



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

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

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 26 septembre 2023	WFP/EB.2/2023/6-A/2*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
<i>Nouvelle parution pour raisons techniques le 20 octobre 2023</i>	Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Burkina Faso (2019-2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Burkina Faso couvre la période allant de 2018 à la mi-2022. Elle porte sur le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus.

Le Burkina Faso, pays à faible revenu, compte 22,1 millions d'habitants. Ces dernières années, le pays a été secoué par d'importants troubles politiques, dont plusieurs coups d'État militaires, et a été entraîné dans une escalade de la violence et de l'insécurité, qui a provoqué le déplacement de près de deux millions de personnes. Le Burkina Faso est aussi fortement touché par l'insécurité alimentaire et la malnutrition aiguë.

Le plan stratégique de pays était initialement axé sur le renforcement de la résilience et des capacités du pays, mais, compte tenu des multiples chocs subis par celui-ci, il a été ajusté par l'intermédiaire de sept révisions budgétaires; les changements apportés ont notamment consisté en l'ajout d'une composante relative aux interventions d'urgence, qui est peu à peu devenue centrale. Tant le plan stratégique de pays provisoire de transition que le plan stratégique de pays étaient au départ conformes aux priorités nationales, mais dès lors que la situation s'est détériorée dans le pays, les modifications apportées aux programmes ont été adoptées sans que les partenaires nationaux soient suffisamment consultés.

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.

Coordonnateurs responsables:

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

Mme A. Larmoyer
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: aurelie.larmoyer@wfp.org

Après avoir rencontré quelques difficultés initiales concernant la chaîne d'approvisionnement et la mobilisation des ressources humaines, le PAM a pu étendre ses interventions à l'échelle requise pour répondre aux besoins du pays. Les besoins des bénéficiaires ont été déterminés au moyen d'enquêtes et d'analyses, et le PAM a adapté ses critères de ciblage en fonction des priorités afférentes à chaque effet direct stratégique. Toutefois, le ciblage des personnes déplacées à l'intérieur du pays est resté subordonné à des facteurs extérieurs. Bien que le PAM se soit employé à fournir l'assistance prévue dans les délais prescrits, les résultats obtenus ont varié selon l'activité considérée.

Le potentiel transformateur des activités du PAM demeure limité pour ce qui concerne la problématique femmes-hommes, l'âge et l'inclusion. Les mesures destinées à promouvoir la prise en compte de la problématique femmes-hommes ne s'inscrivaient pas dans un plan d'action ad hoc et ne reposaient pas sur une analyse des besoins différenciés par sexe. Le PAM a déployé des efforts considérables pour améliorer la responsabilité à l'égard des populations touchées, grâce par exemple à l'établissement de mécanismes de remontée de l'information; cela dit, des améliorations supplémentaires s'imposent pour informer comme il se doit les bénéficiaires.

Le bureau de pays a mis en œuvre des stratégies appropriées pour concrétiser la convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix (approche dite du triple lien), mais l'efficacité de cette approche et de la prise en compte des risques de conflit n'est pour l'heure pas démontrée. Plusieurs interventions pourraient être durables, mais ont pâti de la détérioration des conditions de sécurité dans le pays.

Le plan stratégique de pays a bénéficié de financements satisfaisants, obtenus grâce à de solides actions de mobilisation des ressources. Malgré un relatif manque de souplesse dans l'affectation des contributions allouées, les ressources disponibles ont été suffisamment diversifiées pour permettre une mise en œuvre équilibrée. Le PAM était reconnu pour sa capacité à intervenir dans les situations d'urgence, à contribuer à l'offre de services communs, à faciliter l'accès humanitaire et à renforcer les capacités des partenaires.

Dans l'ensemble, selon les conclusions de l'évaluation, le plan stratégique de pays offrait de la souplesse et il a permis au PAM de s'adapter à des conditions de crise. Depuis 2021, le PAM est un acteur majeur des interventions d'urgence, capable à la fois de travailler à l'échelle voulue et d'appuyer la communauté humanitaire. Néanmoins, les réorientations stratégiques du plan stratégique de pays ont été opérées sans que les partenaires nationaux soient suffisamment consultés. Les programmes axés sur la résilience ont été décevants, ce qui remet en question leur validité dans le nouveau contexte opérationnel, et, s'agissant des ambitions du PAM concernant la responsabilité à l'égard des populations touchées, la protection et la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes, il faut consentir de nouveaux investissements pour obtenir des résultats.

L'évaluation a donné lieu à la formulation de six recommandations: continuer d'investir dans la préparation aux situations d'urgence; favoriser la poursuite du développement de l'approche du triple lien adoptée par le PAM; améliorer les partenariats; continuer d'œuvrer en faveur de la responsabilité à l'égard des populations touchées; garantir une prise de décisions fondée sur des données factuelles; et investir dans les moyens humains pour faciliter l'intensification des opérations.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Burkina Faso (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2023/6-A/2/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

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

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi par le PAM pour le Burkina Faso a été menée entre novembre 2021 et janvier 2023, en vue d'appuyer la conception du nouveau PSP, dont le lancement est prévu en janvier 2024. L'évaluation a porté sur la phase de conception du PSP pour 2019-2023 ainsi que sur la période de mise en œuvre allant de janvier 2019 à juillet 2022 et sur toutes les activités conduites par le PAM au cours de cette période. L'évaluation a porté aussi sur le PSP provisoire de transition (PSPP-T) pour 2018.
2. L'équipe d'évaluation a analysé le positionnement stratégique du PAM, la contribution du PSP aux effets directs escomptés, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus, ainsi que l'agilité et les capacités dont a fait montre le PAM face à une situation d'urgence de niveau 3.
3. À la lumière de la brusque dégradation des conditions prévalant au Burkina Faso entre 2018 et 2022, l'équipe d'évaluation a adopté une approche méthodologique souple qui lui a permis d'évaluer, outre les résultats obtenus, la capacité d'adaptation du PSP et les facteurs influant sur le changement. Les travaux de terrain menés en juillet 2022 ont permis d'organiser des consultations auprès des institutions à Ouagadougou ainsi que des déplacements dans les sites où étaient menées les activités, au voisinage des villes de Kaya, de Dori et de Fada N'Gourma, où la plupart des bénéficiaires enregistrés reçoivent une assistance, y compris des personnes déplacées à l'intérieur du pays. Les conditions de sécurité ont limité l'accès à certaines zones, ce qui a eu des incidences particulières sur l'observation des effets non souhaités. La problématique femmes-hommes a été prise en compte tout au long de l'évaluation, notamment dans les outils de collecte de données et l'analyse.

Contexte

4. Le Burkina Faso est un pays enclavé situé au cœur de la zone sahéenne de l'Afrique de l'Ouest. Il compte 22,1 millions d'habitants représentant 60 groupes ethniques. État démocratique, unitaire et laïque, le Burkina Faso traverse une période d'importants troubles politiques et d'instabilité depuis 2015, année où le Président de longue date Blaise Compaoré a été contraint de démissionner. De nouvelles tensions politiques sont apparues en 2021, et c'est ainsi que début 2022, le président élu en 2016 a été chassé du pouvoir par les militaires, qui ont établi un gouvernement de transition, lui-même renversé au cours de la même année.
5. En outre, les groupes armés présents dans l'ensemble du Sahel ont contribué à aggraver l'insécurité, en particulier dans les régions du nord et de l'est du pays. Les attaques perpétrées à l'encontre de civils ont contraint des milliers de personnes à quitter leur foyer. La situation humanitaire s'est dégradée à partir de janvier 2019¹, à tel point que les autorités nationales ont décrété l'état d'urgence dans un tiers du pays. Le nombre de personnes déplacées à l'intérieur du pays a considérablement augmenté, passant de 8 665 en janvier 2018 à 1 902 150 en août 2022.

¹ PAM. 2020. *Burkina Faso Annual Country Report*.

6. Pays à faible revenu, le Burkina Faso se heurte à plusieurs difficultés économiques, étant notamment vulnérable face à des chocs externes tels que les fluctuations des cours mondiaux des produits de base, et disposant d'infrastructures insuffisantes, en particulier dans les zones rurales. L'économie du Burkina Faso, dont le produit intérieur brut (PIB) par habitant s'élevait à 893,1 dollars É.-U. en 2021² et qui affiche une balance commerciale négative, repose principalement sur l'agriculture, et la plus grande partie de la population se consacre à l'agriculture de subsistance. Le taux de chômage est particulièrement élevé chez les jeunes et les femmes, et 94,6 pour cent de la population active travaille dans le secteur informel³. Le pays se classait au 184^e rang sur 191 pays selon l'indice de développement humain de 2022⁴ et 7,5 pour cent des habitants ont accès à une protection sociale⁵.
7. En Afrique de l'Ouest, le Burkina Faso est l'un des pays les plus touchés par l'insécurité alimentaire, laquelle trouve son origine dans les effets conjugués de la pauvreté, des inégalités, des systèmes de protection sociale défaillants et du manque d'infrastructures. Ces facteurs ont été exacerbés par la forte insécurité ambiante, qui a porté un coup sévère à la production agricole et aux moyens d'existence ruraux. La vulnérabilité a aussi été accentuée par les effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), qui a ralenti l'activité économique et perturbé les chaînes d'approvisionnement; par la hausse des prix, une grande part des produits alimentaires essentiels étant importée; et par les chocs climatiques. L'insécurité alimentaire s'aggrave pendant les périodes de soudure.
8. Le score obtenu par le Burkina Faso selon l'indice de la faim dans le monde en 2021 s'établit à 24,5, un chiffre certes en amélioration, mais qui indique que le niveau de la faim dans le pays est considéré comme "grave"⁶. Entre 2018 et 2020, 14,4 pour cent de la population était sous-alimentée⁷. En 2020, la prévalence de la malnutrition aiguë dans 12 provinces a dépassé le seuil d'alerte fixé par l'Organisation mondiale de la Santé, et entre août 2021 et janvier 2022⁸, 21 provinces ont été classées en situation de "stress", tandis que 18 autres se trouvaient en situation de "crise" selon le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)⁹. Dans un contexte de multiplication des besoins humanitaires, l'accès aux populations vulnérables était compromis par l'aggravation de l'insécurité et de la violence, alors même que les flux d'aide avaient sensiblement augmenté jusqu'en 2020.

² Banque mondiale. 2021. [PIB par habitant \(dollars E.-U. courants\) - Burkina Faso](#).

³ Organisation internationale du Travail. 2020. [The Transition from the Informal to the Formal Economy in Africa](#).

⁴ Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. [Rapport sur le développement humain 2021/2022: Temps incertains, vies bouleversées: façonner notre avenir dans un monde en mutation](#).

⁵ Organisation internationale du Travail et Gouvernement de la Belgique. 2020. [Promouvoir la protection sociale au Burkina Faso et au Sénégal](#).

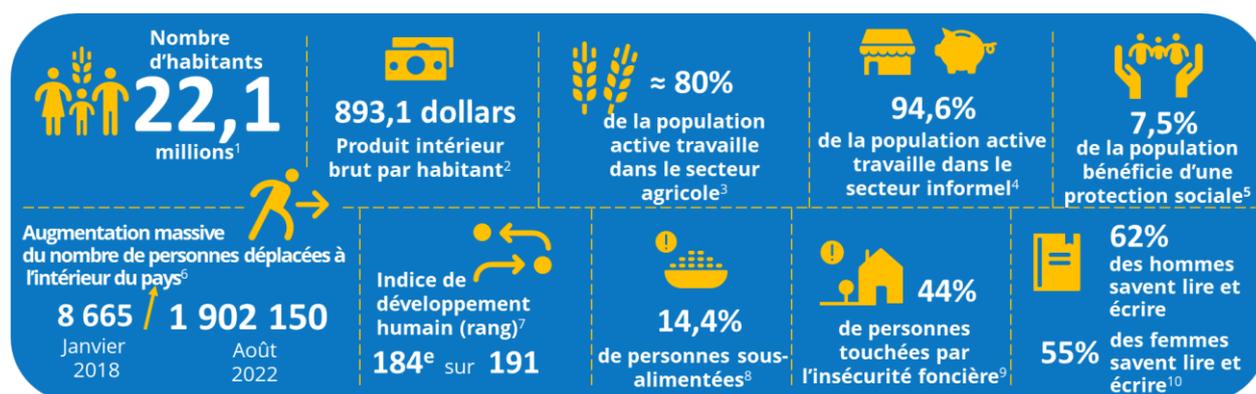
⁶ Welthungerhilfe et Concern Worldwide. 2021. [2021 Global Hunger Index. Hunger and food systems in conflict settings](#).

⁷ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et autres. 2021. [L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde](#) (en anglais uniquement).

⁸ Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. 2021. [Burkina Faso: Acute Malnutrition Situation October 2020–January 2021 and Projections for February–April 2021 and May–July 2021](#).

⁹ Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. 2022. [Burkina Faso: Acute Malnutrition Situation August 2021 – January 2022 and Projections for February – April 2022 and May – July 2022](#).

Figure 1: Vue d'ensemble des principaux indicateurs



Source: 1) Banque mondiale. 2021. *Population, total – Burkina Faso*; 2) Banque mondiale. 2022. *PIB par habitant (dollars E.-U. courants) - Burkina Faso*; 3) Organisation internationale du Travail (OIT). 2018. *Enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel 2018*; 4) OIT. 2020. *The Transition from the Informal to the Formal Economy in Africa*; 5) OIT et Gouvernement de la Belgique. 2020. *Promouvoir la protection sociale au Burkina Faso et au Sénégal*; 6) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2022. *Statistiques mensuelles du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, HCR, août 2022*; 7) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. *Rapport sur le développement humain 2021/2022. Temps incertains, vies bouleversées Façonner notre avenir dans un monde en mutation*; 8) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et autres. 2021. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*; 9) Prindex. 2018. *Burkina Faso*; et 10) Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2021. *La situation des enfants dans le monde - Dans ma tête: Promouvoir, protéger et prendre en charge la santé mentale des enfants*.

Plans stratégiques de pays du PAM

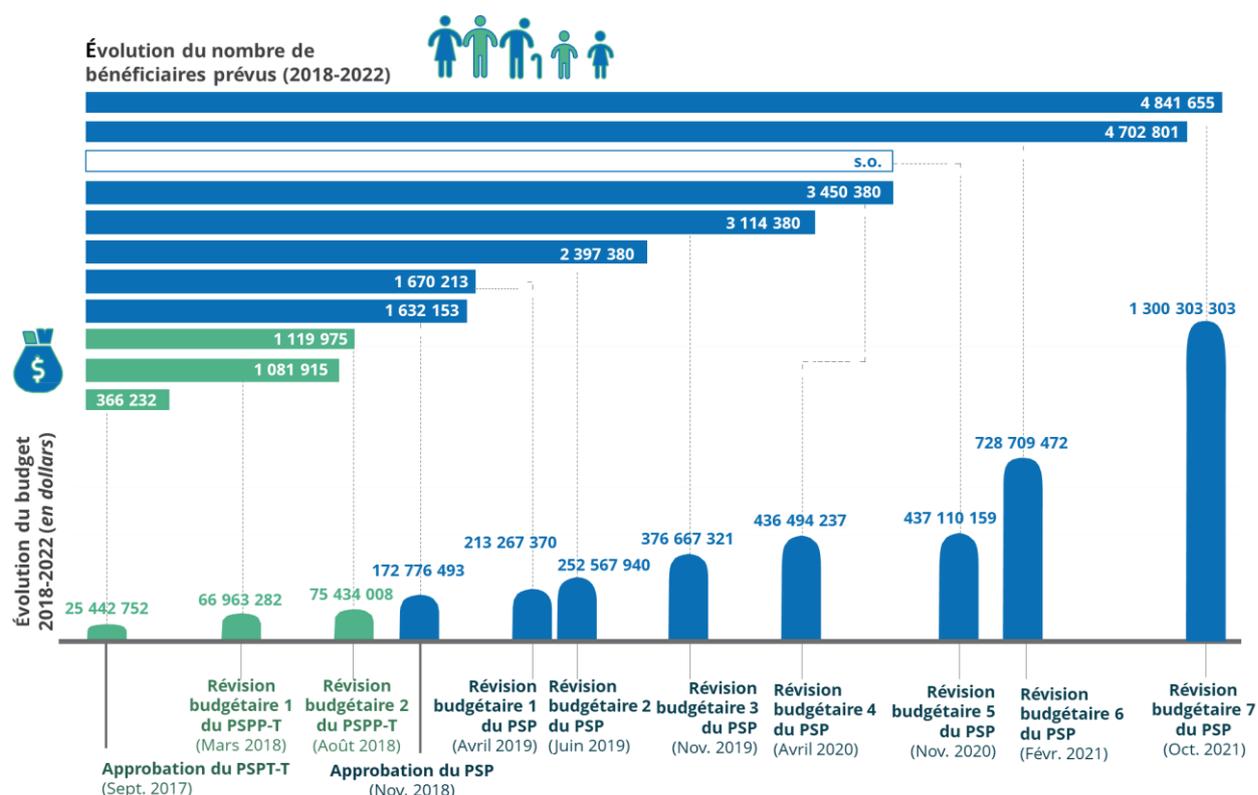
9. Sur la base des résultats de l'examen stratégique "Faim zéro" (2017)¹⁰, le PSP a conservé la logique adoptée dans le cadre du PSPP-T pour 2018, ce qui signifie que les interventions d'urgence (effets directs stratégiques 1 et 6) occupent une place centrale et sont complétées par des activités de renforcement de la résilience (effets directs stratégiques 2, 3 et 4) et par l'apport d'un appui aux structures étatiques nationales (effet direct stratégique 5). Le PSP prévoyait l'adoption d'approches à dimension nutritionnelle et propres à transformer les relations entre les femmes et les hommes, et la prise en compte des risques environnementaux et sociaux, du renforcement des capacités du pays, de la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées.
10. Alors que le PSP donnait la priorité aux activités concernant la résilience face aux changements climatiques et le renforcement des capacités des institutions nationales et locales, sa logique d'intervention a dû être adaptée en raison des divers chocs sanitaires, climatiques et sécuritaires survenus pendant la période de mise en œuvre. Il a notamment fallu mener des interventions d'urgence pour répondre aux besoins humanitaires du nombre croissant de personnes déplacées à l'intérieur du pays et faire face aux effets de la pandémie de COVID-19 sur les marchés de produits de base et les prix des denrées alimentaires en 2020. En mai 2019, le PAM a activé une intervention de niveau 2 pour le Burkina Faso et, en septembre de la même année, une situation d'urgence de niveau 3 a été déclarée, ce qui a placé le pays au cœur de l'intervention d'urgence du PAM face à la crise régionale au Sahel¹¹, qui était toujours en cours en décembre 2022.

¹⁰ Gouvernement burkinabé. 2017. *Revue stratégique "Faim zéro"* (non disponible en ligne).

¹¹ PAM. 2019. Mémoire de décision du Directeur exécutif, Activation de l'intervention d'urgence de niveau 3 dans le Sahel central (non disponible en ligne).

11. La figure 2 illustre les modifications apportées pendant la période visée par l'évaluation.

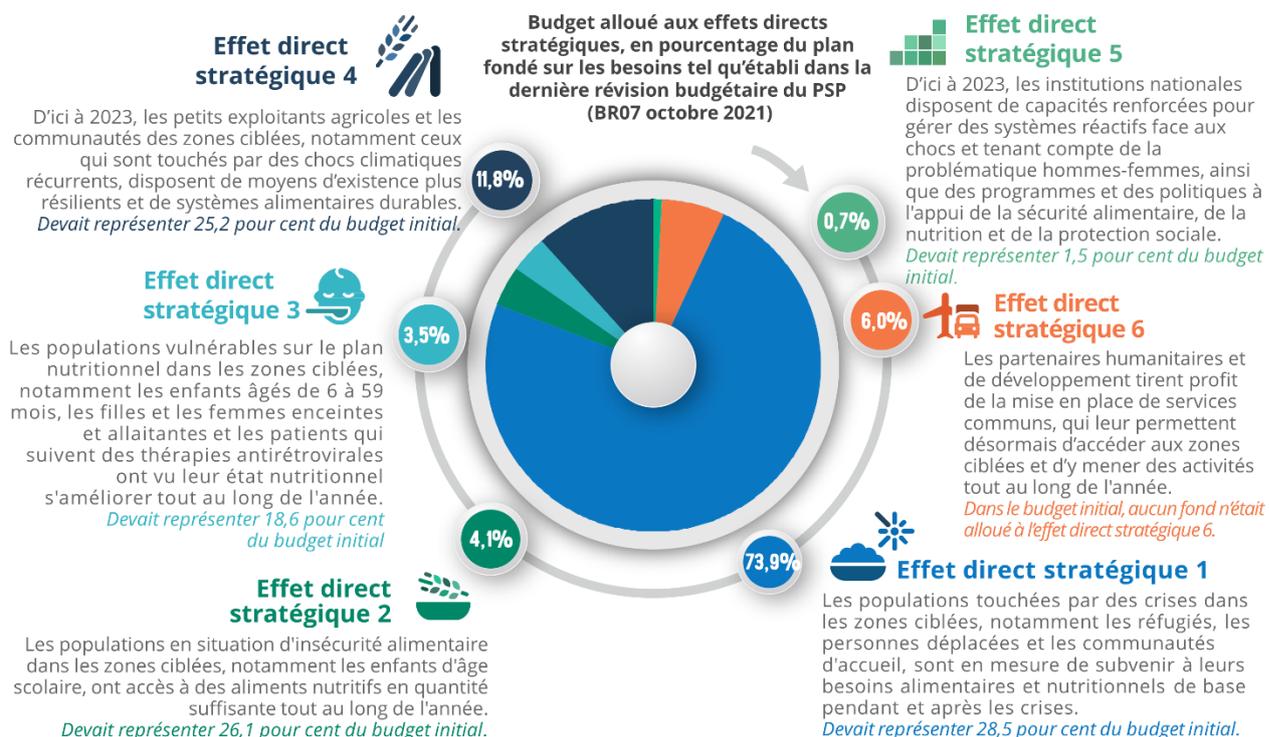
Figure 2: Évolution du budget et du nombre de bénéficiaires prévus par révision budgétaire du plan stratégique de pays (2018-2022)



Source: figure élaborée par le Bureau de l'évaluation du PAM, sur la base des révisions budgétaires du PSPT-T et du PSP.

12. Alors que le budget initial du PSPT-T s'élevait à 25,4 millions de dollars en 2018 pour 366 232 bénéficiaires prévus, le PAM a relevé ses besoins au titre de la septième révision budgétaire du PSP, adoptée en octobre 2021, pour atteindre 4,8 millions de bénéficiaires. La brusque dégradation du contexte opérationnel a également entraîné un rééquilibrage entre la composante du PSP centrée sur le renforcement de la résilience et la composante axée sur les interventions d'urgence; la part du montant total du plan fondé sur les besoins affectée à l'effet direct stratégique 1 est passée de 28 pour cent dans le budget initial à 74 pour cent dans la septième révision budgétaire du PSP. Si le plan fondé sur les besoins établi pour le PSPT-T était financé à hauteur de 74,9 pour cent, ce chiffre n'était que de 45,98 pour cent pour le plan fondé sur les besoins présenté dans le cadre de la septième révision budgétaire du PSP.

Figure 3: Plan stratégique de pays pour le Burkina Faso (2019-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses, au 31 juillet 2022



* Les parts de ressources allouées et de dépenses par effet direct stratégique ont été calculées au niveau des coûts de transfert et de mise en œuvre. En conséquence, elles ne tiennent pas compte des fonds alloués et des dépenses concernant les fins non spécifiquement liées à des effets directs stratégiques ou les coûts d'appui directs et indirects.

Abréviation: EDS: effet direct stratégique

Source: figure établie par le Bureau de l'évaluation du PAM, sur la base du PSP tel qu'approuvé; de la septième révision budgétaire du PSP; et de l'outil d'analyse du PAM relatif à la feuille de route intégrée. Rapport normalisé pour le Burkina Faso (ACR-1)¹² (source d'information interne).

¹² Données sur les ressources allouées et les dépenses, au 31 juillet 2022. Le graphique ne tient pas compte des révisions budgétaires 8 et 9 (approuvées en février 2023 et juin 2023 respectivement), car elles n'entrent pas dans la période couverte par l'évaluation.

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?

13. Le PAM mène ou appuie des enquêtes sur la production agricole, le fonctionnement des marchés, la vulnérabilité des ménages et la nutrition, et assure ou appuie le suivi global de la sécurité alimentaire au Burkina Faso. Le fruit de ce travail est exploité par la communauté humanitaire et les institutions nationales pour définir les besoins; il a également étayé la planification du PAM s'agissant de définir le nombre total de bénéficiaires, y compris l'augmentation décrite au paragraphe 12.
14. Une analyse a fait apparaître que les inégalités entre les femmes et les hommes constituaient un facteur d'aggravation de l'insécurité alimentaire. C'est pourquoi, le PAM a veillé à ce que la problématique femmes-hommes soit prise en compte dans tous les piliers du PSP.
15. Le ciblage géographique était pertinent pour tous les effets directs stratégiques et, malgré l'insécurité croissante, le PAM et ses partenaires coopérants sont parvenus à conserver ou à améliorer leur accès à la plupart des zones du pays, ce qui a contribué à garantir la pertinence de l'assistance au regard des besoins. Le PAM a convenablement adapté ses critères de ciblage au titre de chaque effet direct stratégique, mais les changements apportés n'ont pas été efficacement communiqués aux partenaires. Le ciblage des personnes déplacées à l'intérieur du pays a soulevé des difficultés, en raison des décisions des partenaires, de la disponibilité des ressources, et des restrictions d'accès.
16. Tant le PSPP-T que le PSP étaient initialement harmonisés avec les politiques nationales et les objectifs de développement durable. Toutefois, les modifications apportées par la suite face à l'évolution du contexte opérationnel – quoique pertinentes et importantes – n'ont pas été examinées comme il se doit avec les partenaires nationaux ou n'ont pas été suffisamment bien comprises par ces derniers. La valeur ajoutée du PAM dans les interventions d'urgence est reconnue et appréciée par tous les partenaires, dans la mesure notamment où le PAM a aidé d'autres acteurs humanitaires à accéder à des zones exposées à l'insécurité. Les autres entités des Nations Unies se sont félicités des efforts déployés par le PAM pour intervenir dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, alors que la crise s'intensifiait. La répartition des tâches entre le PAM et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture est demeurée toutefois problématique.
17. La logique interne initiale du PSP, qui visait notamment à "changer la vie", était adaptée au contexte de l'époque. Toutefois, la réorientation des programmes opérée en réponse aux changements rapides qu'a connus le pays à partir de 2019 ne s'est pas accompagnée d'un ajustement explicite de cette logique interne. Le PAM a continué d'œuvrer au renforcement de la résilience, anticipant de manière inégale les problèmes à moyen et long terme qui découleraient de la crise. L'évolution du contexte opérationnel a aussi remis en question la pertinence de certaines stratégies d'intervention, notamment celles reposant sur des approches novatrices, en particulier le renforcement des capacités.
18. Les activités d'appui à l'alimentation scolaire et à la nutrition ont été intégrées dans plusieurs effets directs stratégiques, à mesure que le PAM a réorienté ses opérations pour les axer sur les interventions d'urgence. Ce changement a eu une incidence positive sur la mobilisation de ressources, en revanche, il a engendré des difficultés pour la gestion, le suivi et l'évaluation du programme.

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

19. Au titre de l'effet direct stratégique 1, le PAM a mené une intervention humanitaire qui a considérablement contribué à la satisfaction des besoins alimentaires des personnes et communautés touchées par la crise. Toutefois, la couverture généralisée de l'intervention a été obtenue au prix d'une réduction des rations, pouvant aller jusqu'à 50 pour cent, ce qui, conjugué à l'intensification de la crise, pourrait expliquer la dégradation régulière de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au cours de la période considérée.
20. S'agissant de l'effet direct stratégique 2, le PAM a peiné à atteindre les objectifs fixés en matière de lutte contre la déscolarisation des enfants dans le cadre du programme visant une alimentation scolaire régulière dans les régions du Soum et du Séno, en grande partie en raison des perturbations causées par le conflit. Pourtant, en 2021 et 2022, le PAM est parvenu à étendre la couverture du programme en adaptant ses modalités d'intervention et d'exécution aux conditions créées par le conflit et la COVID-19. Les projets pilotes sur les transferts monétaires au profit des familles vulnérables de Ouagadougou ont souffert de failles aux niveaux de la logique d'intervention, du ciblage et des financements, qui ont compromis l'obtention de résultats.
21. Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 3 pour améliorer l'état nutritionnel des enfants, des filles et des femmes enceintes ou allaitantes, ainsi que des patients sous traitement antirétroviral, ont donné des résultats inégaux. Malgré une extension de la couverture, les activités de prévention n'ont pas permis d'améliorer comme prévu la qualité du régime alimentaire des bénéficiaires. Le traitement de la malnutrition aiguë modérée au moyen d'une supplémentation alimentaire généralisée a donné de très bons résultats, malgré des difficultés de mise en œuvre – des questions se posent toutefois quant à la fiabilité des données, étant donné que le PAM a distribué des quantités de nourriture inférieures à ce qui était prévu. Le fait d'associer la supplémentation alimentaire généralisée aux distributions de vivres au titre de l'effet direct stratégique 1 a contribué à limiter (sans toutefois éliminer complètement) le partage des apports nutritionnels au sein des ménages. Enfin, les efforts consentis pour renforcer les capacités nationales dans le domaine de la nutrition ont contribué à atténuer la détérioration de la situation, même si, dans l'ensemble, les indicateurs nutritionnels n'ont fait état d'aucune amélioration.
22. Alors qu'un nombre croissant d'activités de renforcement de la résilience ont été mises en place jusqu'en 2021, les résultats relevant de l'effet direct stratégique 4 ont fléchi au cours de la période considérée. Cette baisse s'explique par l'évolution du contexte opérationnel, qui a réduit la pertinence de la stratégie en matière de résilience et fait obstacle à sa mise en œuvre.
23. S'agissant de l'effet direct stratégique 5, le PAM s'est employé à appuyer les capacités nationales en matière de lutte contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Malgré des produits non négligeables, comme des études, des formations, et des échanges Sud-Sud, il n'existe guère d'éléments indiquant des retombées au niveau institutionnel. Les progrès ont été entravés par les difficultés considérables rencontrées pour mettre en œuvre une vaste intervention fondée sur des projets, laquelle constituait la principale source de financement des activités relevant de l'effet direct stratégique 5.

24. Au titre de l'effet direct stratégique 6, le PAM a globalement fait preuve d'efficacité s'agissant de faciliter l'accès et la communication des partenaires de l'action humanitaires et du développement, si l'on en juge par les niveaux de satisfaction élevés qui ont été exprimés. Toutefois, les résultats spécifiquement liés à l'intervention humanitaire n'ont pas été correctement mesurés. Les contributions du PAM aux services communs, notamment la logistique et les transports, ne sont pas reconnues à leur juste valeur par les partenaires. L'évolution brutale du contexte opérationnel et l'intensification ultérieure des activités humanitaires ont contribué au renforcement des capacités des partenaires, dont certains manquaient d'expérience concernant les situations d'urgence humanitaires.
25. L'intensification rapide de l'intervention humanitaire a eu pour effet connexe positif de renforcer les capacités d'intervention d'urgence des partenaires, lesquels étaient plutôt spécialisés jusqu'alors dans la mise en œuvre de programmes de développement. D'autres effets positifs inattendus de l'appui apporté par le PAM ont été observés dans le domaine de la cohésion sociale, que ce soit pour les interventions d'urgence ou le renforcement de la résilience.
26. Le PAM a déployé des efforts considérables pour améliorer sa responsabilité à l'égard des populations touchées, notamment en mettant en place divers mécanismes de remontée de l'information. Toutefois, il est encore possible de faire mieux connaître ces mécanismes et, plus généralement, d'améliorer la communication des informations sur les interventions du PAM. Avec la dégradation des conditions de sécurité, les questions liées à la protection ont gagné en importance et, dans l'ensemble, le PAM a renforcé avec efficacité les capacités pertinentes, créant, début 2021, une unité chargée de la protection. À partir de 2021, le PAM a aussi réalisé des investissements et déployé des moyens humains pour renforcer la mise en œuvre de sa politique en matière de protection, la prise de mesures de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et la gestion de la réinstallation des bénéficiaires. Plusieurs analyses ont été effectuées ou sont en cours afin d'améliorer la prise en compte des risques de conflit dans les interventions.
27. Le potentiel transformateur des activités du PAM demeure limité pour ce qui concerne l'âge, la problématique femmes-hommes et la diversité, et en deçà des ambitions institutionnelles. Certaines activités promouvaient la participation et la protection des femmes et des filles, mais le bureau de pays ne s'est pas doté d'un plan d'action concernant la problématique femmes-hommes et n'a analysé ni les besoins et préférences différenciés des femmes et des hommes ni les dynamiques à l'intérieur des ménages. La marge d'amélioration de l'égalité femmes-hommes s'en est trouvée restreinte.
28. L'attention portée aux questions environnementales s'est limitée aux activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs axées sur la protection des ressources naturelles, sans qu'aucune politique formelle soit établie pour réduire l'impact environnemental du PAM. Plusieurs interventions étaient conçues pour donner des résultats durables, mais se sont heurtées à des difficultés d'ordre pratique dans un contexte opérationnel complexe. La durabilité, déjà suivie d'une manière insuffisante, a aussi fortement pâti de la détérioration des conditions de sécurité dans le pays.
29. Les stratégies axées sur le triple lien action humanitaire-développement-paix étaient adaptées et prévoyaient entre autres: la satisfaction des besoins urgents, et parallèlement et dans la mesure du possible, l'apport d'un appui à l'autosuffisance des populations dans les zones touchées par le conflit; le renforcement de la résilience des populations et des institutions dans les zones périphériques au conflit; et le renforcement des capacités nationales dans les zones stables. L'efficacité de ces approches et la prise en compte des risques de conflit dans les opérations restent encore à démontrer, bien que les contributions à la consolidation de la paix, notamment la stabilisation et la prévention des conflits, semblent mitigées.

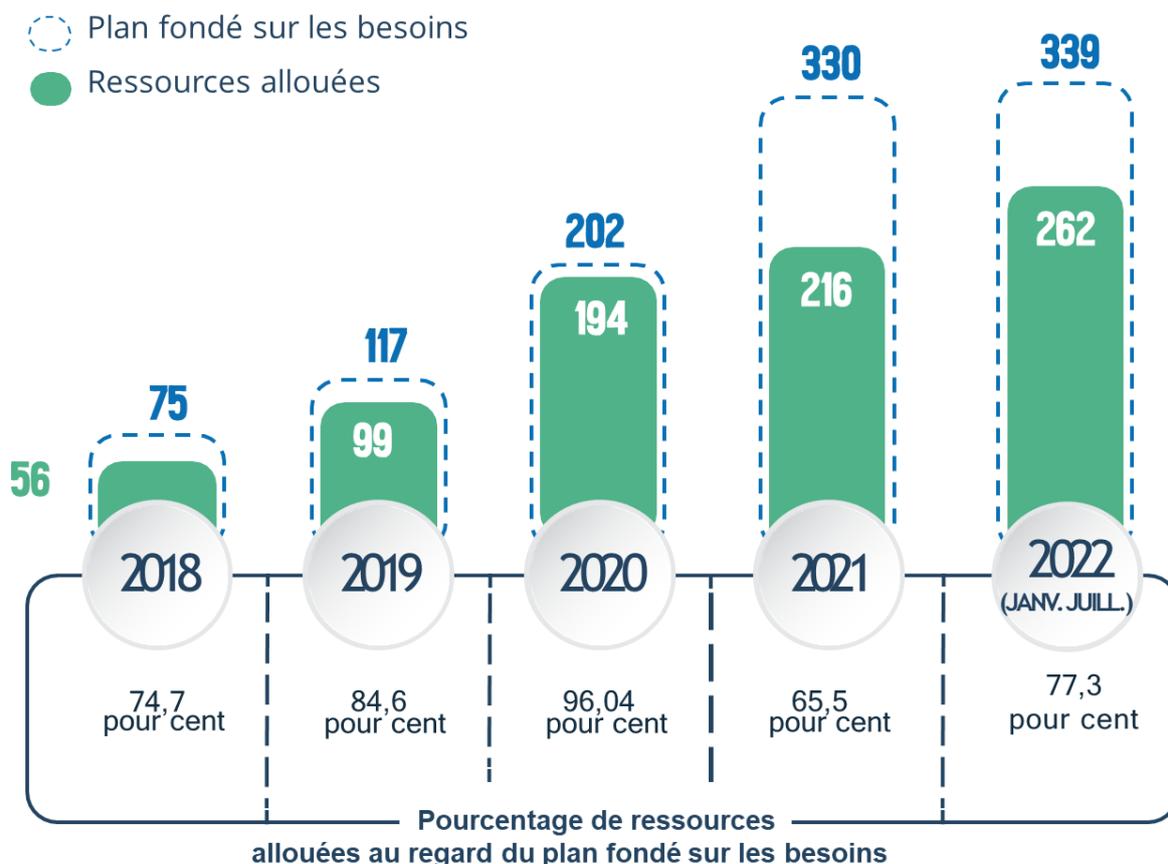
Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits et des effets directs stratégiques escomptés dans le plan stratégique de pays?

30. Les efforts consentis par le PAM pour fournir rapidement une assistance, en particulier aux personnes déplacées dans leur propre pays qui avaient besoin d'une aide d'urgence, ont été appréciés par les partenaires et les populations bénéficiaires, les délais d'intervention variant toutefois selon les activités.
31. Des retards ont été observés dans les distributions pendant les périodes de soudure, en raison, d'une part, de décalages entre les stratégies des partenaires, notamment en matière de ciblage, et, d'autre part, de difficultés de gestion de la plateforme d'argent mobile. La fourniture de l'assistance d'urgence aux personnes déplacées à l'intérieur du pays a été freinée par des problèmes d'enregistrement, si bien que certaines d'entre elles ont été privées d'accès à l'aide pendant des mois. Les activités axées sur la nutrition et le renforcement de la résilience ont pâti de l'insécurité et des effets de la pandémie de COVID-19 sur les chaînes d'approvisionnement, qui ont entraîné des retards dans les distributions et une réduction des rations de produits alimentaires nutritifs.
32. Le taux d'exécution financière a été élevé jusqu'en 2020, mais a commencé à fléchir à partir de 2021 en raison de difficultés de mise en œuvre. Le bureau de pays a gagné en efficacité en adaptant ses interventions aux circonstances et aux besoins, le choix effectué entre transferts monétaires ou distributions en nature ayant considérablement contribué à la gestion des retards.
33. L'efficacité de la stratégie de ciblage et la capacité du PAM à gérer les erreurs de ciblage et les risques connexes se sont sensiblement améliorées au cours de la période considérée, ce qui s'explique en partie par l'introduction de la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE). Les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information ont permis de mettre en évidence les erreurs d'exclusion, même si les critères de vulnérabilité restent mal compris par les bénéficiaires. Les responsabilités des différentes parties prenantes pourraient être renforcées, en particulier pour ce qui concerne l'utilisation des critères de ciblage, de sorte à éviter les tensions. Le risque de fraude ou de doublon a aussi été considérablement réduit au cours de la période considérée, grâce à la mise en place de SCOPE, qui a permis en outre de renforcer la traçabilité des interventions.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays a pu être concrétisé?

34. Le financement du PSP était équilibré, grâce à une solide action de mobilisation des ressources, soutenue par le bureau régional (figure 4). La mobilisation de ressources s'appuie sur les capacités reconnues du PAM, une communication dynamique, la production de rapports et une analyse de qualité.

Figure 4: Niveaux annuels de mobilisation de ressources par rapport aux plans annuels fondés sur les besoins (2018 à la mi-2022) (en millions de dollars)

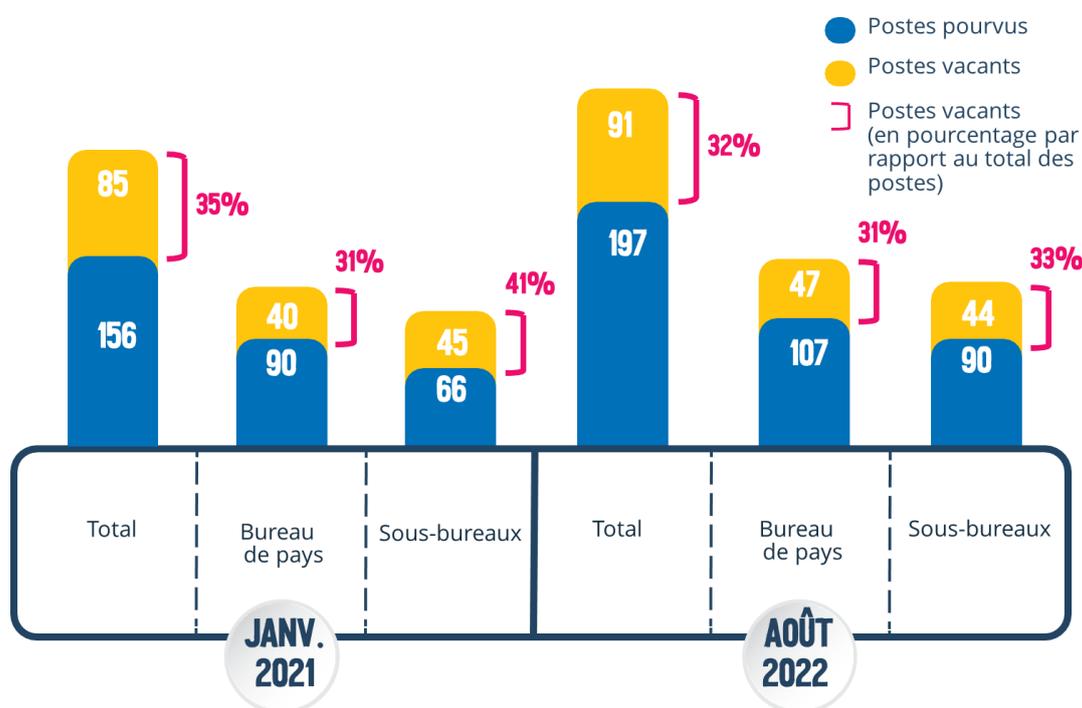


Source: outil d'analyse du PAM relatif à la feuille de route intégrée, 2018-2022 (source d'information interne), rapports annuels pour le Burkina Faso de 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022.

35. Face à l'augmentation des besoins humanitaires et à l'aggravation des difficultés d'accès, le PAM a également développé ses capacités en matière de collecte et d'analyse de données et a adapté et diversifié ses outils en la matière. La collecte de données à l'appui des programmes de nutrition, d'alimentation scolaire et de renforcement de la résilience – des domaines particulièrement tributaires des capacités de suivi des partenaires – a considérablement pâti de la dégradation du contexte opérationnel. Toutefois, le PAM n'a guère utilisé les analyses pour étayer ses décisions opérationnelles, et a peu investi pour tirer des enseignements des choix stratégiques adoptés, par exemple dans les opérations d'urgence. Les données sur les effets directs ont une validité incertaine, notamment en ce qui concerne les activités nutritionnelles, et les activités relatives au renforcement de la résilience sont mal documentées. Pour l'heure, le PAM n'est pas en mesure d'évaluer précisément ses contributions au renforcement des capacités d'intervention d'urgence des partenaires nationaux, en partie parce que son cadre institutionnel ne s'y prête pas.
36. Avec l'intensification de la crise, les relations que le PAM a tissées avec les partenaires étatiques ont évolué sur le plan politique et technique. Ces changements ont des conséquences stratégiques, qui n'ont pas été bien cernées par le PAM. Certains partenariats se sont distendus, sous l'effet des principes humanitaires et des considérations d'accès, d'autant que l'augmentation du nombre de personnes déplacées à l'intérieur du pays a soulevé des problèmes opérationnels liés à l'enregistrement et au ciblage. Les partenariats avec d'autres entités des Nations Unies ont été facilités par l'existence de bureaux conjoints, mais fragilisés par les écarts entre les capacités opérationnelles. D'un autre côté, le partenariat stratégique du PAM avec la Banque mondiale, visant à renforcer l'articulation entre les interventions d'urgence et l'appui aux systèmes nationaux, est prometteur.

37. La crise a poussé le PAM à diversifier son éventail de partenaires coopérants et à mettre davantage l'accent sur les organisations nationales, qui ont toutes apprécié le soutien dont elles ont bénéficié pour renforcer leurs capacités techniques au fil de ce processus. Des investissements ont été réalisés à l'appui de la gestion des risques opérationnels et de réputation, mais les risques liés à la sécurité sont en grande partie transférés aux partenaires locaux. Les efforts déployés pour rationaliser les contrats avec les prestataires de services financiers, conjugués aux difficultés d'accès et aux contraintes de sécurité, ont entraîné une réduction du vivier de partenaires disponibles et des zones géographiques où le PAM peut proposer des transferts monétaires.
38. Les besoins en personnel du bureau de pays ont quadruplé entre 2018 et 2022 (figure 5), mais le recrutement s'est révélé compliqué, en raison de la concomitance d'autres crises et d'une pénurie généralisée de capacités francophones au sein du PAM. La sécurité et la sûreté du personnel sont une priorité pour le bureau de pays depuis le début de la mise en œuvre du PSP, et c'est ainsi que le perçoit le personnel. Le nouveau cadre de gestion des effectifs ne facilite pas certains types de recrutement et les conditions ne sont pas propices à la fidélisation du personnel. Malgré la création de nombreux postes ad hoc, des incohérences persistent entre la stratégie institutionnelle du PAM et l'organisation des ressources humaines au sein de l'équipe du bureau de pays, ce qui aggrave l'effet cumulatif des difficultés de recrutement. Les efforts déployés pour renforcer les compétences du personnel en matière de gestion des interventions d'urgence dans un contexte opérationnel d'insécurité ont été efficaces, mais insuffisants.

**Figure 5: Postes vacants et postes pourvus en 2021 et en 2022
(au niveau du bureau de pays, des sous-bureaux et dans l'ensemble du pays)**



Source: Bureau du PAM au Burkina Faso. Les organigrammes pour 2021 et 2022, ainsi que les données utilisées, ont été communiqués par l'unité du bureau de pays chargée des ressources humaines.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il pu réagir et s'adapter avec efficacité pour mener une intervention d'urgence de niveau 3?

39. Le cadre du PSP a permis au PAM de s'adapter à des changements de grande envergure au Burkina Faso, cependant, la succession des révisions budgétaires n'a pas été un processus efficace et il a empêché de centrer les efforts sur l'intensification de l'intervention. De plus, les ajustements initiaux apportés aux ressources humaines du bureau de pays étaient plutôt prudents et les capacités existantes de gestion de crise étaient limitées, ce qui a fait obstacle à l'intensification de l'intervention pourtant nécessaire face à l'escalade de la crise.
40. Les systèmes que le Siège et le bureau régional ont mobilisés et l'appui stratégique qu'ils ont fourni dans le cadre de la situation d'urgence de niveau 3 ont joué un rôle décisif en venant compléter les moyens limités du bureau de pays, en particulier pour la gestion de la crise sécuritaire. L'appui du bureau régional et du Siège a aussi été déterminant s'agissant de mobiliser les ressources financières, logistiques et humaines nécessaires à l'intensification de l'intervention face à la crise, au moyen notamment du Compte d'intervention immédiate et du Mécanisme de gestion globale des vivres, qui ont aidé le PAM à intervenir rapidement et à garantir la continuité des approvisionnements alimentaires.
41. L'appui du PAM aux télécommunications et à la coordination du secteur de la sécurité alimentaire et de la nutrition a été généralement apprécié par les partenaires, mais la valeur ajoutée du pôle logistique a été moins manifeste. L'appui fourni par le Siège et le bureau régional de Dakar a été essentiel pour la préparation, l'accompagnement et la mise en place de l'intervention du Bureau du PAM au Burkina Faso au cours de la période considérée.

Conclusions

42. Dans l'ensemble, le PSP a offert au PAM un cadre souple pour la structuration de ses opérations au Burkina Faso, lui permettant de réajuster sa stratégie initialement axée sur le renforcement de la résilience face aux chocs climatiques, pour répondre aux besoins et gérer les risques résultant d'une crise sécuritaire et politique. Toutefois, les premiers ajustements stratégiques ont été essentiellement réactifs, entraînant de multiples révisions budgétaires du PSP, gourmandes en ressources. À partir de 2021, le PAM a mis en œuvre une stratégie d'intervention plus ambitieuse, lui permettant notamment de s'adapter rapidement à l'évolution du contexte opérationnel, tout en restant attentif aux besoins à long terme des personnes déplacées à l'intérieur du pays.
43. Le recentrage du PSP sur les opérations d'urgence a nécessité une réorientation stratégique et a considérablement influé sur les partenariats du PAM et sa collaboration avec les institutions de l'État. Le repositionnement du PAM a été géré pour l'essentiel dans le cadre de processus internes et les conséquences de cette réorientation stratégique n'ont pas été communiquées suffisamment clairement aux partenaires. Dans les régions touchées par la crise, le PAM a dû gérer avec discernement sa coordination avec les institutions nationales, notamment pour ce qui était des décisions de ciblage, afin de préserver l'efficacité et la neutralité de ses opérations. L'appui du PAM s'est aussi réorienté vers la prestation de services au profit d'autres institutions, parmi lesquelles des organismes nationaux, dont le développement des capacités n'est pas mesuré. Les synergies et les gains d'efficacité opérés avec d'autres entités des Nations Unies restent limités, la coordination des opérations étant difficile.

44. Le PAM s'est positionné en tant qu'acteur majeur de la sécurité alimentaire dans les interventions d'urgence, démontrant qu'il possédait de solides avantages comparatifs dans le domaine de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, ainsi que dans le domaine de l'appui à l'accès humanitaire. Après quelques difficultés initiales d'approvisionnement et de mobilisation, le PAM a été en mesure de mener à l'échelle requise l'intervention humanitaire nécessaire. Le ciblage, en fonction de critères de vulnérabilité, des personnes déplacées à l'intérieur du pays et la réduction des rations ont permis au PAM de maintenir une large couverture, et ce, malgré les contraintes budgétaires; cependant, la répartition entre les parties prenantes des rôles et des responsabilités relatives au ciblage est restée une source de tension. La décision de réduire sur une période prolongée les rations des personnes déplacées, conjuguée à la détérioration constante des conditions de sécurité, contribue aussi à expliquer en partie l'aggravation régulière de l'insécurité alimentaire.
45. En renforçant ses capacités en matière de transfert monétaire dès la fin de l'année 2020, le PAM a amélioré l'efficacité et la pertinence de ses actions. L'intensification des transferts monétaires a été accompagnée par l'adoption de la plateforme SCOPE, ce qui a permis de renforcer encore la traçabilité des interventions. D'un autre côté, les efforts déployés pour rationaliser les contrats avec les prestataires de services financiers, conjugués aux difficultés d'accès et aux problèmes de sécurité, ont entraîné une réduction du vivier de partenaires et des zones géographiques où le PAM pouvait proposer des transferts monétaires, ce qui a eu des incidences négatives sur l'inclusion.
46. Le ciblage a été, et reste, un problème majeur pour les acteurs humanitaires présents au Burkina Faso, en raison de l'ampleur de la crise et de l'insécurité qui en résulte. La pertinence du ciblage géographique dépend de la capacité du PAM à analyser l'information et des efforts consentis pour maintenir ou améliorer l'accès aux zones exposées à l'insécurité. Les problèmes d'accès ont particulièrement pesé sur les interventions relatives au renforcement de la résilience, et la crise a compromis la réalisation des objectifs à moyen et long terme, remettant en question la pertinence de certaines stratégies d'intervention dans le nouveau contexte.
47. La répartition des interventions d'alimentation scolaire et de prise en charge de la malnutrition entre les objectifs relatifs aux interventions d'urgence (effet direct stratégique 1) et les objectifs relatifs au renforcement de la résilience (effets directs stratégiques 2 et 3) a certes favorisé la mobilisation de ressources, mais au détriment de la lisibilité du plan et de l'adoption d'une ligne stratégique précise concernant les objectifs sectoriels et le renforcement des capacités. S'agissant de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, certaines mesures ont pâti des effets combinés de l'insécurité, de la COVID-19 et de la crise politique, avec au final des résultats décevants et des doutes quant à la pertinence actuelle de l'ensemble intégré.
48. La mise en place des opérations du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies a pris du temps, mais le PAM a pu, dans l'ensemble, s'acquitter avec efficacité de ses engagements en tant que prestataire de services auprès des acteurs humanitaires et des institutions publiques, même si la contribution de ces services à l'efficacité de l'intervention humanitaire nationale et internationale a été insuffisamment mesurée. De manière plus générale, il est possible de faire un meilleur usage des analyses pour étayer les décisions opérationnelles et tirer les enseignements nécessaires des choix stratégiques opérés dans l'ensemble du portefeuille de pays.

49. Le PAM nourrit de grandes ambitions en ce qui concerne la responsabilité, la protection et la prise en compte des risques de conflit et de la problématique femmes-hommes au Burkina Faso, et il a mené des interventions en conséquence. Toutefois, les stratégies n'ont pas été porteuses de transformations et, pour ce qui est de la problématique femmes-hommes, les moyens humains consacrés à ce domaine ont été, jusqu'à il y a peu, insuffisants.
50. Avec l'appui du bureau régional et du Siège, le PAM a pu mobiliser avec efficacité des ressources financières, suffisamment diversifiées pour assurer une mise en œuvre équilibrée du PSP. Néanmoins, dans un contexte en pleine évolution marqué par des crises, la mobilisation, la fidélisation et la formation du personnel ont soulevé des difficultés pour l'ajustement stratégique et la mise en œuvre du programme.

Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Le PAM devrait continuer d'investir dans la préparation aux chocs futurs.	Stratégique				
1.1	Le PAM devrait poursuivre le travail de préparation aux crises en élaborant des scénarios en la matière et en précisant les répercussions prévues. Dans chaque cas de figure, il devrait définir les enjeux et les options stratégiques les plus adaptées.		Unité du bureau de pays chargée des opérations d'urgence	Bureau de pays: équipe de direction et chefs d'unité; chefs de sous-bureau	Élevé	Premier semestre 2023
1.2	Le PAM devrait continuer à renforcer son dispositif de gestion des risques, notamment s'agissant des répercussions indésirables liées au ciblage des mesures d'assistance sur les plans géographique et individuel, de l'utilisation d'escortes, des discussions avec les parties prenantes, de la sélection des partenaires coopérants, des partenariats avec les institutions publiques pour faire face aux répercussions de la crise touchant la sécurité, et de la coordination interorganisations.		Unité du bureau de pays chargée de la gestion du risque	Unités du bureau de pays chargées des opérations d'urgence, des partenariats, des programmes et de la sécurité; unités du bureau régional chargées de la gestion des risques ainsi que de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	Élevé	Premier semestre 2023
1.3	Compte tenu de l'évolution de la crise, le PAM devrait développer ses capacités d'intervention en zones urbaines (opérations adaptées aux moyens d'existence en milieu urbain, partenariat avec les municipalités, ciblage et modalités utilisées, entre autres)		Unité du bureau de pays chargée des programmes	Unités du bureau régional chargées des programmes ainsi que de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	Élevé	D'ici à la fin 2023
1.4	Le PAM devrait établir davantage de contrats-cadres avec des prestataires de services et des partenaires coopérants opérant localement dans les zones vulnérables aux chocs (touchant la sécurité ou l'environnement), afin de réduire les délais de passation de marchés et ainsi d'améliorer sa rapidité d'intervention.		Unité du bureau de pays chargée de la chaîne d'approvisionnement	Unités du bureau de pays chargées des opérations d'urgence et des programmes (transferts de type monétaire)	Élevé	Premier semestre 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Le PAM devrait développer son approche du triple lien entre action humanitaire, développement et paix, en privilégiant l'appui apporté sur les plans opérationnel et technique	Stratégique				
2.1	Le PAM devrait s'employer à soutenir une stratégie nationale d'appui à l'autonomisation des personnes déplacées dans le pays ou rapatriées et la théorie du changement correspondante en collaboration avec les organismes des Nations Unies, puis définir et promouvoir les conditions à réunir localement pour en favoriser la mise en œuvre.		Unité du bureau de pays chargée des programmes	Bureau de pays: unités chargées des opérations d'urgence, de la protection, de la recherche, de l'analyse et du suivi, et équipe de direction; équipe de pays des Nations Unies; unité du bureau régional chargée des programmes	Élevé	D'ici à la fin 2023
2.2	Le PAM devrait définir plus clairement les synergies entre les différents effets directs, notamment ceux ayant trait aux interventions d'urgence et les autres. Il faudrait à ce titre préciser dans quelles conditions l'appui d'urgence apporté aux personnes déplacées ou rapatriées se transforme en soutien à moyen terme et de quelle façon l'assistance aux personnes déplacées peut contribuer au développement économique et appuyer les filières nutritionnelles locales.		Unité du bureau de pays chargée des programmes	Unité du bureau de pays chargée des opérations d'urgence; unité du bureau régional chargée des programmes	Moyen	Avant le prochain plan stratégique de pays
2.3	Dans le contexte politique et institutionnel national, le PAM devrait privilégier l'appui technique aux structures opérationnelles de l'État et aux collectivités territoriales visant à faciliter l'accès aux services de base (y compris la protection sociale) au profit des personnes déplacées ou rapatriées et des populations d'accueil vulnérables, en facilitant le dialogue politique et stratégique au niveau central.		Unité du bureau de pays chargée des programmes	Équipe de direction du bureau de pays	Élevé	Immédiat, en cohérence avec les décisions prises par l'équipe de pays des Nations Unies
2.4	Le PAM devrait énoncer clairement ses objectifs en matière de triple lien dans le prochain plan stratégique de pays, si nécessaire avec l'aide de spécialistes du maintien de la paix et de la protection sociale.		Unité du bureau de pays chargée des programmes	Équipe de direction du bureau de pays; unité du bureau régional chargée des programmes	Moyen	Avant le prochain plan stratégique de pays

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Pour ce qui est des partenariats, le PAM doit jouer un rôle plus structurant en matière de localisation, communiquer de manière plus proactive avec les institutions gouvernementales et entretenir des relations plus cohérentes avec les autres organismes des Nations Unies	Stratégique				
3.1	Le PAM devrait s'engager plus fermement auprès de ses partenaires coopérants locaux. Ceux-ci devraient être davantage associés aux décisions concernant les programmes et bénéficier d'un plus ferme appui au renforcement de leurs capacités, notamment en matière de détection et de gestion des risques, pour veiller à ce que les interventions face aux crises fassent partie intégrante de leur conception du travail et qu'ils disposent des capacités nécessaires à cet égard.		Unité du bureau de pays chargée des partenariats	Unités du bureau de pays chargées des programmes, des opérations d'urgence et de la sécurité	Élevé	D'ici à la fin 2023
3.2	Le PAM devrait améliorer la communication concernant les ajustements stratégiques apportés pendant la mise en œuvre du plan stratégique de pays, afin d'en expliciter les incidences et d'en faciliter la compréhension par les parties prenantes, y compris au niveau gouvernemental.		Équipe de direction du bureau de pays	Unités du bureau de pays chargées des opérations d'urgence et des programmes	Moyen	À la prochaine révision budgétaire, le cas échéant, et avant le prochain plan stratégique de pays
3.3	Au sein du système des Nations Unies, le PAM devrait mettre en place des partenariats plus cohérents et des interventions interorganisations plus efficaces, tenant compte du mandat respectif des organismes concernés, de façon à garder la maîtrise de ses divers engagements.		Équipe de direction du bureau de pays	Unités du bureau de pays chargées des opérations d'urgence et des programmes	Élevé	D'ici à la fin 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Le PAM devrait poursuivre ses efforts en matière d'obligation de rendre compte de l'action menée en communiquant plus largement au sujet de ses programmes, du ciblage et des mécanismes de remontée de l'information, en faisant en sorte que ses interventions soient plus de nature à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes et en favorisant davantage l'inclusion financière	Opérationnelle				
4.1	Le PAM devrait poursuivre ses efforts de rationalisation du système de remontée de l'information dans le cadre de la coordination de l'action humanitaire, en les distinguant clairement des questions axées sur la protection.		Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Unités du bureau de pays chargées de la protection et des programmes	Élevé	D'ici à la fin 2023
4.2	S'agissant de l'organisation interne du bureau de pays, les aspects relatifs à l'obligation de rendre des comptes doivent être pris en considération par l'unité chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi afin de gagner en transversalité et d'être clairement rattachés au suivi et à l'évaluation et in fine à la qualité des programmes.		Équipe de direction du bureau de pays	Unités du bureau de pays chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, de la protection et des programmes	Élevé	Premier semestre 2023
4.3	Le PAM devrait s'attacher à adopter une approche de nature à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes, notamment en mettant en question les stéréotypes sexistes lors de la conception des interventions concernant les moyens d'existence.		Unité du bureau de pays chargée de la problématique femmes-hommes	Unité du bureau de pays chargée des programmes	Élevé	Avant le prochain plan stratégique de pays
4.4	Le PAM devrait davantage promouvoir l'utilisation des transferts de type monétaire par téléphone mobile, sans se limiter aux ménages disposant déjà d'un téléphone et d'un compte d'argent mobile. Le PAM devrait continuer d'inciter les ménages disposant d'une carte d'identité à s'enregistrer auprès d'Orange Money. En parallèle, il doit étudier plus avant le recours à d'autres mécanismes de paiement, comme les cartes à puce type "SMART", que les ménages peuvent utiliser même s'ils ne disposent pas d'une carte d'identité (pour les montants inférieurs à 200 000 francs CFA).		Unité du bureau de pays chargée des transferts de type monétaire	Bureau de pays: unité chargée des opérations d'urgence, équipe de direction, unité chargée des technologies	Moyen	D'ici à la fin 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.5	Le PAM devrait investir davantage dans la communication consacrée au processus et aux critères de ciblage des ménages de personnes déplacées et des communautés d'accueil, notamment pour les activités ayant trait à l'aide d'urgence. Ces efforts de communication, sous la forme de messages adaptés et différenciés, devront cibler: les partenaires coopérants, l'opérateur du mécanisme de remontée de l'information mais aussi les ménages et le Conseil national de secours d'urgence et de réhabilitation.		Unité du bureau de pays chargée des programmes	Bureau de pays: unités chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi et de la protection; sous-bureaux	Élevé	Premier semestre 2023
5	Le PAM devrait veiller à ce que les décisions programmatiques et stratégiques s'appuient davantage sur les données factuelles et les analyses disponibles et à ce que les données collectées par l'unité chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi soient utilisées de façon plus optimale à l'appui de la prise de décisions opérationnelles et stratégiques	Opérationnelle				
5.1	Le PAM devrait investir davantage dans l'évaluation de ses décisions stratégiques et programmatiques ¹³ dans un contexte de crise dont l'évolution rapide a des répercussions sur les conditions de réalisation et sur les effets des interventions qu'il mène, et les remettre en question et les revoir plus régulièrement à la lumière des données factuelles collectées.		Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Bureau de pays: équipe de direction et unités chargées des opérations d'urgence et des programmes	Élevé	Premier semestre 2023, puis en continu

¹³ Par exemple, la décision de réduire les rations de façon indifférenciée ou de procéder à un ciblage fondé sur la vulnérabilité ou à un ciblage dans des zones dites "tampon" pour les interventions en faveur de la résilience, entre autres.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5.2	Le PAM doit veiller à ce que les données collectées et les rapports produits (tableau de bord, données issues du suivi effectué par des tiers) soient mieux exploités en interne à l'appui de la prise de décisions opérationnelles et stratégiques (par exemple, les données de suivi des marchés doivent continuer de servir à la production d'un bulletin générique en collaboration avec le Gouvernement mais aussi à l'analyse par le PAM de la pertinence, au fil du temps, de l'utilisation des transferts de type monétaire dans le cadre de ses interventions).		Unité du bureau de pays chargée des programmes	Bureau de pays: unités chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, des technologies de l'information (plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts) et des opérations d'urgence, équipe de direction	Élevé	Premier semestre 2023, puis en continu
5.3	Le PAM doit renforcer l'utilisation des analyses issues du suivi et de l'évaluation, à l'échelle tant locale que centrale. Au niveau des sous-bureaux, le chef du bureau et les unités chargées des programmes doivent participer activement à l'analyse des données issues du suivi et de l'évaluation ainsi qu'à la prise des décisions qui en découlent. Au niveau central, le PAM doit davantage exploiter le suivi des effets directs pour stimuler la réflexion entre les responsables des activités et la direction. La connaissance du terrain qu'ont les assistants de suivi sur le terrain et les tiers effectuant le suivi peut être mieux exploitée en associant systématiquement ces acteurs à la réunion mensuelle de suivi au niveau des sous-bureaux.		Équipe de direction du bureau de pays, sous-bureaux	Unités du bureau de pays chargées de la recherche, de l'analyse et du suivi, des programmes et des opérations d'urgence	Élevé	Premier semestre 2023, puis en continu
5.4	Le PAM doit renforcer le suivi et l'évaluation des hypothèses qui sous-tendent sa logique d'intervention, et le cadre de suivi des effets directs relatifs au renforcement des capacités du pays et à la prestation de services à l'intention d'autres acteurs de l'aide humanitaire.		Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Unité du bureau de pays chargée des programmes; unité du bureau régional chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi, avec l'appui de l'équipe chargée du Cadre de résultats stratégiques au Siège	Moyen	Avant le prochain plan stratégique de pays

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	Dans un contexte où le recrutement est difficile en Afrique de l'Ouest, le PAM devrait veiller à ce que la gestion et la structuration des ressources humaines au Burkina Faso fassent l'objet de nouveaux investissements pour faciliter la mise en œuvre des opérations à l'échelle voulue	Opérationnelle				
6.1	Le PAM devrait conduire un examen organisationnel avec l'appui du bureau régional, dans le but d'évaluer et de restructurer l'organigramme du bureau de pays, qui s'est étoffé et doit être restructuré en tenant compte des scénarios de crise probables et des futures opérations du PAM.		Bureau de pays: unité chargée des ressources humaines et équipe de direction	Unité du bureau régional chargée des ressources humaines	Élevé	Premier semestre 2023
6.2	Le PAM devrait continuer de s'employer à améliorer le bien-être au travail, afin de contribuer à la fidélisation du personnel en poste, en mettant l'accent sur les conditions de travail et de repos, et en poursuivant ses efforts de plaidoyer portant sur les aspects relevant du système des Nations Unies.		Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines	Équipe de direction du bureau de pays; unité du bureau régional chargée des ressources humaines	Moyen	D'ici à la fin 2023
6.3	Le PAM devrait renforcer ses capacités de recrutement en réponse aux besoins urgents à tous les niveaux: accroître le nombre de membres du personnel francophones inscrits sur les listes de réserve du Siège, accélérer le déploiement des personnes inscrites sur les listes de réserve régionales et étoffer la formation du personnel recruté sur le plan national afin de faciliter son inscription sur ces listes, et investir dans l'établissement de listes de candidats nationaux au Burkina Faso.		Unité du bureau de pays chargée des ressources humaines	Équipe de direction du bureau de pays; unité du bureau régional chargée des ressources humaines; Division des ressources humaines au Siège	Élevé	D'ici à la fin 2023 pour la liste de réserve au niveau national, en continu pour celles du Siège et du bureau régional

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
SCOPE	plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts