en pourcentage)	12	33	-	-	34
Valeur des transferts de type monétaire (en dollars)	-	-	527 416	577 972	1 105 388
Coût des transferts de type monétaire (en dollars)	-	-	241 489	38 676	280 165
Coût/valeur des transferts de type monétaire (en pourcentage)			46	7	25

Source: Plan établi dans le budget du portefeuille de pays par rapport aux chiffres effectifs 31 octobre 2022 (ensemble de données interne).

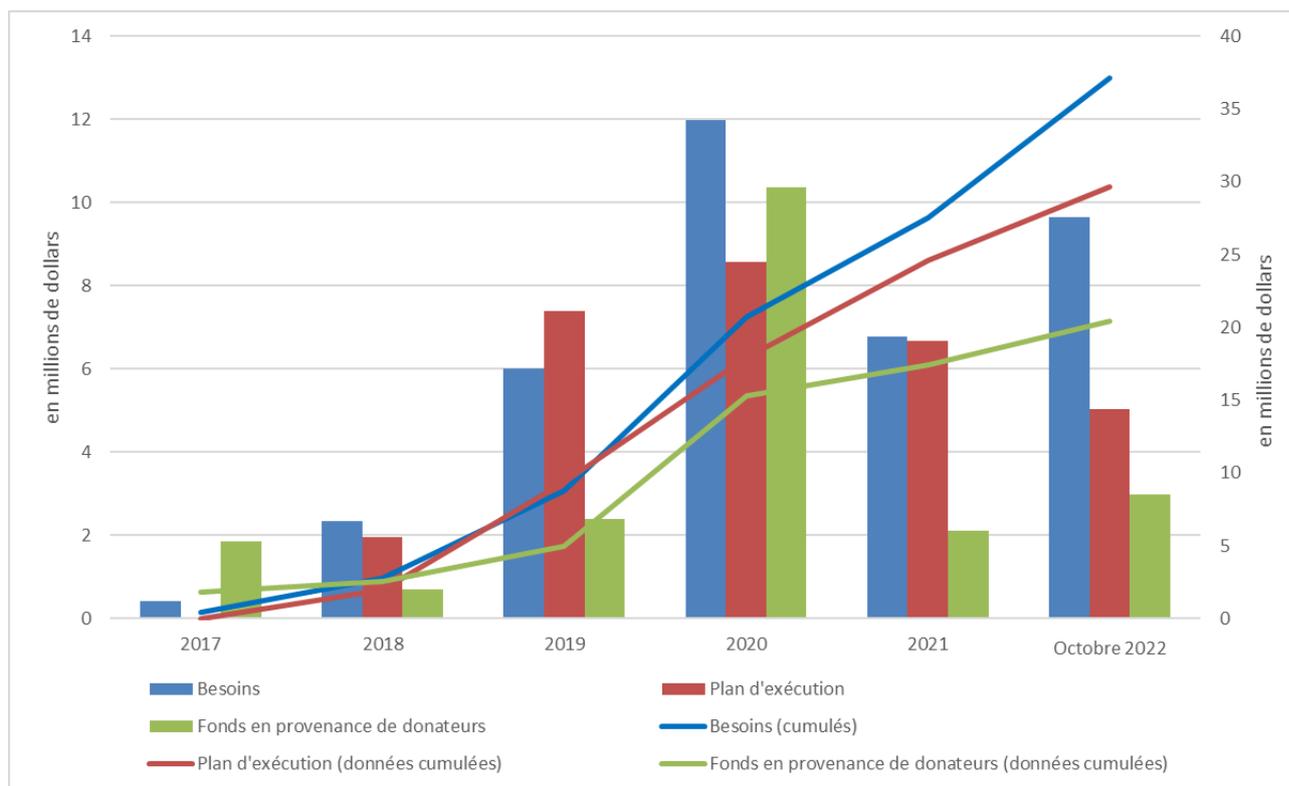
* La valeur des produits alimentaires comprend les coûts de transport vers les points de distribution. Les transferts monétaires n'ont été utilisés qu'en 2021 et 2022.

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?

Financement

29. En octobre 2022, le PSP était financé à 49 pour cent en moyenne. Toutefois, les ressources se sont trouvées inégalement réparties sur la durée du PSP: ainsi, les interventions menées face à la sécheresse et à la COVID-19 ont été presque intégralement financées en 2020 tandis que les autres années, le PSP a reçu moins de contributions (voir figure 4). Le PAM a recherché activement des financements, cependant, ceux-ci ont été imprévisibles et les contributions reçues ont été fortement préaffectées (72 pour cent au niveau des activités) et inégalement réparties entre les effets directs stratégiques et les activités, quoique en prise sur les besoins (figure 5). Le PAM a affronté certains de ces problèmes avec succès, en mettant en œuvre des projets cohérents à partir de financements d'origines diverses. De nouveaux partenariats sont également envisagés, avec un certain succès dans le cas de la mobilisation des ressources gouvernementales.

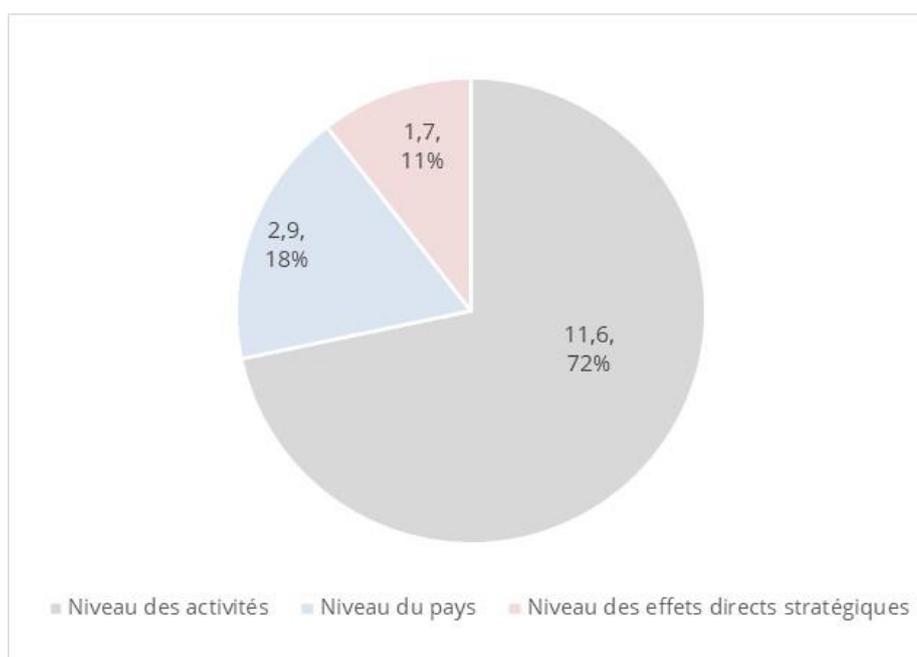
Figure 4: Flux de financement, plans fondés sur les besoins et plans d'exécution, (2017-octobre 2022) (en millions de dollars)*



Sources: Plan établi dans le budget du portefeuille de pays par rapport aux chiffres effectifs; données extraites le 31 octobre 2022 (source interne).

* Les chiffres ne comprennent pas les coûts d'appui indirects.

Figure 5: Préaffectation des contributions en faveur du plan stratégique de pays (en millions de dollars)



Sources: Statistiques sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles pour la Namibie, 2017-2023, données extraites le 31 octobre 2022 (source interne).

Suivi

30. Les systèmes de suivi et d'évaluation ne donnent qu'une image partielle des résultats du PSP, due en partie aux faiblesses des indicateurs institutionnels, comme dans le cas des activités de renforcement des capacités du pays. Tirer les leçons de la mise en œuvre du PSP n'a pas été aisé en raison de l'incohérence du suivi et de l'évaluation des interventions, pour lesquels il manquait les valeurs de référence et un cadre de suivi complet. Le bureau de pays n'a pas accordé suffisamment d'attention à la gestion des connaissances et à la collecte et à l'analyse des données relatives aux questions transversales. Le manque de rapports et de suivi des projets pilotes de démonstration a empêché de tirer les enseignements des résultats et affaiblit toute décision sur une éventuelle transposition de ces projets à plus grande échelle.

Partenariats

31. Axé essentiellement sur le renforcement des capacités du pays, le PSP original privilégiait les partenariats de haut niveau avec le Gouvernement comme le Cabinet du Premier ministre, le Ministère de l'égalité des genres, de l'éradication de la pauvreté et de la protection sociale, et le Ministère de l'éducation, des arts et de la culture. Le PAM a également été un membre actif de l'équipe de pays des Nations Unies. Depuis 2021, il est parvenu à établir toute une série de nouveaux partenariats stratégiques et opérationnels, notamment avec le Gouvernement et le secteur privé dans le domaine des systèmes alimentaires, mais certains d'entre eux étaient trop récents pour donner des résultats. Les activités de communication externe ont porté leurs fruits et contribué à accroître la visibilité du PAM en Namibie, mais la multiplicité des partenariats crée un volume de travail considérable pour le bureau de pays en raison du temps et des ressources qu'exige la gestion de ces partenariats.

Capacités en ressources humaines

32. Bien que les effectifs aient augmenté durant la période couverte par le PSP et que la représentation femmes-hommes soit plus équitable, le nombre de contrats de court terme et le taux élevé de rotation du personnel, liés aux déficits de financement, ont ralenti l'exécution du PSP. Les profils techniques requis pour la mise en œuvre des activités du PSP n'étaient pas toujours disponibles et les capacités nécessaires pour gérer la problématique femmes-hommes et d'autres questions transversales étaient insuffisantes. Au moment de l'évaluation, le bureau de pays entamait un examen de la structure de ses effectifs.

Facteurs expliquant la progression sur la voie de la réorientation stratégique

33. Pendant la période couverte par l'évaluation, la réorientation stratégique opérée par le PAM vers le renforcement des capacités destiné à appuyer les partenaires gouvernementaux a été freinée par des facteurs internes, notamment l'absence d'explication de la manière dont les diverses activités pouvaient contribuer à des objectifs plus vastes; l'attention inégale accordée à un certain nombre d'éléments au niveau de la conception, de la mise en œuvre et du suivi; le manque de cohérence entre les profils et les compétences du personnel d'une part et les besoins des interventions d'autre part. Des facteurs externes, notamment les déficits de financement et, récemment, le plafonnement des dépenses publiques et les limites imposées au recrutement ont également nui à la mise en place de la réorientation souhaitée par le PAM.

Conclusions

34. Dans l'ensemble, il ressort de l'évaluation que le PSP a continué de répondre aux besoins de la population namibienne et qu'il est resté conforme aux priorités gouvernementales pendant toute la période concernée. Le PSP a également permis d'engager une réflexion stratégique sur les partenariats et les perspectives de mobilisation de ressources dans un contexte de financement peu propice. Il a produit des résultats bénéfiques pour le Gouvernement et, au bout du compte, pour les populations touchées, en renforçant les capacités des pouvoirs publics et en permettant la mise à l'essai d'approches et d'outils novateurs à l'appui de l'élaboration de cadres d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition, les filets de protection sociale et la gestion des risques de catastrophe. Le PAM a aussi contribué à l'intégration d'une approche fondée sur les systèmes alimentaires dans les politiques publiques.
35. Les interventions du PAM face aux chocs extérieurs, notamment la sécheresse et la COVID-19, correspondaient aux besoins et se sont avérées généralement efficaces: elles ont permis d'améliorer la consommation alimentaire des personnes et des communautés touchées et, dans une perspective stratégique, de mettre à profit les opérations d'urgence pour renforcer les capacités nationales en matière de chaîne d'approvisionnement. Le PAM a également fortement contribué à l'élaboration du cadre d'action relatif aux filets de protection sociale. Toutefois, les activités d'alimentation scolaire utilisant la production locale et les projets pilotes portant sur les systèmes alimentaires, qui visent à aider les petits exploitants à trouver des débouchés commerciaux durables, n'ont pas encore donné de résultats. La mise en œuvre a parfois accusé des retards, ce qui, dans certains cas, a fait perdre à l'assistance de son intérêt et de son utilité. Le bureau de pays a mis en place des modalités d'exécution plus rationnelles sur le plan économique mais les économies réalisées ne peuvent pas être démontrées faute d'une collecte de données convenable.
36. Outre les facteurs externes que le PAM ne maîtrise pas, la performance a pâti d'un ensemble de facteurs internes – ressources humaines et financières limitées, défaillances aux niveaux de la conception des interventions, du suivi et de l'évaluation ainsi que de la gestion des connaissances – qui ont nui à l'obtention des effets directs escomptés. Le PAM a fait preuve de souplesse et de réactivité face à l'évolution de la situation, par exemple en intensifiant son action et en intervenant directement pour répondre aux nouveaux besoins humanitaires et en s'engageant dans le domaine des systèmes alimentaires à la demande du Gouvernement, ce qui a témoigné d'une agilité considérable. Toutefois, la réorientation stratégique du PAM consistant à passer de la fourniture d'une assistance alimentaire directe au renforcement des capacités des partenaires gouvernementaux a été freinée par le manque de ressources humaines et financières tant au niveau du PAM qu'au niveau national.
37. Le PAM a privilégié les questions relatives à la problématique femmes-hommes, encourageant la participation des femmes aux projets et aux instances décisionnelles, mais la problématique n'a pas été pleinement prise en compte dans toutes les activités du PSP. D'autres questions transversales, comme la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, ont moins retenu l'attention. Le bureau de pays a reçu un appui du bureau régional, mais cet appui n'a pas suffi à assurer la prise en compte systématique des questions transversales durant la période couverte par le PSP. Le PAM a contribué aux efforts déployés pour lier action humanitaire et développement et, à cet effet, a renforcé les capacités dans le domaine des systèmes d'alerte rapide et participé aux travaux menés sur le nexus climat-eau-énergie-alimentation, cependant, lors de la planification il n'a pas systématiquement intégré l'action humanitaire à la coopération pour le développement à long terme.

38. Reconnaissant l'importance des nouveaux partenariats, le bureau de pays est parvenu à augmenter le nombre de ses partenaires et à les diversifier pendant la durée de la mise en œuvre du PSP, et plus particulièrement depuis 2021. Il a également étudié la possibilité d'établir de nouveaux types de partenariat, notamment avec le secteur privé. Ce processus a été soutenu par de solides activités de communication qui ont contribué à faire du PAM un partenaire important dans des domaines tels que les systèmes alimentaires. Les travaux sur les partenariats ont été guidés par le PSP et éclairés par une réflexion stratégique concernant des acteurs comme ceux du secteur privé, cependant, le PAM n'a pas encore synthétisé cette réflexion dans une stratégie de partenariat comprenant des objectifs clairs et mesurables. La coordination et la gestion des partenariats ont exigé du personnel du PAM un investissement considérable en temps et en travail qui a mis les ressources humaines à rude épreuve.
39. Les carences en matière de suivi et d'évaluation et de gestion des connaissances ont limité la capacité du PAM de rendre compte de la mise en œuvre du PSP et d'en tirer des enseignements. En particulier, les indicateurs institutionnels existants ne permettent pas de mesurer les résultats des effets directs ayant trait au renforcement des capacités du pays, ce qui nuit à la bonne exécution du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage dans ce domaine. Les conflits de priorités et les contraintes financières auxquels le bureau de pays s'est trouvé confronté ont causé des tensions sur les choix à opérer entre les interventions destinées à faire face à une augmentation des besoins – souvent urgents – et les investissements importants nécessaires pour améliorer les capacités de suivi et d'évaluation. En outre, les systèmes de gestion des connaissances ne permettaient pas de préserver et de conserver les données probantes de manière qu'elles puissent être utilisées pour concevoir les interventions à venir.
40. Le PAM a utilisé des données probantes pour guider la conception et les interventions du PSP en Namibie, mais il n'a pas toujours été en mesure de définir les synergies entre les différentes interventions ni d'expliquer la manière dont collectivement les interventions contribuent à des objectifs plus vastes, notamment lorsqu'il collabore avec les partenaires dans des domaines tels que le renforcement des capacités du pays. En outre, dans certains cas, la performance du PAM dans le domaine du renforcement des capacités du pays, qui constitue l'axe principal du PSP, a été décevante en raison d'une évaluation insuffisante des lacunes en matière de capacités pour guider la conception des interventions du PAM.

Recommandations

41. Les recommandations opérationnelles ont trait aux aspects qui doivent être intégrés dans les opérations courantes du PAM. Les recommandations stratégiques concernent les aspects des travaux du PAM se situant à un niveau plus élevé, souvent en rapport avec la planification.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Améliorer la planification stratégique, la conception des activités et la mise en œuvre des projets	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional (unité chargée des programmes)		
1.1	Conduire une évaluation des capacités nécessaires dans les domaines clés des activités de renforcement des capacités du pays pour déterminer les lacunes existantes et les blocages éventuels à prendre en considération lors de la conception des projets ou à corriger pendant la mise en œuvre.	Opérationnelle	Bureau de pays		Élevé	Janvier 2024
1.2	Compte tenu des problèmes de financement et de capacités, le bureau de pays devrait se montrer sélectif et coordonner étroitement son action avec ses partenaires au moment de lancer des activités de renforcement des capacités du pays. Cela l'aiderait à mieux gérer l'impact des déficits de financement.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	Janvier 2024
1.3	Dans le cadre de l'élaboration du prochain plan stratégique de pays, mettre au point une logique d'intervention applicable aux différents domaines du renforcement des capacités du pays, en définissant les principaux objectifs et la manière dont les interventions contribuent – individuellement ou collectivement – à ces objectifs. La cartographie des activités de renforcement des capacités du pays utilisée dans la présente évaluation (voir l'annexe VI du rapport d'évaluation complet) pourrait servir de modèle.	Opérationnelle	Bureau de pays		Moyen	Février 2024
1.4	S'agissant de la conception du prochain plan stratégique de pays, étudier les possibilités de mettre en place une structure plus simple qui prévoie moins d'activités, laisse davantage de latitude pour la mise en œuvre, simplifie la gestion et les rapports, renforce la cohérence interne et réduit la dispersion géographique. La définition optionnelle d'un effet direct stratégique "en sommeil" ayant trait aux interventions d'urgence pourrait être envisagée comme un moyen de faciliter l'adaptation du plan stratégique de pays en cas de chocs imprévus.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Mars 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.5	Au vu des difficultés qu'il rencontre pour financer les postes de base, le PAM devrait étudier les possibilités de remédier aux problèmes de capacités liés aux ressources humaines en Namibie, en consultation avec le bureau régional et le Siège. Comme il est probable que ce problème touche d'autres bureaux de pays œuvrant au renforcement des capacités des pays dans des contextes similaires, on pourrait par exemple envisager la possibilité de passer des accords de partage des coûts avec d'autres bureaux de pays dans la région et se pencher sur les moyens d'élargir l'accès aux capacités disponibles au PAM par l'intermédiaire des centres d'excellence ou d'autres structures ou départements.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional et Siège	Élevé	Mars 2024
2	Renforcer les systèmes de gestion des connaissances et de suivi et d'évaluation et veiller à ce que les données probantes produites par ces systèmes contribuent à améliorer la conception des activités futures et facilitent l'articulation avec les objectifs des programmes de renforcement des capacités du pays.	Opérationnelle	Bureau de pays	Siège et bureau régional		Janvier 2024
2.1	Renforcer la production de données probantes et en améliorer l'utilité en intégrant dès le stade de la conception de chaque intervention un plan de suivi et d'évaluation qui soit relié dans la mesure du possible aux indicateurs du Cadre de résultats institutionnels. Le plan devrait préciser quelles données devraient être collectées, par qui, à quelle fréquence et à quelle fin.	Opérationnelle	Bureau de pays		Élevé	Février 2024
2.2	Élaborer des procédures opératoires normalisées pour la gestion des connaissances, précisant les documents à produire durant le cycle des projets (propositions, rapports, suivi, etc.) et la manière de les archiver. Au niveau des activités, les procédures opératoires normalisées devraient constituer un des éléments du plan de suivi et d'évaluation évoqué dans la recommandation subsidiaire 2.1.	Opérationnelle	Bureau de pays		Moyen	Janvier 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.3	Renforcer le dispositif de suivi des activités de renforcement des capacités du pays en étudiant les possibilités offertes par le nouveau Cadre de résultats institutionnels et entamer l'étude d'indicateurs propres au pays en faisant fond sur l'expérience d'autres pays et en gardant en tête les besoins du prochain plan stratégique de pays. Il s'agit là d'une tâche assez considérable que le bureau de pays ne saurait entreprendre seul et qui exige la collaboration d'autres services du PAM.	Opérationnelle	Bureau de pays	Siège et bureau régional	Élevé	Mars 2024
2.4	Étudier les possibilités d'améliorer l'efficacité du suivi et de l'évaluation. Entre-temps, améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des activités géographiquement dispersées en optant pour d'autres formules comme les missions conjointes de suivi et de supervision ou un recours accru au suivi communautaire.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Mai 2024
2.5	Au vu de la priorité accordée au renforcement des capacités en Namibie et étant donné le contexte et la taille du bureau de pays, celui-ci devrait examiner, en consultation avec le bureau régional et le Siège, le compromis à trouver entre la production des rapports institutionnels exigés par le Siège et la réalisation d'une analyse sur mesure des données probantes au niveau du pays, en tenant compte de la valeur ajoutée que ce type d'analyse présente et des ressources dont il faut disposer pour la réaliser.	Stratégique	Bureau de pays	Siège et bureau régional		Mai 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Continuer à renforcer les partenariats de manière stratégique pour optimiser les contributions qu'ils apportent au plan stratégique de pays et à des objectifs stratégiques plus vastes.	Stratégique et opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional et Siège (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation)		Janvier 2024
3.1	Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action relatif aux partenariats afin d'établir, de suivre et de gérer les partenariats stratégiques liés aux objectifs de mobilisation des ressources. L'orientation de chaque partenariat devrait être déterminée par la contribution qu'il est censé apporter au plan stratégique de pays, un ensemble clair d'objectifs, d'actions et de résultats escomptés et une description précise des risques potentiels et des mesures d'atténuation.	Stratégique et opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional et Siège (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation)	Élevé	Février 2024
3.2	Améliorer le plan du bureau de pays concernant la participation du secteur privé en définissant clairement les différents modèles de collaboration avec ce secteur et ce que chaque partie a à offrir et à gagner. Ce travail devrait s'appuyer sur une analyse des partenariats en cours et prévus. Cette recommandation subsidiaire pourrait être intégrée à la recommandation subsidiaire 2.1.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation)	Moyen	Mars 2024
3.3	Adopter une stratégie de mobilisation des ressources plus ambitieuse et à plus long terme pour aider à mieux gérer les déficits de financement et le manque de souplesse des contributions. Cette stratégie devrait prévoir que le personnel consacre du temps à l'établissement des priorités en matière de collaboration avec les donateurs, les partenaires gouvernementaux et le secteur privé et au pilotage de cette collaboration. Cette recommandation subsidiaire pourrait être intégrée à la recommandation subsidiaire 2.1.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Février 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Mieux intégrer les questions transversales dans la conception, la planification et la mise en œuvre des interventions.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Avril 2024
4.1	Affecter une partie du temps de travail au recrutement d'un coordonnateur expérimenté de haut niveau chargé des questions transversales et en définir les fonctions.	Opérationnelle	Bureau de pays		Moyen	Mars 2024
4.2	En collaboration avec le bureau régional, étudier les possibilités offertes au sein du PAM de renforcer les capacités en favorisant la participation du personnel aux groupes de travail et initiatives établis aux niveaux régional et mondial. La mise en œuvre de cette recommandation subsidiaire devrait intervenir après celle de la recommandation subsidiaire 3.1		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Février 2024
4.3	Appuyer la prise en compte des questions transversales dans la conception des interventions en intégrant les résultats escomptés pour chaque question transversale concernée.	Opérationnelle	Bureau de pays		Moyen	Mai 2024

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ODD	objectif de développement durable
PIB	produit intérieur brut
PSP	plan stratégique de pays