



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 18-21 novembre 2024

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 7 octobre 2024	WFP/EB.2/2024/6-C/2*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
<i>Nouvelle parution pour raisons techniques le 25 octobre 2024</i>	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 Cuba (2021-2024)

### Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour Cuba (2021-2024) a été réalisée entre mars 2023 et janvier 2024 avec pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage de façon à éclairer l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.

Le PAM est reconnu comme un partenaire de confiance du Gouvernement cubain, en particulier dans les domaines de la gestion des risques, des interventions d'urgence, de la sécurité alimentaire, de l'appui nutritionnel et, récemment, du renforcement de la protection sociale. L'approche volontariste axée sur la collaboration qu'il adopte au sein des groupes interorganisations et la mise en œuvre de projets intégrés ont joué un rôle essentiel dans son positionnement stratégique. Le plan stratégique de pays était adapté aux difficultés de développement du pays et concordait avec le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et mettait l'accent sur les objectifs de développement durable relatifs à l'élimination de la faim et aux partenariats.

En engageant un dialogue continu avec le Gouvernement cubain et en tirant parti de ses compétences techniques, le PAM a revu et adapté ses processus de planification pour répondre aux besoins croissants du pays. Cette souplesse et cette capacité d'adaptation ont encore renforcé sa position comme acteur essentiel à l'appui des efforts déployés à l'échelle nationale à Cuba. Toutefois, des lacunes dans les données ont fait qu'il a été difficile de recenser les personnes les plus vulnérables du point de vue socioéconomique et ont empêché le PAM d'assurer le suivi des résultats de ses interventions.

*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](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

M. F. Pompili  
Fonctionnaire chargé de l'évaluation  
courriel: [filippo.pompili@wfp.org](mailto:filippo.pompili@wfp.org)

Grâce aux efforts déployés en concertation avec diverses autorités et l'équipe de pays des Nations Unies, le PAM a mené des interventions d'urgence efficaces à Cuba, et permis aux personnes exposées à des risques multiples d'accéder à des vivres pendant les catastrophes; il était néanmoins possible d'améliorer la complémentarité interorganisations dans le domaine de l'intervention d'urgence.

Les initiatives entreprises en matière de nutrition ont été axées sur l'amélioration de l'état nutritionnel des groupes de population ciblés en favorisant une alimentation diversifiée et nutritive; elles se sont heurtées cependant à des difficultés dues en particulier aux limitations à l'importation de suppléments alimentaires, difficultés qui ont eu une incidence sur l'étendue de la couverture des interventions du PAM.

Les activités du PAM axées sur la résilience ont donné de bons résultats: les comportements ont évolué vers l'adoption de régimes alimentaires sains et la production ainsi que la vente de produits agricoles ont augmenté grâce à la mise en place d'un système fondé sur des filières alimentaires courtes, un modèle qui relie les producteurs agricoles au système national de filets de sécurité. Le PAM a toutefois rencontré des problèmes pour transposer ce modèle à plus grande échelle et contribuer à la mise en œuvre de la loi sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Par ses activités de renforcement des capacités, le PAM a joué un rôle crucial dans la préparation aux situations d'urgence et la coordination des interventions en cas de crise et grandement contribué aux initiatives nationales visant à s'attaquer aux problèmes de pauvreté et de qualité de vie.

Le PAM a pris des mesures importantes pour intégrer de manière systématique la problématique femmes-hommes dans ses interventions, mais bien que des efforts aient été faits pour donner la priorité à l'accès équitable à la nourriture et promouvoir l'émancipation économique, l'évolution en profondeur attendue ne s'est pas encore concrétisée. Des lacunes ont aussi été constatées dans les réponses apportées aux besoins des jeunes et en matière d'environnement.

Le PAM a agi avec une rapidité remarquable lors de ses interventions d'urgence grâce au prépositionnement de stocks de vivres et d'articles non alimentaires. Toutefois, d'importants retards causés par des facteurs exogènes – comme la disponibilité du transport maritime et les procédures d'approbation des projets – ont empêché la mise en œuvre intégrale du plan stratégique de pays.

Le PAM est parvenu à réaliser des économies d'échelle grâce au modèle de filière alimentaire courte, qui a permis de gagner en efficacité et rendu possible la transposition de l'approche à plus grande échelle. La collaboration avec les pouvoirs publics et l'équipe de pays des Nations Unies a été indispensable pour surmonter les problèmes d'exécution et faire valoir l'importance des solutions stratégiques pour assurer l'efficacité et l'efficacités des opérations du PAM à Cuba.

Parmi les principaux facteurs ayant contribué aux bons résultats obtenus par le PAM à Cuba, on peut citer les solides partenariats noués avec le Gouvernement (notamment avec ses institutions chargées du développement scientifique) et les entités des Nations Unies, ainsi que la présence d'un personnel qualifié et très motivé qui a permis une mise en œuvre, une coordination et un appui efficaces, en particulier pendant les crises.

En revanche, les opérations ont été entravées par des problèmes de mobilisation de ressources, des retards dans les procédures administratives et logistiques, des difficultés d'accès aux données nécessaires pour améliorer le ciblage et mesurer avec précision les résultats des interventions, et un taux de rotation du personnel élevé chez les partenaires du PAM.

Il sera indispensable de remédier à ces lacunes pour renforcer le rôle du PAM en faveur du développement à long terme et améliorer la coordination interorganisations lors de la conception et de la mise en œuvre des projets, tout en maintenant en poste le personnel compétent.

Les évaluateurs ont formulé cinq recommandations qui portent sur l'amélioration de la base de données factuelles, la cohérence avec les partenariats des Nations Unies, la communication stratégique, la pérennisation des programmes et la gestion des ressources humaines.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour Cuba" (2021-2024) (WFP/EB.2/2024/6-C/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2024/6-C/2/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 Cuba pour la période 2021–2024 a été demandée par le Bureau de l'évaluation du PAM. Elle permet de répondre à un double objectif – rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage – et éclairera l'établissement du prochain PSP pour Cuba.
2. L'évaluation a porté sur les activités menées par le PAM au titre du plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP–T) pour 2019 et du plan stratégique de pays provisoire (PSPP) pour 2020 outre les activités menées dans le cadre du PSP pour 2021–2024 jusqu'en juillet 2023, lorsque la collecte de données a pris fin. Elle a été conduite entre mars 2023 et janvier 2024 par une équipe externe indépendante qui a suivi une approche théorique utilisant des méthodes mixtes.
3. L'évaluation s'adresse principalement au Bureau du PAM à Cuba, au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, aux divisions techniques du Siège à Rome, au Conseil d'administration du PAM, au Gouvernement cubain, aux entités des Nations Unies partenaires et aux donateurs. Elle peut également intéresser les représentants de la société civile et les bénéficiaires des interventions du PAM.

### Contexte

4. Cuba compte 11,1 millions d'habitants, dont 22 pour cent ont plus de 60 ans. L'espérance de vie est de 78 ans (80 ans pour les femmes et 76 ans pour les hommes)<sup>1</sup>.
5. Les problèmes économiques liés à l'embargo économique imposé à Cuba se sont intensifiés par suite de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et du conflit en Ukraine<sup>2,3</sup>. Le produit intérieur brut par habitant, qui a progressé de 2 à 4 pour cent par an de 2015 à 2018, a diminué de 10,8 pour cent en 2020 et réaugmenté de 1,3 pour cent en 2021 et de 2 pour cent en 2022<sup>4,5</sup>.
6. Le Gouvernement cubain alloue plus de 50 pour cent de son budget à la protection sociale, à la santé et à l'éducation, et le pays s'enorgueillit d'un taux d'alphabétisation de 99,8 pour cent et de taux de scolarisation élevés dans l'enseignement primaire et secondaire<sup>6</sup>.
7. En tant que pays exposé aux catastrophes, Cuba met l'accent sur la réduction et la gestion des risques de catastrophe conformément au Cadre de Sendai<sup>7</sup>. Le plan national de développement économique et social en cours, dont la mise en œuvre se poursuivra jusqu'en 2030, comprend des stratégies environnementales et des plans en cas de catastrophe. Les catastrophes naturelles comme l'ouragan Ian de 2022 causent des dommages importants<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Bureau national de la statistique de Cuba. 2022. *Anuario Estadístico de Cuba 2021*.

<sup>2</sup> Rodríguez, J. L. 2023. *La coyuntura internacional y la economía cubana en 2022. Perspectivas de 2023 (I) – El Economista de Cuba*.

<sup>3</sup> Gouvernement cubain. 2021. *Informe nacional voluntario de la República de Cuba 2021*.

<sup>4</sup> Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes. 2021. *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021 – Cuba*.

<sup>5</sup> Terrero, A. 2022. *Otro año gris en la economía cubana*.

<sup>6</sup> Gouvernement cubain. 2021. *Informe nacional voluntario de la República de Cuba 2021*.

<sup>7</sup> Conseil de défense national pour la réduction des catastrophes. 2010. *Directiva no 1/2010 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la Reducción de Desastres*.

<sup>8</sup> Diario de Cuba. 2022. *Presagios de más hambre deja el huracán Ian en Cuba: más de 21.000 hectáreas de cultivos afectadas*; Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2022. *Huracán Ian: UNICEF Cuba preparado para apoyar respuesta del país en la atención a niños, niñas, adolescentes y familias*; Alonso Falcón, R. et Fariñas Acosta, L. 2022. *¿Cuáles son las afectaciones en la agricultura tras el impacto del huracán Ian y las medidas de recuperación?*

8. Parmi les problèmes auxquels se heurte le secteur agricole figurent le manque d'intrants, une technologie obsolète et une production alimentaire insuffisante, qui se conjuguent pour créer une forte dépendance à l'égard des importations<sup>9</sup>. Des efforts sont déployés pour augmenter les terres cultivées par le biais des coopératives, qui assurent 80 pour cent de la production agricole nationale et gèrent 41 pour cent des terres cultivées, et accroître la participation des acteurs privés, qui gèrent 32 pour cent de ces terres<sup>10</sup>.
9. En 2022, Cuba a adopté une loi relative à la souveraineté alimentaire et à la sécurité nutritionnelle pour renforcer l'autonomie alimentaire et éduquer la population à la nutrition tout en abordant la problématique femmes-hommes et les effets générationnels<sup>11</sup>. En dépit des efforts menés pour améliorer leur impact, les programmes alimentaires nationaux fournissent seulement 40 pour cent de l'apport énergétique recommandé<sup>12</sup>, ce qui amène les familles cubaines à recourir aux marchés non subventionnés qui se caractérisent par des prix élevés et un approvisionnement irrégulier. Pour ce qui est de la qualité de la nutrition, le pays lutte contre l'obésité et le surpoids des enfants, les carences en micronutriments – en particulier l'anémie dans les zones rurales<sup>13</sup> –, les faibles taux d'allaitement exclusif et des pratiques de sevrage inadaptées.
10. Le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour Cuba (2020–2024) met en évidence l'engagement du système des Nations Unies à l'égard de Cuba. Conformément aux objectifs du plan national de développement économique et social du pays, il traite des thèmes transversaux comme la jeunesse, l'égalité femmes-hommes, la gestion des risques et le développement local<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Gouvernement cubain. 2021. *Informe nacional voluntario de la República de Cuba 2021*.

<sup>10</sup> "Plan stratégique de pays – Cuba (2021–2024)" (WFP/EB.A/2021/8-A/1).

<sup>11</sup> Resende, M. 2022. *Perspectivas y desafíos de la transformación de los sistemas alimentarios en Cuba*.

<sup>12</sup> "Plan stratégique de pays – Cuba (2021–2024)" (WFP/EB.A/2021/8-A/1); Inter Press Service Cuba. 2018. *Dinámica de gastos básicos en Cuba (primera parte)*.

<sup>13</sup> Gouvernement cubain. 2021. *Informe nacional voluntario de la República de Cuba 2021*.

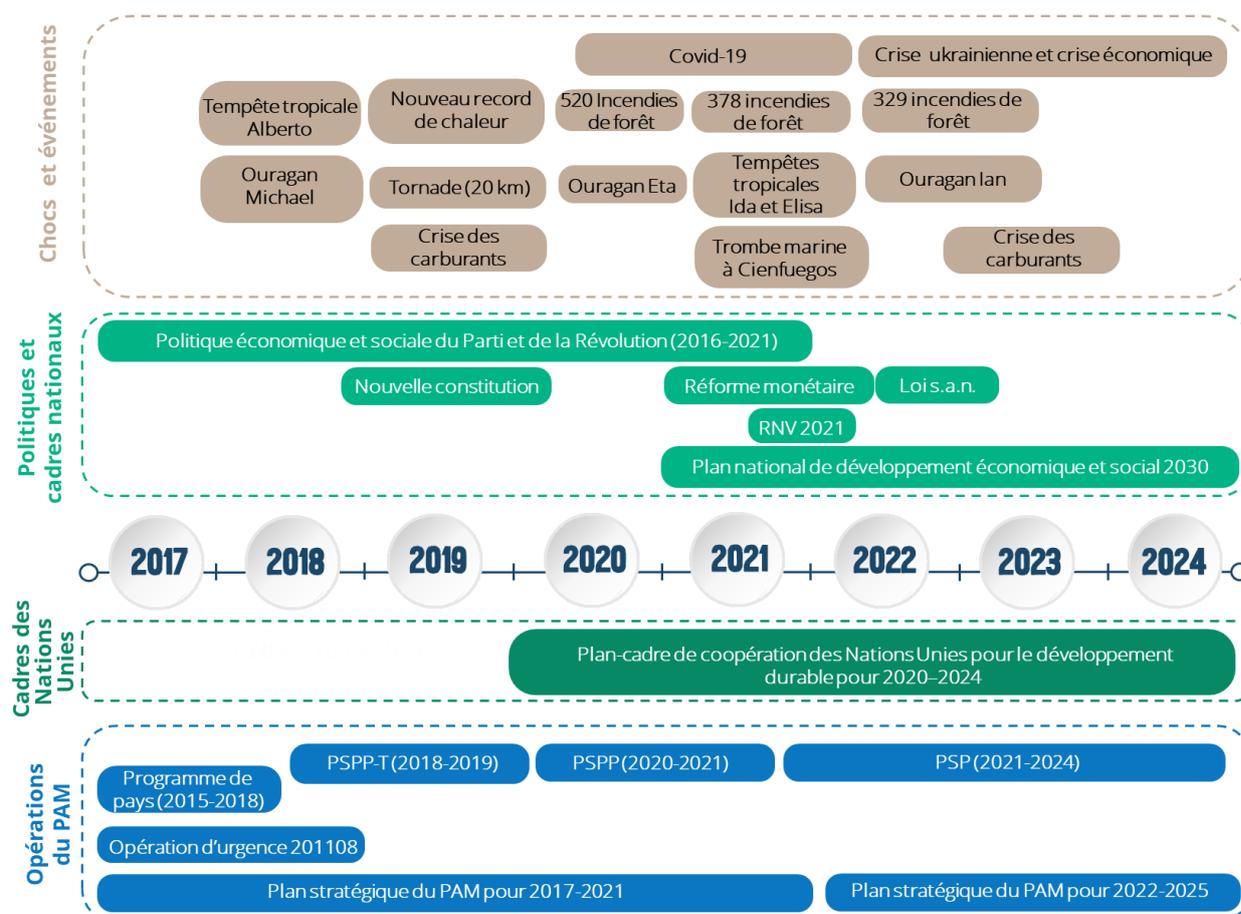
<sup>14</sup> Organisation des Nations Unies. 2020. *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: Cuba 2020–2024*.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES DE CUBA			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population (millions) (1)	11,1	2021
	Espérance de vie à la naissance (années) (1)	78,45	2021
	Population (pourcentage de femmes) (1)	50,4	2021
	Population urbaine (en pourcentage de la population totale) (1)	77	2021
	Indice de développement humain (classement) (2)	83	2022
	Pauvreté multidimensionnelle (classement) (3)	16 <sup>e</sup> sur 111 pays	2023
	Indice d'inégalité de genre (pourcentage et classement) (5)	74,6 39 <sup>e</sup> sur 156 pays	2021
	Investissement dans la protection sociale, la santé et l'éducation (pourcentage du produit intérieur brut) (3)	20	2021
	Taux d'alphabétisation (pourcentage) (3)	99,8	2021
	Taux de scolarisation dans le primaire (pourcentage de filles) (1)	48,8	2021
	Terres cultivées par des coopératives et des acteurs du secteur privé (en pourcentage de la superficie totale des terres cultivées, pourcentage combiné, pourcentage par les coopératives, pourcentage par des acteurs du secteur privé) (4)	73 (41 coopératives et 32 acteurs du secteur privé)	2021

Sources: (1) Bureau national de la statistique de Cuba. 2022. *Anuario Estadístico de Cuba 2021*. (2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. *Rapport sur le développement humain 2021/2022 – Temps incertains, vies bouleversées: façonner notre avenir dans un monde en mutation*. (3) Oxford Poverty and Human Development Initiative. *The Global Multidimensional Poverty Index*. (4) Forum économique mondial. 2021. *Global Gender Gap Report 2021*. (5) Gouvernement cubain. 2021. *Informe Nacional Voluntario Cuba 2021*.

### Plan stratégique de pays du PAM

11. Le PSP mettait l'accent sur le renforcement de la résilience des systèmes alimentaires locaux pour qu'ils soient mieux à même de répondre à la demande des programmes de protection sociale; l'accroissement des capacités de gestion des catastrophes, de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise; l'amélioration des connaissances sur la nutrition et les régimes alimentaires sains; et l'appui au système logistique national. Les interventions du PAM comprenaient des transferts de vivres non assortis de conditions, la prévention de la malnutrition, l'assistance technique aux petits exploitants agricoles et le renforcement des capacités institutionnelles.
12. Les aléas naturels, la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et la situation économique cubaine ont constitué d'importants défis pour la mise en œuvre du PSP. Pour faire face aux répercussions de la pandémie de COVID-19 et de la récession économique sur la sécurité alimentaire, entre juillet 2021 et septembre 2023, le PAM a augmenté son plan fondé sur les besoins qui est passé de 28,7 millions de dollars É.-U. à 75,1 millions de dollars moyennant trois révisions budgétaires qui ont porté le nombre de bénéficiaires prévus de 1,6 million à 2,7 millions.

**Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM à Cuba (2017–2024)**

Source: figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation des plans stratégiques pour Cuba (2018-juillet 2023).

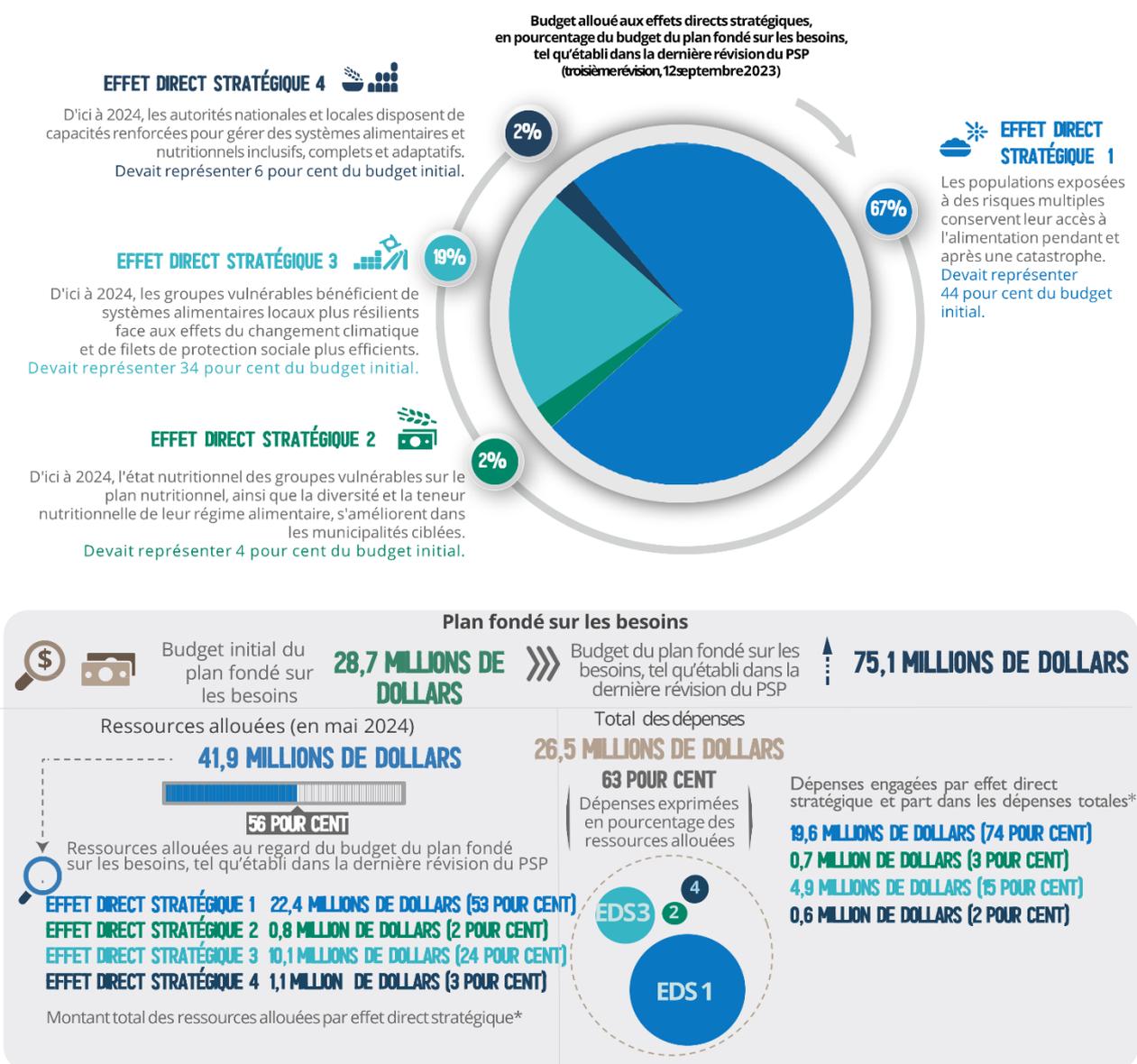
Abréviations: Loi s.a.n. = Loi sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle; RNV = rapport national volontaire.

13. En août 2023 – lorsque la collecte de données a pris fin – le financement du PSP pour 2021-2024 atteignait 60 pour cent du montant demandé dans le plan fondé sur les besoins<sup>15</sup>. La Fédération de Russie était le principal donateur bilatéral, représentant 39 pour cent du montant total des ressources allouées, suivie par la République de Corée, avec 13 pour cent.
14. Les ressources allouées étaient réparties inégalement entre les effets directs stratégiques, l'intervention face à une crise (effet direct stratégique 1) et la résilience (effet direct stratégique 3) mobilisant 77 pour cent des fonds en mai 2024, alors que la nutrition (effet direct stratégique 2) et le renforcement des capacités (effet direct stratégique 4) n'en représentaient que 5 pour cent (voir la figure 2). Dans le même temps, le montant total des dépenses s'établissait à 63 pour cent des ressources allouées, des taux d'utilisation plus élevés ayant été observés pour les effets directs stratégiques 1 et 2 (88 et 87 pour cent des ressources allouées pour chaque effet direct stratégique, respectivement), contre 60 pour cent pour l'effet direct stratégique 4 et 41 pour cent pour l'effet direct stratégique 3.

<sup>15</sup> En mai 2024, le PSP était financé à hauteur de 56 pour cent (montant inférieur à celui enregistré en août 2023 par suite de l'augmentation du budget du plan fondé sur les besoins introduite par la révision du PSP de septembre 2023).

15. En juillet 2024, le bureau de pays prévoyait de prolonger le PSP jusqu'au 31 décembre 2025 (prolongation d'un an)<sup>16</sup>, pour l'aligner sur la prolongation d'un an du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il n'est pas prévu de modifier son orientation stratégique.

**Figure 2: Plan stratégique pour Cuba (2020–2024): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**



\* Le total des ressources allouées et des dépenses engagées par effet direct stratégique n'atteint pas 100 pour cent, car une partie des ressources a également été allouée à des effets directs non stratégiques et dépensées à ce titre.

Source: figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation.

Note: les chiffres indiqués correspondent à la troisième révision budgétaire, approuvée en septembre 2023 une fois le rapport d'évaluation achevé. L'analyse figurant dans l'évaluation utilise des données provenant de la deuxième révision budgétaire approuvée en octobre 2022. Les ressources allouées par effet direct stratégique ne tiennent pas compte des coûts d'appui directs et indirects qui ne sont pas propres aux effets directs stratégiques.

Abréviations: EDS = effet direct stratégique.

<sup>16</sup> Quatrième révision du budget du PSP de Cuba; le processus de révision était en cours en juillet 2024.

## **Constatations issues de l'évaluation**

**Dans quelle mesure le plan stratégique de pays est-il fondé sur des éléments factuels et orienté d'une manière stratégique pour répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables?**

### ***Pertinence et cohérence du plan stratégique de pays***

16. Le PSP répondait aux défis en matière de développement du pays et concordait avec les politiques et stratégies nationales, et la capacité qu'a le PAM à tenir des consultations régulières avec le Gouvernement a assuré la pertinence de ses actions dans un environnement opérationnel dynamique et complexe.
17. Le PSP était conforme aux stratégies de l'équipe de pays des Nations Unies. Il était aligné sur l'objectif de développement durable (ODD) 2 (Faim zéro) et sur l'ODD 17 (partenariats) et avait des liens avec d'autres ODD relatifs à la santé, l'éducation, la production durable, l'égalité femmes-hommes, l'action climatique et le travail décent.
18. La théorie du changement du PSP – reconstruite aux fins de la présente évaluation – traduit une logique cohérente entre les activités, les produits et les effets directs du PSP. Les interventions du PAM ont été conçues pour atteindre les personnes les plus vulnérables dans des lieux spécifiques, l'accent étant mis en particulier sur les personnes âgées, les femmes enceintes et les enfants d'âge scolaire.

### ***Positionnement stratégique dans un contexte évolutif***

19. Le PAM est un partenaire privilégié des pouvoirs publics qui appuie les efforts déployés par le pays dans les domaines de la gestion des risques, des interventions d'urgence, de la sécurité alimentaire et de la nutrition, domaines dans lesquels il peut tirer parti de ses atouts particuliers. L'approche volontariste axée sur la collaboration suivie par le PAM dans les groupes interorganisations et la mise en œuvre de projets intégrés ont permis de le positionner comme partenaire stratégique et conseiller technique clé auprès des institutions publiques.
20. Le PAM a pu s'adapter avec souplesse à l'évolution des besoins dans un environnement complexe et dynamique grâce à un dialogue ouvert et continu avec le Gouvernement et aux compétences techniques de l'équipe du bureau de pays et du personnel sur le terrain. Parmi les modifications apportées au fil du temps figurent diverses activités mises en place pour répondre à l'accroissement des besoins qui ont contribué à la réputation du PAM en tant que partenaire souple et réactif du Gouvernement.
21. Le PAM se heurte à des difficultés alors qu'il s'efforce de renforcer son positionnement concernant les problèmes de développement à long terme à Cuba et de favoriser le débat au sein du système des Nations Unies au sujet de l'harmonisation des efforts interorganisations déployés dans le domaine de la conception et de la mise en œuvre des projets.

### ***Base de données factuelles***

22. L'activité menée par le PAM dans le cadre du PSP pour Cuba se fonde sur les besoins définis par le Gouvernement. Pour parvenir à répondre à ces besoins, le PAM a utilisé des systèmes d'information météorologiques pour déterminer les régions exposées à des catastrophes où il pourrait obtenir le plus fort impact. En revanche, des lacunes en matière de données ont rendu difficiles les efforts menés pour recenser les personnes les plus vulnérables sur le plan socioéconomique et suivre les résultats des interventions.

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

### ***Contributions aux effets directs stratégiques***

23. La présente section indique les principales réalisations par effet direct stratégique. Les constatations relatives au renforcement des capacités institutionnelles (effet direct stratégique 4) sont exposées au titre des autres effets directs stratégiques étant donné le caractère transversal de ces travaux<sup>17</sup>.
24. **Interventions d'urgence (effet direct stratégique 1).** Les travaux au titre de l'effet direct stratégique 1 visaient à assurer que les populations exposées à des risques multiples conservent leur accès à l'alimentation pendant et après une catastrophe. Le taux de couverture cible des bénéficiaires de 70 pour cent a été systématiquement atteint pour la fourniture de produits alimentaires et d'articles non alimentaires<sup>18</sup> en réponse aux diverses situations d'urgence auxquelles le pays a été confronté au cours de la mise en œuvre du PSP. Les efforts ont été coordonnés avec le Gouvernement central, la défense civile, les autorités provinciales et municipales et l'équipe de pays des Nations Unies, bien que l'on puisse encore améliorer la complémentarité interorganisations. Dans le cadre de ses activités d'urgence, le PAM assurait aussi la coordination de l'équipe technique d'urgence des Nations Unies.
25. À la demande du Gouvernement cubain, le PAM s'est efforcé de renforcer les capacités institutionnelles liées à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise. Les activités ont porté principalement sur l'apprentissage intersectoriel, l'assistance technique et l'appui sous forme d'articles non alimentaires, les principaux partenaires étant les autorités de défense civile et l'institut météorologique.
26. Parmi les principaux résultats positifs, l'évaluation a permis de constater une réduction de 35 pour cent du prix des repas servis sur les sites du dispositif national d'aide aux familles qui ont bénéficié de dons de produits alimentaires; l'établissement et l'entretien de cinq unités mobiles prépositionnées pour être utilisées par les autorités de défense civile et l'Organisation des Nations Unies comme centres de suivi des situations d'urgence; et des améliorations apportées aux systèmes de partage de données météorologiques en réduisant la vulnérabilité des producteurs prenant part au modèle de filière alimentaire courte.
27. **Nutrition (effet direct stratégique 2).** Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 2 visaient à améliorer l'état nutritionnel de la population cible en favorisant une alimentation plus diversifiée et nutritive ainsi que demandé par le Gouvernement. Le PAM a fait don de suppléments tels que des micronutriments en poudre, du Super Cereal et du lait en poudre pour les femmes enceintes ou allaitantes et les enfants âgés de 6 à 23 mois, ainsi que pour les personnes âgées.

---

<sup>17</sup> Outre ses travaux de renforcement des capacités au titre de chaque effet direct stratégique, le PAM a appuyé le Gouvernement pour ce qui est de concevoir des outils de mesure de la vulnérabilité socioéconomique dans le contexte de la détérioration économique.

<sup>18</sup> Le PAM fournit les produits alimentaires et des articles non alimentaires au Gouvernement, qui est chargé de mettre en œuvre les distributions à la population touchée.

28. La distribution de suppléments s'est accompagnée d'une stratégie de communication qui prévoyait la diffusion, par le biais des médias locaux, de supports et de messages à caractère pédagogique destinés aux familles sur la disponibilité, la conservation et l'utilisation de micronutriments en poudre au foyer et leurs avantages pour la nutrition des enfants. En parallèle, en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le PAM a animé des formations dans le cadre du programme du Gouvernement en faveur des mères et des soins aux enfants et des discussions organisées au sein des communautés par les agents chargés d'y promouvoir la santé.
29. Pour renforcer les capacités institutionnelles en matière de nutrition, le PAM a contribué au développement des capacités du système national de surveillance de l'alimentation et de la nutrition, notamment en appuyant le traitement des données sur la prévalence de l'anémie qui, en retour, a fourni des éléments utiles pour la conception de stratégies de communication visant à faire évoluer les comportements.
30. Les indicateurs d'effet direct pour l'effet direct stratégique 2 ont permis de suivre la mesure dans laquelle les activités prévues sur le plan opérationnel étaient mises en œuvre; ils ont fait état d'importants succès du point de vue du nombre de bénéficiaires effectifs (ampleur de la couverture). En revanche, le volume de vivres distribués a été inférieur aux prévisions, du fait en partie des limitations frappant l'importation de suppléments alimentaires.
31. Le suivi des effets directs s'est limité à la couverture des activités axées sur la nutrition, et l'on observait un net écart pour ce qui était de comprendre les effets de l'intervention sur l'état nutritionnel et les taux d'anémie, étant donné que le PAM n'avait qu'un accès limité aux données de suivi du Gouvernement en matière de nutrition. Il ressort toutefois des renseignements recueillis par les contrôleurs du PAM que les bénéficiaires avaient des appréciations favorables quant à l'acceptation et l'utilisation de suppléments nutritifs.
32. **Résilience (effet direct stratégique 3).** Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM a mis en œuvre le modèle de filière alimentaire courte à Villa Clara et dans les provinces orientales. Cette approche visait à accroître la production alimentaire des coopératives de producteurs agricoles grâce à l'apport d'assistance technique, de matériel et d'un appui à la fourniture de légumes frais au système national de filets de protection sociale, en particulier aux établissements d'enseignement et aux sites d'aide aux familles, les autorités locales servant d'intermédiaires.
33. Alors que les efforts du PAM mettaient l'accent sur le côté de l'offre – en renforçant les coopératives de producteurs par la mise en place d'une surveillance des cultures et de modalités d'assurance novatrices pour réduire les effets des catastrophes et des changements climatiques et en fournissant une assistance technique, des activités de soutien et du matériel – ils traitaient aussi le côté de la demande au niveau des établissements scolaires par le biais de campagnes de sensibilisation à une alimentation saine menées en collaboration avec le Ministère de l'éducation avec la participation active d'enseignants, d'élèves et de familles. Les écoles ont également reçu du matériel de cuisine et le personnel des cuisines suivi une formation.
34. Pour ce qui est du renforcement des capacités institutionnelles, le PAM a apporté une assistance technique aux interlocuteurs nationaux à différents niveaux, et contribué à améliorer les moyens nécessaires pour réaliser des évaluations des besoins à l'intention des écoles et des coopératives d'agriculteurs, déterminer les capacités productives, relier les producteurs au réseau de protection sociale et surveiller régulièrement l'état nutritionnel des enfants.

35. Les principaux résultats observés au titre de l'effet direct stratégique 3 étaient les suivants:
- Du côté de l'offre, un accroissement de la production, de la valeur et du volume des ventes de produits agricoles; une moindre vulnérabilité des producteurs agricoles face au climat grâce à des décisions plus éclairées; une meilleure sensibilisation des participants à la protection de l'environnement; et la promotion de l'agriculture urbaine au moyen de cultures organoponiques.
  - Du côté de la demande, une évolution des comportements des enseignants, des parents et des enfants vers la consommation de légumes grâce à des campagnes de communication sur les régimes alimentaires sains qui ont été intégrées dans les programmes scolaires et à l'utilisation de potagers de démonstration comme outil pédagogique. Aux sites du dispositif d'aide aux familles, la disponibilité de légumes cultivés par des producteurs locaux a contribué à la diversification des repas offerts aux personnes âgées.
36. Du point de vue institutionnel, il était manifeste que d'importantes contributions avaient été apportées concernant le regroupement des efforts et la coordination inter-organisations entre les secteurs de l'agriculture, de l'éducation et de la santé et le réseau de protection sociale. Les autorités locales ont adopté les outils, les guides et les enseignements tirés par le PAM pour appliquer le modèle de filière alimentaire courte. Il ressort de l'évaluation que le projet pouvait potentiellement renforcer les politiques publiques en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.

### **Objectifs transversaux**

37. Le bureau du PAM à Cuba souscrivait à l'approche globale de l'organisation concernant la problématique femmes-hommes, qui visait à une plus grande égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes. À cette fin, il a privilégié l'accès équitable aux produits alimentaires et s'est efforcé d'éliminer les causes profondes de l'inégalité et de promouvoir l'émancipation économique des femmes et des filles. Dans le même temps, il a systématiquement pris en compte la problématique femmes-hommes dans ses activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Parmi les résultats axés spécifiquement sur la problématique femmes-hommes du PSP figuraient la poursuite des progrès réalisés en matière de représentation des femmes aux comités de gestion de projet et une transformation de la dynamique de pouvoir grâce au modèle de filière alimentaire courte. Toutefois, les perturbations liées à la COVID-19 ont ralenti les efforts visant à intégrer la problématique femmes-hommes dans les opérations du PAM et le défi à venir consistera à amener de nouveau les communautés et les autorités à prendre en compte cette problématique pour faire face aux problèmes urgents et saisir les occasions offertes d'opérer des transformations en profondeur.
38. Le PAM a respecté les principes d'humanité et d'impartialité en ciblant et en aidant les groupes vulnérables au cours de crises comme la pandémie de COVID-19 et les conséquences de catastrophes naturelles.
39. Pour ce qui est de l'inclusion sociale, le PAM a privilégié la sécurité alimentaire et la nutrition pour les personnes âgées et les personnes vivant avec le VIH/sida. Toutefois, l'évaluation a fait apparaître que peu d'attention systématique était accordée aux besoins des jeunes dans la programmation du PAM et que peu de visibilité leur était donnée.

40. Le personnel de suivi des bureaux auxiliaires a recouru aux mécanismes de remontée de l'information lorsqu'il a rendu visite aux partenaires du projet, ce qui a permis au PAM de se rapprocher de ses bénéficiaires. L'équipe du bureau de pays du PAM a opté pour des approches similaires au cours de ses missions sur le terrain dans les entrepôts, les établissements d'enseignement, les coopératives de producteurs et les sites du dispositif d'aide aux familles. Toutefois, il n'existe pas de système de retour d'information systématique qui permettrait aux bénéficiaires de communiquer directement en cas de difficulté et au PAM de donner suite aux plaintes, aux réclamations ou aux suggestions.
41. Les activités menées pour mettre le PSP en œuvre ont continué de mettre l'accent sur les questions environnementales alors même que le PAM surveille les effets des changements climatiques et encourage l'adoption de stratégies d'adaptation efficaces dans les meilleurs délais. Certains éléments font état de la promotion des mini-industries, des petits réservoirs et de l'utilisation d'engrais naturels, ainsi que de la distribution de matériel respectueux de l'environnement (par exemple, des panneaux solaires) en partenariat avec les institutions scientifiques nationales dont les avis sont respectés. Ces initiatives visaient à compléter les principales activités menées au titre de l'effet direct stratégique 3 dans un contexte de pénurie générale de carburant et de matériel. Toutefois, des possibilités existent d'améliorer encore la sensibilisation et l'éducation dans le domaine environnemental par le dialogue avec le Gouvernement, les autorités locales et les producteurs locaux, entre autres, pour s'attaquer aux problèmes chroniques en rapport avec la gestion des déchets, la conservation de l'eau et d'autres problématiques.
42. Pour ce qui est de la durabilité des interventions du PAM, certains éléments démontrent que les interlocuteurs nationaux prennent en charge des approches, technologies et outils de gestion des risques et de préparation aux situations d'urgence, le suivi de l'état nutritionnel, le prépositionnement de vivres et d'articles non alimentaires et les liens entre producteurs et réseaux de protection sociale. En outre, les interventions ont mobilisé des fonds locaux et réussi à changer le point de vue des producteurs et des participants en milieu scolaire sur ce qui constituait une nutrition saine. Des possibilités existent toutefois d'améliorer encore la production de données factuelles sur les effets du modèle de filière alimentaire courte pour en promouvoir la reproductibilité et la durabilité.
43. La cohérence et la complémentarité des objectifs dans le domaine humanitaire et du développement se retrouvent dans la mise en œuvre du PSP pour chacune des situations d'urgence à court terme (ouragans et pandémie de COVID-19) ainsi que dans les projets traitant de situations d'urgence à plus long terme comme la sécheresse, grâce à des mesures visant à créer des capacités productives résilientes comme le modèle de filière alimentaire courte.

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

44. Dans l'ensemble, le PAM a assuré ses interventions d'urgence à Cuba en temps voulu, démontrant l'importance du prépositionnement de vivres et d'articles non alimentaires. Toutefois, des facteurs exogènes en rapport avec la disponibilité de transport maritime pour les importations de matériel essentiel et les processus d'approbation de projets par le Gouvernement ont retardé la mise en œuvre d'autres composantes du PSP en augmentant les coûts et en empêchant le PAM de respecter les délais de mise en œuvre convenus avec les donateurs.

45. Le PAM est parvenu à faire des économies d'échelle, en particulier en reliant le modèle de filière alimentaire courte au système national de filets de sécurité. L'efficacité avec laquelle le PAM a mis en œuvre ses activités s'est améliorée au fur et à mesure de la progression du projet, démontrant qu'il était possible de le déployer plus largement, comme le prouve l'extension du modèle des écoles aux sites du dispositif national d'aide aux familles à Villa Clara.
46. En outre, le fait de relier le modèle de la filière alimentaire courte à la production d'informations météorologiques (au titre de l'effet direct stratégique 1) a amélioré l'efficacité des opérations en permettant aux coopératives de producteurs de prendre des décisions éclairées, ce qui réduit la vulnérabilité et le risque de pertes.
47. Pendant la durée du PSP, le bureau de pays a trouvé des moyens de vaincre efficacement les difficultés de mise en œuvre. En particulier, compte tenu des taux de change défavorables, le PAM a changé de stratégie en achetant des produits alimentaires et des articles non alimentaires destinés à être prépositionnés (et du matériel interne) auprès de fournisseurs extérieurs à Cuba pour réduire les coûts élevés. Pour ce faire, le PAM a collaboré avec les entités publiques et l'équipe de pays des Nations Unies aux fins de rationaliser les procédures d'importation tout en négociant aussi avec les donateurs une plus grande flexibilité quant aux sources d'approvisionnement pour atténuer l'impact de la crise ukrainienne sur la chaîne d'approvisionnement.
48. Le PAM a satisfait en temps voulu aux besoins croissants du pays comme le lui avait demandé le Gouvernement (en particulier dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, et de la fourniture de services) et ce en élargissant progressivement sa couverture thématique pour combler les lacunes des travaux de ses interlocuteurs nationaux. Toutefois, cela n'a pas été sans conséquences quant à l'ampleur des interventions et à l'ajustement récurrent des projets. Certes, les systèmes d'information météorologiques ont facilité le ciblage géographique des zones exposées à des catastrophes soudaines ou à évolution lente, mais le peu d'informations socioéconomiques disponibles a empêché de vérifier la rigueur voulue si les populations les plus vulnérables avaient été atteintes.

**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?**

***Partenariats***

49. Le solide partenariat entre le PAM et le Gouvernement assure la viabilité de la mise en œuvre du PSP. L'ouverture et la confiance du Gouvernement ont permis au PAM d'utiliser ses méthodes, ses outils et son matériel et d'assurer sa présence sur le terrain. Les relations du PAM avec les autorités provinciales et municipales ont été renforcées du point de vue de la définition des priorités et de la coordination et du suivi des activités. Le niveau d'instruction élevé des interlocuteurs nationaux a permis un dialogue fructueux et facilité la prise en main des contenus des formations.
50. Le PAM a aussi renforcé son partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'UNICEF dans les domaines de l'intervention d'urgence, de la gestion des risques, de la malnutrition et des filières agricoles. Toutefois, des problèmes subsistent pour ce qui concerne la coordination opérationnelle avec ces organisations et d'autres au sein du système des Nations Unies à Cuba.

51. Les liens du PAM avec les milieux universitaires et scientifiques ont eu une importance particulière dans l'élaboration d'une stratégie de communication visant à faire évoluer les comportements, y compris des campagnes destinées à promouvoir la diversité alimentaire. La collaboration scientifique avec des institutions nationales a donné lieu à des recherches pertinentes sur la production agricole.
52. Pour l'avenir, les vagues de départs à la retraite et le renouvellement du personnel de contrepartie dans les secteurs universitaire et scientifiques pourraient nuire à la visibilité du PAM et à la continuité du dialogue technique avec les partenaires.

### **Financement**

53. Le PAM a eu beaucoup de mal à mobiliser des ressources s'agissant de démontrer la nécessité d'un appui et d'une coopération de niveau international dans un pays à revenu intermédiaire et de mettre en évidence les effets de ses interventions dans un contexte ne lui offrant qu'un accès limité à des statistiques et des données de suivi nationales sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
54. En outre, les retards dans les processus d'approbation des projets et d'importation n'ont pas permis de respecter les délais de mise en œuvre – ce qui a constitué un autre obstacle au maintien de relations souples et constructives avec les donateurs.
55. Au rang des facteurs qui ont facilité le financement on peut citer l'utilisation par le PAM, pour le modèle de filière alimentaire courte, d'une stratégie de mobilisation des ressources reliant les ressources de divers donateurs; le PAM a aussi joué le rôle de facilitateur d'un processus de coordination interorganisations avec les interlocuteurs nationaux et d'autres entités des Nations Unies.
56. Dans l'ensemble, les projets conjoints se sont révélés être un mécanisme efficace de mobilisation de ressources, comme en témoigne la collaboration fructueuse du PAM avec le Fonds international de développement agricole et le PNUD.

### **Suivi**

57. On constate des lacunes dans les indicateurs quantitatifs (valeurs de référence et suivi) parce que le suivi direct est assuré par les partenaires gouvernementaux; toutefois, le personnel du PAM sur le terrain a opté pour des approches participatives du suivi des activités et facilité un dialogue intersectoriel et interinstitutionnel au niveau décentralisé, ce qui a aussi permis au PAM de soutenir efficacement d'autres entités en cas de crise.
58. Au cours de la pandémie de COVID-19, les activités de suivi ont été gravement réduites par les restrictions à la circulation. Le PAM est toutefois parvenu à maintenir ses liens avec les interlocuteurs gouvernementaux et les bénéficiaires et a recouru au suivi à distance pour assurer la continuité de ses interventions.

### **Ressources humaines**

59. Parmi les facteurs contribuant au succès du PSP, le bureau de pays bénéficie d'une équipe hautement qualifiée et adaptable très dévouée faisant montre d'un fort sentiment d'appartenance et qui est restée stable pendant plusieurs années.
60. Jusqu'au premier semestre de 2023, l'équipe manquait de spécialistes de la nutrition, ce qui compromettrait le rôle du PAM dans ce domaine. Il reste difficile de fidéliser du personnel jeune et qualifié et à la date de l'évaluation, le bureau de pays était en train d'établir une stratégie pour gérer les vagues de départs à la retraite.

## Conclusions

61. Le Bureau du PAM à Cuba a mis en œuvre un plan stratégique de pays qui était adapté aux besoins de la population en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et concordait avec les politiques et les objectifs du Gouvernement cubain.
62. Le PAM a poursuivi ses objectifs stratégiques à Cuba de manière efficace. Il a répondu aux besoins du pays aussi bien sur le plan humanitaire qu'en matière de développement et contribué au renforcement des liens entre les producteurs agricoles et les bénéficiaires du système de protection sociale.
63. Bien que le PAM ait réalisé des progrès durables du point de vue de la prise en main des interventions par les partenaires, il n'a pas pu assurer la viabilité à long terme du modèle de filière alimentaire courte, et aurait intérêt à produire des données factuelles pour faire valoir les avantages de ce système. Dans l'ensemble, le PSP a respecté les principes humanitaires et adopté des approches qui tiennent compte de la problématique femmes-hommes et de l'environnement, bien que davantage d'efforts soient nécessaires pour opérer des transformations profondes dans ces domaines.
64. Le PAM n'a pas pu mettre en œuvre le PSP avec toute l'efficacité voulue en raison de problèmes multidimensionnels auxquels le bureau de pays se heurte, qui ont augmenté les coûts. Le PAM devrait rechercher le juste équilibre dans les interventions qu'il mène pour répondre aux besoins, et réfléchir aux possibilités d'agir davantage en profondeur au moyen d'une approche plus ciblée.
65. Le PAM est un partenaire privilégié du Gouvernement cubain et a maintenu des relations étroites avec lui à l'échelle nationale et locale tout au long de l'exécution du PSP. Il est aussi reconnu par ses pairs et considéré comme un acteur important au sein de l'équipe de pays des Nations Unies de par le rôle majeur qu'il joue dans les interventions d'urgence et l'influence croissante qu'il exerce dans le domaine du développement, notamment pour renforcer le système alimentaire et établir des liens avec les filets de sécurité nationaux.
66. Il est nécessaire de mener des activités de sensibilisation auprès du Gouvernement, en concertation avec d'autres entités des Nations Unies, pour gérer plus efficacement les questions administratives et logistiques qui influent sur l'efficacité de l'action du PAM. En outre, le PAM se heurte à des restrictions d'accès aux statistiques et aux données nationales dont il a besoin pour mesurer les effets de ses interventions, bien que cela soit en partie compensé par la présence sur le terrain de son personnel de suivi qui peut témoigner des résultats obtenus dans le cadre de ses opérations.
67. La collaboration du PAM avec des institutions scientifiques a contribué à l'élaboration d'initiatives innovantes en matière d'information météorologique, qui visaient à renforcer la résilience, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Le PAM a bénéficié de partenariats efficaces avec d'autres entités des Nations Unies, y compris la FAO, le PNUD et l'UNICEF, en particulier dans les domaines de la gestion des risques et de la préparation aux situations d'urgence, des systèmes alimentaires et de la communication destinée à faire évoluer les comportements. Toutefois, il serait possible de renforcer la complémentarité des interventions de divers organismes, y compris en mettant à profit la participation active du PAM aux tables rondes et aux groupes de travail.
68. L'un des principaux facteurs de réussite du PAM à Cuba est son personnel reconnu, compétent et expérimenté. Le maintien en poste de ce personnel est un nouveau défi qui mérite une réflexion plus approfondie axée sur la gestion des aptitudes et la motivation des employés.

## Recommandations

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>1. Sensibiliser davantage le Gouvernement aux questions primordiales relatives à la disponibilité de l'information, aux taux de change, aux processus d'approbation et de mise en œuvre des projets et aux importations, en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies à Cuba.</b></p> <p>1.1. S'efforcer d'obtenir un accès plus rapide à des données quantitatives actualisées (statistiques) en rapport avec le contexte dans lequel le PAM opère en tirant parti de la relation qu'il a établie avec le Gouvernement et en renforçant les partenariats noués avec les milieux universitaires et d'autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ engager le dialogue avec des décideurs de haut niveau au sein du Gouvernement;</li> <li>➤ souligner le coût qu'entraîne l'absence d'informations actualisées, en particulier pour la mobilisation de ressources;</li> <li>➤ expliquer pourquoi le PAM a besoin de ces informations, en les corrélant au soutien demandé par le Gouvernement.</li> </ul> <p>1.2. Traiter les questions primordiales qui ont des incidences sur les opérations (retards dans les approbations et les procédures, taux de change), en tirant parti de la relation que le PAM a établie avec le Gouvernement et en renforçant les alliances avec d'autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ engager le dialogue avec des décideurs de haut niveau au sein du Gouvernement;</li> <li>➤ répertorier clairement les problèmes et leurs incidences;</li> <li>➤ prendre part à la coordination interorganisations des processus conjoints (pour les importations, par exemple).</li> </ul>	Stratégique	Direction du bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Juin 2024

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>2. Renforcer l'harmonisation et la complémentarité des programmes avec d'autres entités des Nations Unies à Cuba, en tirant parti du positionnement du PAM et de sa présence sur le terrain.</b></p> <p>2.1. Encourager la participation fondée sur l'apprentissage mutuel et la gestion des connaissances et donner la priorité au dialogue. En collaboration avec le Bureau du Coordonnateur résident des Nations Unies, promouvoir la création d'espaces d'apprentissage interorganisations et l'élimination des blocages dans les travaux communs à ces entités.</p> <p>2.2. Approfondir les travaux des tables rondes interorganisations pour suivre une approche plus globale de la sécurité alimentaire; signaler expressément et s'efforcer d'éliminer les obstacles aux travaux de l'équipe technique d'intervention d'urgence des Nations Unies; renforcer la participation du PAM à la table ronde sur la problématique femmes-hommes.</p> <p>2.3. Par l'intermédiaire de la table ronde sur la sécurité alimentaire, promouvoir les sujets qui vont dans le sens de la loi sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, comme la mise en place du modèle de filière alimentaire courte dans le réseau de protection sociale et les transferts de type monétaire destinés aux producteurs.</p>	Stratégique	Direction du bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Décembre 2024

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>3: Mettre en œuvre un plan de communication plus stratégique.</b></p> <p>3.1. Élaborer une stratégie qui englobe la communication interne et externe (et porte notamment sur des messages clés et l'examen de la finalité, du public visé, du calendrier et de la fréquence des communications).</p> <p>3.2. Compléter les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements par des activités de suivi des effets directs: concevoir et mettre en œuvre des mesures d'évaluation des résultats; solliciter l'aide du bureau régional pour obtenir des méthodes et des outils de suivi.</p> <p>3.3. Recueillir et diffuser de manière systématique les enseignements tirés des programmes, en instaurant, par exemple, une procédure formelle qui permette de faire circuler régulièrement l'information et de consigner les enseignements au fur et à mesure de l'exécution des projets, en mettant en place des processus d'apprentissage et en éditant un bulletin d'information semestriel ou d'autres publications périodiques.</p>	Stratégique	Direction du bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Décembre 2024

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>4. Classer les activités du plan stratégique de pays par ordre de priorité, en prévoyant la possibilité de mener des activités de renforcement des capacités à long terme et en s'attachant à atteindre des objectifs transversaux.</b></p> <p>4.1. Offrir une assistance technique pour établir la feuille de route en matière de protection sociale en partenariat avec les autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies à Cuba, y compris pour définir les critères du ciblage socioéconomique, concevoir les opérations, assurer le suivi de l'application des critères de ciblage et appuyer le processus de ciblage.</p> <p>4.2. Consolider le modèle de filière alimentaire courte et le transposer à l'échelle du réseau de protection sociale: recueillir de manière systématique et diffuser les enseignements tirés de l'expérience; continuer de plaider en faveur d'un système de transferts de type monétaire durable pour les producteurs; promouvoir l'élargissement du modèle de filière alimentaire courte à l'ensemble du pays.</p> <p>4.3. Compléter les activités de renforcement des capacités menées au titre de l'effet direct stratégique 4 par des mécanismes destinés à pérenniser les résultats obtenus: structurer l'assistance technique et décrire en quoi elle consiste; mettre en place des procédures visant à assurer la continuité du renforcement des capacités du personnel des partenaires en cas de mouvements au sein des effectifs.</p> <p>4.4. Tirer parti des possibilités offertes pour intégrer l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes, la participation des jeunes, la conservation de l'environnement et les approches à dimension nutritionnelle: œuvrer en faveur de l'établissement d'accords avec le Gouvernement pour prendre en compte de manière plus systématique les objectifs transversaux; adopter des mécanismes et des outils pour intégrer les objectifs transversaux dans les ateliers et les espaces de communication mis en place avec les parents, les enseignants, les étudiants et les bénéficiaires de cuisines communautaires, et les incorporer dans les supports de communication et les messages.</p>	Stratégique	Direction du bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Décembre 2024

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>5. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de maintien en poste du personnel compétent.</b></p> <p>5.1. Établir un plan sur mesure de maintien en poste du personnel, qui repose sur des approches consistant notamment à ouvrir et à formaliser des espaces de dialogue pour répertorier les besoins en effectifs du bureau de pays; élaborer un programme pour améliorer la motivation du personnel et convenir de mécanismes d'appui; et envisager la possibilité d'échanges régionaux qui favorisent le perfectionnement professionnel.</p> <p>5.2. Généraliser et diffuser les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'accomplissement des tâches et recueillir des témoignages à partager, concernant notamment les bonnes pratiques de travail en équipe, les bonnes pratiques de sensibilisation du Gouvernement, les bonnes pratiques de suivi sur le terrain, ou encore les études de cas sur les défis rencontrés et la manière dont ils ont été relevés.</p>	Stratégique	Direction du bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Juin 2024

## 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
PSP	plan stratégique de pays
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance