



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: 25 septembre 2023

WFP/EB.2/2023/6-A/4

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République dominicaine (2019-2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour la République dominicaine (2019-2023) a été menée entre avril et décembre 2022 afin de remplir le double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et de contribuer à l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.

D'après les constatations de l'évaluation, les axes de travail du plan stratégique de pays étaient adaptés au contexte national, en particulier pour ce qui concerne les points suivants: renforcement des capacités nationales nécessaires à la prise en compte des différentes dimensions de la sécurité nutritionnelle, notamment les nouveaux problèmes de santé liés à la malnutrition tels que l'obésité, le diabète, l'anémie et l'hypertension; renforcement de la protection sociale; mise en œuvre d'interventions d'urgence rapides et efficaces; et mise en place d'un cadre d'action et de programmation favorable. Le PAM a grandement contribué à promouvoir et à appuyer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, ainsi que l'innovation technologique (logiciels, dématérialisation, utilisation de drones et outils de transfert de type monétaire). Il a apporté une contribution considérable au renforcement des capacités des partenaires nationaux, si bien que ces derniers peuvent aujourd'hui intervenir de manière autonome, en faisant toutefois appel à certains de ses services spécialisés. Les partenariats bilatéraux noués avec les institutions publiques sont bien établis et ont été consolidés, mais les mécanismes de coordination interinstitutionnelle et les partenariats public-privé et pluripartites sont moins bien développés, et il reste des défis à relever pour améliorer la coordination entre les organismes ayant leur siège à Rome.

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.

Coordonnateurs responsables:

Mme A.-C. Luzot
Directrice de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

M. S. Lenci
Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation
courriel: sergio.lenci@wfp.org

Dans l'ensemble, le PAM a su adapter ses interventions face aux situations d'urgence, notamment grâce à ses solides capacités en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'appui logistique. Bien que la mobilisation de ressources supplémentaires ait été assurée en temps opportun, on note des délais dans l'utilisation du budget, qui s'expliquent en partie par des retards de décaissement et la lenteur des procédures de recrutement, en particulier pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Le bureau de pays est relativement petit, dispose de moyens financiers et opérationnels restreints et n'a qu'une expérience limitée de modalités d'intervention importantes telles que les transferts de type monétaire.

L'articulation entre l'assistance humanitaire et le développement socioéconomique et la liaison entre la protection sociale et les interventions d'urgence sont les domaines qui ont le moins progressé. Le PAM ne dispose pas d'une stratégie suffisamment aboutie pour assurer une transition harmonieuse entre les interventions humanitaires et le développement et garantir un appui continu aux bénéficiaires, particulièrement les plus vulnérables. Cela s'explique en partie par l'horizon à court terme des guichets de financement et par l'alignement des interventions sur les priorités des donateurs humanitaires.

Le PAM a pris systématiquement en compte la problématique femmes-hommes ainsi que d'autres dimensions liées à l'inclusion dans le ciblage de ses interventions, et s'est assuré que les groupes les plus vulnérables participaient à ses activités. Toutefois, les principes relatifs à l'égalité femmes-hommes, à l'autonomisation des femmes et à la responsabilité à l'égard des populations touchées n'ont pas été suffisamment intégrés lors de la phase de mise en œuvre et n'ont pas fait l'objet d'un examen et d'une analyse systématiques dans le cadre du suivi et de l'établissement des rapports, et il est donc difficile de comprendre de manière approfondie les différents résultats obtenus dans ces domaines.

La mise en œuvre du plan stratégique de pays s'est articulée essentiellement autour de cinq effets directs stratégiques, dont certains reposaient sur une théorie du changement distincte, mais l'absence de logique globale a nui à la cohérence et limité les synergies en interne. Les processus et les systèmes de suivi et d'évaluation n'étaient pas suffisamment développés et n'ont pas été bien intégrés à la structure organisationnelle du bureau de pays, ce qui a limité les informations susceptibles d'être générées pour appuyer la prise de décisions de gestion pendant la mise en œuvre.

Globalement, les évaluateurs sont arrivés à la conclusion que le plan stratégique de pays était adapté aux besoins de la République dominicaine et a été mis en œuvre avec efficacité, notamment pour ce qui concerne sa contribution à la mise en place d'un cadre d'action et de programmation propice à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM a joué un rôle d'intermédiaire afin de faciliter l'accès d'institutions nationales à des connaissances et à des compétences techniques adaptées et de compléter les interventions du Gouvernement en cas de crise. Il reste à renforcer la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies et l'articulation entre l'action humanitaire et le développement.

L'évaluation s'accompagne de six recommandations qui portent sur les points suivants: adaptation plus grande du rôle joué par le PAM dans un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; renforcement de la cohérence interne et externe lors de la conception et de la mise en œuvre du plan stratégique de pays; élaboration d'une stratégie de transition vers une prestation de services à la demande au profit des partenaires; renforcement de l'articulation entre l'action humanitaire et le développement; maintien de la participation aux interventions humanitaires de part et d'autre de la frontière; attention accrue portée à l'égalité femmes-hommes, à l'inclusion et à la responsabilité à l'égard des populations touchées.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République dominicaine (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/4) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2023/6-A/4/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 République dominicaine (2019-2023) a porté sur les interventions menées par le PAM pendant la période comprise entre 2018 et 2022. Elle est principalement destinée au bureau de pays du PAM et aux parties prenantes nationales, aux divisions du Siège du PAM, au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et au Conseil d'administration du PAM.
2. L'évaluation a été menée par une équipe externe indépendante pendant la période allant de juin à décembre 2022, tandis que la collecte de données s'est déroulée de novembre à décembre 2022. Les constatations, les conclusions et les recommandations ont été examinées avec les parties prenantes internes et externes à Saint-Domingue en février 2023.
3. L'équipe d'évaluation a eu recours à une méthode mixte fondée sur une approche théorique et tenu compte de la problématique femmes-hommes. Elle a exploité les données de suivi, analysé la documentation existante, tenu des entretiens avec des informateurs clés et mené des discussions de groupe.

Contexte

4. La République dominicaine est le deuxième plus grand pays des Caraïbes et compte 11,1 millions d'habitants, dont 27 pour cent sont âgés de 0 à 14 ans¹. La République dominicaine est aujourd'hui un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, le taux de pauvreté extrême étant globalement en recul depuis le début des années 2000. En 2021, 24 pour cent de la population n'était pas en mesure de satisfaire ses besoins essentiels, un chiffre légèrement en hausse par rapport aux valeurs de 2019 en raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19)². Le score de la République dominicaine selon l'indice de développement humain est de 0,767, ce qui la place au 80^e rang sur 191 pays et la situe au-dessus de la moyenne régionale.
5. Malgré les avancées enregistrées dans la réduction de l'émaciation et du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans, la prévalence de l'anémie et de l'obésité reste élevée. Chez les enfants et les adolescents (5-19 ans), l'obésité ne cesse de progresser depuis 2000 et touchait 33 pour cent de la population d'âge scolaire en 2016³. Le coût du double fardeau de la malnutrition s'élevait à 2,6 pour cent du produit intérieur brut en 2017⁴.
6. En 2021, selon les estimations, 847 979 migrants se trouvaient en République dominicaine, soit 48 pour cent de plus qu'en 2020, les migrants représentant 8,3 pour cent de la population totale⁵. Parmi les migrants, 88,5 pour cent sont d'origine haïtienne et nombre d'entre eux se trouvent en situation de vulnérabilité et sont menacés d'exclusion sociale, alors même qu'ils sont intégrés à la population active, notamment dans le secteur agricole.

¹ Fonds des Nations Unies pour la population. 2022. *État de la population mondiale 2022 – Comprendre l'imperceptible: Agir pour résoudre la crise oubliée des grossesses non intentionnelles*.








² Ministère de l'économie, de la planification et du développement. 2022. *Boletín de estadísticas oficiales de pobreza monetaria en República Dominicana 2021 (N° 9/Año 7)*.

³ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2021. *La Situation des enfants dans le monde 2021 – Dans ma tête: Promouvoir, protéger et prendre en charge la santé mentale des enfants*.

⁴ PAM et al. 2019. *El Costo de la Doble Carga de la Malnutrición Impacto social y económico en la República Dominicana*.

⁵ Bureau des Nations Unies en République dominicaine. 2022. *Informe Anual de Resultados 2021*.

7. La République dominicaine est exposée en permanence aux catastrophes naturelles, en particulier les inondations et les ouragans, et sa situation géographique en fait une zone à haut risque sismique.
8. Les inégalités entre les femmes et les hommes sont un sujet de préoccupation important, notamment en raison des violences sexistes (violence domestique) et des mariages précoces; 36 pour cent des femmes âgées de 20 à 24 ans sont mariées avant l'âge de 18 ans⁶.
9. Certains groupes sont particulièrement vulnérables dans le pays, parmi lesquels les migrants haïtiens, les femmes, les enfants, les personnes âgées, les personnes handicapées, les personnes vivant avec le VIH ou le sida et les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexes. En 2016, le Gouvernement a mis en place une équipe consultative sur la protection, le genre et l'âge (*Equipo Consultivo de Protección, Género y Edad*) afin d'assurer la protection des personnes déplacées et touchées par les catastrophes⁷.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	11,1	2022
	Indice de développement humain (rang et score) (2)	80 ^e sur 191 0,767	2021
	Incidence de la pauvreté monétaire (%) (3)	24	2021
	Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans (%) (4)	6	2020
	Prévalence de l'obésité et du surpoids chez les enfants âgés de 5 à 19 ans (%) (4)	33	2016
	Immigrants (5)	847 979	2021
	Indice d'inégalité de genre (rang et score) (6)	84 ^e sur 146 0,703	2021

Sources: (1) Fonds des Nations Unies pour la population. 2022. *État de la population mondiale 2022. Comprendre l'imperceptible. Agir pour résoudre la crise oubliée des grossesses non intentionnelles*; (2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. *Rapport sur le développement humain 2021/22 – Temps incertains, vies bouleversées: Façonner notre avenir dans un monde en mutation*; (3) Ministère de l'économie, de la planification et du développement. 2022. *Boletín de estadísticas oficiales de pobreza monetaria en República Dominicana 2021 (N° 9/Año 7)*; (4) Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2021. *La situation des enfants dans le monde 2021 – Dans ma tête: Promouvoir, protéger et prendre en charge la santé mentale des enfants*; (5) Bureau des Nations Unies en République dominicaine. 2022. *Informe Anual de Resultados 2021*; (6) Forum économique mondial. 2022. *Global Gender Gap Report 2022*.

⁶ Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), [fiche d'information sur la situation des femmes en République dominicaine](#) (en anglais uniquement).

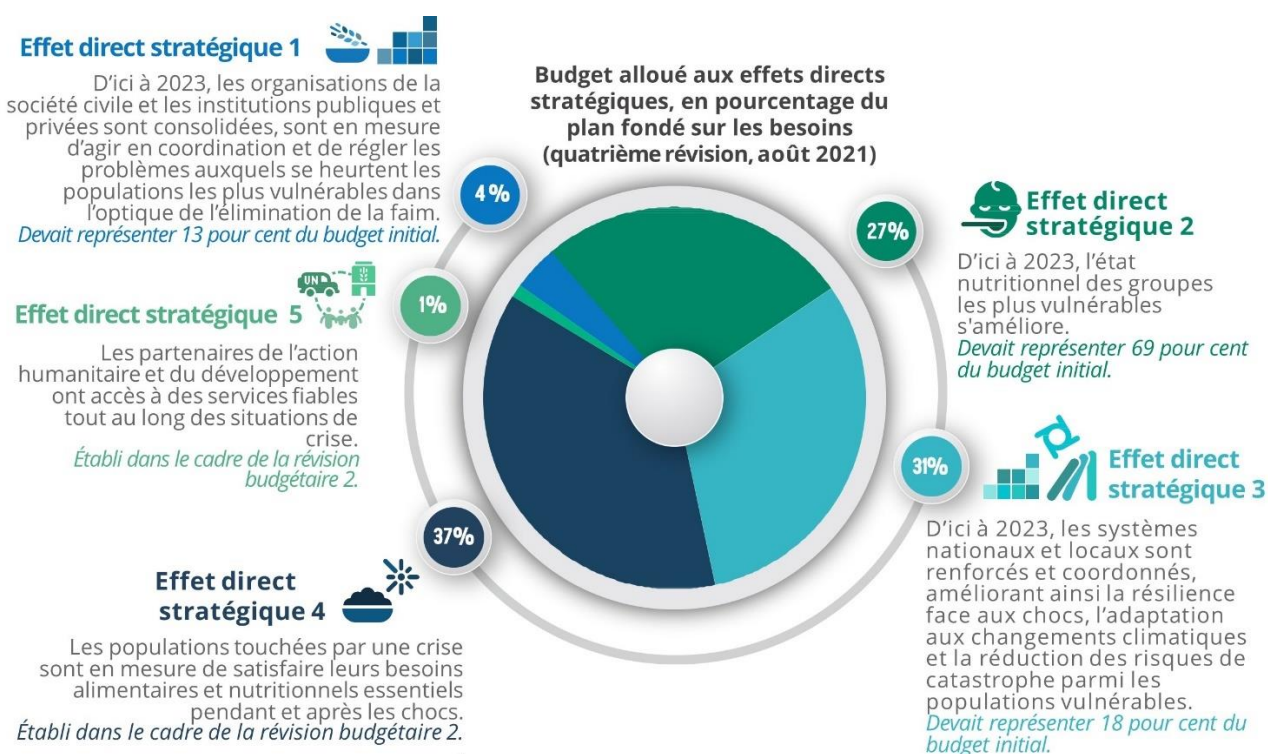
⁷ Comité d'Oxford de secours contre la famine. 2017. *Institutionalizing protection in disaster risk reduction. A case study for the Dominican Republic*.

Plan stratégique de pays du PAM

10. Le PSP pour 2019-2023 succède au plan stratégique de pays provisoire de transition pour 2018, qui a permis d'appuyer le programme phare de protection sociale du Gouvernement, baptisé *Supérate*⁸, et a contribué à l'élaboration de politiques nationales pour l'élimination de la faim.
11. Le PSP visait à poursuivre la réorientation du PAM, l'idée étant de passer d'une mise en œuvre directe à des modalités de renforcement des capacités au niveau national et à la mise en place de modèles de programmes évolutifs. Le plan fondé sur les besoins initial ciblait 300 000 bénéficiaires pour un coût de 10 174 911 dollars É.-U. Au cours de la période évaluée, le budget a été révisé quatre fois, passant à 45 149 802 dollars pour porter assistance à 510 400 bénéficiaires, et deux effets directs stratégiques supplémentaires (4 et 5) ont été ajoutés en 2020 pour faire face à la pandémie de COVID-19.
12. En décembre 2022, 46 pour cent du budget était financé. Les principales contributions provenaient du Gouvernement dominicain, de la Commission européenne et du Gouvernement des États-Unis d'Amérique, et 83 pour cent des financements étaient préaffectés au niveau des activités. La figure 1 donne le détail du budget, des fonds alloués et des dépenses.

⁸ Programme national de protection sociale, anciennement *Progresando con Solidaridad*, ou PROSOLI.

Figure 1. Plan stratégique pour la République dominicaine (2019-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses

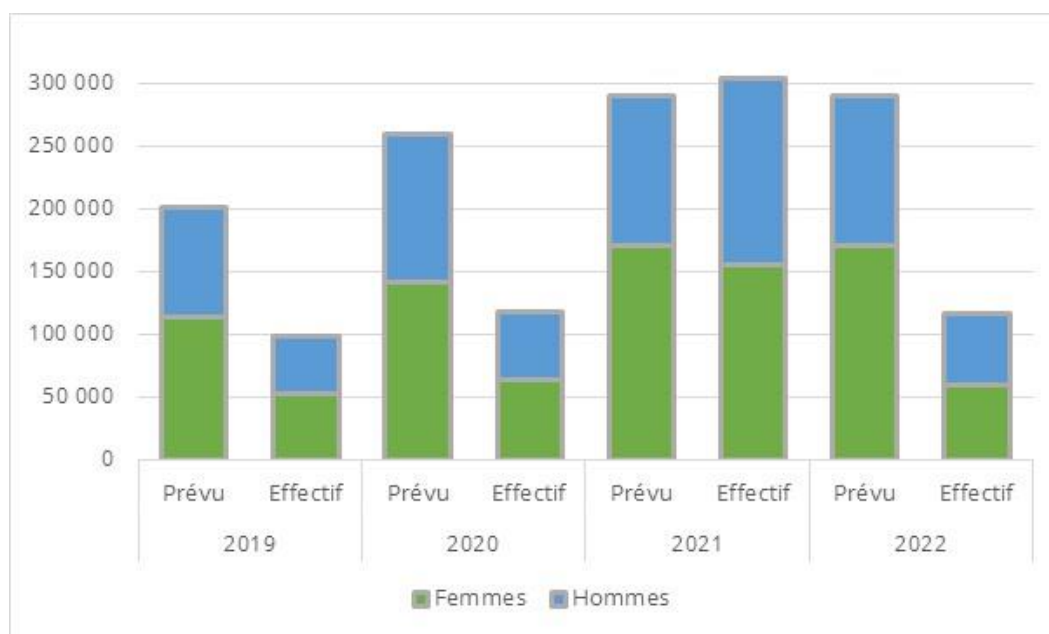


* Le total des parts correspondant aux ressources et aux dépenses par effet direct stratégique n'atteint pas 100 pour cent, car une partie des ressources a été allouée et dépensée à des fins non liées à un quelconque effet direct stratégique.

Abréviation: EDS = effet direct stratégique.

Sources: révision budgétaire 4 du PSP pour la République dominicaine (2019-2023); outil d'analyse du PAM relatif à la feuille de route intégrée, rapport général sur les ressources budgétaires du portefeuille de pays (données extraites le 14 décembre 2022).

13. Comme indiqué à la figure 2, le PAM a atteint 105 pour cent des bénéficiaires prévus en 2021, mais 41 pour cent de la cible en 2022, ce qui représente 117 525 femmes, hommes, filles et garçons, dont 8 259 personnes handicapées.

Figure 2. Nombre de bénéficiaires prévu et effectif par sexe (2019-2022)

Source: rapports annuels pour la République dominicaine de 2019, 2020, 2021 et 2022.

14. Le PAM a mis en place des distributions d'espèces et de bons en 2020. Le recours à cette modalité d'assistance n'a cessé de progresser pendant la période de mise en œuvre du PSP et, en 2022, le PAM a distribué plus de bons que prévu. La distribution de vivres, à l'inverse, a atteint son pic en 2020 et 2021, avec des chiffres situés à environ un tiers des niveaux prévus. Les distributions ont principalement été réalisées pour faire face à la crise de la COVID-19 et aux ouragans; le recours aux distributions de vivres a été assez limité en 2019 et 2022.

Constatations issues de l'évaluation

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

Pertinence du plan stratégique de pays et base de données factuelles prise en compte dans sa conception

15. La conception du PSP était pertinente au regard du contexte national et s'est appuyée sur des analyses exhaustives, réalisées à partir de multiples sources de données relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Le processus de conception a été mené à bien avec la participation d'un éventail de parties prenantes de la société civile et des pouvoirs publics. Les analyses utilisées n'ont toutefois pas été régulièrement mises à jour et la participation des parties prenantes était moindre lors de la préparation des révisions budgétaires ultérieures et de la planification des interventions spécifiques au niveau local.
16. Le PSP mettait clairement l'accent sur l'inclusion des groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés, en portant une attention particulière aux femmes, aux migrants haïtiens et aux enfants, mais, dans nombre des interventions menées, aucune approche spécifique n'était prévue pour atteindre ces groupes cibles dans le cadre des actions axées sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, ou la responsabilité à l'égard des populations touchées. Aucune mesure ciblée n'avait été prise pour les personnes handicapées lors de la conception ou de la mise en œuvre du PSP.

Alignement sur les politiques nationales et les objectifs de développement durable

17. Les objectifs du PSP s'inscrivaient dans le droit fil des politiques, stratégies et plans nationaux, dans la mesure notamment où ils visaient des domaines clés de coopération, tels que les systèmes et politiques nationaux de santé et de protection sociale, la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise. Le PAM a pris en compte le statut de la République dominicaine en tant que pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure pour ajuster son approche en matière de nutrition et de sécurité alimentaire, mettant l'accent sur les pratiques d'alimentation et les dimensions plurielles de la malnutrition, dont l'anémie, le diabète et l'hypertension.
18. Concernant l'assistance d'urgence apportée face à la crise humanitaire en Haïti et la planification binationale transfrontière, le PSP concordait avec les priorités communes fixées pour les interventions au niveau des îles par les entités des Nations Unies et le Gouvernement dans le domaine de la préparation au changement climatique, de l'atténuation et de la résilience.
19. Les objectifs du PSP étaient pleinement conformes aux objectifs de développement durable (ODD), tout particulièrement l'ODD 2. Les stratégies relatives à l'ODD 17 ont été formulées en bonne intelligence avec les partenaires gouvernementaux, mais la participation de la société civile et du secteur privé était moindre.

Coordination externe, partenariats et avantage comparatif

20. Les objectifs et les programmes inscrits dans le PSP étaient conformes au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après le "Plan-cadre de coopération"), même si le cycle du PSP n'était pas encore pleinement harmonisé avec celui du Plan-cadre de coopération.
21. L'harmonisation des programmes au sein du système des Nations Unies ne se traduisait pas toujours par une coordination optimale des opérations sur le terrain. Le PAM et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont collaboré afin de fournir une assistance technique au Gouvernement dans le cadre de la formulation de feuilles de route pour l'élimination de la faim et ont mené des projets conjoints, dont un projet en faveur des populations rurales. Cela dit, les données factuelles disponibles révèlent d'importants chevauchements entre les activités et les compétences des organismes partenaires des Nations Unies, notamment pour ce qui concerne les activités liées à la sécurité alimentaire menées par les organismes ayant leur siège à Rome. Par exemple, les programmes d'alimentation mis en place par les instituts nationaux pour le bien-être étudiant et pour la petite enfance sont financés respectivement par la FAO et le PAM, mais le premier promeut les achats locaux, tandis que le deuxième s'intéresse aux achats nationaux.
22. Le PAM a clairement démontré son avantage comparatif dans le domaine de l'appui logistique aux interventions d'urgence et dans les interventions axées sur la nutrition, où son leadership est exemplaire. Les compétences spécialisées que possède le PAM dans le domaine de l'enrichissement des aliments et de la fourniture de micronutriments, ainsi que son expérience et ses compétences technologiques en matière de gestion des données, d'évaluation des risques et d'enquête, et ses méthodes et outils de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'urgence sont largement reconnus, mais, pour la plupart des partenaires nationaux, le PAM n'était pas l'organisation chef de file dans le domaine de la sécurité alimentaire, notamment au regard de la production alimentaire en République dominicaine. L'expérience et les compétences spécialisées du PAM en matière de protection sociale adaptative sont aussi largement reconnues, même s'il dispose encore d'une certaine marge pour renforcer son engagement dans ce domaine.

Qualité de la logique d'intervention du plan stratégique de pays et cohérence interne

23. La logique d'intervention du PSP est cohérente, dans la mesure où les trois premiers effets directs stratégiques sont directement liés au renforcement des capacités nationales nécessaires pour atteindre l'ODD 2, tandis que les effets directs stratégiques 4 et 5 appuient la réalisation des trois premiers effets directs, en mettant l'accent sur les transferts en situation d'urgence et sur la prestation de services à la demande au profit des partenaires. Bien que la logique d'intervention et les théories du changement pour les trois premiers effets directs stratégiques aient été clairement établies, on constate l'absence de logique globale à l'échelle du PSP et le cloisonnement de la gestion de la mise en œuvre par effet direct stratégique, ce qui a limité les possibilités de synergies en interne.

Positionnement stratégique et maintien de la pertinence

24. L'action du PAM est restée pertinente durant toute la période de mise en œuvre du PSP. Le PAM a veillé à la réorientation rapide des partenariats existants ou à l'établissement de nouveaux partenariats en fonction de l'évolution du contexte, dont les modifications du paysage politique et institutionnel et la pandémie de COVID-19.
25. Le PAM est apprécié pour son rôle d'intermédiaire de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire en Amérique centrale et en Amérique du Sud. Toutefois, la possibilité de renforcer le positionnement du PAM dans les Caraïbes pour accroître la coopération dans le domaine de la prévention des catastrophes et de l'intervention post-catastrophe pourrait être mieux mise à profit. L'évaluation relève toutefois que, bien que la République dominicaine soit membre du Système d'intégration de l'Amérique centrale, elle ne jouit que du statut d'observateur au sein de la Communauté des Caraïbes.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique⁹

26. Dans l'ensemble, par ses activités de renforcement des capacités, le PAM a considérablement contribué à l'action menée par ses partenaires au sein du système des Nations Unies et des pouvoirs publics pour éliminer la faim et accroître les capacités d'intervention d'urgence, certaines difficultés s'étant toutefois posées pour réaliser les cibles fixées. Les contributions clés mises en évidence par les évaluateurs sont présentées ci-dessous.

Appui aux politiques, aux systèmes et aux programmes

27. Grâce aux services et à l'assistance technique fournis au titre des effets directs stratégiques 1 à 4, notamment par le biais de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, le PAM a largement contribué au renforcement de la capacité des instituts de santé nationaux et locaux à fournir une assistance nutritionnelle sur l'ensemble du territoire national, mais certaines difficultés restent à résoudre pour assurer la coordination interinstitutionnelle des actions axées sur l'amélioration de la résilience, l'appui à l'adaptation aux changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe. Aucun financement n'a été affecté à l'effet direct stratégique 5; ainsi, les activités prévues n'ont pas été menées.

⁹ L'analyse présentée dans cette section n'est pas ventilée par effet direct stratégique, car le PSP pour la République dominicaine est d'envergure assez modeste et le fait de procéder à une analyse distincte pour chaque effet direct stratégique nous donnerait une image fragmentée, plutôt qu'une analyse cohérente et globale des contributions du PAM à la réalisation des ODD. En outre, si l'on procède à des analyses distinctes pour chaque effet direct stratégique, il n'est pas possible de rendre compte de l'importance du renforcement des capacités en tant que stratégie d'intervention, qui permet aux partenaires intervenant au titre des effets directs stratégiques 1 et 3 de conduire des activités relevant des effets directs stratégiques 2 et 4.

Capacités nationales pour la réalisation de campagnes de sensibilisation et de promotion des changements comportementaux en vue de l'élimination de la faim et de l'amélioration de la qualité de la nutrition (effets directs stratégiques 1 et 2)

28. Avec l'appui du PAM, des messages de communication axés sur la santé, la sécurité alimentaire, la nutrition et la protection sociale ont été formulés, en concertation avec les entités nationales. De plus, par son rôle d'intermédiaire, le PAM a favorisé l'établissement de partenariats stratégiques avec le secteur privé, dont l'entreprise MasterCard aux Caraïbes et Royal DSM, ce qui a donné lieu à un soutien financier et technique supplémentaire.
29. Le Ministère de la santé publique avance dans la mise en œuvre de sa campagne *Ruta de la Salud: Cambia tu Estilo de Vida* (la voie de la santé: change ton style de vie), et le PAM a fourni à cet égard une précieuse assistance technique dans la lutte contre le triple fardeau de la malnutrition. Le personnel ministériel et les services sanitaires présents dans l'ensemble du pays bénéficient également de formations pour la formulation de messages et de conseils adaptés. Néanmoins, la mesure systématique de l'impact des campagnes numériques de promotion des changements comportementaux n'est pour l'heure pas assurée, ce qui générera un déficit de données grandissant à mesure de l'avancement du programme.

Amélioration de l'état nutritionnel des principaux groupes cibles (effets directs stratégiques 2 et 4)

30. Par ses actions de plaidoyer et d'assistance technique, le PAM a contribué à la mise en place de politiques porteuses et a renforcé les capacités techniques des partenaires nationaux afin qu'ils améliorent le ciblage et la valeur nutritionnelle des programmes d'alimentation nationaux. L'impact de ces interventions transparaît dans l'amélioration des scores de nutrition des ménages, quoique dans une moindre mesure parmi les populations touchées par un choc (tableau 2).

TABLEAU 2: SCORE DE CONSOMMATION ALIMENTAIRE UTILISÉ COMME INDICATEUR DE LA PERFORMANCE DU PAM (EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES 2 ET 4)						
	Indicateur d'effet direct	2019	2021		Échéance du PSP (2023)	
		Valeur de référence	Valeur cible	Valeur effective	Valeur cible	En 2021
Effet direct stratégique 2	Pourcentage de ménages ayant un score de consommation alimentaire acceptable	86	≥ 86	97,25	≥ 90	Atteint
	Pourcentage de ménages ayant un score de consommation limite	9,8	≤ 10	0	< 6	Atteint
	Pourcentage de ménages ayant un score de consommation insuffisant	4,1	≤ 4	2,75	< 4	Atteint
Effet direct stratégique 4	Pourcentage de ménages ayant un score de consommation alimentaire acceptable	86	≥ 86	86,1	≥ 90	Pas encore atteint
	Pourcentage de ménages ayant un score de consommation limite	9,8	≤ 10	10,9	≤ 6	Pas encore atteint
	Pourcentage de ménages ayant un score de consommation insuffisant	4,1	< 4	3	≤ 4	Atteint

Source: rapport annuel pour la République dominicaine de 2021.

31. L'architecture institutionnelle des programmes d'alimentation scolaire est bien établie et jouit d'une large reconnaissance auprès des partenaires et des groupes de bénéficiaires. Les programmes d'alimentation scolaire se sont adaptés à la COVID-19 et, plus récemment, la couverture des groupes cibles à l'échelle nationale a retrouvé son niveau d'avant la pandémie. Le programme *Supérate*, qui met l'accent sur les défis nutritionnels et couvre une grande partie du territoire national, est devenu un programme de référence en matière de protection sociale. Le Gouvernement est à présent le principal bailleur de fonds des programmes d'alimentation scolaire, et la mission du PAM s'oriente progressivement vers des modalités plus particulières d'assistance et de prestation de services à la demande.

Résilience renforcée des communautés vulnérables face aux situations d'urgence (effet direct stratégique 3)

32. Les activités de formation et l'assistance technique du PAM dans le domaine de l'alerte précoce et des alertes sécheresse et inondation fondées sur les prévisions ont contribué à renforcer les capacités des partenaires régionaux et locaux en matière d'évaluation et de gestion des risques climatiques à l'appui des communautés vulnérables. Le mécanisme de financement fondé sur les prévisions du PAM intervient dans des régions spécifiques et a été amélioré et élargi, ce qui permet une meilleure coordination de l'alerte précoce et des mesures d'anticipation au sein du système national de prévention, d'atténuation et d'intervention face aux catastrophes et du système national de protection sociale. Si les mesures d'atténuation et d'intervention sont de manière générale bien intégrées dans les programmes, c'est moins le cas pour la préparation aux catastrophes, la prévention des catastrophes et la résilience aux changements climatiques, et des problèmes de coordination se posent toujours au sein du système national de prévention, d'atténuation et d'intervention face aux catastrophes.

Capacité renforcée des groupes vulnérables à se relever des situations d'urgence (effets directs stratégiques 3 et 4)

33. L'assistance technique fournie par le PAM a été déterminante dans la généralisation des transferts de type monétaire en tant que mécanisme national d'intervention d'urgence, même si des efforts accrus s'imposent pour renforcer la convergence entre l'action humanitaire et le développement. L'introduction des transferts de type monétaire est toutefois assez récente dans le pays et l'on dispose pour l'heure d'assez peu de données contextualisées. La notion de protection sociale réactive face aux chocs est de mieux en mieux connue et appréciée, mais elle n'est pas encore appliquée systématiquement dans les interventions nationales d'urgence.

Mise à contribution en Haïti et au-delà des capacités d'intervention d'urgence établies en République dominicaine (effet direct stratégique 3)

34. Le PAM a joué un rôle central dans la création de capacités opérationnelles pour un couloir humanitaire entre Haïti et la République dominicaine et dans la mise en place d'un entrepôt à Saint-Domingue, de concert avec la Croix-Rouge. Le soutien continu des donateurs est néanmoins nécessaire et la possibilité d'exploiter cette capacité d'intervention d'urgence à l'échelle plus large de la région Caraïbes n'est pas encore reconnue.

Réalisation des objectifs transversaux

35. L'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et l'inclusion ont été intégrés de manière transversale dans les interventions du PAM, bien que cette intégration ne concerne généralement que la participation aux activités et le ciblage des bénéficiaires. Concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'évolution en profondeur attendue au niveau des effets directs ne s'est pas encore concrétisée ou n'a pas fait l'objet d'un suivi systématique. Bien que les activités d'assistance directe et d'intervention d'urgence aient atteint les groupes vulnérables ciblés, il reste des défis à relever dans la préparation aux catastrophes. Le ciblage des personnes vivant avec le VIH, des personnes handicapées et des jeunes reste également difficile.
36. Le PAM a démontré son attachement indéfectible aux principes humanitaires – humanité, impartialité, indépendance et neutralité – pendant toute la durée de mise en œuvre du PSP. Il a également centré son attention sur la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, mais ne l'a pas fait de manière systématique faute de moyens humains, en particulier pour ce qui concerne les personnes vivant avec le VIH, les personnes handicapées et les jeunes. Le bureau de pays n'a pas assuré un suivi systématique des indicateurs sur l'environnement, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées.

Perspectives en matière de durabilité

37. Le Gouvernement et d'autres partenaires clés s'approprient pleinement les interventions de renforcement des capacités du PAM et se sont fermement engagés à l'égard de ces interventions. Ils sont aussi bien équipés pour poursuivre leur action dans le domaine de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la protection sociale, ainsi que pour l'étendre sans le soutien continu du PAM, même si la demande persiste à l'égard de certains services fournis par l'institution. Il reste difficile de garantir la durabilité du travail de prévention, d'atténuation et d'intervention face aux catastrophes, comme dans le cas du couloir humanitaire, qui est certes bien établi, mais nécessite encore l'appui continu des donateurs pour le maintien des moyens de réserve entre deux situations d'urgence.

Convergence entre l'action humanitaire et le développement

38. Aucune stratégie de transition entre action humanitaire et développement n'était prévue dans le PSP. Peu d'attention a été portée à la convergence entre l'action humanitaire et le développement, que ce soit dans la phase de planification ou lors de la mise en œuvre.

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

39. Le PAM a connu des retards dans la mise en œuvre des activités prévues et dans la réalisation des produits escomptés, en particulier ceux liés à la riposte à la COVID-19 relevant de l'effet direct stratégique 4. Les taux de mise en œuvre du PSP se sont accélérés depuis 2021, ce qui indique que l'efficacité s'est accrue après l'ajustement du PSP en réponse aux besoins suscités par la COVID-19.

40. Malgré ces retards initiaux, le PAM a aidé le Gouvernement à étendre son programme national de protection sociale, baptisé *Quédate en casa* (reste à la maison), pendant la pandémie de COVID-19 et a complété la couverture des interventions nationales. En 2022, le PAM a été en mesure de déployer son intervention face à l'ouragan Fiona en l'espace d'un mois, en se réorientant sur les zones cibles prioritaires et en procédant à une évaluation rapide de marché pour étayer le programme national de protection sociale *Supérate*. Si la mobilisation de ressources supplémentaires est intervenue en temps opportun, l'exécution du budget a toutefois été partiellement ralentie par des retards de décaissement et par la lenteur des processus de recrutement.
41. Au moment de l'évaluation, on disposait de données de suivi limitées sur la performance de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, selon l'indicateur "Pourcentage de tonnes distribuées dans les délais prescrits", les résultats sont bons dans l'ensemble, une nette amélioration ayant été enregistrée en 2021 par rapport à 2020.

Couverture

42. La zone couverte par le PAM ciblait en priorité les régions présentant une vulnérabilité supérieure aux catastrophes et une concentration élevée de migrants haïtiens. De concert avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et d'autres entités des Nations Unies, le PAM a plaidé pour l'inclusion des groupes vulnérables dans les stratégies nationales de protection sociale. Bien que certaines activités du PAM ciblent spécifiquement les femmes et les personnes vivant avec le VIH, peu d'attention a été accordée aux autres groupes vulnérables, comme les jeunes et les personnes handicapées.

Rapport coût-efficacité

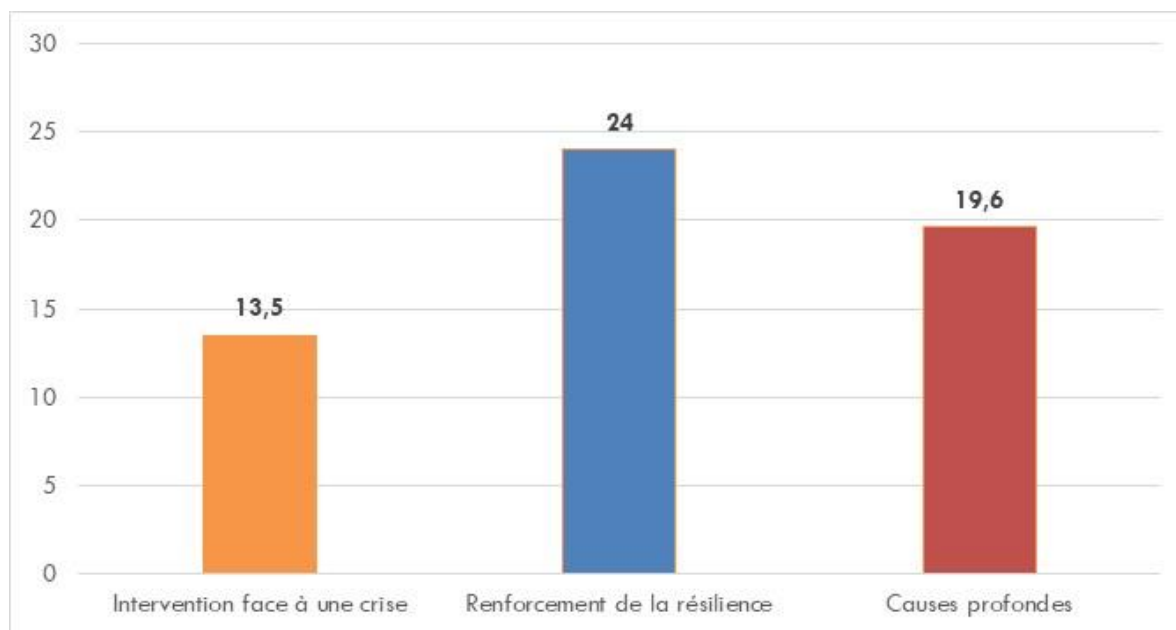
43. En République dominicaine, le coût par bénéficiaire des transferts de type monétaire n'est pas systématiquement inférieur à celui des distributions de vivres, étant donné que cette modalité de transfert n'a été introduite dans le pays qu'en 2020 et que des investissements supplémentaires s'imposent pour l'utiliser de manière efficace. Comme indiqué dans le tableau 3, le coût du transport des produits alimentaires achetés sur le marché international par le PAM (activité 2) est généralement instable, variant au gré des fluctuations sur le marché international, tandis que le bureau de pays a davantage de maîtrise sur le facteur d'efficacité lorsque les produits sont achetés sur les marchés locaux (activité 4).

	Élément de coût	Année			
		2019	2020	2021	2022
Activité 2	Autres coûts liés aux produits alimentaires	9	6	Aucune mesure n'a été prise au titre de cette activité en 2021	9
	Transport	10	17		47
	Entreposage	13	17		5
	Opérations portuaires	0	3		6
	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	10	7		0
Activité 4	Autres coûts liés aux produits alimentaires	-	14	11	6
	Transport	-	0	4	0
	Entreposage	-	1	4	2
	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	-	0	0	0

Source: plan établi dans le budget du portefeuille de pays par rapport aux chiffres effectifs (v2.1 DO02).

44. L'horizon à court terme des dons octroyés par les donateurs (figure 3) a compromis à divers égards l'efficacité. En particulier, la phase de conception et l'exercice de ciblage des projets à court terme peuvent être onéreux et chronophages, coûtant parfois plus cher que la mise en œuvre à proprement parler des projets. En outre, les projets à court terme limitent les possibilités de renforcement des partenariats, notamment au niveau local, puisqu'ils ne laissent pas suffisamment de place pour nourrir comme il se doit la relation avec les partenaires.

Figure 3. Période moyenne couverte par les dons pendant la mise en œuvre du plan stratégique de pays (2019-2022) (en mois)



Source: rapport sur le solde des dons dans le budget du portefeuille de pays, v3.0, extrait le 13 décembre 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?

Ressources financières

45. Les efforts de mobilisation de ressources étaient généralement à la mesure de la capacité de mise en œuvre du bureau de pays. Cela dit, l'examen des niveaux de financement et des ajustements ultérieurs du plan de mise en œuvre fait apparaître des écarts considérables avec le budget initial fondé sur les besoins. Les priorités des donateurs ont influé sur la portée et l'orientation du PSP, la plupart des financements accordés étant préaffectés au niveau des activités, notamment dans le domaine de la gestion des risques de catastrophe (effets directs stratégiques 3 et 4).

Suivi et communication de l'information

46. Les évaluateurs notent que les systèmes de suivi et d'évaluation ne sont pas suffisamment développés pour suivre la mise en œuvre du PSP et les progrès accomplis. Les indicateurs ne sont pas cohérents dans le temps et les données ne sont pas analysées et exploitées pour étayer la mise en œuvre et l'adaptation, ce qui vaut notamment pour les thèmes transversaux tels que la problématique femmes-hommes, l'inclusion, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées. Malgré les difficultés rencontrées pour rendre compte des résultats au niveau des effets directs, le bureau de pays assure le suivi de l'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence et d'autres indicateurs pour mesurer la capacité au niveau institutionnel et systémique, mais ces indicateurs ne sont pas encore utilisés de manière consolidée, faute de suivi des résultats.

Partenariats

47. L'approche retenue par le PAM pour les partenariats avec les institutions publiques est particulièrement appréciée: le Gouvernement salue notamment la qualité des processus utilisés pour la mise en œuvre du PSP, ainsi que l'expérience internationale du PAM et l'accès à son expertise. En revanche, les organisations de la société civile ont des vues plus nuancées sur l'intensité et la qualité de la coopération avec le PAM.

Ressources humaines

48. Le bureau de pays du PAM dispose d'effectifs limités pour atteindre des objectifs ambitieux et maintenir sa structure organisationnelle. Les moyens humains et financiers du bureau étant restreints, de nombreux employés occupent plusieurs fonctions et un certain nombre de postes sont vacants. Plusieurs fonctions, notamment le suivi et l'évaluation et les axes de travail transversaux (problématique femmes-hommes, inclusion, protection/responsabilité à l'égard des populations touchées), sont sous-dotées en effectif ou inexistantes. Bien que les compétences du personnel soient pertinentes et de qualité, il reste des lacunes à combler dans la gamme de compétences techniques pour l'établissement de partenariats pluripartites, le renforcement des liens entre les interventions d'urgence et la protection sociale, et le renforcement de la convergence entre l'action humanitaire et le développement.

Autres facteurs ayant eu une incidence sur les résultats

49. Parmi les facteurs favorables figurent les solides réseaux du PAM, permettant la mise en place d'une coopération Sud-Sud et d'une coopération triangulaire; la stabilité politique et le relèvement rapide post-COVID-19 dans le pays; les capacités robustes d'intervention rapide face à la crise humanitaire en Haïti.
50. Au nombre des principaux facteurs limitants, on trouve le manque de synergie entre les organismes ayant leur siège à Rome; les difficultés de coordination au sein du système national de prévention, d'atténuation et d'intervention face aux catastrophes; l'exclusion des migrants et des réfugiés haïtiens; et l'intégration limitée du pays dans l'espace régional caribéen.

Conclusions

51. Dans l'ensemble, les évaluateurs ont conclu que le PSP était adapté aux besoins de la République dominicaine et correctement dimensionné compte tenu du fait que le pays est classé parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Le PAM a contribué à la mise en place d'un cadre d'action et de programmation propice à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et joué un rôle de soutien technique et d'intermédiaire afin, d'une part, de faciliter l'accès à des connaissances et à des compétences spécialisées utilisées pour accroître la couverture et la qualité des programmes nationaux et, d'autre part, de compléter les interventions du Gouvernement en cas de crise.
52. Le PAM a globalement su adapter ses interventions face aux crises, notamment grâce à ses solides capacités en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'appui logistique, même si l'on note des retards dans la mise en œuvre des projets et des activités d'appui, en particulier pour les effets directs stratégiques 3 et 4. Cela s'explique par le fait que le bureau de pays est relativement petit et dispose de moyens humains et financiers insuffisants.
53. La contribution du PAM au renforcement des capacités des partenaires nationaux a été considérable, ces derniers étant aujourd'hui capables dans une large mesure d'intervenir de manière autonome. Cela laisse entrevoir des perspectives encourageantes de pérennisation des résultats, même si le pays aura encore besoin de certains services hautement spécialisés du PAM.

54. Il reste des défis à surmonter pour renforcer l'articulation entre l'action humanitaire et le développement et améliorer ainsi la résilience des groupes vulnérables. Le PAM ne dispose pas d'une stratégie suffisamment aboutie pour assurer la transition entre l'assistance humanitaire et des interventions de développement à plus long terme, et il peut encore renforcer les liens entre la protection sociale et les interventions d'urgence. À cet égard, il convient de noter que les activités du PAM tiennent compte de manière générale des priorités des donateurs humanitaires, lesquels tendent à préaffecter leurs contributions à des emplois bien précis, le plus souvent dans le cadre de guichets de financement à court terme.
55. Le PSP était conforme aux politiques et aux priorités nationales, et le PAM s'est positionné en tant que partenaire de confiance pour les institutions publiques, la société civile et le secteur privé, qui reconnaissent le rôle qu'il joue et les compétences qu'il apporte dans la réalisation de l'ODD 2. Le PSP concordait aussi avec les priorités du système des Nations Unies, en particulier dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'offre de services de protection sociale et du renforcement institutionnel, bien que l'absence d'harmonisation entre son cycle de programmation et les cycles du PNUAD et du Plan-cadre de coopération ait limité les possibilités d'amélioration de la cohérence à l'échelle du système.
56. La mise en œuvre du PSP s'est articulée essentiellement autour de cinq effets directs stratégiques, dont certains reposaient sur une théorie du changement distincte, mais l'absence de théorie globale a contribué au cloisonnement de la mise en œuvre, ce qui a limité les synergies en interne.
57. Le PAM a systématiquement intégré la problématique femmes-hommes et d'autres aspects liés à l'inclusion dans le ciblage de ses interventions. Il a veillé à la participation des groupes les plus vulnérables à ses activités. Toutefois, les principes relatifs à l'égalité femmes-hommes, à l'autonomisation des femmes et à la responsabilité à l'égard des populations touchées n'ont pas été suffisamment pris en compte lors de la phase de mise en œuvre et n'ont pas fait l'objet d'un examen et d'une analyse systématiques dans le cadre du suivi et de l'établissement des rapports, et il est donc difficile de comprendre de manière plus approfondie les différents résultats obtenus dans ces domaines.
58. Le PAM a noué des partenariats solides et durables pendant la période de mise en œuvre du PSP, principalement avec des ministères techniques et des institutions publiques, qui se sont déclarés très satisfaits de l'assistance technique et des services fournis. Les partenariats bilatéraux mis en place avec les institutions publiques sont bien établis et ont été consolidés, mais les mécanismes de coordination interinstitutionnelle et les partenariats public-privé et pluripartites sont moins bien développés.
59. Les processus et les systèmes de suivi et d'évaluation ne sont ni suffisamment développés ni correctement intégrés à la structure organisationnelle du Bureau du PAM en République dominicaine. La discipline organisationnelle a été insuffisante pour collecter et analyser de manière systématique les données de suivi au fil du temps et au regard des différents effets directs stratégiques, ce qui a limité la production d'éléments d'information utiles à la prise de décisions de gestion sur l'amélioration continue et l'innovation dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre du PSP. On notera en particulier qu'un nombre insuffisant d'heures de travail a été consacré à la fonction de suivi et d'évaluation au sein du bureau de pays.

Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<p>Le prochain plan stratégique de pays du PAM devrait refléter plus fidèlement la situation politico-économique de la République dominicaine, en sa qualité de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, d'État insulaire des Caraïbes et de pays limitrophe de Haïti. Le PAM devrait s'employer à harmoniser davantage le plan stratégique de pays avec le cadre de planification des Nations Unies pour la République dominicaine et à travailler en complémentarité avec les autres organismes ayant leur siège à Rome. Dans le cadre de cette harmonisation, le PAM devrait anticiper la baisse continue de l'appui international fourni à la République dominicaine et des ressources destinées à l'action qu'il mène au titre de l'effet direct stratégique 1 (capacités des partenaires à atteindre l'objectif Faim zéro) et de l'effet direct stratégique 2 (amélioration de l'état nutritionnel des groupes vulnérables) et mettre davantage l'accent sur l'effet direct stratégique 3 (préparation aux situations d'urgence, atténuation et intervention), compte tenu des enjeux liés aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles au niveau national, au niveau insulaire et à l'échelle de la région des Caraïbes.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Juin 2024
1.1	Lorsqu'il recentrera son action sur l'effet direct stratégique 3, le PAM devrait veiller à éviter les chevauchements et promouvoir le renforcement de la coopération sur le terrain dans le cadre de la mise en œuvre de ses interventions axées sur la sécurité alimentaire lorsque son mandat recoupe ceux de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Fonds international de développement agricole.					
1.2	Le PAM devrait intensifier et diversifier davantage ses activités de mobilisation de fonds (notamment au moyen de la collecte directe de fonds et de partenariats avec le secteur privé) afin d'obtenir des ressources suffisantes pour financer les activités qu'il doit encore mener au titre des effets directs stratégiques 1 et 2, tout en poursuivant ses efforts de mobilisation de fonds pour financer les activités prévues au titre des effets directs stratégiques 3 et 4 (soutien aux populations touchées par une crise). Pour ce faire, il devra recourir à une approche prospective à plus long terme et diversifier sa base de donateurs, afin de faire passer sous la barre des 75 pour cent les financements préaffectés et de permettre au bureau de pays d'assurer la continuité et la cohérence de la mise en œuvre du plan stratégique de pays dans sa globalité.					

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.3	Pour le prochain plan stratégique de pays, il conviendrait d'envisager une période de mise en œuvre de quatre ans, ce qui permettrait une harmonisation avec l'action des autres entités des Nations Unies présentes dans le pays, et ce dès le début du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour 2028-2032. Cette harmonisation de la planification est nécessaire pour que le PAM et ses partenaires au sein du système des Nations Unies puissent formuler des stratégies conjointes dans la perspective des prochaines périodes de planification.	Opérationnelle				
2	Le PAM devrait renforcer la logique et la stratégie d'intervention énoncées dans le prochain plan stratégique de pays pour favoriser les synergies dans la conduite des activités relevant des différents effets directs stratégiques. Pour ce faire, il lui faudra établir une théorie du changement globale pour l'ensemble du plan stratégique de pays, qui pourrait s'inspirer de la théorie du changement reconstituée pour les besoins de la présente évaluation et des théories du changement déjà élaborées pour les effets directs stratégiques 1, 2 et 3.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège	Élevé	Fin 2023 (à la publication du prochain plan stratégique de pays)
2.1	L'un des domaines dans lesquels il est nécessaire d'accroître les synergies entre les effets directs stratégiques est le renforcement des liens entre les activités axées sur la protection sociale (effets directs stratégiques 1 et 2) et les interventions d'urgence (effets directs stratégiques 3 et 4). C'est aussi un domaine crucial dans lequel les partenaires gouvernementaux ont encore grandement besoin des activités de renforcement des capacités et d'assistance technique menées par le PAM, en particulier au niveau des politiques et des systèmes.	Stratégique				
2.2	Pour renforcer et favoriser les synergies entre les différents effets directs stratégiques, le bureau de pays pourrait envisager de rétablir une fonction de gestion des programmes, qui engloberait l'ensemble des opérations du plan stratégique de pays et aurait pour mission de rechercher les possibilités de projets synergiques transversaux couvrant tous les effets directs stratégiques.	Opérationnelle				

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	<p>Le PAM devrait élaborer une stratégie permettant de passer progressivement de l'appui qu'il apporte pour renforcer les capacités des partenaires gouvernementaux à une assistance technique fournie à la demande de certains de ces partenaires. C'est une étape nécessaire, étant donné qu'il est clairement admis que les capacités organisationnelles des partenaires du PAM se sont sensiblement accrues au cours des périodes couvertes par les précédents plans stratégiques de pays. Le renforcement des capacités resterait une modalité envisageable au niveau institutionnel, dès lors que des failles ou des difficultés de coordination sont observées au niveau des politiques et des systèmes, à l'image de celles mises en évidence dans le système national de prévention, d'atténuation et d'intervention face aux catastrophes.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège (renforcement des capacités au niveau national)	Élevé	D'ici à la fin 2024 (avant la fin de la première année de mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays)
3.1	<p>Dans la mesure où il est admis que ses partenaires gouvernementaux disposent de capacités renforcées et d'un meilleur accès aux ressources, le bureau de pays du PAM peut envisager de poursuivre la mise en œuvre de services à la demande au titre de l'effet direct stratégique 5 du plan stratégique de pays.</p>	Opérationnelle				

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Le PAM devrait élaborer une approche et une stratégie spécifiques pour renforcer l'articulation entre l'action humanitaire et le développement dans le cadre de ses activités. L'une et l'autre devraient être adaptées au contexte de la République dominicaine et aux vulnérabilités particulières découlant des situations d'urgence (à la suite, par exemple, des ouragans ou des inondations et des sécheresses induites par les changements climatiques), et tenir compte de certains groupes vulnérables (comme les migrants haïtiens et les personnes sans papiers). Le bureau de pays devrait reconnaître qu'avec son expérience et ses capacités organisationnelles, il ne peut à lui seul assurer cette articulation. Il devra mettre en place des partenariats avec d'autres acteurs œuvrant en faveur du développement au sein du système des Nations Unies et de la société civile pour renforcer les liens entre l'action humanitaire et le développement de façon structurelle dans l'ensemble de ses opérations d'assistance humanitaire.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège	Élevé	Avant 2026
4.1	Le bureau de pays, avec le soutien du bureau régional et du Siège, devrait entamer un dialogue et des négociations avec des donateurs humanitaires clés et de nouveaux donateurs potentiels, afin d'obtenir des financements à plus long terme pour ses interventions d'urgence et ses opérations d'assistance humanitaire, de manière à instaurer une phase de transition pour les interventions de développement favorisant l'autonomisation socioéconomique des bénéficiaires. Pour ce faire, les horizons de financement de l'aide humanitaire doivent s'étendre au-delà d'une période minimale de deux ans.	Opérationnelle				
4.2	Le bureau de pays devrait rechercher les partenaires avec lesquels il pourrait travailler au sein du Gouvernement, du système des Nations Unies et de la société civile pour élaborer des approches et des interventions conjointes visant à mettre en place et à renforcer l'articulation entre l'action humanitaire et le développement, en mettant à profit des compétences, des expériences, des savoir-faire et des réseaux complémentaires					

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	Le Bureau du PAM en République dominicaine devrait poursuivre l'action qu'il mène pour faire face à la crise humanitaire qui se déroule en Haïti, en mobilisant l'aide humanitaire au profit de Haïti (couloir humanitaire et activités transfrontières du PAM dans les deux pays) et des interventions entreprises face aux catastrophes et aux situations d'urgence de part et d'autre de la frontière. Ce faisant, le bureau de pays pourrait étudier les possibilités d'accroître sa présence à l'échelle de la région des Caraïbes, en tenant compte de la situation stratégique de la République dominicaine et des capacités nationales en place pour mobiliser des moyens d'intervention d'urgence dans d'autres États insulaires de la région. Le PAM devra peut-être renforcer sa présence régionale en République dominicaine et dans l'ensemble de la région des Caraïbes.	Stratégique		Bureau régional, Bureau du PAM à la Barbade, Siège	Moyen	D'ici à la fin 2027 (avant la publication du prochain plan stratégique de pays)
5.1	Étant entendu que l'action du PAM relative au couloir humanitaire revêt une importance stratégique à la fois pour la République dominicaine et Haïti, voire pour la région des Caraïbes dans son ensemble, il est recommandé au PAM de développer son bureau en République dominicaine afin d'en faire un pôle régional plus affirmé, ce qui lui permettrait également d'accéder plus facilement à d'autres sources de financement dans le pays et dans toute la région.					
5.2	Le PAM devrait harmoniser étroitement son action avec celle des entités des Nations Unies en République dominicaine et en Haïti pour renforcer les interventions humanitaires et les interventions en faveur du développement menées des deux côtés de la frontière et selon une approche transfrontière, dans le cadre de créneaux spécifiques à définir en accord avec le Gouvernement. À cet égard, le PAM pourrait poursuivre ses activités en lien avec la crise humanitaire en Haïti ainsi que celles portant sur les interventions en cas de catastrophe naturelle et de crise, domaines dans lesquels il dispose de connaissances, d'une expérience et de compétences particulières.					
5.3	Les bureaux du PAM en République dominicaine et à la Barbade et le Siège devraient entamer un dialogue afin d'examiner dans quelle mesure et dans quels domaines particuliers le Bureau du PAM en République dominicaine pourrait accroître son rayonnement régional.	Opérationnelle				

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	<p>Le Bureau du PAM en République dominicaine devrait mettre davantage l'accent sur l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes, l'inclusion, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection dans ses activités de planification, de programmation et de suivi et d'évaluation. Pour ce faire, il devra prendre en compte ces aspects au niveau des activités et des produits et prêter plus systématiquement attention aux mécanismes permettant aux personnes concernées d'acquérir une plus grande autonomie et à l'obtention d'effets et d'un impact global différenciés pour chaque groupe cible. Le PAM devra redoubler d'efforts pour analyser les dimensions liées à l'autonomisation, à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion et veiller à ce que ces dimensions soient systématiquement intégrées dans l'ensemble de ses interventions, de façon à faire évoluer en profondeur la situation du pays en matière d'égalité femmes-hommes et d'autonomisation des femmes et à renforcer le pouvoir d'action des groupes vulnérables, notamment des migrants, des réfugiés, des personnes handicapées, des jeunes et des personnes âgées.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	D'ici à la fin 2024 (avant la fin de la première année de mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays)
6.1	<p>Il faudrait prendre en compte plus explicitement les migrants et les réfugiés haïtiens dans la planification, la mise en œuvre et le suivi. Il est nécessaire de rassembler davantage de connaissances sur les effets spécifiques et l'impact global des interventions du PAM sur ces groupes cibles pour accroître l'efficacité des interventions en question et fournir des données factuelles susceptibles d'étayer les initiatives que le PAM mène en matière de concertation sur les politiques et de plaidoyer (ainsi que celles qu'il mène aux côtés d'autres entités des Nations Unies) en vue d'améliorer la situation des groupes cibles les plus vulnérables au sein de la société dominicaine.</p>					

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6.2	<p>Il faudrait renforcer la place et le rôle de la fonction et des activités de suivi et d'évaluation au sein du bureau de pays ainsi que les capacités correspondantes, et améliorer les indicateurs de suivi et d'évaluation, en particulier au niveau des effets directs. Il sera nécessaire de redoubler d'efforts pour systématiser et analyser les données de suivi et d'évaluation de façon à éclairer les futures décisions de gestion et à faire davantage appel aux innovations dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays. Cela nécessitera également de renforcer la formation de l'ensemble du personnel du bureau de pays et de procéder de manière plus disciplinée et plus structurée pour collecter les données destinées aux systèmes de suivi et d'évaluation et les exploiter. En outre, il est recommandé au PAM d'étudier la possibilité d'harmoniser son action et de développer des synergies avec les initiatives nationales que le Ministère de l'économie, de la planification et du développement coordonne pour assurer le suivi des effets des programmes nationaux de sécurité alimentaire et de protection sociale, de façon à intensifier les activités communes d'exploration de données dans ce domaine.</p>	Opérationnelle				

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays