



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 16–20 novembre 2020

---

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 2 octobre 2020

WFP/EB.2/2020/6-A

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

---

## **Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Cameroun (2018-2020)**

### **Résumé**

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Cameroun a permis d'apprécier la pertinence stratégique de ce plan et les contributions du PAM aux effets directs stratégiques y figurant, ainsi que la durabilité, l'efficacité et la portée de ses interventions au cours de la période allant de 2017 à la mi-2019. Cette évaluation sert de référence pour rendre compte aux parties prenantes des résultats obtenus par le PAM et offre des enseignements qui pourront servir à l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.

Le Cameroun est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, mais l'indice de développement humain y est faible et les inégalités de revenu progressent. Le pays connaît une période d'instabilité en raison des activités de Boko Haram dans la région de l'Extrême-Nord, de l'afflux de réfugiés en provenance de la République centrafricaine dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua et de la crise dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. En 2019, 749 430 personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire grave, et 227 000 enfants de moins de 5 ans souffraient de malnutrition aiguë globale<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cadre harmonisé, enquêtes de suivi et d'évaluation normalisés des phases de secours et de transition de 2017 et de 2018.

*Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la révision de la version originale du présent rapport par les services d'édition a été limitée et il se peut donc que certaines formulations ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.*

---

### **Coordonnatrices responsables:**

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

M. D. Habtemariam  
Chargé de l'évaluation  
Tél.: 066513-3169

---

Les évaluateurs ont constaté que la mise en place d'un plan stratégique de pays avait renforcé l'orientation et le positionnement stratégiques du PAM au Cameroun en ce qui concerne les interventions face à une crise, la nutrition, le renforcement de la résilience, les partenariats et le soutien à la communauté humanitaire. Le plan stratégique de pays repose sur les priorités retenues à l'issue de l'évaluation des besoins et de l'examen stratégique national Faim zéro, et correspond dans son ensemble aux politiques nationales. Il est conforme au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement établi pour le Cameroun et contribue à renforcer les liens de collaboration du PAM, notamment avec les organismes ayant leur siège à Rome.

Face aux trois crises que connaît le Cameroun, le PAM a su s'adapter à l'évolution de la situation et est venu en aide à plus de 1,6 million de personnes, en répondant aux besoins alimentaires urgents dans les régions fortement touchées par les conflits et l'insécurité alimentaire. Le bureau de pays a adopté une approche fondée sur un certain nombre de principes dans un environnement opérationnel politiquement sensible et a privilégié la gestion des risques. De manière générale, la portée des interventions et le ciblage géographique sont appropriés, même si, en raison des difficultés d'accès, il est parfois difficile d'appliquer systématiquement les critères de ciblage.

Malgré les bons résultats de l'alimentation scolaire, qui a permis d'augmenter le nombre d'élèves inscrits et de prolonger leur scolarité, l'activité a été réduite faute de financement suffisant. Les activités de création d'actifs et de développement de l'agriculture sont limitées mais font l'objet d'une attention croissante. La prise en charge par le pays des activités de renforcement de la résilience des réfugiés reste limitée. Le programme de supplémentation alimentaire généralisée mis en place par le PAM a permis aux services de nutrition de se rapprocher des plus vulnérables, mais n'a pas renforcé de manière significative les capacités au niveau local.

Si des progrès ont été réalisés dans la mise en place de mécanismes de réclamation et de remontée de l'information, le choix des modalités d'assistance alimentaire suscite des réserves pour ce qui est de la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées, d'où la nécessité de renforcer la collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Le PAM a élaboré des stratégies opérationnelles qui tiennent compte de la continuité entre l'action humanitaire et l'aide au développement, mais ne prennent pas systématiquement en considération les situations de conflit ni les efforts en faveur de la paix. La problématique hommes-femmes a été davantage intégrée dans les programmes, ce qui a permis d'améliorer le ciblage et la collecte de données reflétant cette problématique, sans toutefois contribuer de manière significative à transformer les relations hommes-femmes.

La lenteur d'exécution, les coûts de transaction élevés et les ruptures d'approvisionnement fréquentes, principalement dus au manque de ressources humaines et financières ainsi qu'aux graves difficultés inhérentes au contexte, ont nui à l'efficacité des programmes. Le Mécanisme de gestion globale des vivres du PAM et le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies ont joué un rôle essentiel en atténuant les risques liés à la gestion des délais. Quoi qu'il en soit, le passage à la planification stratégique par pays n'a pas donné lieu à la plus grande souplesse escomptée dans l'affectation des ressources.

Dans l'ensemble, le PAM n'a que partiellement répondu aux attentes ambitieuses suscitées par le passage d'une programmation fondée sur les projets à une programmation stratégique à l'échelle des pays. Le PAM n'était pas bien préparé aux trois crises qui ont touché le pays, le privant ainsi de ressources qui auraient pu être utilisées pour remédier aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. Il y a lieu de s'interroger sur la durabilité des résultats, étant donné le nombre limité de partenariats à long terme, le caractère incertain du financement, ainsi que l'insuffisance de la prise en main par le pays et des capacités nationales.

Six recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation: renforcer les approches stratégiques en matière de nutrition, de résilience et de capacités nationales; renforcer les partenariats stratégiques, le financement et l'action de sensibilisation; investir dans une base de données factuelles afin de contribuer à l'orientation stratégique et à la stratégie de mise en œuvre du plan stratégique de pays; renforcer les moyens humains pour la mise en œuvre des activités prioritaires en cours et l'élaboration du prochain plan stratégique de pays; améliorer la préparation aux situations d'urgence et l'efficacité et l'efficience de la chaîne d'approvisionnement et de la mise en œuvre des programmes; et renforcer le suivi et l'évaluation, le partage des connaissances et la communication des résultats.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Cameroun (2018-2020) (WFP/EB.2/2020/6-A) et de la réponse de la direction (WFP/EB.2/2019/6-A/Add.1), et invite à continuer de 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 le Cameroun a porté sur le positionnement stratégique et le rôle du PAM; l'étendue et la qualité des contributions spécifiques du PAM aux effets directs stratégiques du PSP; l'efficacité du PAM; les facteurs qui expliquent la performance du PAM et dans quelle mesure ce dernier a opéré la réorientation stratégique attendue, de 2017 à la mi-2019<sup>2</sup>. Elle fournit des données factuelles à partir desquelles il sera possible de tirer des conclusions sur les résultats obtenus par le PAM ainsi que des enseignements pour l'élaboration du prochain PSP. Elle permet en outre de mieux rendre compte aux parties prenantes du PAM. Réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation, organe indépendant du PAM, l'évaluation a été menée par une équipe externe qui a travaillé sur le terrain au Cameroun du 29 août au 13 septembre 2019. Elle fait suite à une évaluation du portefeuille d'activités dans le pays effectuée en 2017, dont les recommandations ont guidé la mise en œuvre du PSP.
2. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur l'examen de données secondaires, complétées par 147 entretiens avec des informateurs clés, 13 discussions de groupe avec des bénéficiaires, et des observations directes lors des visites sur le terrain dans les communautés et les camps de réfugiés. Elle a appliqué une méthode tenant compte de la problématique hommes-femmes pour évaluer les activités du PSP menées à partir de 2018 et les opérations connexes en 2017. L'équipe d'évaluation a dû faire face à certaines restrictions d'accès sur place, qui n'ont toutefois pas affecté la validité de ses constatations puisque les évaluateurs ont pu recouper les informations provenant de diverses sources.

### Contexte

3. Le Cameroun, dont la population s'élève à 25 millions d'habitants, est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, dont l'indice de développement humain est faible (150<sup>ème</sup> sur 189 pays en 2019)<sup>3</sup> et où les inégalités de revenu ne cessent de croître (tableau 1)<sup>4</sup>. La politique de développement économique s'inspire du document "Cameroun Vision 2035" élaboré par les autorités et de la stratégie pour la croissance et l'emploi (2010-2020). Le pays traverse une période d'instabilité en raison des activités de Boko Haram dans la région de l'Extrême-Nord depuis 2014; du conflit qui sévit dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest entre les forces étatiques et les groupes anglophones en quête d'une plus grande autonomie depuis 2017; et de l'afflux de 250 000 réfugiés en provenance de la République centrafricaine dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua depuis 2013. En 2019, le Cameroun a participé à un examen national volontaire qui a fait apparaître de modestes avancées dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

---

<sup>2</sup> Les évaluateurs ont passé en revue les activités menées de 2017 jusqu'en 2018.

<sup>3</sup> Classification des pays du Programme des Nations Unies pour le développement. [http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr\\_theme/country-notes/CMR.pdf](http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/CMR.pdf).

<sup>4</sup> Le coefficient de Gini est passé de 0,39 en 2007 à 0,44 en 2014.

<b>TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES</b>			
	<b>Indicateur</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
1	Population totale <sup>a</sup>	24 566 045	25 216 237 (2018)
2	Produit intérieur brut (PIB) par habitant (parité de pouvoir d'achat en dollars É.-U.) <sup>a</sup>	3 645	3 785 (2018)
3	Pourcentage de la population urbaine <sup>b</sup>	54,4 (2016)	55,8 (2018)
4	Indice de développement humain <sup>b</sup>	0,556 (151 <sup>ème</sup> sur 189)	0,563 (150 <sup>ème</sup> sur 189)
5	Personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté de 1,90 dollar par jour en parité de pouvoir d'achat (pourcentage) <sup>b</sup>	24 (2016)	23,8
6	Population en situation de pauvreté multidimensionnelle extrême (pourcentage) <sup>b</sup>	25,8 (2016)	25,6
7	Espérance de vie à la naissance <sup>b</sup>	58,6 ans (2016)	58,9 ans
8	Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans présentant un retard de croissance <sup>b</sup>	31,7 (2010-2015) <sup>c</sup>	31,7 (2010-2016) <sup>c</sup>
9	Taux de mortalité maternelle (décès pour 100 000 naissances vivantes) <sup>b</sup>	596 (2016)	596
10	Prévalence du VIH, total (pourcentage de la population âgée de 15 à 49 ans)	3,7	3,6 (2018)
11	Indice d'inégalité de genre <sup>b</sup>	0,569 (141 <sup>ème</sup> sur 160)	0,566 (140 <sup>ème</sup> sur 160)
12	Population ayant au moins commencé des études secondaires (pourcentage des 25 ans et plus) <sup>b</sup>	Femmes: 32,5 Hommes: 39,2 (2016)	Femmes: 32,7 Hommes: 40,9
13	Taux d'activité (pourcentage des 15 ans et plus) <sup>b</sup>	Femmes: 71,2 Hommes: 81,2 (2016)	Femmes: 71,2 Hommes: 81,4

<sup>a</sup> Banque mondiale. Indicateurs du développement dans le monde.

<sup>b</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. Rapports sur le développement humain pour 2016, 2018 et 2019. Données extraites le 18 mai 2020.

<sup>c</sup> Les données correspondent à l'année la plus récente.

4. Selon la politique nationale en matière de genre pour 2011-2020, les normes socioculturelles constituent un obstacle majeur à l'égalité des droits et des chances pour les femmes. De 2017 à 2019, l'indice d'inégalité de genre du Cameroun s'est dégradé, passant de 0,569 à 0,566, et le pays a glissé de la 140<sup>ème</sup> position à la 141<sup>ème</sup> sur 160 pays<sup>5</sup>.
5. Les principaux bailleurs d'aide publique au développement sont l'Allemagne, la Banque mondiale, les États-Unis d'Amérique, le Fonds monétaire international, la France et l'Union européenne<sup>6</sup>. En ce qui concerne l'assistance humanitaire, les principaux donateurs sont l'Allemagne, la Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire

<sup>5</sup> Programme des Nations unies pour le développement. 2017-2019. Indice d'inégalité de genre. <http://hdr.undp.org/en/data#>.

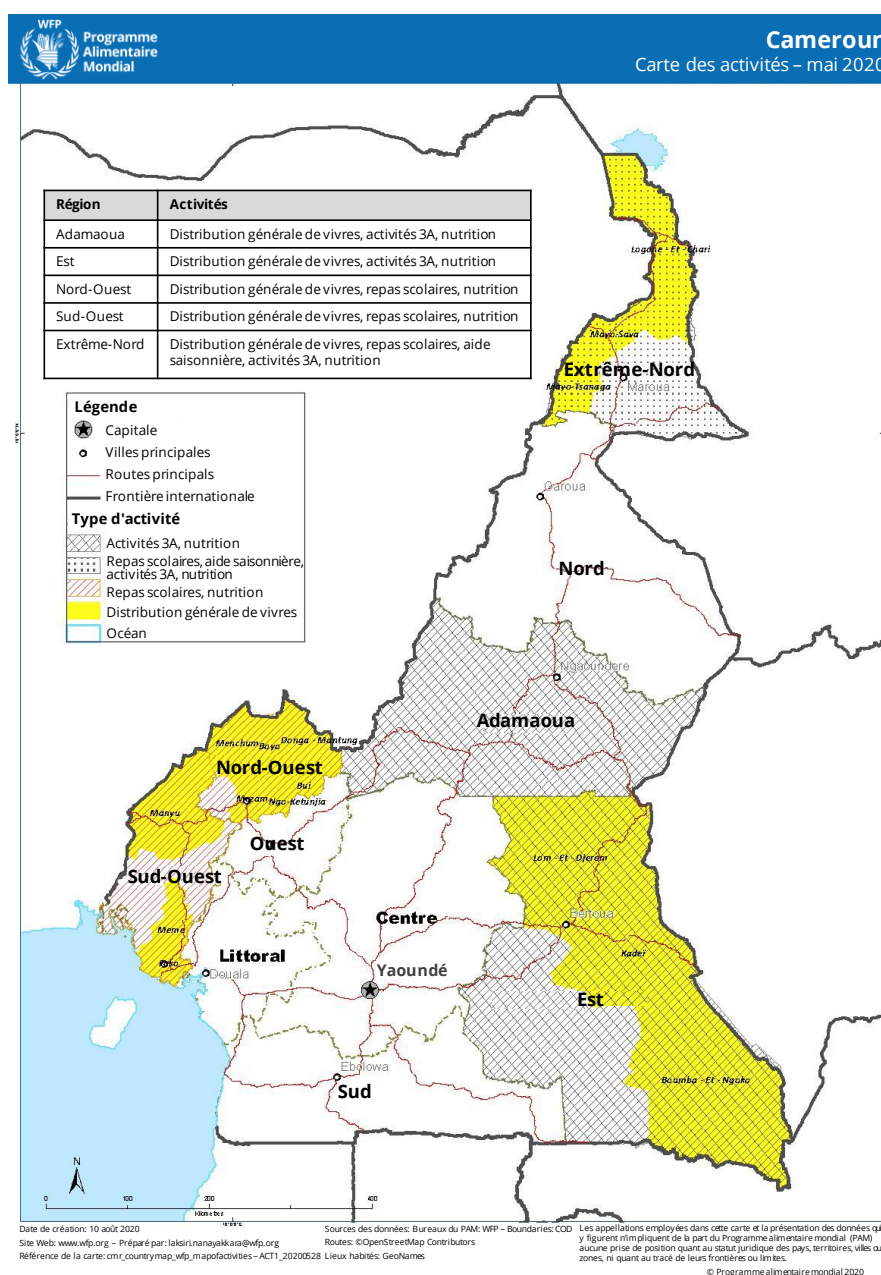
<sup>6</sup> Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. <https://www.oecd.org/fr/pays/cameroun/>.

européennes de la Commission européenne (ECHO), les États-Unis d'Amérique, le Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies, le Japon et la Suède<sup>7</sup>.

### Activités du PAM au Cameroun

6. Le PAM intervient au Cameroun depuis les années 1970. Au cours de la période considérée, le Cameroun a connu de multiples crises, qu'il s'agisse de crises internes ou des conséquences de la situation dans des pays voisins. En janvier 2019, le plan d'aide humanitaire des Nations Unies pour le Cameroun évaluait à 665 000 le nombre de personnes déplacées, à 385 000 le nombre de réfugiés, principalement en provenance de la République centrafricaine et du Nigéria, et à 92 000 le nombre de rapatriés. La figure 1 montre les activités du PAM au Cameroun en 2020.

**Figure 1: Activités du PAM au Cameroun en 2020**



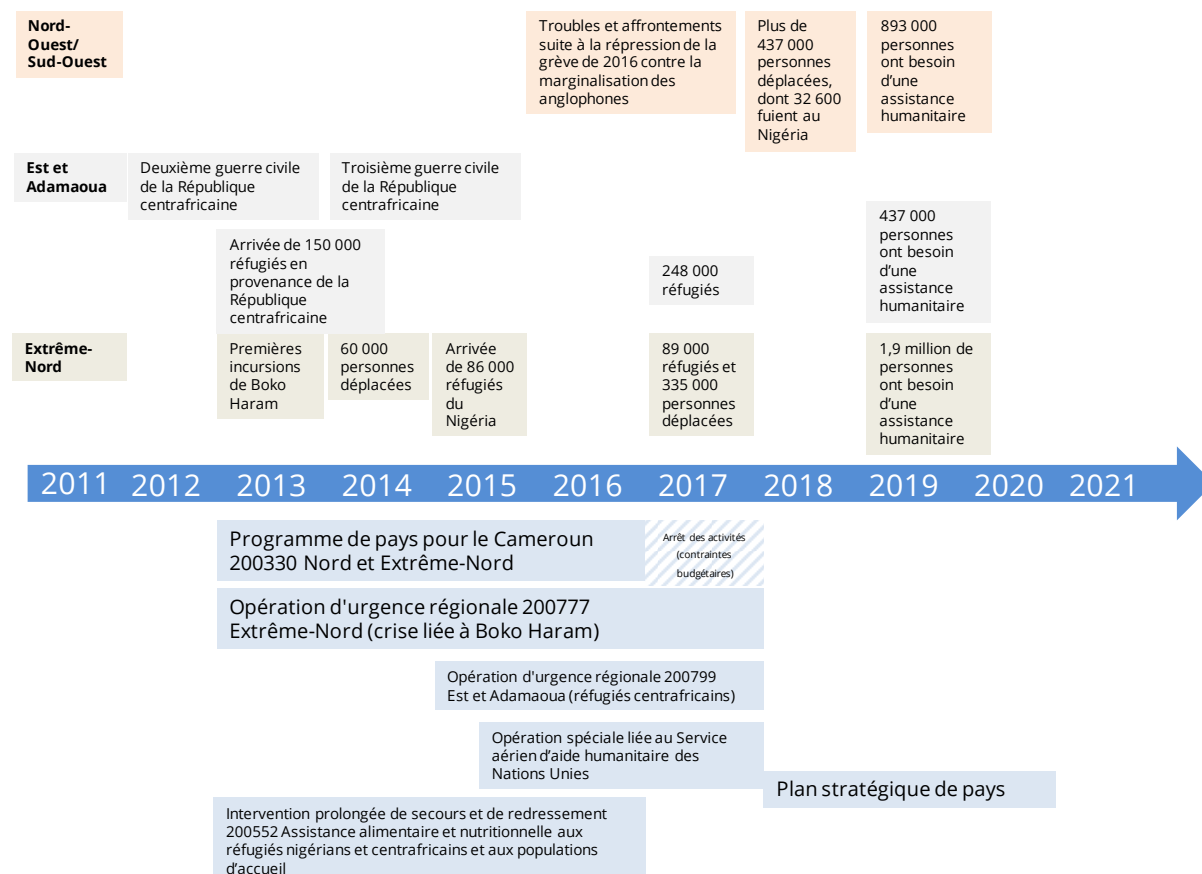
Source: Unité du PAM chargée de l'appui géospatial, mai 2020.

Abréviation: 3A = Assistance alimentaire pour la création d'actifs.

<sup>7</sup> Bureau de la coordination des affaires humanitaires. 2019. Étude de pays sur le Cameroun. <https://www.alnap.org/help-library/cameroon-country-study-humanitarian-financing-task-team-output-iv>.

7. Les activités menées par le PAM au Cameroun de 2017 à la mi-2019 consistaient en un programme de pays, deux opérations d'urgence régionales (200777 et 200799), une opération spéciale du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) (figure 2) ainsi que des activités de secours, de redressement et de développement dans le cadre du PSP. Le PAM, qui prêle assistance aux réfugiés, aux rapatriés, aux personnes déplacées et aux communautés d'accueil au moyen de transferts de produits alimentaires et transferts de type monétaire, a concentré son aide dans les régions du Nord et de l'Est et dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, nouvelles zones de crise, où la pauvreté, l'insécurité alimentaire et les besoins humanitaires sont les plus grands.

**Figure 2: Aperçu du portefeuille d'activités du PAM (2017-2019)<sup>a</sup>**



Source: OCHA, Aperçu des besoins humanitaires 2019, janvier 2019.

<sup>a</sup> Données provenant du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. 2019. Aperçu des besoins humanitaires 2019. <https://reliefweb.int/report/cameroon/cameroun-aper-u-des-besoins-humanitaires-2019-janvier-2019>.

8. Le PSP pour le Cameroun (2018-2020) regroupe les activités en un seul document fondé sur le nouveau cadre stratégique du PAM et sur le processus consultatif lié à l'examen stratégique national Faim zéro. Cette nouvelle approche met davantage l'accent sur la planification impulsée par les communautés, le renforcement des capacités nationales en matière de filets de sécurité, la nutrition, l'égalité des sexes, le suivi de la sécurité alimentaire et les partenariats, notamment avec les organismes ayant leur siège à Rome. Le PSP d'une durée de trois ans vise à obtenir six effets directs stratégiques (tableau 2).

**TABLEAU 2: EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES DÉFINIS POUR LE PLAN STRATÉGIQUE POUR LE CAMEROUN (2018–2020)**

Effet direct stratégique 1: Les populations touchées par une catastrophe, notamment les réfugiés, les personnes déplacées et les populations hôtes dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Adamaoua et de l'Est, disposent d'un accès sûr à une alimentation suffisante et nutritive pendant et après les crises.

Effet direct stratégique 2: Les ménages vulnérables en situation de déplacement prolongé et les communautés à risque dans les zones touchées par une insécurité alimentaire chronique disposent toute l'année d'un accès sûr à une alimentation suffisante et nutritive et renforcent leur résilience face aux chocs.

Effet direct stratégique 3: D'ici à 2020, les taux de malnutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois ainsi que chez les femmes et les hommes vulnérables vivant dans les districts prioritaires touchés par l'insécurité alimentaire reculent conformément aux normes nationales.

Effet direct stratégique 4: D'ici à 2020, les revenus des petits exploitants agricoles touchés par l'insécurité alimentaire, notamment les femmes, vivant dans les districts prioritaires des régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Adamaoua et de l'Est augmentent durablement, ce qui contribue à améliorer leur autosuffisance et leurs moyens d'existence ainsi qu'à accroître leur productivité.

Effet direct stratégique 5: D'ici à 2030, les efforts déployés par le Gouvernement en vue d'éliminer la faim sont appuyés par des partenariats efficaces.

Effet direct stratégique 6: La communauté humanitaire au Cameroun a accès aux Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies jusqu'à ce que d'autres solutions satisfaisantes soient disponibles.

## Constatations issues de l'évaluation

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

***Pertinence au regard des politiques, plans et stratégies du pays et du positionnement stratégique***

9. En 2016, l'examen stratégique national Faim zéro a été un moyen efficace d'aligner le PSP sur les ODD nationaux et les politiques et priorités nationales concernées, sauf dans certains cas, notamment lorsque la priorité est donnée au renforcement de la résilience des réfugiés. Les parties prenantes nationales se sont félicitées de leur partenariat avec le PAM, en particulier en ce qui concerne son action de sensibilisation en faveur d'options de politique générale axées sur le développement, mais ont estimé qu'il fallait des ressources supplémentaires pour améliorer la sécurité alimentaire et les capacités du pays en matière de nutrition et mieux prendre en compte la sécurité sanitaire des aliments, qui est une priorité nationale.
10. Dans un contexte changeant et aux multiples facettes, le travail d'analyse du PAM a permis de recenser et de satisfaire toute une série de besoins en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le bureau de pays du PAM s'est efforcé de répondre aux besoins urgents dans les zones touchées par les conflits et les déplacements en adoptant une démarche fondée sur des principes. Il a su mettre à profit les avantages comparatifs du PAM, très largement reconnus par les parties prenantes, à savoir sa capacité logistique et son vaste réseau opérationnel de bureaux auxiliaires, dont l'emplacement permet de répondre aux besoins des réfugiés et des personnes déplacées.



11. Le PAM a su réagir face à l'aggravation de la situation dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. L'assistance alimentaire apportée correspondait aux besoins de la population, l'accent étant mis sur l'assistance alimentaire générale, l'alimentation scolaire, les activités nutritionnelles dans le cadre d'un programme de supplémentation alimentaire généralisée, l'assistance alimentaire pour la création d'actifs et des approches novatrices connexes. Toutefois, le PAM n'a pas suffisamment cerné les causes profondes et les besoins en capacités, et les synergies entre les six ambitieux effets directs stratégiques et les activités du PSP sont restées limitées. Les recommandations issues de l'évaluation du portefeuille d'activités dans le pays réalisée en 2017 ont servi de base à la conception du PSP, mais celles concernant les effets de synergie internes et externes ainsi que les activités de renforcement des capacités n'ont pas reçu l'attention voulue lors de l'exécution du PSP. La période de mise en œuvre étant relativement courte, les risques liés à l'insuffisance de la prise en charge par le pays et au manque de capacités des institutions nationales et locales ont été sous-estimés lors de la conception du PSP.

***Alignement sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) dans un souci d'harmonisation***

12. Le PSP étant en parfaite adéquation avec le PNUAD établi pour le Cameroun, le PAM et les autres organismes des Nations Unies ont pu collaborer en temps utile et en toute cohérence. Cette mise en adéquation a permis de mieux coordonner les secteurs opérationnels, notamment la conduite de missions conjointes au niveau décentralisé, et a facilité la mobilisation des ressources destinées aux programmes en faveur de la résilience dans les régions de l'Extrême-Nord et de l'Est. Il n'en reste pas moins que, dans les limites de son mandat, le PAM aurait pu jouer un rôle plus important dans le cadre du PNUAD et de l'équipe de pays des Nations Unies. Le PAM et les autres organismes ayant leur siège à Rome ont coordonné leurs efforts, mais cette coordination n'a pas été systématisée. La collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en matière de nutrition et de ciblage, respectivement, a été problématique. Alors que les partenaires coopérants jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre du PSP sur le terrain, les partenariats avec les organisations non gouvernementales (ONG) répondent à des objectifs à court terme, et le PAM n'explore pas suffisamment la possibilité de travailler stratégiquement aux côtés de ces partenaires et de tirer parti de leurs compétences. Il est possible d'élargir les partenariats stratégiques avec les ONG, les institutions financières internationales et le secteur privé.

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

13. Des progrès ont été accomplis au regard des six effets directs stratégiques du PSP et des questions transversales. Dans l'ensemble, le bureau de pays a obtenu de bons résultats en ce qui concerne l'exécution des produits escomptés. Les effets directs stratégiques étaient ambitieux compte tenu de la durée de trois ans du PSP, qui, de par sa nature même, ne permettait pas de mettre en évidence l'évolution réelle à moyen ou à long terme de la sécurité alimentaire des bénéficiaires.

***Assistance alimentaire générale***

14. En 2018 et 2019, le PAM est venu en aide à 1,6 million de personnes, en répondant aux besoins alimentaires urgents et en apportant une assistance à 89 pour cent des bénéficiaires prévus au moyen de distributions de vivres et à 77 pour cent d'entre eux au moyen de transferts de type monétaire. S'agissant des effets directs, les scores de l'indice de stratégie de survie des ménages ont progressé, mais l'amélioration des scores de diversité alimentaire a été inégale (tableau 3).

TABLEAU 3: INDICE DE STRATÉGIE DE SURVIE DES MÉNAGES ET SCORE DE DIVERSITÉ ALIMENTAIRE, PAR RÉGION								
Région	Modalité	Sexe	Score de l'indice de stratégie de survie			Score de diversité alimentaire		
			Valeur de référence	Dernier suivi (2018)	Objectif en fin d'année (2018)	Valeur de référence	Dernier suivi (2018)	Objectif en fin d'année (2018)
Est	Transferts de type monétaire	Hommes	3,47	6,50	≤3	5,78	5,43	≥5
		Femmes	2,82	5,23	≤3	5,72	5,78	≥5
	Vivres	Hommes	6,91	8,36	≤3	5,57	4,85	≥5
		Femmes	8,10	7,51	≤3	5,47	5,23	≥5
Extrême-Nord	Transferts de type monétaire	Hommes	10,80	20,69	≤12	5,67	3,88	≥5
		Femmes	12,77	30,11	≤12	5,02	4,01	≥5
	Vivres	Hommes	19,78	26,70	≤10	3,82	3,92	≥5
		Femmes	20,50	35,01	≤10	3,79	3,93	≥5

Source: PAM. 2019. *Cameroon annual country report 2018*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104204/download/>.

### **Alimentation scolaire**

15. Le Ministère de l'éducation de base ayant davantage pris en main la stratégie commune élaborée en 2017, le PAM a obtenu de bons résultats, puisqu'il a porté assistance à 140 écoles et distribué des repas à 99 936 élèves (soit 125 pour cent du nombre prévu). En 2018, des repas ont été fournis à 76 000 élèves dans 134 écoles primaires (soit plus de 90 pour cent du nombre prévu), avec un rapport filles/garçons de 0,93 (la cible de >0,7 étant atteinte). Des comités de gestion des cantines ont été créés et leurs membres formés, avec le concours actif des fonctionnaires du Ministère de l'éducation de base, des autorités locales et du personnel du PAM. Les taux de scolarisation et de poursuite de la scolarité dans les écoles primaires assistées par le PAM ont augmenté: le nombre d'inscriptions est passé de 94,2 pour cent à 97 pour cent, à quelques petites différences près entre les garçons et les filles, et le taux de poursuite des études, de moins de 50 pour cent globalement à 74 pour cent pour les filles et à 68 pour cent pour les garçons, signe d'une nette amélioration des résultats. Dans la région de l'Extrême-Nord, 124 écoles ont fermé pour des raisons de sécurité et les bénéficiaires se sont déplacés vers des zones ciblées plus sûres. Faute de fonds suffisants, le soutien du PAM aux activités d'alimentation scolaire devait prendre fin au début de 2020.

### **Assistance alimentaire pour la création d'actifs**

16. L'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) a gagné en efficacité puisque davantage de personnes en ont bénéficié. En 2017, 5 763 personnes, dont 52 pour cent de femmes dans les régions du Nord et de l'Est, en ont bénéficié. En 2018, avec la mise en œuvre du PSP, les activités 3A ont profité à 12 900 personnes dans le cadre de 22 accords de partenariat sur le terrain, favorisant ainsi un redressement rapide et la cohésion sociale grâce à un passage progressif à une approche davantage "fondée sur la résilience". Les activités 3A ont eu pour effet immédiat de diversifier les cultures, puisque les participants sont passés d'une monoculture de rente comme le tabac à une agriculture communautaire plus diversifiée.

### **Interventions axées sur la nutrition**

17. Le PAM s'est efforcé de rendre les activités de supplémentation alimentaire généralisée plus accessibles aux populations les plus vulnérables en adoptant une approche communautaire, sans toutefois parvenir à renforcer de manière significative les capacités décentralisées. Dans la région de l'Extrême-Nord, le passage à des transferts de type monétaire et la mise en place d'activités 3A utilisant des produits alimentaires d'origine animale et des produits forestiers non ligneux ont permis à leurs bénéficiaires d'obtenir une alimentation plus diversifiée et plus nutritive. Les membres du personnel et de la direction du PAM ont pour la plupart une bonne compréhension de l'approche à dimension nutritionnelle, et les partenaires y sont sensibilisés. Toutefois, il est possible d'améliorer la visibilité des activités à dimension nutritionnelle menées dans le cadre du PSP, de les adapter au contexte local et de s'intéresser aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition.

### **Renforcement des capacités nationales**

18. Le PAM a appuyé de manière inégale les cadres d'action et les structures de partenariat jugés prioritaires dans le PSP. S'agissant de plusieurs activités de formation en matière de sécurité alimentaire et de nutrition à l'intention des parties prenantes gouvernementales, leur contenu n'était pas suffisamment axé sur les modalités de mise en œuvre ou leurs résultats n'ont pas fait l'objet d'un suivi approprié. Le PAM a joué un rôle déterminant dans la mise en place de systèmes nationaux coordonnés d'analyse de la sécurité alimentaire dans les régions où il intervient. Pourtant, les perspectives de développement à plus grande échelle et de pérennisation sont limitées. Les travaux du groupe de travail sur la sécurité alimentaire ont d'abord progressé lentement en raison du manque d'impulsion des pouvoirs publics et de l'efficacité limitée du rôle consultatif joué par le PAM et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). En 2019, des missions conjointes réunissant les pouvoirs publics, le PAM et la FAO ont ensuite permis de relancer au bon moment ce groupe de travail au niveau décentralisé. Le PAM a codirigé le module de la sécurité alimentaire, facilitant ainsi les interventions face à la crise dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. La coordination par le PAM des programmes de transferts monétaires a été vivement appréciée par les parties prenantes aux niveaux national et décentralisé.

### **Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies**

19. L'UNHAS a fourni un service de transport de passagers fiable et approprié au Cameroun et au Tchad. En 2018, conformément aux prévisions, 8 454 passagers et 22 tonnes de marchandises légères au total ont été transportés pour le compte de 50 organisations enregistrées au Cameroun. Le degré de satisfaction des utilisateurs était élevé. L'UNHAS a été indispensable à la réussite des opérations humanitaires, notamment en assurant des évacuations pour des raisons médicales ou de sécurité<sup>8</sup>.

### **Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées**

20. Le bureau de pays a beaucoup progressé dans la mise en place de mécanismes de réclamation et de remontée de l'information. Les problèmes liés à la protection des bénéficiaires dans les camps de réfugiés ont été systématiquement signalés au HCR. Toutefois, le bureau de pays devra accorder plus d'attention aux préoccupations se rapportant au choix des modalités de transfert, en collaborant régulièrement avec l'ensemble des parties prenantes concernées, s'il veut placer l'assistance du PAM sous le signe de la sécurité et de la dignité. La plupart des bénéficiaires ont dit préférer l'assistance

---

<sup>8</sup> ECHO - Rapport d'évaluation sur le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (2018), enquête de satisfaction auprès des passagers en 2018 (taux de satisfaction de 88 pour cent) et entretiens avec un large éventail de parties prenantes. *Evaluation of Humanitarian Logistics within EU Civil Protection and Humanitarian Action, 2013-2017* (document PDF uniquement).

en nature ou sous forme de bons électroniques, qui leur permet à la fois de choisir leur nourriture et de réduire les risques de violence que comportent les liquidités.

### ***Principes humanitaires et accès aux populations***

21. Le PAM a fait preuve de prudence pour accéder aux populations des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest touchées par la crise, où il a parfois été difficile de conserver une indépendance opérationnelle vis-à-vis des autorités et d'être perçu comme un acteur neutre. Le PAM n'a pas négocié directement avec les groupes armés non étatiques, et s'est appuyé sur des partenaires coopérants pour le ciblage, la distribution de l'assistance alimentaire et la prise en compte de la problématique hommes-femmes et des questions de protection, ce qui a limité l'accès total et direct aux personnes les plus vulnérables ayant besoin d'une assistance alimentaire dans les zones ciblées où les forces armées non étatiques sont actives. Le réseau de bureaux auxiliaires du PAM a facilité l'accès aux régions du Nord et de l'Extrême-Nord. Certaines communautés au Nigéria ont reçu un appui depuis le Cameroun, grâce à une bonne coopération entre les bureaux du PAM. Les communautés ont bien accueilli les activités du PAM, ce qui a facilité l'accès humanitaire. Les problèmes d'accès dus à l'insécurité et aux conflits impliquant des forces armées non étatiques, ainsi que les directives et règles en matière de sécurité, ont compliqué la tâche du personnel du PAM qui devait se rendre sur les sites de distribution pour s'assurer que les produits distribués parviennent aux plus vulnérables. Cette situation n'a pas permis au PAM de s'adapter de manière optimale et de mener une analyse plus approfondie du conflit qui puisse guider les programmes et garantir une application cohérente des critères et des stratégies de ciblage.

### ***Articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix (approche du triple lien)***

22. Le bureau de pays a élaboré des stratégies opérationnelles qui tiennent compte du lien entre développement et action humanitaire, sans toutefois prendre systématiquement en considération les situations de conflit ou les efforts en faveur de la paix. Il a contribué au renforcement de ce triple lien au Cameroun par ses activités reliant l'action humanitaire et le développement et son programme axé sur la résilience.

### ***Égalité des sexes et autonomisation des femmes***

23. Depuis 2017, la prise en compte accrue de la problématique hommes-femmes dans les activités est une priorité à laquelle des ressources sont allouées, l'accent étant mis sur la collecte de données ventilées par sexe ainsi que sur la formation du personnel et des partenaires du PAM en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, afin d'éviter que les activités du PAM aient des effets préjudiciables sur les femmes. L'application des critères permettant de prendre en compte cette problématique dans le ciblage reste toutefois difficile. Quelques efforts épars ont été faits pour mieux comprendre le contexte des questions de parité hommes-femmes et leur incidence sur les programmes du PAM fondés sur des données factuelles. Dans l'ensemble, les progrès vers la réalisation des objectifs contribuant à transformer les relations entre les sexes ont été lents.

### ***Durabilité***

24. L'objectif sous-jacent du PSP est d'inscrire le développement des capacités nationales dans la durée et de nouer des partenariats à long terme afin d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le cadre d'interventions communautaires. Toutefois, la durabilité des résultats demeure incertaine étant donné que les partenariats à long terme, les financements assurés, la prise en main des activités par le pays et les capacités nationales sont limités.

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

***Couverture et ciblage géographique***

25. La couverture et le ciblage géographique des opérations ont bien répondu à l'évolution de la situation au Cameroun. Dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, le PAM a peu couvert les besoins en 2019, car la mobilisation de fonds n'a pas obtenu le succès escompté dans un environnement politiquement sensible, mais aussi parce que le PAM n'était pas suffisamment préparé pour fournir une assistance à l'échelle voulue dans un contexte d'insécurité, et qu'il avait une expérience préalable limitée avec ses partenaires opérationnels coopérants. Cependant, en 2018, le PAM a vu sa crédibilité compromise vis-à-vis des parties prenantes externes en raison du manque de directives sur le ciblage. Les critères de ciblage n'ont pas été appliqués de manière cohérente et plusieurs erreurs de données concernant les bénéficiaires des transferts de type monétaire ont été commises. D'autres facteurs susceptibles d'influer sur le ciblage, notamment la sécurité, l'accès physique, la présence de partenaires et les possibilités de ciblage conjoint, les synergies et l'intégration, n'ont pas été suffisamment pris en compte.

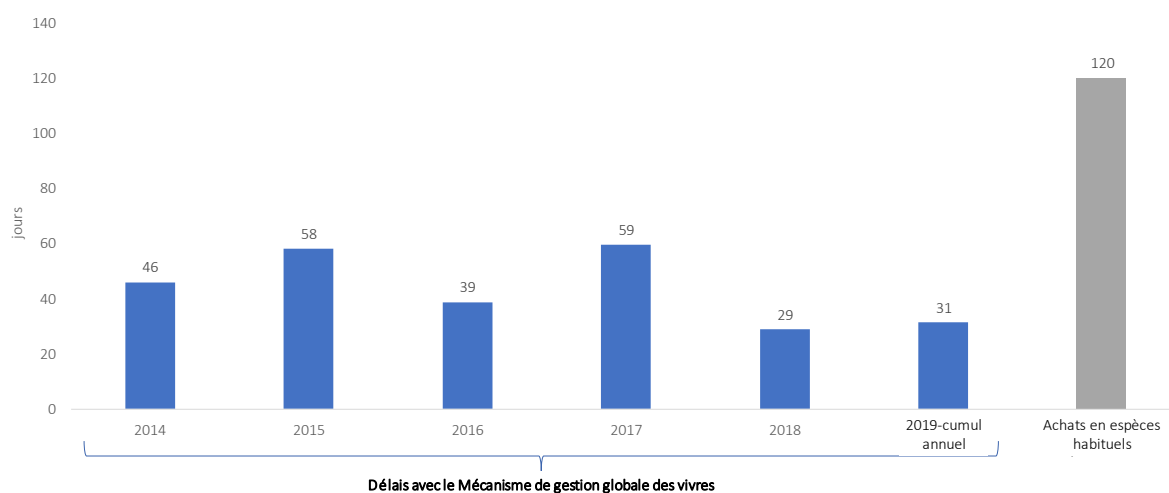
***Respect des délais impartis et rapport coût-efficacité***

26. Les problèmes de ciblage, ainsi que la lenteur du déploiement de la plateforme numérique du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE)<sup>9</sup> et les contraintes en matière de sécurité et d'accessibilité ont entraîné des retards dans la distribution de l'assistance alimentaire. Les trois crises, la distance entre les sites et la taille des opérations ainsi que les problèmes de logistique et de sécurité ont en outre rendu la distribution de cette assistance alimentaire coûteuse. La logistique est restée le principal facteur de coût. Par ailleurs, les coûts afférents à la chaîne d'approvisionnement, en particulier les coûts de transport à l'intérieur du pays, sont restés élevés en raison de l'éloignement de nombreux bénéficiaires et du mauvais état des infrastructures de transport. La qualité et la continuité des chaînes d'approvisionnement ont aussi pâti des lacunes du groupe de travail du PAM sur les chaînes d'approvisionnement, du manque de souplesse dans l'allocation des ressources et de la faible capacité des partenaires coopérants.
27. Le Mécanisme de gestion globale des vivres a permis d'atténuer les retards en raccourcissant les délais d'importation des produits alimentaires et a joué un rôle particulièrement crucial lorsque des fonds à échéance déterminée ont été mis à disposition (figure 3). Le partage des coûts des appareils de l'UNHAS entre le Cameroun et le Tchad s'est avéré très rentable et a permis de diminuer de 30 pour cent les coûts opérationnels par passager entre 2017 et 2018<sup>10</sup>. Le bureau de pays, qui procède régulièrement à un examen de l'efficacité et de l'efficacéité des autres modalités de transfert, ne dispose toujours pas d'une analyse coût-efficacité cohérente permettant d'éclairer la prise de décisions.

---

<sup>9</sup> Quatre-vingts pour cent des bénéficiaires des transferts de type monétaire devaient être enregistrés avant la fin de l'année 2019.

<sup>10</sup> Coût par passager: 425 dollars en 2017 contre 298 dollars en 2018.

**Figure 3: Mécanisme de gestion globale des vivres au Cameroun: comparaison des délais**

À travers le Mécanisme de gestion globale des vivres, le Cameroun a reçu ses produits alimentaires après **un mois** en moyenne, alors que le processus "habituel" d'achat nécessite 120 jours (soit un gain de temps de 74 pour cent).

Source: Mécanisme de gestion globale des vivres.

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

#### ***Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles***

28. Il a été difficile pour le bureau de pays d'élaborer une méthode de financement pluriannuel alors que ses principaux donateurs, dont ECHO et l'Agence des États-Unis pour le développement international, suivent un cycle de financement d'un an. Le fait que les donateurs réservent souvent les fonds alloués aux PSP à des fins particulières n'a pas permis au PAM de remplacer des produits. D'autres donateurs, tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, vont passer à des cycles de financement pluriannuels. Ainsi, le PAM n'a pas pu s'appuyer sur un financement plus prévisible, plus souple et plus diversifié et sur un engagement à long terme avec les partenaires coopérants.

#### ***Partenariat et collaboration***

29. Le PSP accorde une plus grande attention aux partenariats et prévoit un effet direct consacré à leur amélioration. La participation active du PAM au groupe de travail sur la résilience et à une mission conjointe avec d'autres organismes des Nations Unies dans la région de l'Est ont permis de mobiliser efficacement des ressources pour les programmes axés sur la résilience. Grâce à des échanges approfondis avec la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA) sur le soutien aux coopératives de petits exploitants et de femmes et un meilleur accès aux marchés, l'avantage comparatif du PAM dans ces domaines a gagné en visibilité.

#### ***Capacités en ressources humaines et compétences techniques***

30. Les capacités en ressources humaines et les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre du PSP sont insuffisantes compte tenu de l'ampleur de ses objectifs. Malgré un important effort de recrutement, 30 pour cent des postes étaient encore vacants en septembre 2019. Les lacunes observées du point de vue de la gestion et de la direction ont nui au positionnement stratégique du bureau de pays, à la mise à profit des partenariats stratégiques et des financements et à la programmation intégrée du PSP.

### ***Suivi et évaluation***

31. Le bureau de pays s'est efforcé de remédier au sous-effectif des unités de suivi et d'évaluation, qui ont une bonne connaissance des activités en cours. Il n'en reste pas moins que les capacités de suivi et d'évaluation n'ont pas suffi pour mesurer correctement les résultats obtenus et en rendre compte, limitant ainsi la disponibilité et l'utilisation d'éléments utiles à une programmation stratégique fondée sur des données factuelles. Le système de suivi et d'évaluation est conforme aux exigences du PAM, mais ne parvient pas à saisir, à contextualiser et à attribuer efficacement les résultats obtenus, en particulier en ce qui concerne les effets directs stratégiques 2, 3, 4 et 5. De ce fait, les informations issues du suivi et des évaluations n'ont pas été suffisamment exploitées dans la prise de décisions stratégiques.

### **Conclusions**

32. L'orientation et le positionnement stratégiques du PAM sont pertinents au regard des besoins alimentaires et nutritionnels de la population et cadrent globalement avec les priorités nationales en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de protection sociale, exception faite du renforcement de la résilience des réfugiés. Le PSP a été conçu sur la base des enseignements tirés de l'expérience du PAM au Cameroun, de l'évaluation des nouveaux besoins et de la consultation nationale Faim zéro, et il est conforme aux stratégies institutionnelles du PAM. Toutefois, des synergies internes et externes plus importantes auraient pu être développées sur le plan opérationnel à partir d'une analyse plus poussée et d'une meilleure compréhension des causes profondes, de la complexité de la situation liée à l'insécurité alimentaire, des conflits locaux et de l'atténuation des risques. Au Cameroun, les multiples crises auxquelles le PAM a tenté de remédier et le financement insuffisant des activités de renforcement des capacités n'ont pas permis au PAM de poursuivre un échange de vues efficace sur l'action à mener avec ses partenaires gouvernementaux et ont limité la prise en main des activités par le pays.
33. Les principaux avantages comparatifs du PAM au Cameroun sont ressortis le plus clairement lors de ses interventions humanitaires. Parmi ceux-ci figurent la capacité d'analyse de la sécurité alimentaire du PAM, ses solides moyens logistiques, son expérience en matière de transferts de type monétaire, son soutien actif à la coordination des secteurs de l'aide humanitaire, de la sécurité alimentaire et de la nutrition, et son accès aux communautés dans les zones reculées grâce à un réseau opérationnel de bureaux auxiliaires et de partenaires coopérants. En outre, les partenaires du PAM au Cameroun reconnaissent que l'UNHAS joue un rôle clé dans les interventions humanitaires.
34. S'adaptant à l'évolution des circonstances et des besoins, le PAM a obtenu de bons résultats en ce qui concerne l'assistance alimentaire d'urgence, puisqu'il est venu en aide à plus de 1,6 million de personnes en 2018 et 2019. Malgré ses résultats prometteurs, l'envergure du programme d'alimentation scolaire est actuellement réduite faute de financement suffisant. Les activités axées sur la résilience font l'objet d'une attention accrue mais leur mise en œuvre reste à petite échelle, d'où la difficulté d'en évaluer l'efficacité et la viabilité.
35. Le programme de supplémentation alimentaire généralisée du PAM a certes permis un rapprochement des services de nutrition et de santé avec les plus vulnérables, mais n'a pas contribué de manière significative au renforcement des capacités des structures locales, qui sont cruciales pour la qualité et la durabilité de la prestation des services. Les directives institutionnelles sur les programmes à dimension nutritionnelle n'ont été que partiellement mises en œuvre. Quant aux liens avec les secteurs socioéconomique et agricole en vue de promouvoir une alimentation saine, ils sont restés limités.

36. L'appui du PAM à la mise en œuvre des activités visant à atteindre les ODD par les partenaires nationaux a été inégal et insuffisamment financé. Le PAM a progressé dans le renforcement de ses capacités d'analyse de la sécurité alimentaire et a redynamisé les mécanismes de coordination de la sécurité alimentaire et des programmes utilisant des espèces, mais il n'a pas atteint tous les objectifs prioritaires initialement fixés dans le PSP et les effets directs correspondants en la matière.
37. Le PAM a respecté les principes humanitaires et maintenu sa neutralité, bien que la négociation de l'accès aux personnes les plus vulnérables ayant besoin d'une assistance alimentaire ait été difficile dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Certains problèmes de protection graves auraient dû retenir davantage l'attention du PAM, tant en ce qui concerne le choix des modalités d'assistance alimentaire que le renforcement de sa collaboration avec le HCR. Le bureau de pays a élaboré des stratégies opérationnelles visant à relier l'action humanitaire et l'aide au développement, sans toutefois chercher à prendre en compte les situations de conflit dans ses interventions ou à tirer parti de l'assistance alimentaire et des activités axées sur la résilience pour contribuer à la consolidation de la paix.
38. La problématique hommes-femmes a été davantage prise en compte dans les programmes, ce qui a permis d'améliorer le ciblage et la collecte de données ventilées par sexe, mais les efforts visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes n'ont pas été suffisamment soutenus pour obtenir des résultats propres à transformer les relations hommes-femmes. Le PAM n'avait pas une compréhension suffisante de la dynamique relationnelle entre hommes et femmes, notamment de la violence sexiste, et aurait pu collaborer davantage avec d'autres organismes des Nations Unies et organisations de la société civile en faveur de l'égalité des sexes.
39. La lenteur d'exécution, les coûts de transaction élevés et les ruptures d'approvisionnement fréquentes, principalement dus au manque de ressources humaines et financières ainsi qu'aux graves difficultés inhérentes au contexte, ont nui à l'efficacité des programmes. Le recours au Mécanisme de gestion globale des vivres s'est avéré essentiel pour atténuer les risques liés à la gestion des délais. La qualité et la continuité des chaînes d'approvisionnement ont aussi pâti des lacunes du groupe de travail du PAM sur les chaînes d'approvisionnement, du manque de souplesse dans l'allocation des ressources et de la faible capacité des partenaires coopérants.
40. Les partenariats sont essentiels à l'efficacité et à la continuité des activités du PAM. Si ce dernier n'a eu de cesse de dialoguer et de se coordonner avec les autres organismes des Nations Unies, en particulier ceux ayant leur siège à Rome, sur les priorités en matière de renforcement de la résilience et de développement des chaînes de valeur, il n'a pas établi de partenariats stratégiques avec les principaux donateurs ou les ONG pour appuyer le renforcement des capacités nationales.
41. Les efforts déployés par le PAM pour disposer des moyens humains nécessaires n'ont pas été de nature à anticiper la situation, ni proportionnels aux exigences du PSP ou à l'ampleur des nouveaux besoins. Le bureau de pays a pâti d'un manque de direction et de gestion stratégique, et les retards excessifs dans le recrutement ont entraîné un décalage entre les effectifs et les besoins des programmes.
42. En raison des insuffisances du suivi et de l'évaluation, le bureau de pays n'a pas pu démontrer la pertinence et l'efficacité de ses interventions. Le système de suivi et d'évaluation ne permet toujours pas de mesurer systématiquement les réalisations du PAM et de favoriser un processus décisionnel fondé sur des données factuelles.



43. Compte tenu de ce qui précède, les évaluateurs ont conclu que le PAM n'avait que partiellement répondu aux attentes ambitieuses suscitées par le passage d'une programmation par projet à une planification et à une gestion stratégiques à l'échelle du pays. Le PSP a regroupé les différentes interventions du PAM dans un cadre stratégique unique et plus cohérent. Il a permis de mieux faire correspondre le positionnement stratégique du PAM et les politiques et priorités nationales, et de resserrer la collaboration du PAM avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome. Le PSP a en outre progressivement permis de mieux prendre en compte l'égalité des sexes et la protection dans tous les domaines d'intervention.
44. Toutefois, le PSP n'a pas préparé le PAM à faire face aux crises complexes que traverse le pays, si bien qu'il n'a pas pu consacrer toute son attention et ses ressources aux activités d'alimentation scolaire, de renforcement de la résilience et des capacités nationales. La souplesse accrue du financement et les partenariats à long terme plus nombreux attendus de la planification stratégique par pays ne se sont pas concrétisés. La direction du bureau de pays n'a pas réagi assez rapidement au manque de personnel, ce qui a compromis l'exécution fluide et rapide des programmes dans le contexte difficile que connaît le Cameroun. Ces facteurs ont en outre empêché le PAM d'aller au-delà des objectifs des interventions d'urgence prévues dans le PSP et de suivre de manière adéquate ses réalisations dans d'autres domaines. Le PAM n'a donc pas été en mesure d'amorcer un changement radical consistant non plus à "sauver des vies" mais à "changer la vie", et il n'a pas non plus beaucoup progressé en ce qui concerne le transfert progressif aux pouvoirs publics des dispositifs d'appui à la sécurité alimentaire et à la nutrition, comme le prévoit le PSP. Or, ces deux aspects sont indispensables si l'on veut réduire la vulnérabilité et assurer la pérennité des résultats.

## Recommandations

45. La présente section contient six recommandations issues des conclusions de l'évaluation. Ces recommandations, dont trois sont stratégiques et les autres opérationnelles, donnent des orientations pour les programmes en cours et la conception du prochain PSP qui sera établi pour le Cameroun. Elles devraient être mises en œuvre par le bureau de pays, avec le concours du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Siège.

	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<b>Renforcer les approches stratégiques en matière de nutrition, de résilience et de renforcement des capacités</b>	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège (Division de la nutrition, Unité chargée de la création d'actifs et des moyens d'existence, Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays)	Élevé	2020-2021
1.1	<b>Nutrition</b> i) Positionner plus clairement le PAM en tant qu'acteur contribuant à une stratégie préventive multipartite pilotée par le Gouvernement et à la mise en œuvre d'un système commun de suivi et d'évaluation. ii) Renforcer la viabilité des services spécifiquement axés sur la nutrition dans les situations d'urgence. iii) Renforcer les programmes à dimension nutritionnelle. Pour ce faire: a) procéder à des analyses contextualisées des causes sous-jacentes de la malnutrition; b) recenser systématiquement dans le prochain PSP les possibilités offertes; et c) reformuler les accords de partenariat sur le terrain.				

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
1.2	<p><b>Résilience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Généraliser la mise en place d'une planification participative communautaire pour les programmes axés sur la résilience.</li> <li>ii) Élaborer un ensemble intégré d'activités communautaires en faveur de la résilience.</li> <li>iii) Renforcer la mise en œuvre de la stratégie d'assistance alimentaire pour la création d'actifs pluriannuelle de 2018 qui est reliée à la stratégie de soutien du PAM aux petits exploitants, en collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome.</li> <li>iv) Appliquer les principes et les priorités se rapportant à l'articulation entre action humanitaire, développement et paix , en tirant des enseignements des effets de l'action du PAM sur la dynamique des conflits et du principe consistant à "ne pas nuire".</li> </ul>				
1.3	<p><b>Renforcement des capacités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Élaborer une stratégie de renforcement des capacités aux niveaux institutionnel et individuel en veillant à instaurer un environnement porteur.</li> <li>ii) Accorder la priorité aux avantages comparatifs du PAM au Cameroun.</li> <li>iii) Définir le rôle du PAM concernant le renforcement des capacités du pays en matière de filets de protection sociale, en partenariat avec: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la Banque mondiale et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour les systèmes de ciblage et d'identification;</li> <li>b) le Fonds des Nations Unies pour l'enfance pour l'alimentation scolaire en faveur de la santé et de la nutrition; et</li> <li>c) l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour l'alimentation scolaire utilisant la production locale.</li> </ul> </li> </ul>				

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>2</b>	<b>Renforcer les partenariats stratégiques, le financement et l'action de sensibilisation</b>	<b>Stratégique</b>	<b>Bureau de pays avec l'appui du bureau régional et du Siège (Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing)</b>	<b>Élevé</b>	<b>2020-2021</b>
2.1	Élaborer sous sa forme définitive la stratégie de mobilisation de fonds, compte tenu des priorités stratégiques du prochain plan stratégique de pays, en mettant l'accent sur: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) la diversification des sources de financement;</li> <li>ii) la mobilisation de ressources pour le renforcement des capacités nationales; et</li> <li>iii) le positionnement du PAM en tant qu'organisme d'exécution des programmes financés par des fonds publics.</li> </ul>				
2.2	Renforcer la participation des donateurs à la concertation technique en s'appuyant sur les données factuelles et les enseignements tirés de l'expérience du PAM.				
2.3	Consolider les partenariats en vue d'appuyer les programmes et les priorités stratégiques concernant: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs dans les lieux d'installation de réfugiés – Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés;</li> <li>ii) une stratégie de mise en œuvre conjointe à l'appui des petits exploitants sur la base de l'expérience acquise en matière de systèmes alimentaires – Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et Fonds international de développement agricole;</li> <li>iii) la capacité nationale de mise en œuvre d'une stratégie efficace en matière de nutrition – Fonds des Nations Unies pour l'enfance;</li> </ul>				

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
	iv) les programmes conjoints des Nations Unies de 2019 axés sur la résilience et les enseignements tirés - groupe de travail sur la résilience; v) la mobilisation de compétences techniques supplémentaires en matière de problématique hommes-femmes et de protection - Plan International, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, Fonds des Nations Unies pour la population et Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge; et vi) le programme national de filets de protection sociale et la plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts - Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire et Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.				
<b>3</b>	<b>Investir dans une base de données factuelles afin de contribuer à l'orientation stratégique et à la stratégie de mise en œuvre du plan stratégique de pays</b>	<b>Stratégique</b>	<b>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division de la nutrition, Division des opérations de secours d'urgence, Service de l'accès aux produits alimentaires)</b>	<b>Moyen</b>	<b>2020</b>
3.1	En partenariat avec le groupe de travail sur la sécurité alimentaire et le groupe de coordination multisectoriel sur la nutrition, effectuer une analyse contextuelle des causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition de façon à: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) prendre systématiquement en compte la dynamique relationnelle entre hommes et femmes et la dynamique des conflits; et</li> <li>ii) recenser les possibilités de programmes du PAM, compte tenu de la diversité du contexte camerounais.</li> </ul>				

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
3.2	Définir une solide théorie du changement pour le prochain plan stratégique de pays afin de: i) renforcer la gestion axée sur les résultats en définissant les liens de causalité dans les domaines d'action prioritaires; ii) préciser et adapter aux divers contextes les hypothèses sur lesquelles reposent les contributions du PAM aux effets directs escomptés; et iii) définir explicitement les synergies internes et externes des programmes du PAM.				
3.3	Élaborer une stratégie globale de mise en œuvre du plan stratégique de pays, en décrivant: i) les procédures opératoires normalisées pour le ciblage, y compris les critères de hiérarchisation des priorités et les étapes clés; ii) les plans de mise en œuvre par activité, en explicitant les liens entre eux; et iii) les procédures explicites de planification d'urgence visant à protéger les investissements stratégiques en veillant à ce que les ressources ne soient pas réaffectées aux besoins d'urgence.				2020-mi-2021
<b>4</b>	<b>Renforcer les moyens humains pour la mise en œuvre des activités prioritaires en cours et l'élaboration du prochain plan stratégique de pays</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège (Division des ressources humaines)</b>	<b>Élevé</b>	<b>2020</b>
4.1	Accroître le soutien apporté au bureau de pays concernant sa capacité en matière de programmes dans un souci d'efficacité opérationnelle.				
4.2	Accélérer le recrutement dans les domaines prioritaires.				
4.3	Renforcer l'unité chargée des ressources humaines pour que la politique en matière de ressources humaines soit systématiquement mise en œuvre.				
4.4	Adapter l'organigramme en vue de l'harmoniser avec le prochain plan stratégique de pays pour améliorer la communication interne, la coordination et la programmation intégrée.				2021

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>5</b>	<b>Améliorer la préparation aux situations d'urgence et l'efficacité et l'efficience de la chaîne d'approvisionnement et des programmes</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège (Division des opérations de secours d'urgence, Unité de la logistique et de l'appui sur le terrain, Équipe chargée des transferts de type monétaire - chaîne d'approvisionnement et marchés)</b>	<b>Moyen</b>	<b>2020-2021</b>
5.1	Renforcer les dispositifs de préparation aux situations d'urgence du PAM pour permettre une intervention appropriée de niveau 2, en renforçant la planification des mesures d'urgence, les moyens logistiques d'urgence et la capacité d'appui aux partenaires coopérants.				2020
5.2	Renforcer la gestion de la filière d'approvisionnement alimentaire afin d'assurer une allocation rigoureuse des vivres, en consacrant davantage d'attention et des ressources spécifiques: i) au respect des prévisions des besoins en produits de base; et ii) aux procédures de demande d'expédition instaurées par le groupe de travail sur la chaîne d'approvisionnement.				
5.3	Améliorer l'efficacité et l'efficience des partenariats opérationnels en cours: i) en limitant le nombre de partenaires coopérants et en passant en revue les moyens dont ils disposent pour adopter des approches multisectorielles et leurs compétences techniques en ce qui concerne les thèmes transversaux; et ii) en utilisant au mieux le dispositif des accords de partenariat sur le terrain afin de réduire au minimum toute discontinuité entre les contrats.				
5.4	Achever l'analyse comparative de l'efficience pour compléter l'analyse de l'efficacité <i>ex ante</i> afin d'éclairer le choix des modalités en fonction du contexte.				

	<b>Recommandation</b>	<b>Type</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>6</b>	<b>Renforcer le suivi et l'évaluation, le partage des connaissances et la communication des résultats</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing)</b>	<b>Moyen</b>	<b>2020-2021</b>
6.1	Améliorer l'efficacité et la rapidité avec lesquelles les processus et les résultats sont mesurés: i) en élaborant des indicateurs de suivi spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai pour les produits et les effets directs du plan stratégique de pays; et ii) en s'appuyant sur des valeurs cohérentes et homogènes pour les objectifs intermédiaires et finals.				
6.2	Investir dans les capacités de suivi et d'évaluation afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité économiques de l'appui apporté par le PAM au Cameroun.				
6.3	Améliorer la communication des données factuelles sur les programme et des enseignements qui en sont tirés: i) en publiant en temps utile les rapports d'enquête et d'évaluation; ii) en mettant en place des dispositifs d'apprentissage permettant de recueillir des expériences positives; et iii) en facilitant un échange régulier entre les bureaux auxiliaires qui favorise l'apprentissage et le partage actif de l'expérience acquise.				



## Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
ECHO	Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance