



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 27 février–2 mars 2023

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 13 janvier 2023	WFP/EB.1/2023/5-B
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation de la politique concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition

Résumé

L'évaluation de la politique de 2013 concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (ci-après dénommée "politique en matière de consolidation de la paix") a été entreprise par le Bureau de l'évaluation en 2021.

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que la politique était bien conçue et reposait sur des principes réalistes et concrets capables de guider le PAM dans son approche de la prise en compte des conflits et ses contributions à la paix. La politique a obtenu de bons résultats au regard des critères de qualité des politiques du PAM; les principes qu'elle a définis restent pertinents en 2022, comme le montrent les similitudes avec les politiques comparables adoptées plus récemment par d'autres organisations humanitaires et elle est très bien notée par les employés qui en ont connaissance.

L'équipe d'évaluation a relevé divers exemples de mise en œuvre de la politique allant du renforcement des structures d'appui, notamment au Siège, à des activités de renforcement des capacités, en passant par l'établissement d'une communauté de pratique, la fourniture d'un appui opérationnel concret, l'adaptation des procédures, l'élargissement de la base de données probantes relative à la contribution du PAM à la paix et une intégration plus systématique des questions de consolidation de la paix au sein du PAM.

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 du PAM.

Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
courriel: andrea.cook@wfp.org

Mme F. Bonino
Chargée de l'évaluation
courriel: francesca.bonino@wfp.org

Les principales limites de la politique n'ont pas trait à son contenu mais au manque de ressources financières et humaines disponibles pour la mettre en œuvre, ce qui a limité l'adoption systématique de la politique jusqu'à récemment. Certaines mesures cruciales ont été prises après l'approbation de la politique en 2013. Par exemple, le cadre institutionnel de programmation des opérations d'urgence (2013) faisait figurer les questions de consolidation de la paix et de prise en compte des conflits parmi les priorités. Des missions d'appui aux opérations dans les pays et la rédaction de directives ont également débuté au cours des premières années de la mise en œuvre de la politique. Toutefois, dans l'ensemble, la mise en œuvre a commencé à pas feutrés, en fonction des situations, et n'est devenue systématique qu'un certain nombre d'années plus tard.

Au moment de l'évaluation, les mesures de mise en œuvre de la politique prévoyaient des investissements prometteurs mais limités en faveur du renforcement des capacités, un appui accru aux bureaux de pays et des efforts pour renforcer l'analyse des conflits, un élargissement de la base de données probantes relative à la contribution du PAM à la paix, et dans certaines situations, l'adaptation de processus clés pour tenir compte des conflits. Peu d'éléments attestent l'existence de synergies dans la mise en œuvre de politiques connexes telles que celles en matière de problématique femmes-hommes, de protection et de responsabilité à l'égard des populations touchées. S'agissant des résultats, il a été constaté lors de l'évaluation que les progrès sont limités pour ce qui est de l'amélioration de l'analyse des conflits, de l'accentuation de la programmation tenant compte des conflits et du renforcement des partenariats conclus avec des organisations œuvrant pour la consolidation de la paix. Dans l'ensemble, les efforts consentis par le PAM pour renforcer la pratique des analyses du contexte et des conflits sont tangibles mais pas systématiques et des aspects importants échappent encore à l'analyse.

Les évaluateurs n'ont constaté que dans quelques cas l'existence de processus systématiques, structurés et inclusifs garantissant la prise en compte des dynamiques de conflit et l'intégration de la dimension de conflit. Même lorsque les bureaux de pays effectuent des analyses de conflit, on ne saurait dire avec certitude si et comment elles influencent leurs programmes et leurs documents de planification et, à quelques exceptions près, les rapports traitent relativement peu des dynamiques et de la prise en compte des conflits. Toutefois, il ressort des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation que les employés du PAM et les partenaires coopérants sont bien conscients qu'il importe de "ne pas nuire" et que la principale contribution du PAM à la paix est de faire reculer l'insécurité alimentaire.

La plupart des facteurs qui influencent la performance actuelle du PAM dans le domaine de la prise en compte des conflits et des contributions à la paix sont internes et ont trait à l'adhésion des équipes de direction à la politique et aux mesures en place pour les y inciter, aux effectifs nécessaires ainsi qu'à la prééminence et à la culture de l'urgence au PAM. Parmi les facteurs externes, on retiendra surtout les relations avec les partenaires coopérants, l'influence des donateurs et les rapports avec les gouvernements hôtes.

L'équipe d'évaluation a conclu que la politique est bien conçue, qu'elle demeure pertinente, et que c'est son travail consacré à l'insécurité alimentaire, au renforcement de la résilience et aux moyens d'existence qui constitue la principale contribution qu'apporte le PAM à la paix. Cependant, il reste des progrès à faire pour que les programmes tiennent pleinement compte des conflits et pour améliorer la pratique et l'usage des analyses de contexte et de conflit afin qu'elles guident l'adaptation des programmes et des processus.

L'évaluation contient quatre recommandations: analyser davantage la manière dont la présence et les programmes du PAM et de ses partenaires influent sur les dynamiques de conflit; adapter la culture organisationnelle du PAM pour donner plus d'importance à la prise en compte des conflits; intégrer systématiquement cette dimension de conflit; et faire en sorte que le PAM concentre sa contribution à la paix sur l'appui aux processus existants de consolidation de la paix et sur la mise en œuvre conjointe d'activités avec d'autres acteurs.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de la politique concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition" (WFP/EB.1/2023/5-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2023/5-B/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Introduction

1.1 Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation de la politique concernant le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition approuvée en 2013 (ci-après "la politique en matière de consolidation de la paix") s'articulait autour de trois grandes questions:
 - La politique est-elle efficace?
 - Quels sont les résultats de la politique?
 - Qu'est-ce qui explique les résultats observés et pourquoi d'autres n'ont pas été atteints?
2. L'évaluation s'adresse en premier lieu à la haute direction du PAM ainsi qu'aux membres du Conseil d'administration, à la Division des programmes – action humanitaire et développement, notamment à son Unité des situations d'urgence et de transition en tant que responsable de l'application de la politique, et à diverses unités et divisions thématiques chargées des analyses de la vulnérabilité, des achats et des partenariats, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
3. L'évaluation couvre la période allant de 2012 à 2022. Son approche globale et son calendrier ont dû être ajustés en raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Les activités de collecte et d'analyse des données primaires et secondaires ont eu lieu de septembre 2021 à avril 2022 aux niveaux mondial, régional et national, et prévoyaient:
 - la construction a posteriori de la théorie du changement sur laquelle repose la politique;
 - un examen des dossiers et une étude bibliographique;
 - une analyse approfondie des informations recueillies lors des missions sur le terrain, notamment dans le cadre d'une enquête menée auprès de populations touchées par des crises au Burkina Faso, en Colombie, en Iraq et en République démocratique du Congo, soit au total 2 155 personnes (dont plus de la moitié étaient des femmes et des filles);
 - une analyse théorique améliorée, associant examen de dossiers et petit nombre d'entretiens, menée dans les Bureaux du PAM en Éthiopie, en Libye, en République arabe syrienne et au Soudan;
 - des entretiens avec des informateurs clés actuellement en poste au PAM à Rome, des spécialistes issus du milieu universitaire, des membres du groupe de référence interne et du groupe consultatif externe de l'évaluation, ainsi que des employés d'autres entités des Nations Unies;
 - une analyse semi-automatisée de plus de 11 000 documents de planification et rapports concernant les pays parus entre 2012 et 2021; et
 - une étude d'autres organisations comparables: l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et Oxfam International.

4. *La problématique femmes-hommes et les questions de diversité* ont été prises en compte dans l'évaluation. Tout d'abord, des données ont été collectées pour établir les différences de perception des effets des interventions du PAM sur la dynamique locale des conflits et de la paix, suivant qu'il s'agissait de femmes, d'hommes ou de membres d'autres groupes de population concernés. Il a ensuite été procédé à une analyse des données recueillies lors des entretiens et de l'enquête et ventilées par sexe, par nationalité, par catégorie professionnelle et autres catégories pertinentes. Sur le plan thématique, l'évaluation a également permis d'étudier la cohérence et la complémentarité de la politique en matière de consolidation de la paix avec la politique relative à la problématique femmes-hommes; elle a aussi permis d'analyser la mesure dans laquelle les aspects de cette problématique ayant un rapport avec la dynamique locale des conflits et de la paix sont pris en considération dans les travaux du PAM et si les programmes visant à favoriser la cohésion sociale et la paix ciblent aussi bien les femmes que les hommes.
5. *Les considérations et les garanties d'ordre déontologique* ont été conçues pour permettre un consentement éclairé, préserver la confidentialité et protéger les données; prendre en compte les aspects culturels et assurer une sélection équitable des participants, notamment des femmes et des groupes de population socialement exclus; et respecter le principe consistant à "ne pas nuire" s'agissant des participants, de leur communauté et des activités du PAM.
6. *L'évaluation a été limitée* notamment par des restrictions d'accès dues à la COVID-19 et par l'exclusion, suite aux événements d'août 2021, du neuvième pays (Afghanistan) qui devait initialement faire partie de l'étude. Pour tenter de remédier à cette situation, les échanges virtuels se sont accrus, notamment pour les entretiens avec des fonctionnaires expérimentés en poste dans la région de l'Asie et du Pacifique. Des problèmes d'évaluabilité se sont également présentés, en particulier le manque de mémoire institutionnelle concernant les premières étapes de la mise en œuvre de la politique, l'absence d'une théorie du changement permettant de guider l'analyse de la trajectoire prévue pour atteindre les objectifs de la politique, et le manque de données confirmant les effets des interventions du PAM au niveau sociétal. Il a donc fallu élargir les triangulations et s'appuyer davantage sur les données issues de l'enquête menée auprès des populations touchées pour mettre au jour, à partir de leur expérience directe, la manière dont la présence et l'assistance du PAM influaient sur la dynamique des conflits et de la paix et les problèmes qu'elles posaient.

1.2 Contexte

7. Sécurité alimentaire et conflits se recoupent à plus d'un titre. Il ne fait plus de doute depuis longtemps que les conflits sont l'une des principales causes de la malnutrition, de la faim et de la famine. Pour sa part, l'insécurité alimentaire peut aussi être un facteur important de conflit, ou être utilisée comme tel. En outre, les interventions humanitaires ou les activités de développement, menées à grande échelle, peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la dynamique locale des conflits et de la paix¹. Il est donc indispensable pour le PAM de fournir une assistance qui intègre la dimension de conflit pour veiller à ne pas nuire et placer la personne humaine au cœur de ses travaux. Cela est d'autant plus important que le PAM, tout en poursuivant son action consistant à sauver des vies, met aujourd'hui davantage l'accent sur les activités visant à changer la vie, ce qui exige de collaborer davantage avec les autorités nationales et locales et nécessite de trouver un équilibre délicat entre neutralité et impartialité.

¹ Voir par exemple: Brück, T. et d'Errico, M. 2019. [Food security and violent conflict: Introduction to the special issue](#). *World Development*, 117: 167-171; Lander, B. et Richards, J. 2019. [Addressing Hunger and Starvation in Situations of Armed Conflict – Laying the Foundations for Peace](#). *Journal of International Criminal Justice*, 17(4): 675-698; Messer, E. et Cohen, M.J. 2015. [Breaking the Links between Conflict and Hunger Redux](#). *World Medical and Health Policy*, 7(3): 211-233; PAM. 2011. [Food Insecurity and Violent Conflict: Causes, Consequences, and Addressing the Challenges](#). Document hors-série du PAM No. 24; PAM 2020. [Rapport annuel sur les résultats de 2019](#). WFP/EB.A/2020/4-A.

8. Le PAM œuvre depuis longtemps dans des environnements fragiles marqués par des conflits et des violences. En 2020, selon l'indice mondial de la paix, 33 des pays où il intervenait ont obtenu un score supérieur à 2,3, correspondant à un niveau élevé de conflit ou de risque de conflit², et 12 missions des Nations Unies pour le maintien de la paix étaient déployées dans le monde³. Plusieurs facteurs ont récemment contribué à ce qu'une plus grande attention soit consacrée à la compréhension de la contribution du PAM à la paix. Durant la période considérée par l'évaluation, le discours autour de l'assistance humanitaire s'est de plus en plus intéressé aux interactions entre l'aide humanitaire, le développement et la paix – ce que l'on appelle le "triple lien". L'évolution des priorités internationales, y compris diverses initiatives menées par le système des Nations Unies, constitue un appel fort adressé aux acteurs du développement et de l'aide humanitaire pour qu'ils contribuent plus activement à remédier aux causes profondes des conflits.
9. Le prix Nobel de la paix en 2020 a été décerné au PAM en hommage à l'action qu'il mène pour lutter contre la faim, contribuer à renforcer les conditions propices à la paix et éviter que la faim ne soit utilisée comme arme de guerre. En interne, la configuration institutionnelle et les capacités du PAM s'agissant du travail à mener dans le domaine des conflits et de la paix ont évolué et certains aspects de la politique en matière de consolidation de la paix figurent dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025. Le Directeur exécutif actuel a également ménagé au PAM une place de premier plan en plaidant activement pour la paix dans des pays en proie à des conflits comme l'Éthiopie, le Soudan du Sud et le Yémen.
10. Dans l'ensemble, ces facteurs ont permis au PAM de se focaliser davantage sur la paix et de renforcer sa contribution dans ce domaine tout en continuant à sauver des vies et à changer la vie comme l'exige son mandat.

1.3 Objet

11. Avant d'adopter la politique en matière de consolidation de la paix en 2013, le PAM avait mis au point une approche reposant sur les principes humanitaires que sont l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance des opérations. La politique en matière de consolidation de la paix a instauré huit principes généraux pour œuvrer dans les contextes de conflit et trois grandes orientations pour guider le travail du PAM dans les situations de transition et a défini les paramètres de la collaboration du PAM aux activités de consolidation de la paix (tableau 1).

TABLEAU 1: VUE D'ENSEMBLE DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE DE CONSOLIDATION DE LA PAIX	
Principes généraux	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre le contexte. 2. Continuer d'axer l'action sur la lutte contre la faim. 3. Au minimum, éviter de nuire. 4. Appuyer les priorités nationales dans la mesure du possible, mais suivre les principes humanitaires lorsque le conflit perdure. 5. Œuvrer en faveur de la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies. 6. Faire preuve de réactivité face à un environnement dynamique. 7. Assurer l'ouverture et l'équité. 8. Être réaliste.

² Institute for Economics and Peace. 2020. [Global Peace Index 2020: Measuring Peace in a Complex World](#).

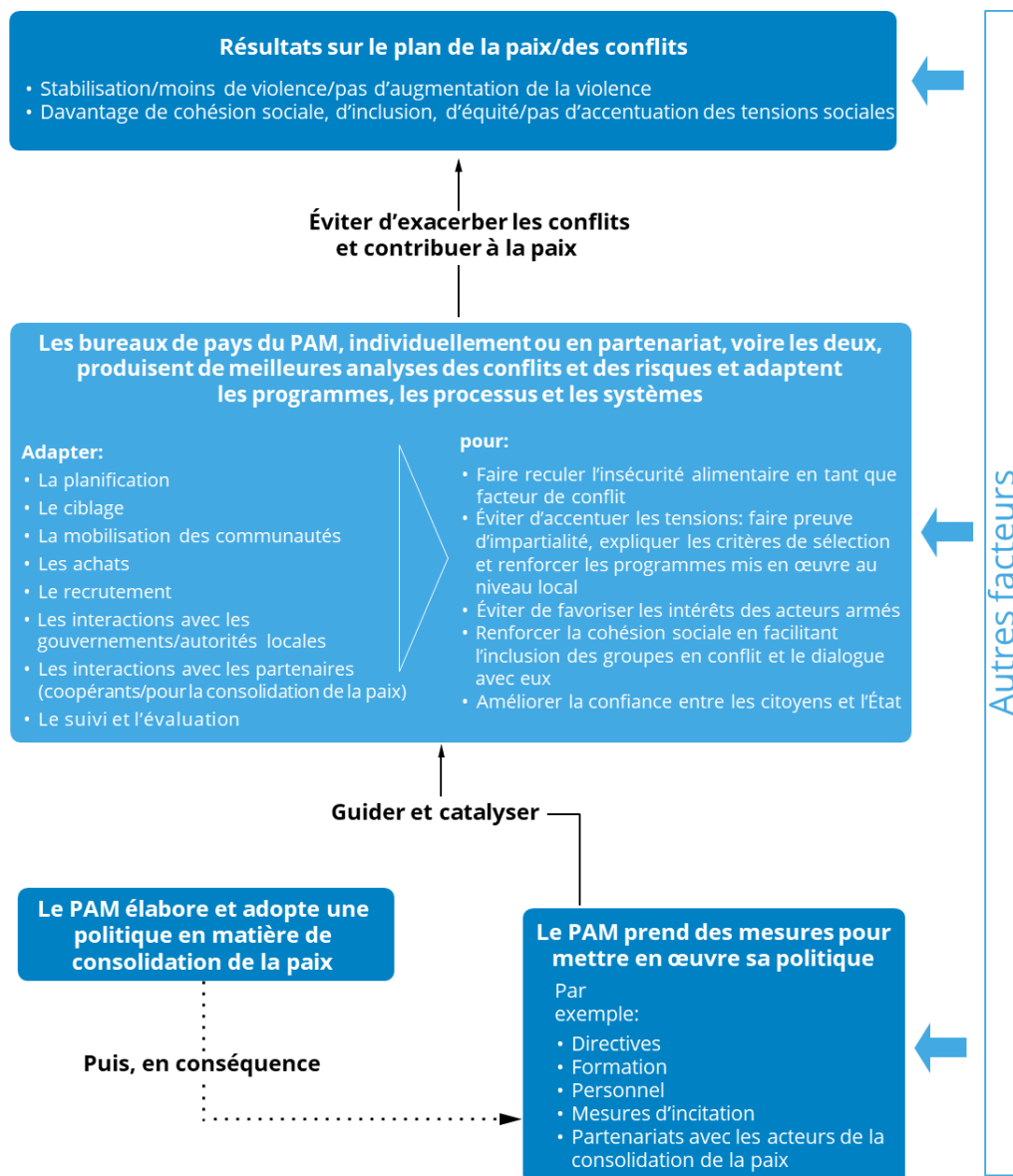
³ Portail Web du maintien de la paix, Organisation des Nations Unies: [Lieux d'intervention](#).

TABLEAU 1: VUE D'ENSEMBLE DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE DE CONSOLIDATION DE LA PAIX

Grandes orientations	<ul style="list-style-type: none"> • Mener des analyses des conflits et des risques pendant les périodes de transition, selon un processus inclusif comportant une analyse des conflits et de l'économie politique. • Utiliser des programmes intégrant la dimension de conflit. • Collaborer avec les partenaires pour la consolidation de la paix, et notamment établir un dialogue fort avec les populations touchées, nouer des partenariats avec des organisations spécialisées dans la paix et la réconciliation et coopérer avec d'autres entités des Nations Unies.
-----------------------------	--

12. La politique n'aborde pas les questions de mise en œuvre et de ressources, et aucune stratégie en la matière n'a été établie. Diverses mesures ont toutefois été prises pour mettre la politique en application, à savoir:
- *renforcer les capacités*, notamment en mettant en place des formations, des directives et, récemment, une communauté de pratique réunissant des spécialistes des conflits et de la paix;
 - *apporter un appui aux bureaux de pays*, par exemple en réalisant des analyses de conflit ou des évaluations de la prise en compte des conflits;
 - *élargir la base de données probantes* pour mieux comprendre et mesurer la contribution apportée par le PAM à la paix, notamment dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm; et
 - *adapter les processus* relatifs à la dotation en effectifs, à la gestion des partenaires et aux chaînes d'approvisionnement.
13. La politique ne propose pas explicitement de théorie du changement. Pour en construire une (figure 1), l'équipe d'évaluation a donc commencé par resserrer la définition des termes "paix" et "conflit" utilisés dans la politique en se concentrant sur les moyens concrets dont dispose le PAM pour éviter d'exacerber les conflits ou contribuer à la paix, lesquels consistent essentiellement à s'employer à réduire l'insécurité alimentaire en tant que facteur de conflit, mais aussi, par exemple, à éviter d'aggraver les tensions en faisant preuve d'impartialité et en renforçant la cohésion sociale.
14. L'objectif de la théorie du changement est de montrer que le PAM peut contribuer aux résultats souhaités si les mesures prises pour mettre la politique en œuvre permettent aux bureaux de pays – individuellement ou en partenariat – de mieux analyser le contexte, les dynamiques de conflit et les risques connexes et de mettre à profit les résultats de cette analyse pour adapter les programmes, les processus et les systèmes. En outre, la théorie du changement met en évidence des recoupements avec les trajectoires de changement prévues pour d'autres questions transversales, qui soulignent l'importance de l'analyse du contexte, notamment pour faciliter les négociations relatives à l'accès, mieux comprendre les préoccupations en matière de protection et mieux y répondre, renforcer la responsabilité à l'égard des populations touchées et généraliser la prise en compte de la problématique femmes-hommes.

Figure 1: Théorie du changement



Hypothèses

- Les ressources et les capacités nécessaires à la mise en œuvre de la politique sont disponibles
- Les bureaux de pays disposent des capacités et de la souplesse nécessaires pour adapter les programmes, les processus et les systèmes
- La politique et les mesures de mise en œuvre visent à remédier aux principaux problèmes qui nuisent à la capacité des bureaux de pays d'effectuer des analyses, de nouer des partenariats et d'adapter les programmes, les processus et les systèmes
- Les interventions du PAM appuient et complètent les activités de consolidation de la paix d'autres entités

Source: Équipe d'évaluation

Constatations issues de l'évaluation

15. La présente section présente les principales constatations tirées de l'examen des trois questions posées.

2.1 La politique est-elle efficace?

Analyse de la qualité de la politique

16. Au regard des critères de référence établis, la politique en matière de consolidation de la paix est d'une qualité assez élevée, à l'exception des aspects concernant sa mise en œuvre et l'adhésion qu'elle a suscitée. Plus précisément, l'équipe d'évaluation a relevé:

- *de nombreuses données* à l'appui de la cohérence de la politique avec les objectifs stratégiques et le soutien qu'elle leur apporte, de sa cohérence externe et de l'analyse des lacunes; le champ d'application est bien défini, les mesures à prendre sont classées par ordre de priorité et la terminologie utilisée est cohérente;
- *des données partielles* concernant les ambitions de la politique, qui sont présentées dans leurs grandes lignes mais sans théorie du changement, et un usage sélectif des données à l'appui des principes directeurs – le contenu de la politique cadre bien avec les autres politiques du PAM mais ne tient pas suffisamment compte de la cohérence interne ni de la problématique femmes-hommes; et
- *des faiblesses au niveau de la qualité*, notamment l'absence de cadres institutionnels adéquats, d'orientations, de dispositifs de reddition de comptes, un manque de ressources financières et humaines et une intégration insuffisante du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports relatifs à la mise en œuvre de la politique.

17. Globalement, la politique reste pertinente et valable en 2022. Elle est similaire aux politiques comparables adoptées plus récemment par d'autres organisations humanitaires. Certains aspects mériteraient d'être légèrement modifiés, notamment pour élargir le champ d'application de la politique, en ajoutant en particulier une théorie explicite du changement, renforcer les liens avec la problématique femmes-hommes, la protection et d'autres questions transversales, et réfléchir aux récentes évolutions du contexte extérieur.

18. Il ressort de l'évaluation que la mise en œuvre de la politique est devenue plus systématique seulement après que le PAM y a consacré les ressources nécessaires à la fin de 2017. Malgré cela, la politique demeure peu connue au PAM, et sa mise en œuvre présente encore des faiblesses. Les principaux problèmes qui compromettent l'adhésion à la politique sont les suivants:

- l'investissement dans la formation est insuffisant;
- des directives sur la mise en œuvre de la politique existent mais elles sont peu connues;
- la communauté de pratique réunissant les conseillers en matière de conflits est prometteuse mais vient tout juste d'être lancée;
- le cloisonnement des activités au sein du PAM nuit aux efforts déployés pour renforcer l'analyse des conflits;
- le renforcement de la base de données probantes est trop récent pour laisser entrevoir des résultats; et
- les processus d'adaptation des programmes (s'agissant des ressources humaines, de la gestion des partenaires coopérants et des chaînes d'approvisionnement) sont tous établis au coup par coup.

19. Néanmoins, les entretiens menés dans le cadre de l'évaluation ont fait apparaître plusieurs aspects positifs. Les personnes interrogées ont souligné que la politique était formulée clairement et qu'elle définissait de manière réaliste et équilibrée le rôle et les ambitions du PAM lorsqu'il œuvrait dans des situations de conflit ou de risque de conflit. La politique proposait à cet effet trois grandes orientations: mener à bien les analyses de risque et de conflit, utiliser des programmes qui prennent en compte la dimension des conflits et collaborer avec les partenaires œuvrant pour la consolidation de la paix (voir le tableau 1). Les personnes interrogées étaient également d'avis que la prépondérance accordée par la politique aux partenariats et à la coopération avec d'autres organisations demeurait un principe directeur approprié pour le PAM.

Appui à la mise en œuvre de la politique

20. L'évaluation a retracé les mesures de mise en œuvre de la politique jusqu'en avril 2022. Au Siège, l'appui apporté à la mise en œuvre de la politique a été irrégulier, peu d'employés ayant été chargés de la promouvoir durant les années ayant suivi son adoption. À partir de la fin de 2017, le PAM a progressivement accru les effectifs affectés à l'appui de la politique en matière de consolidation de la paix. Toutefois, le financement de la plupart des postes concernés dépend de contributions externes temporaires. Ces dernières années, l'accroissement des effectifs a permis de mettre la politique en œuvre à l'échelle du PAM et a entraîné une augmentation notable des prestations réalisées par ou à l'initiative de l'équipe chargée des questions relatives à la paix et aux conflits au sein de l'Unité des situations d'urgence et de transition, entre autres services et unités du PAM. En 2020, on a assisté à une accélération de l'activité, avec notamment la mise au point d'un outil de détection rapide et de prévention des risques opérationnels en cas de conflit et dans le contexte de la COVID-19, et la rédaction d'un projet de normes minimales du PAM pour les programmes intégrant la dimension des conflits.
21. La dernière réorganisation de l'Unité des situations d'urgence et de transition, qui a eu lieu en 2022, ambitionne de faciliter la mise en œuvre de la politique en supprimant les cloisonnements qui séparent diverses questions transversales et en renforçant les synergies afin d'offrir un appui plus efficace et global aux opérations dans les pays. Toutefois, cette réorganisation a suscité un peu de confusion et il est trop tôt pour dire si elle sera à la hauteur de ses ambitions.
22. Les effectifs spécialisés affectés aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays ont joué un rôle crucial dans la mise en œuvre de la politique: ils ont notamment mis leur capacité d'analyse au service des évaluations de la prise en compte des conflits, fourni des conseils en matière de préparation aux situations d'urgence, soutenu les demandes de financement adressées au Fonds pour la consolidation de la paix, et apporté des renforts si nécessaire. Cependant, l'attribution de nombreux postes est fonction de la disponibilité des fonds, qui reste limitée.

Étapes de la mise en œuvre de la politique

23. La mise en œuvre de la politique a exigé un renforcement des capacités, un appui opérationnel concret, un élargissement de la base de données probantes pour déterminer la contribution apportée par le PAM à la paix, et une adaptation des processus en interne. Globalement, la mise en œuvre a été ralentie par le caractère limité des investissements consacrés au renforcement des capacités. Par exemple, malgré la demande, les formations dans divers domaines – analyse des conflits, prise en compte de la dimension de conflit ou programmes autour du triple lien – sont peu disponibles, même si la mise au point de certains modules est pratiquement achevée; il existe des documents d'orientation qui traitent des lacunes graves, mais ils sont peu connus; quant à la communauté de pratique qui réunit les conseillers en matière de conflit, elle s'annonce prometteuse mais a été mise en place il y a peu.

24. L'efficacité des diverses activités engagées pour renforcer l'analyse des conflits est fonction de l'adhésion des équipes de direction des bureaux de pays du PAM et se trouve réduite par l'existence de cloisonnements en interne et par la priorité accordée aux risques encourus par le PAM et ses activités. La Division de la recherche, de l'analyse et du suivi joue un rôle limité dans l'analyse des conflits. D'autres divisions du PAM analysent les dynamiques de conflit, mais elles se concentrent surtout sur l'exposition du PAM au risque.
25. L'aide fournie aux bureaux de pays en matière d'analyse de conflit et d'intégration de la dimension de conflit ne s'est accrue que récemment.
26. En 2018, le PAM a noué un partenariat de connaissances avec l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm ayant pour objectif de déterminer si les programmes du PAM peuvent améliorer les perspectives de paix et de quelle manière, et de comprendre les risques liés aux conflits. Le PAM a également investi dans un processus visant à mieux évaluer sa contribution à la paix. Toutefois, la plupart des mesures destinées à élargir la base de données probantes ont été prises trop récemment pour que l'on puisse entrevoir des résultats.
27. Pour les processus clés, plusieurs adaptations prometteuses intégrant la dimension de conflit ont été mises au point selon un procédé ascendant dans certaines situations, mais la plupart des aménagements possibles n'ont pas été systématiquement envisagés. Dans le domaine de la gestion du personnel, des exemples d'approches intégrant la dimension de conflit ont été portés à la connaissance de l'équipe d'évaluation, mais il existe des problèmes inhérents aux pratiques d'embauche locales, notamment dans des situations de conflit.
28. Les exemples d'adaptation des procédures d'achat sont également rares, et l'équipe d'évaluation n'a pas constaté dans les interactions du PAM avec ses partenaires coopérants d'efforts systématiques destinés à renforcer la prise en compte des conflits. Toutefois, elle a recensé plusieurs exemples de bonnes pratiques dont le PAM pourrait s'inspirer pour mettre au point des solutions à ces problèmes au niveau institutionnel. On retiendra notamment les pratiques suivantes:
 - formations, ateliers et échanges structurés entre les bureaux de pays du PAM et les partenaires coopérants dans les domaines de la prise en compte et du règlement des conflits (Iraq et Soudan);
 - prise en compte des conflits dans les propositions des partenaires et les discussions connexes (Iraq et Soudan);
 - partage des responsabilités de ciblage et de mise en œuvre entre les partenaires coopérants afin d'éviter tout soupçon de favoritisme dans la mise en œuvre des projets (République démocratique du Congo et Libye); et
 - résiliation des contrats passés avec les partenaires en cas d'allégeance politique clairement exprimée (Colombie).

2.2 Quels sont les résultats de la politique?

29. Les résultats de la politique ont été évalués à trois niveaux: la pratique de l'analyse de la paix et des conflits, l'exploitation des résultats de l'analyse pour guider l'adaptation des programmes et des processus, et les effets plus vastes de la politique sur la dynamique des conflits et de la paix.

i) Pratique du PAM en matière d'analyse des conflits au niveau des pays

30. Malgré les investissements consentis par le PAM, l'analyse et la prise en compte des conflits manquent de cohérence et se heurtent à des problèmes au niveau des pays. Par exemple, si deux des bureaux de pays couverts par l'évaluation ont établi des procédures systématiques, structurées et inclusives pour discuter des dynamiques et de la prise en compte des conflits, dans les autres pays étudiés, la plupart des discussions relatives à la prise en compte des conflits ont lieu au coup par coup et risquent d'être cloisonnées par petits groupes d'employés ayant des profils spécifiques; elles se déroulent en outre souvent sans les partenaires coopérants ou les partenaires pour la consolidation de la paix et ne bénéficient généralement pas des points de vue des communautés ou de leurs représentants.
31. Des analyses de conflit ont été établies par certains bureaux de pays, mais elles ne sont connues que d'un petit nombre d'employés dans ces pays et il est difficile de dire dans quelle mesure elles influencent les programmes. Le rôle des partenaires dans l'analyse du contexte n'est pas clair non plus, et les bureaux de pays ne semblent pas tirer systématiquement profit des contributions de leurs partenaires. En outre, le rôle que peuvent éventuellement jouer les forums interorganisations dans l'analyse des conflits n'apparaît pas nettement.
32. Les employés et les partenaires du PAM dans les pays sont parfaitement conscients de l'importance du principe consistant à "ne pas nuire" et ont tendance à se concentrer sur les risques inhérents à l'affectation et au ciblage de l'assistance et sur la réduction de l'insécurité alimentaire comme moyen de contribuer à la paix. La réflexion sur d'autres aspects des rapports entre l'action du PAM et les conflits ou la paix est loin d'être suffisante. Toutefois, les employés du PAM qui travaillent sur la résilience, la prise en compte des conflits, la problématique femmes-hommes et la protection ont fait part de points de vue plus nuancés sur les incidences pratiques de ces questions pour l'action du PAM.
33. Le PAM n'accorde qu'une attention limitée à la manière dont sa présence et son assistance peuvent interagir avec les dynamiques des conflits et de la paix. Trois questions ont échappé à plusieurs bureaux de pays, comme en témoignent les entretiens avec les partenaires extérieurs:
 - l'influence de l'assistance du PAM sur les rapports de pouvoir;
 - l'interaction entre le PAM et les gouvernements hôtes, notamment lorsqu'un gouvernement est partie à un conflit;
 - le rapport entre les affiliations et les antécédents des employés, des sous-traitants et des partenaires coopérants et la situation de conflit.
34. Au niveau institutionnel, le PAM met l'accent dans son Plan stratégique pour 2022-2025 sur son approche intégrant la dimension de conflit et fondée sur des principes, incite à "prendre des dispositions pour développer les activités susceptibles de contribuer à la paix" et précise qu'il "s'engagera dans la diplomatie humanitaire et plaidera en faveur de la paix". Ce faisant, il donne lieu à bien des interprétations et n'apporte pas de réponse à la question de savoir comment privilégier la prise en compte des conflits et la contribution à la paix ou définir les ambitions du PAM en matière de paix.
35. Au niveau global, il ressort de l'analyse de tous les documents de planification et rapports du PAM concernant les pays parus entre 2012 et 2022 que la sensibilisation aux conflits n'a que peu progressé depuis 2013 et que des aspects importants continuent d'échapper à l'analyse. Alors que l'intégration de la dimension de conflit est peu prise en compte dans les documents de planification et les rapports annuels, le principe consistant à "ne pas nuire" s'est vu accorder un peu plus d'importance au fil du temps.

ii) Adaptation des programmes

36. La plupart des efforts visant à adapter les programmes et les processus pour éviter de contribuer aux tensions ont pour but de renforcer l'impartialité et la qualité des programmes. Les aménagements le plus souvent mentionnés sont les suivants: *amélioration de la communication autour des critères de sélection des bénéficiaires, ajustement du ciblage, mise en place de mécanismes de réclamation et de remontée de l'information et renforcement de la planification communautaire.*
37. Les mesures d'adaptation consistant par exemple à *faciliter le dialogue au niveau local* ou à *prévoir des mécanismes de règlement des conflits* dans la conception des programmes sont rares et appliquées de manière sélective. Lorsqu'elles sont mises en œuvre, la plupart de ces mesures visent les femmes et les hommes:
- En Iraq, s'agissant des personnes déplacées, un programme prévoyait des réunions communautaires régulières axées sur l'acceptation mutuelle ainsi qu'un mécanisme spécialement conçu pour le règlement des conflits.
 - Au Burkina Faso, le PAM a entrepris un programme d'alimentation scolaire à condition que les communautés en conflit acceptent de protéger ensemble ce projet.
38. Dans quelques cas, le PAM s'est aussi engagé dans des *activités de plaidoyer de haut niveau en faveur de la paix*; cet engagement est sujet à controverse, mais en réalité, son ampleur est limitée. Le PAM entretient des contacts avec les différentes parties à un conflit principalement dans le but de négocier l'accès humanitaire. Toutefois, un consensus se fait jour parmi les partenaires interrogés pour qu'à l'avenir, les activités de plaidoyer en faveur de la paix respectent les paramètres suivants:
- Pour se prémunir contre toute conséquence potentiellement négative, il convient d'informer clairement et à l'avance les bureaux de pays des activités du Siège et de la direction du PAM et de s'assurer qu'elles soient coordonnées et conformes à la stratégie suivie par le bureau de pays du PAM concerné.
 - La direction d'un bureau de pays du PAM devrait participer aux débats plus larges au sein du système des Nations Unies et sur le plan des politiques portant sur les négociations ou les processus de paix afin de déterminer quand et comment le PAM pourrait contribuer à ces processus et de veiller à ce qu'il ne sape pas les efforts d'autres entités en "faisant cavalier seul".
 - Quel que soit l'engagement qu'il prend, le PAM doit veiller à préserver sa neutralité et son indépendance, par exemple en se concentrant uniquement sur les aspects des négociations qui ont une incidence immédiate sur l'accès humanitaire.
39. Les mesures d'adaptation telles que la *coordination de l'action du PAM avec les acteurs de la consolidation de la paix* sont rares mais prometteuses. Ces partenaires, mais aussi les donateurs, des observateurs extérieurs et toute une série de parties prenantes internes ont souligné que le meilleur moyen pour le PAM de renforcer sa contribution à la paix consiste à accomplir le mandat qui est le sien et à partager le savoir-faire qu'il a acquis pour faire reculer l'insécurité alimentaire et renforcer la production alimentaire locale en développant les marchés locaux, dans le cadre d'initiatives plus larges de stabilisation et de consolidation de la paix. Parmi les exemples de contribution, on peut citer:
- participer à des programmes conjoints avec des organisations pouvant prendre en charge les composantes relatives à la paix, notamment avec des financements du Fonds pour la consolidation de la paix (République démocratique du Congo); et
 - remettre en état, conjointement à une institution non partisane œuvrant pour la paix, des infrastructures telles qu'un marché dans une région contestée pour tenter de rapprocher les communautés (Libye).

iii) Effets (non) escomptés susceptibles de contribuer aux conflits ou à la paix

40. Bien que les données à cet égard soient en quantité limitée, l'évaluation a pu établir que l'action du PAM avait vraisemblablement plusieurs effets sur les dynamiques des conflits et de la paix. Au niveau de la société dans son ensemble, rien ne permet de mettre clairement certains résultats à l'actif du PAM. Néanmoins, il ressort des données de l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation que la perception d'une variation du niveau d'intensité des tensions sociales avant et après les interventions du PAM diverge en fonction du sexe de la personne interrogée et selon qu'elle reçoit ou non une assistance. Parmi celles ayant constaté une telle variation (positive ou négative), une majorité estime que le PAM a contribué à ce changement, du moins en partie. Ce résultat est important compte tenu des nombreux facteurs qui influent sur les dynamiques de conflit, et confirme que les personnes touchées par des conflits considèrent que l'action du PAM peut fortement contribuer à influencer sur les dynamiques des conflits et de la paix. De manière générale, dans tous les pays visés par l'évaluation, la proportion de personnes ayant déclaré que le PAM avait contribué à atténuer les tensions était plus importante chez les bénéficiaires d'une assistance que chez les personnes ne recevant pas d'aide.
41. Lors de l'évaluation, ont été étudiés les moyens dont dispose le PAM pour contribuer éventuellement à réduire les conflits et les tensions. Ceux-ci sont examinés ci-après et présentés au tableau 2.

TABLEAU 2: VUE D'ENSEMBLE DES DONNÉES RELATIVES AUX MOYENS DONT DISPOSE LE PAM POUR CONTRIBUER À ATTÉNUER LES TENSIONS	
Moyens d'atténuer les tensions	Données probantes
Diminution des tensions liée à une amélioration du bien-être individuel due à l'assistance alimentaire.	Perçue par les personnes touchées et les employés du PAM comme la contribution la plus importante du PAM.
Effets involontaires sur la coopération entre les membres de différents groupes résultant des réunions sur les sites de distribution et du partage de l'assistance.	Nombreux exemples donnés par les personnes touchées.
Intégration volontaire de certains aspects de la cohésion sociale dans les programmes d'assistance.	Plusieurs exemples de données empiriques attestant d'effets positifs
Programmes visant à s'attaquer à des facteurs de conflit autres que l'insécurité alimentaire.	Peu d'éléments attestant de leurs effets.
Interventions visant à renforcer les capacités de l'État et la confiance entre les citoyens et l'État.	Données dressant un tableau mitigé des effets de l'assistance sur la confiance entre les citoyens et l'État.

Source: Analyse réalisée par l'équipe d'évaluation.

42. Les principaux mécanismes dont dispose le PAM pour contribuer à réduire les conflits et les tensions consistent à accroître les disponibilités alimentaires et à rapprocher les groupes en conflit dans le cadre de ses programmes. Dans tous les pays ayant été pris en compte dans l'évaluation, les personnes touchées par les conflits et les employés du PAM partagent la même impression, à savoir que les retombées directes de l'assistance alimentaire sur le bien-être des individus et la cohésion sociale constituent la principale contribution du PAM en faveur de la paix. Les éléments qui attestent des effets positifs des programmes s'attaquant aux facteurs de conflit autres que l'insécurité alimentaire sont rares.

43. L'équipe d'évaluation a remarqué que les programmes du PAM qui ménageaient un espace d'interaction pour les groupes de population en conflit produisaient des effets collatéraux positifs. Le fait ou l'impression d'être exclus des programmes d'aide et des problèmes de qualité au niveau des prestations de l'assistance se sont en revanche révélés les facteurs qui alimentent le plus les conflits et les tensions.
44. Les constatations issues de l'évaluation viennent renforcer les résultats des études menées par l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm et des évaluations précédentes du PAM, qui confirment l'importance du ciblage pour le renforcement d'une assistance qui tienne compte des conflits.
45. La mesure dans laquelle les pratiques de ciblage alimentent les tensions varie en grande partie selon que les gens perçoivent que l'assistance est équitable ou non. Comme le confirment les évaluations du PAM et les études précédentes, l'impression que certains groupes de population sont injustement exclus des programmes d'aide est la principale cause de tension. Les migrants et les personnes déplacées sont les seuls groupes définis sous l'angle des dynamiques de conflit à avoir été considérés comme injustement inclus ou exclus.
46. Les éléments relatifs à l'éventualité que le PAM ait involontairement contribué à servir les intérêts d'acteurs armés, et donc l'économie de guerre, sont rares et contrastés. Le PAM jouit d'une solide réputation de neutralité et une nette majorité des personnes ayant répondu à l'enquête le considèrent comme un acteur neutre.
47. Les données sur l'amélioration de la confiance des citoyens dans l'État sont contrastées. L'impression donnée par l'intervention de l'État dans l'assistance du PAM peut avoir une incidence sur la confiance entre les citoyens et l'État, positive ou négative. Dans tous les pays ayant participé à l'enquête, lorsque les autorités donnaient l'impression d'intervenir dans la planification ou la distribution de l'assistance du PAM, la majorité des personnes interrogées ont répondu que ce rôle améliorerait la réputation des autorités. Une minorité non négligeable a en revanche déclaré que cela nuisait à leur réputation, indiquant qu'elle préférerait nettement que l'assistance humanitaire soit administrée par des organes neutres tels que le PAM et qu'elle considèrerait que l'intervention active du gouvernement dans l'assistance augmentait les risques de détournement, de favoritisme ou d'utilisation de l'aide à des fins politiques.
48. Dans les quatre pays où s'est déroulée l'enquête, l'évaluation n'a pas permis de dégager d'exemple où le choix du PAM d'opter pour une assistance de type monétaire ou bien en nature avait eu pour but d'améliorer la cohésion sociale ou donné lieu à un effet avéré analogue. Toutefois, une analyse secondaire des résultats des évaluations précédentes montre que le choix de la modalité – transfert de type monétaire ou assistance en nature – peut avoir des effets positifs ou négatifs importants sur la dynamique locale des conflits et de la paix. Le Kenya est à cet égard un exemple intéressant, puisque l'on y a observé une diminution des tensions dans les camps et les zones d'installation de réfugiés après un passage aux transferts de type monétaire dans pratiquement tous les programmes et le remplacement des rations de céréales par une aide monétaire. En revanche, l'évaluation a aussi permis de constater que les bénéficiaires, lorsqu'ils encaissaient leur aide monétaire, étaient victimes de discrimination en raison de leur appartenance ethnique⁴.

⁴ PAM. 2018. Page Web consacrée à [l'évaluation des effets de la transposition à plus grande échelle de la composante monétaire \(transferts de types monétaires pour l'intervention prolongée de secours et de redressement 200737\) des distributions générales de vivres destinées aux réfugiés et aux communautés d'accueil au Kenya et analyse coûts-avantages correspondante - août 2015–novembre 2017](#) (en anglais), p. 27.

2.3 Qu'est-ce qui explique les résultats observés?

49. L'équipe d'évaluation a déterminé et analysé les facteurs qui ont vraisemblablement contribué ou nui aux résultats de la mise en œuvre de la politique.

i) Adhésion de la direction et mesures d'incitation

50. L'adhésion des équipes de direction constitue un levier essentiel pour intégrer au sein du PAM les considérations relatives aux conflits et accorder aux questions de consolidation de la paix l'attention qu'elles méritent, mais celui-ci fonctionne mal en raison de l'ambiguïté des messages envoyés par le PAM sur sa contribution à la paix. Globalement, les messages insistent sur la nécessité de "contribuer à la paix" mais ne donnent aucune orientation ni définition claire des ambitions du PAM à cet égard. Ne pouvant agir en réponse à des attentes ou à des consignes concrètes, les employés voient dans l'adhésion de la direction du bureau de pays le facteur qui fera pencher la balance dans un sens ou dans l'autre.

51. En outre, un grand nombre d'employés du PAM et de parties prenantes externes considère que l'accent mis récemment sur la contribution à la paix a détourné l'attention des mesures à prendre pour éviter d'aggraver les tensions ou les conflits.

52. Il ressort clairement des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation que certains employés du PAM hésitent à soulever des questions "cruciales" qui affecteraient la prise en compte des conflits. Les mesures de mise en œuvre telles que l'intégration de la dimension des conflits dans la formation des cadres supérieurs ne constituent qu'un début de réponse à ce problème.

ii) Effectifs

53. Il est indispensable d'établir au sein des bureaux de pays et des bureaux régionaux des postes spécifiques pour faciliter la prise en compte des conflits, mais la place limitée accordée aux employés recrutés sur le plan national dans ce domaine constitue souvent un frein aux progrès. Les employés spécialisés ont un rôle important à jouer pour concrétiser au niveau des programmes les engagements pris en faveur de l'intégration de la dimension des conflits et de la consolidation de la paix: ils permettent d'approfondir l'analyse des conflits et à cet effet, organisent des discussions et des formations sur la prise en compte des conflits, en interne ou avec des partenaires coopérants; ils coordonnent l'intégration de cette question dans l'ensemble des objectifs et des domaines d'activité; ils optimisent la contribution que les projets axés sur la résilience apportent à la paix; et ils assurent la liaison avec les partenaires collaborant aux analyses et ceux œuvrant pour la consolidation de la paix. Toutefois, la plupart de ces postes sont temporaires car ils dépendent de la disponibilité de certains fonds. Les employés recrutés sur le plan national sont essentiels pour une meilleure connaissance des conflits, mais ne sont souvent pas conviés à participer aux discussions stratégiques.

54. Les mesures prises par le PAM pour recruter des spécialistes supplémentaires, renforcer la formation nécessaire à la prise en compte des conflits et établir une communauté de pratique réunissant des employés chargés de l'analyse des questions d'intégration de la dimension des conflits figurent parmi les dispositions prises pour remédier à cette situation.

iii) Prééminence et culture de l'urgence

55. Une forte sensibilisation aux principes humanitaires favorise l'impartialité et la neutralité, qui sont indispensables dans la prise en compte des conflits. Plusieurs employés du PAM ont signalé que les principes humanitaires étaient l'élément principal qui guidait leur approche de la prise en compte des conflits.

56. L'ampleur de la présence du PAM et l'envergure de ses programmes d'urgence permettent de favoriser l'impartialité et de traiter l'insécurité alimentaire comme un facteur de conflit, mais accroissent aussi le risque de contribuer par erreur à aggraver les tensions ou les conflits.
57. Bien que la prépondérance accordée par le PAM à l'exécution des programmes contribue à sa bonne réputation en général, sa focalisation sur l'urgence influence toutefois de manière négative trois aspects de la prise en compte des conflits.
58. En premier lieu, la culture de l'urgence et la rapidité avec laquelle le PAM intervient limitent l'attention qu'il devrait accorder à l'analyse du contexte. En raison de sa focalisation sur l'urgence et de l'envergure de ses opérations, le PAM a tendance à se concentrer sur ses propres modalités lorsqu'il met en œuvre ses programmes (même si son rôle de catalyseur de systèmes pour la riposte humanitaire est largement reconnu).
59. En second lieu, l'équipe d'évaluation a trouvé très peu d'exemples de situations où le PAM s'attachait à comprendre et à soutenir les activités déjà existantes en matière de consolidation de la paix au lieu de faire cavalier seul et de consacrer son énergie à son propre projet de contribution à la paix. Aucune des personnes interrogées, qu'elles travaillent au PAM ou en dehors, n'a mentionné que les processus globaux des Nations Unies, tels que l'analyse commune de pays ou le plan-cadre de coopération, pouvaient être des instruments utiles pour établir une approche plus commune à cet égard.
60. En troisième lieu, comme cela a souvent été observé dans les évaluations du PAM, l'horizon à court terme de la programmation fait qu'il est difficile dans certains pays de trouver de bons partenaires pour les activités de cohésion sociale. Contribuer à la paix exige du temps pour acquérir une bonne compréhension des dynamiques locales et pour développer des relations de confiance. Le passage à des plans stratégiques de pays pluriannuels peut renforcer la capacité du PAM d'attirer des contributions pluriannuelles et de procéder à une planification à long terme. Toutefois, les contrats passés avec les partenaires coopérants et ceux œuvrant pour la consolidation de la paix ne couvrent que des périodes courtes, ne dépassant parfois pas six mois.

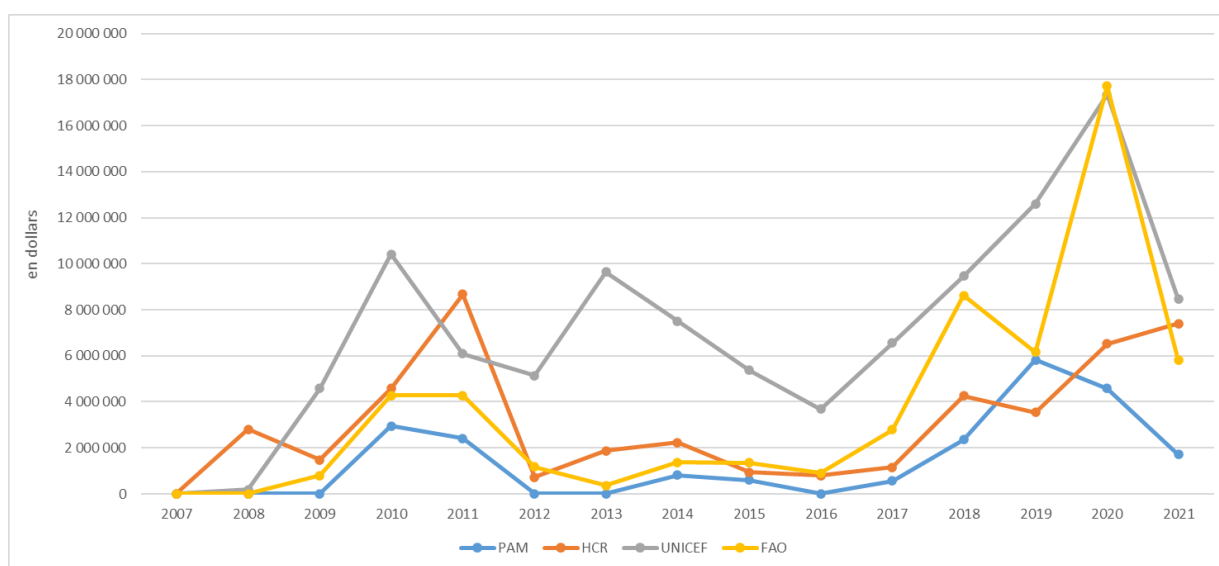
iv) Relations avec les partenaires coopérants

61. La place essentielle qu'occupent les partenaires coopérants est compromise par la concurrence et par l'importance accordée au prix. Le rôle primordial qu'ils jouent dans la prise en compte des conflits n'est pas reconnu.
62. Compte tenu du cadre concurrentiel des contrats, certains partenaires hésitent à faire part de leurs craintes à propos de la prise en compte des conflits ou de leurs mauvaises expériences. Bien que les mesures actuellement mises en œuvre au niveau mondial ne concernent pas cet aspect, plusieurs bureaux de pays ont pris des dispositions importantes pour aborder la prise en compte des conflits avec leurs partenaires coopérants. Ces mesures, qui prévoient par exemple la participation systématique des conseillers en matière de conflits à l'examen des propositions avec les partenaires ou encore une offre de formation en matière de prise en compte des conflits, créent des occasions de discuter plus ouvertement des problèmes.

v) *Influence des donateurs et des gouvernements hôtes*

63. Les donateurs jouent un rôle important mais parfois ambivalent dans la prise en compte des conflits. Leurs contributions permettent par exemple d'établir des postes spécifiques qui vont dynamiser les programmes, mais les conditions dont elles sont assorties nuisent à la souplesse dont le PAM a besoin pour adapter ses programmes.
64. Si les ressources qu'il a reçues du Fonds pour la consolidation de la paix ont permis au PAM de se concentrer davantage sur l'analyse des conflits et la contribution à la paix, le volume des financements qui lui ont été accordés reste toutefois faible en comparaison des montants reçus par la FAO et l'UNICEF. La figure 2 montre qu'après avoir atteint leur maximum en 2019, les ressources affectées au PAM par le Fonds pour la consolidation de la paix ont diminué en 2020 et 2021.

Figure 2: Montant des financements accordés par le Fonds pour la consolidation de la paix (2007-2021)



Source: Équipe d'évaluation, à partir des données disponibles sur <https://mptf.undp.org/factsheet/fund/PB000>.

Abréviation: HCR = Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

65. L'attitude des gouvernements hôtes face à l'intervention d'acteurs extérieurs dans des domaines liés aux conflits et à la paix peut également s'avérer critique. Dans certains pays, la position du gouvernement peut entraver la capacité du PAM de contribuer aux efforts de consolidation de la paix.

Conclusions

66. L'équipe d'évaluation a conclu que la politique est bien conçue et qu'elle demeure pertinente. La principale contribution qu'apporte le PAM à la paix reste son travail consacré à l'insécurité alimentaire, au renforcement de la résilience et aux moyens d'existence, mais les lacunes qui subsistent dans les programmes au niveau de la prise en compte des conflits exigent de mettre davantage à profit les connaissances analytiques acquises sur la manière dont la présence et l'assistance du PAM peuvent influencer sur la dynamique de la paix et des conflits, et d'adapter les programmes et les processus en conséquence.

La politique est-elle efficace?

67. La politique en matière de consolidation de la paix avait pour objectif de préciser les attentes concernant le rôle du PAM dans les situations de conflit (ou d'après-conflit) et de transition. Elle définissait des principes directeurs qui assuraient que le PAM ne contribue pas involontairement aux conflits mais exploite les possibilités qui lui étaient offertes de contribuer à la paix, le cas échéant. Neuf ans plus tard, la conclusion de l'évaluation est que la politique demeure pertinente et cohérente, en interne comme en externe, et qu'elle définit des orientations réalistes qui guident l'approche à suivre pour la prise en compte des conflits et les contributions à la paix, telle qu'elle figure dans le Plan stratégique pour 2022-2025. Il est donc inutile d'actualiser la politique, et il y aurait peu d'intérêt à le faire. Il est souligné dans l'évaluation combien l'absence d'un plan de mise en œuvre et de financement de la politique a nui jusque récemment à une adoption systématique de la politique. On ne sait pas non plus quelle incidence pourra avoir la récente réorganisation de l'Unité des situations d'urgence et de transition sur la mise en œuvre de la politique à l'avenir.

Quels sont les résultats de la politique?

68. D'après l'évaluation, la principale contribution qu'apporte le PAM à la paix consiste à faire reculer l'insécurité alimentaire, en réduisant au minimum les prétextes ou les facteurs potentiels de conflit au sein des groupes ou entre eux et en évitant d'aggraver sans le vouloir les tensions et les conflits.
69. Cette conclusion témoigne avant tout de la nécessité de privilégier les mesures destinées à renforcer la prise en compte des conflits au PAM et chez ses partenaires coopérants. Dans la mesure où il s'oriente progressivement vers une assistance à plus long terme visant à renforcer les moyens d'existence et la résilience, le PAM est déjà en bonne voie pour donner à sa contribution à la paix une dimension plus durable.
70. Le PAM a pour mandat principal de réduire l'insécurité alimentaire et la malnutrition en faisant preuve d'impartialité et en fonction des besoins. Sa contribution potentielle à la paix n'est pas, et ne doit pas être, ce qui guide ses décisions en matière de sécurité alimentaire. L'évaluation a permis de conclure que le PAM ne doit pas recentrer son attention ni ses ressources sur des mesures destinées à réduire des facteurs de conflit autres que l'insécurité alimentaire, ni produire davantage de données pour étayer sa contribution à la paix. En revanche, il a la capacité de contribuer davantage aux initiatives et aux partenariats existants en faveur de la consolidation de la paix, en mettant à leur disposition le savoir-faire qu'il a acquis dans la lutte contre l'insécurité alimentaire et le soutien aux systèmes locaux de production alimentaire, dans le cadre d'une action coordonnée plus large visant à éviter les conflits et à contribuer à la paix.

Qu'est-ce qui explique les résultats?

71. Depuis l'attribution du prix Nobel de la paix en 2020, davantage d'attention stratégique a été consacrée au potentiel du PAM et aux efforts qu'il déploie pour contribuer à la paix qu'à la question fondamentale selon laquelle les programmes du PAM doivent éviter de contribuer aux tensions et tenir compte des conflits. L'évaluation indique qu'un certain rééquilibrage est nécessaire, afin de s'appuyer davantage sur le savoir-faire et les analyses existantes pour adapter les programmes et les processus, en accordant une attention particulière au ciblage et aux mécanismes de remontée de l'information et en garantissant la qualité de l'assistance, non seulement au sein du PAM, mais aussi dans le cadre de son travail avec les partenaires coopérants.

72. L'évaluation a permis de définir un certain nombre de mesures susceptibles d'améliorer vraiment les activités existantes, à savoir:
- Renforcer la collaboration avec les partenaires coopérants pour qu'elle soit à la mesure des rôles clés qu'ils jouent.
 - Réaliser davantage d'analyses de contexte et, le cas échéant, d'analyses des conflits afin d'éliminer de l'analyse certains angles morts relatifs aux relations de pouvoir locales, aux rapports avec les gouvernements hôtes qui sont parties à un conflit et à la manière dont les antécédents et l'affiliation des employés, des sous-traitants et des partenaires coopérants interfèrent avec la situation de conflit.
 - Prendre des mesures pour que les processus de réflexion sur les risques et les possibilités au niveau des pays soient plus solides, privilégient l'action, et respectent les normes minimales dans divers contextes.
 - Réfléchir davantage à la manière d'aborder les facteurs structurels – comme la culture de l'urgence qui est celle du PAM, l'adhésion des équipes de direction et les moyens de l'encourager, ou encore les problèmes d'effectifs – qui peuvent limiter l'adoption et les résultats de la politique, tant au sein du PAM qu'avec les partenaires coopérants. Dans ce contexte, un message clair émanant de la direction, des mesures d'incitation à l'intention des directeurs de pays et des dispositions visant à adapter la culture organisationnelle peuvent s'avérer importants.
73. Si le PAM parvient à progresser sur ces questions prioritaires, il peut devenir un organisme davantage axé sur la dimension des conflits car il détient déjà les autres clés nécessaires à cette transformation: premièrement, la politique en matière de consolidation de la paix reste pertinente et fournit un cadre adapté et suffisant pour orienter le rôle du PAM dans les situations de conflit, d'après-conflit et de transition; deuxièmement, les conseillers en matière de conflit qui ont récemment rejoint le PAM sur le terrain possèdent les compétences spécialisées nécessaires, mais les bureaux régionaux et le Siège devraient disposer de capacités suffisantes pour soutenir efficacement l'adoption de la politique en matière de consolidation de la paix; et troisièmement, les directives, les formations et les accords de partenariat pertinents existent déjà et doivent seulement parvenir aux bonnes personnes au sein du PAM et parmi les partenaires coopérants.

Recommandations

Recommandation	Responsabilité et délai d'application
<p>Recommandation 1: Renforcer la pratique consistant à effectuer au niveau des pays une analyse utile de l'influence qu'exercent la présence et les programmes du PAM et de ses partenaires sur les dynamiques de conflit.</p>	<p><u>Service responsable:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement</p> <p><u>Délai d'application:</u> décembre 2024</p>
<p>Recommandation subsidiaire 1.1: Le PAM doit définir comment il compte instaurer dans toutes les opérations menées dans les pays qui sont confrontés à des risques de conflit des processus de réflexion réguliers, concrets et inclusifs sur les risques et les possibilités liés aux dynamiques de conflit.</p> <p>Au minimum, les éléments ci-après devront être pris en considération:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les processus de réflexion doivent avoir lieu chaque année et – au minimum – guider la formulation et la révision des plans stratégiques de pays de deuxième génération afin d'assurer qu'ils tiennent pleinement compte des conflits. • Les bureaux de pays doivent faire passer ces processus de réflexion avant l'élaboration et la rédaction d'analyses autonomes du contexte ou de la prise en compte des conflits. Les conseillers régionaux ou mondiaux doivent faciliter ces processus; les partenaires coopérants doivent participer à la réflexion. • Les processus doivent prévoir des débats sur les résultats pertinents du suivi (voir la recommandation subsidiaire 2.2) et la manière d'adapter les programmes et la présence du PAM en fonction de ces résultats. • Les risques qui menacent les opérations et les programmes du PAM doivent être inscrits au registre des risques. • Si l'analyse a des incidences au niveau régional, celles-ci doivent être présentées pour discussion à l'occasion des réunions régionales des directeurs de pays du PAM qui ont lieu périodiquement. L'analyse doit aussi guider la participation du PAM à l'analyse commune de pays des Nations Unies ainsi que les discussions avec les partenaires du développement et de la consolidation de la paix (voir la recommandation subsidiaire 3.1). 	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Services d'appui:</u> bureaux de pays; bureaux régionaux; Unité de gestion du cycle des programmes; Division de la gestion des risques</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>
<p>Recommandation subsidiaire 1.2: Procéder à une opération de planification des effectifs afin que le Siège et les bureaux régionaux disposent de capacités suffisantes pour mettre la politique en œuvre, aider les bureaux de pays et renforcer la responsabilité des directeurs de pays pour ce qui est d'améliorer la prise en compte des conflits et d'accroître les synergies avec d'autres fonctions transversales telles que celles chargées de la protection, de l'accès, de la problématique femmes-hommes, du handicap et de l'inclusion ainsi que de la responsabilité à l'égard des populations touchées, et d'autres divisions ou départements, notamment ceux des ressources humaines, de la chaîne d'approvisionnement et des opérations d'urgence. Ces capacités peuvent comprendre soit des effectifs spécialisés dans les domaines de la paix et des conflits, au Siège et dans les bureaux régionaux, coopérant étroitement avec d'autres équipes, soit des équipes d'appui fonctionnel possédant des connaissances poussées en matière de conflit et de paix et dont le mandat reflète ces connaissances.</p>	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Services d'appui:</u> bureaux régionaux; bureaux de pays; Département de l'élaboration des programmes et des politiques; Division des ressources humaines; Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence</p> <p><u>Délai d'application:</u> Décembre 2024</p>

Recommandation	Responsabilité et délai d'application
<p>Recommandation subsidiaire 1.3: Intégrer dans la version révisée du Guide d'élaboration des programmes les directives relatives aux processus d'analyse et aux autres questions touchant la prise en compte des conflits et veiller à ce qu'elles soient disponibles dans les principales langues utilisées, à savoir l'anglais, l'arabe, l'espagnol et le français.</p> <p>L'objectif est de garantir ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les questions directrices utilisées pour guider les évaluations de la protection et de la prise en compte des conflits doivent servir de point de départ car elles synthétisent divers éléments de l'analyse du contexte en rapport avec la problématique femmes-hommes, la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la prise en compte des conflits. • Le processus en cours pour élaborer une stratégie d'intégration systématique de la dimension des conflits doit prévoir des orientations générales et cohérentes comprenant tous les critères d'analyse du contexte figurant dans les politiques, notamment celles sur la problématique femmes-hommes, la responsabilité à l'égard des populations touchées, la protection et la prise en compte des conflits. • Les directives qui en résultent doivent inclure les questions directrices mentionnées ci-dessus et être transmises aux employés dans le cadre des processus de réflexion menés régulièrement dans les pays, ainsi que des formations en ligne. 	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Service d'appui:</u> Département de l'élaboration des programmes et des politiques</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>
<p>Recommandation 2: Mettre en place des mesures incitatives et autres pour adapter la culture organisationnelle en vue de donner à la prise en compte des conflits une place plus importante: communiquer les attentes de manière claire, intégrer la prise en compte des conflits dans les outils de suivi standards et renforcer les mesures incitatives à l'intention des directeurs de pays.</p>	<p><u>Service responsable:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement</p> <p><u>Délai d'application:</u> décembre 2024</p>
<p>Recommandation subsidiaire 2.1: S'agissant des normes minimales de prise en compte des conflits, communiquer les attentes et les mesures à prendre, telles que décrites dans les présentes recommandations, au moyen d'une circulaire du Directeur exécutif ou d'un bulletin interne similaire au lieu de réviser la politique en matière de consolidation de la paix, qui demeure pertinente et suffisante. Ce bulletin doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • préciser les mesures que doivent obligatoirement prendre les bureaux de pays, notamment, par exemple, l'instauration d'un processus de réflexion annuel et inclusif sur les dynamiques du contexte et les questions relatives à la prise en compte des conflits ainsi que l'organisation de débats sur ces questions avec les partenaires coopérants afin de guider la conception, l'examen et l'évaluation des plans stratégiques de pays; et • prévoir un message de portée générale sur le degré de priorité accordé aux programmes tenant compte des conflits, précisant que la prise en compte des conflits et la nécessité de "ne pas de nuire" peuvent s'avérer plus importantes que la vitesse d'intervention et la quantité d'aide fournie. 	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Services d'appui:</u> Département de l'élaboration des programmes et des politiques; Unité de gestion du cycle des programmes; bureaux régionaux</p> <p><u>Délai d'application:</u> décembre 2023</p>

Recommandation	Responsabilité et délai d'application
<p>Recommandation subsidiaire 2.2: Prévoir dans les mécanismes de suivi standard des indicateurs de base permettant de suivre les interventions du PAM et des partenaires coopérants ainsi que les effets de ces interventions sur la situation de conflit. S'appuyant sur les bonnes pratiques en vigueur, les indicateurs doivent, au minimum, prévoir un questionnaire pour déterminer si les personnes concernées perçoivent une hausse ou une baisse des tensions; si elles pensent que les pratiques de ciblage utilisées ou d'autres aspects de l'assistance créent des tensions; et qui, selon elles, est injustement inclus ou exclus de l'assistance. Ces questions doivent obligatoirement être prises en compte par tous les bureaux de pays. Ceux qui ne peuvent poser ces questions en raison de problèmes de protection ou de sécurité doivent expliquer pourquoi il en est ainsi et proposer d'autres moyens d'obtenir des informations pertinentes.</p>	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Services d'appui:</u> Division de la recherche, de l'analyse et du suivi; secteurs des politiques et programmes concernés au sein du Département de l'élaboration des programmes et des politiques</p> <p><u>Délai d'application:</u> décembre 2024</p>
<p>Recommandation subsidiaire 2.3: Veiller à ce que les directeurs de pays fassent de la prise en compte des conflits une priorité en l'ajoutant à la liste des compétences fondamentales standard prises en considération lors de l'évaluation de leur performance professionnelle et au moment de décider des promotions et des transferts.</p> <p>Les aspects suivants devront nécessairement être couverts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiller à ce que la prise en compte des conflits figure dans le profil d'emploi des directeurs de pays; • faire en sorte que la performance des directeurs de pays pour ce qui est de la prise en compte des conflits – qui consiste notamment à s'assurer que le processus de réflexion décrit à la recommandation 1 ait bien lieu – devienne un indicateur standard de l'analyse sur laquelle repose la déclaration d'assurance annuelle du Directeur exécutif; • prendre dûment en considération l'expérience et les prestations antérieures dans le domaine de la prise en compte des conflits, notamment pour les affectations dans des lieux en proie à des conflits ou présentant des risques élevés de conflit. • ajouter un module sur la prise en compte des conflits au programme d'orientation des directeurs de pays et de leurs adjoints et au programme de formation des responsables des bureaux de terrain; et • rendre obligatoire pour tous les directeurs de pays une séance d'information approfondie qui sera assurée par des institutions et des universités réputées, spécialisées dans l'analyse des conflits et des contextes locaux, et ce avant qu'ils ne prennent leurs nouvelles fonctions. 	<p><u>Service responsable:</u> Division des ressources humaines</p> <p><u>Services d'appui:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement; Unité des situations d'urgence et de transition; Sous-division du renforcement de la performance professionnelle; Division des opérations d'urgence</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>

Recommandation	Responsabilité et délai d'application
<p>Recommandation 3: Renforcer l'intégration systématique de la dimension des conflits dans les programmes et les processus du PAM menés avec les partenaires et les sous-traitants. Mettre davantage l'accent sur la prise en compte des conflits dans le cadre des travaux menés avec les partenaires coopérants et vérifier les antécédents des employés, des sous-traitants et des partenaires coopérants.</p>	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>
<p>Recommandation subsidiaire 3.1: Le PAM doit définir comment il prévoit de renforcer la prise en compte des conflits chez les partenaires coopérants.</p> <p>Les aspects suivants devront être couverts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager des échanges ouverts sur les problèmes liés aux conflits dans le cadre des formations, durant l'élaboration des accords de partenariat et dans les rapports. • Modifier les demandes de partenariat, les accords de partenariat sur le terrain et les modèles de rapport pour y intégrer des dispositions invitant les partenaires coopérants à faire part de leurs réflexions sur les dynamiques du contexte et la prise en compte des conflits et pour garantir des ressources suffisantes pour que les partenaires puissent assurer l'exécution des programmes tenant compte des conflits. • Former le personnel chargé des programmes dans les bureaux de pays et lui fournir un appui pour s'assurer qu'il aborde les questions de dynamique du contexte et de prise en compte des conflits lorsqu'il fait le point avec les partenaires coopérants sur leurs prestations. • Demander que les processus visant à renforcer la prise en compte des conflits au niveau mondial soient inscrits à l'ordre du jour de la réunion annuelle sur les partenariats jusqu'à ce que l'intégration de la prise en compte des conflits soit terminée. 	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Services d'appui:</u> bureaux régionaux; bureaux de pays; Unité des partenariats avec les ONG</p> <p><u>Délai d'application:</u> décembre 2023</p>
<p>Recommandation subsidiaire 3.2: Le PAM doit définir les mesures qu'il prévoit de prendre pour effectuer l'examen approfondi des questions politiques et de celles concernant l'identité, nécessaire pour bien comprendre comment les antécédents des employés, des sous-traitants et des partenaires coopérants interfèrent avec la situation de conflit et sont susceptibles d'avoir une incidence sur les dynamiques de conflit et les perceptions des parties prenantes.</p> <p>Les aspects suivants devront être couverts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les procédures de diligence raisonnable et de sélection pour s'assurer que ces affiliations sont prises en compte au moment de l'embauche ou de la conclusion de partenariats ou de contrats avec les employés, les sous-traitants et les partenaires coopérants. • Prévoir un mécanisme pour s'assurer que toute préoccupation suscitée par l'affiliation politique de sous-traitants ou d'employés soit portée à la connaissance du directeur de pays ou au niveau hiérarchique supérieur approprié. • Prospecter activement pour augmenter le nombre de candidats issus de groupes sous-représentés. 	<p><u>Service responsable:</u> Division des ressources humaines</p> <p><u>Services d'appui:</u> Unité des situations d'urgence et de transition, Unité des partenariats avec les ONG, Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>

Recommandation	Responsabilité et délai d'application
<p>Recommandation 4: Remédier à l'insécurité alimentaire est et doit rester la contribution la plus importante du PAM à la paix. À cet égard, le PAM doit focaliser son action sur l'appui aux processus de consolidation de la paix existants, en mettant en œuvre des activités conjointement avec d'autres acteurs, en exploitant les points forts de son mandat et en se concentrant sur l'accès humanitaire pour remédier à l'insécurité alimentaire.</p>	<p><u>Service responsable:</u> Département de l'élaboration des programmes et des politiques; Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>
<p>Recommandation subsidiaire 4.1: Le PAM doit confirmer qu'il concevra toutes ses activités de promotion de la paix conjointement avec d'autres acteurs, sans faire cavalier seul. À cet effet, il doit se concentrer sur les points forts de son mandat, comme la sécurité alimentaire et les interventions d'appui aux moyens d'existence ou de renforcement de la résilience qui ciblent les zones où les risques de conflit sont élevés ou des régions où des accords de paix et des efforts de réintégration sont en cours, les activités d'achats locaux et de développement des marchés, le renforcement des capacités des pays ou les négociations relatives à l'accès:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le PAM doit collaborer avec les partenaires du développement et de la consolidation de la paix afin de déterminer comment il peut contribuer au mieux aux activités visant à traiter les causes des conflits sans pour autant porter atteinte à sa neutralité, à son impartialité et à son indépendance. • Cette collaboration doit se poursuivre régulièrement – au minimum lorsque le PAM élabore, révisé ou évalue un plan stratégique de pays, ou lorsque la situation subit des changements importants, ou encore au titre de la stratégie relative à l'intégration de la dimension des conflits qui doit être mise au point prochainement. • À cet effet, les services du Siège et des bureaux régionaux doivent fournir des orientations et un appui aux bureaux de pays, en renforçant les cadres pertinents de reddition de comptes et de responsabilités (y compris pour les directeurs de pays), pour tenir des consultations avec d'autres intervenants et renforcer davantage les partenariats avec les acteurs concernés par la consolidation de la paix aux niveaux mondial et régional. 	<p><u>Service responsable:</u> Unité des situations d'urgence et de transition</p> <p><u>Services d'appui:</u> bureaux de pays; bureaux régionaux; Département des partenariats et de l'action de sensibilisation</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>
<p>Recommandation subsidiaire 4.2: Le PAM doit définir comment il envisage de tirer parti de sa stature mondiale dans le domaine de la diplomatie humanitaire pour faciliter l'accès de l'aide humanitaire, en étroite coordination avec d'autres acteurs de l'aide humanitaire, du développement et des Nations Unies; par exemple, dans le cadre des négociations qui se tiennent à l'échelle du système avec les acteurs gouvernementaux ou des processus de paix, le PAM doit veiller à ce que les bureaux de pays conservent la direction stratégique des affaires l'impliquant à divers niveaux, afin de se prémunir contre d'éventuelles incidences néfastes.</p>	<p><u>Service responsable:</u> Directeur exécutif adjoint chargé du Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence</p> <p><u>Services d'appui:</u> Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence; Unité des situations d'urgence et de transition; bureaux régionaux; directeurs de pays</p> <p><u>Délai d'application:</u> février 2024</p>

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
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance